

РШГМ

ПРОЕКТИРОВАНИЕ И ПРОВЕДЕНИЕ ГРАНТОВОГО КОНКУРСА

ИЗДАНИЕ ВТОРОЕ

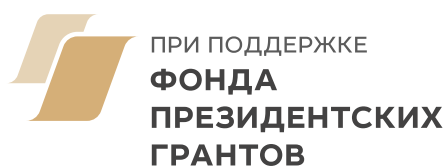


ПРИ ПОДДЕРЖКЕ
ФОНДА
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

«Проектирование и проведение грантового конкурса»
(издание второе, дополненное) подготовлено в рамках проекта
«Школа грантмейкинга: современные вызовы и перспективы»,
реализованного Благотворительным Фондом развития сообщества
«Гарант» при поддержке Фонда президентских грантов.

В.И. Бахмин «Проектирование и проведение грантового конкурса»,
издание второе, дополненное – Архангельск, 2023 г.

Практическое руководство «Проектирование и проведение
грантового конкурса» подготовлено, чтобы помочь начинающим
организаторам конкурсов и тем, кто имеет опыт в грантмейкинге,
в организации конкурсов разных уровней. В руководстве описаны
все этапы разработки грантового конкурса, даны рекомендации
по подготовке конкурсной документации, проведению всех этапов
конкурса и оценке его результатов. Практическое руководство будет
полезно руководителям учреждений и организаций, которые
занимаются проведением грантовых конкурсов.



СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие	5
-------------	---

1. ГРАНТМЕЙКИНГ И ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ

1.1. Основные понятия и базовые принципы грантмейкинга	6
1.2. Грантовые конкурсы: их плюсы и минусы	10
1.3. Какие бывают конкурсы	12

2. ДИЗАЙН И БАЗОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ КОНКУРСА

2.1. Цель конкурса	14
2.2. Целевая аудитория	14
2.3. Тематика конкурса	15
2.4. География конкурса	16
2.5. Допустимая длительность проекта	16
2.6. Бюджет конкурса и предельная величина гранта	16
2.7. Требования к бюджету проекта	17
2.8. Количество этапов конкурса	17
2.9. Принципы оценки заявок	18
2.10. Определение критериев оценки заявок	18
2.11. Мониторинг и оценка результатов конкурса	20
2.12. Тайминг конкурса	21

3. РАЗРАБОТКА КОНКУРСНЫХ ДОКУМЕНТОВ

3.1. Положение (объявление) о конкурсе	23
3.2. Форма заявки	26
3.3. Положение об экспертном совете	29
3.4. Положение о Конкурсной комиссии	29
3.5. Процедура предварительной оценки заявок (технический этап)	29
3.6. Процедура оценки заявки экспертами, шкала оценок	30
3.7. Рекомендации для экспертов	30
3.8. Рекомендации для заявителей (инструкции, FAQ)	31
3.9. Сводная таблица с оценками заявок	31
3.10. Процедура принятия решения о финансировании	31
3.11. Договор о финансировании проекта	32
3.12. Формы отчетности и инструкции по их заполнению	32

4. СТАРТ КОНКУРСА И РАБОТА С ЗАЯВИТЕЛЯМИ

4.1. Объявление о конкурсе	35
4.2. Организация приёма заявок и их предварительной экспертизы	36
4.3. Консультации и семинары для участников конкурса	39

5. ПОДГОТОВКА К ЭКСПЕРТИЗЕ ЗАЯВОК И ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ РАБОТА С ЭКСПЕРТАМИ

5.1.	Формирование конкурсной комиссии	42
5.2.	Формирование пула экспертов (Экспертного совета)	43
5.2.1.	Где взять экспертов	43
5.2.2.	Конфликт интересов и конфиденциальность	44
5.2.3.	Что следует учесть при выборе экспертов	45
5.3.	Предварительная работа с экспертами и членами Конкурсной комиссии	47
5.3.1.	Установочная встреча	47
5.3.2.	Пробная экспертиза заявок	47

6. ОЦЕНКА КОНКУРСНЫХ ЗАЯВОК

6.1.	Распределение заявок экспертам	49
6.2.	Система оценки заявок	49
6.3.	Процесс оценки заявки экспертом	52
6.4.	Оценка бюджета проекта	54
6.5.	Мониторинг оценки заявок	55
6.6.	Заполнение сводной таблицы и подготовка материалов для Конкурсной комиссии	56

7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА И ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

7.1.	Проведение Конкурсной комиссии и принятие решения о финансировании проектов	58
7.2.	Объявление результатов конкурса	60
7.3.	Итоги подведены. Что дальше?	61
7.4.	Заключение договоров с победителями	63

8. МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ И АНАЛИЗ

8.1.	Мониторинг выполнения проектов	65
8.2.	Работа с отчетами по проектам	67
8.3.	Завершение финансирования и анализ результатов проектов	69

9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

9.1.	Зачем нужна оценка и почему её часто не проводят	71
9.2.	Как организовать оценку	72

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРЕДИСЛОВИЕ



Дорогой читатель!

Вы держите в руках второе дополненное издание практического руководства «Проектирование и проведение грантового конкурса».

Впервые, такое руководство было издано нами в 2016 году, и оно сразу стало настольной книжкой для многих организаторов грантовых конкурсов. За 7 лет, прошедших с момента выхода первого издания, российский грантмейкинг прошел большой путь, появились новые практики, и организаторов конкурсов стало гораздо больше. В этом году мы актуализировали и дополнили наше практическое руководство с учетом накопленного за эти годы опыта проведения конкурсов в разных регионах России.

Если Вы планируете организовать грантовый конкурс впервые – это книжка для Вас! В ней Вы найдете полную информацию о всех этапах проведения конкурса и узнаете, на что необходимо обратить внимание при его проведении.

И если Вы давным-давно занимаетесь проведением грантовых конкурсов, это руководство и для Вас тоже! Вы сможете освежить свои знания, проверить, все ли «тонкие места» учтены при проведении конкурсов, а также рекомендовать это руководство своим молодым коллегам в качестве пошаговой инструкции при проектировании конкурса.

Автор и составитель руководства – Вячеслав Бахмин, эксперт в области грантмейкинга с 28-летним стажем, который проанализировал, обобщил и описал наработанный опыт во втором дополненном издании. В подготовке руководства также принимали участие специалисты с многолетним опытом организации и проведения грантовых конкурсов различного уровня: Елена Малицкая, Марина Михайлова, Татьяна Буриева и Ирина Ефремова-Гарт.

Приятного чтения и успехов
в организации грантовых конкурсов,

Марина Михайлова,
руководитель группы НКО «Гарант»



1. ГРАНТМЕЙКИНГ И ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ

1.1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ И БАЗОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ГРАНТМЕЙКИНГА

Проведение грантового конкурса – один из видов так называемого грантмейкинга, то есть профессионально организованной деятельности на основе заранее утвержденных процедур по выделению средств для благотворительных или общественно полезных целей, в том числе и для финансирования социальных программ и проектов. Мы будем условно называть выделяемую и не облагаемую налогом сумму грантом, как принято в большинстве стран, хотя по российскому законодательству это могут быть также пожертвования, субсидии или средства, направленные на благотворительную деятельность. Соответственно, получателя этих финансовых средств мы называем грантополучателем (или благополучателем), а тех, кто их выделяет – грантодателем (или донором). Часто донором является частный или корпоративный грантодающий фонд.

Конкурс на получение гранта – это процесс, предполагающий приглашение определенного типа субъектов организованным образом предоставить заявку на финансирование, оформленную в соответствии с определенными требованиями, отбор по заранее утвержденным критериям некоторого количества поданных заявок, их последующее финансирование и оценку получившихся результатов.

Донор может либо сам организовать конкурс, либо привлечь в качестве организатора стороннюю организацию с соответствующим опытом (оператора конкурса). Заявки, поступившие на конкурс, рассматриваются независимыми экспертами с целью установить и оценить их качество. Такой процесс мы будем называть экспертизой или оценкой заявки, отличая её от проекта, поскольку заявка – это лишь образ проекта, представленный его авторами в определенном формате, который требуется донором.

Те основные правила и критерии, не связанные с конкретным конкурсом, которыми руководствуется донор или оператор при выделении грантов, при взаимодействии с грантополучателями и своими коллегами, образуют принципы грантмейкинга.

Международный опыт показывает, что эти принципы могут быть разными в зависимости от типа донора, его миссии и целевой аудитории: есть свои принципы у фондов местных сообществ; у доноров, поддерживающих беженцев и работающих в районах катастроф; развивающих сферу образования; поддерживающих благотворительные проекты или

науку, правозащитные организации или организации культуры. Хотя не у всех грантодателей принципы грантмейкинга явно сформулированы, они все равно так или иначе применяют их в своей грантодающей деятельности.

Существуют разные подходы и разные мнения о том, что считать принципами грантмейкинга. У некоторых доноров принципы носят самый общий характер, и их можно было бы отнести к любым некоммерческим организациям. Такие принципы могут касаться миссии организации, этики взаимоотношений с коллегами и грантополучателями, отражать основные подходы к деятельности организации и управлению ею. Вот пример таких общих принципов:

- понимать смысл и контекст своей деятельности;
- реагировать на изменение ситуации и меняющиеся запросы целевых групп;
- повышать свой профессионализм;
- периодически анализировать практику работы и её результаты и делать выводы из такого анализа;
- регулярно консультироваться с заинтересованными лицами, целевыми группами;
- эффективно использовать ресурсы;
- стремиться добиваться устойчивых изменений;
- быть информационно открытыми, подотчетными и ответственными;
- иметь ясную политику конфиденциальности, предотвращения конфликта интересов и профилактики коррупции;
- строго следовать закону и т.п.

Другие в качестве принципов рассматривают некоторые практические критерии грантмейкинга. Они уже более специфичны и относятся не ко всем организациям. Среди них:

а) те, которые формируют приоритеты или ограничения при финансировании проектов, например:

- поддержка социальной инклюзии;
- активизация и вовлечение граждан и сообществ;
- тиражирование лучших практик;
- поддержка инновационных проектов;
- поддержка устойчивых проектов;
- стремиться влиять не на последствия, а на проблему;
- поддержка партнерских проектов;
- учёт географических ограничений или ограничений на возможные размеры гранта и т.п.

б) те, которые определяют взаимоотношение с грантополучателями, в частности:

- взаимное уважение;
- оценка не только проекта, но и организации;
- финансирование не только проектов, но и развитие самой организации;
- вовлечение донора в работу организации, в частности использование венчурной филантропии;
- циклы поддержки проектов и т.п.

Возможны также принципы, касающиеся процедуры оценки заявок, принятия решения о финансировании и отчетности, а именно:

- политика поведения при отклонении заявки;
- независимость и объективность экспертизы;
- ясность и открытость процедуры и критериев оценки заявок;
- готовность к коммуникации с заявителями и получателями

- поддержки;
- информирование о сроках рассмотрения заявок;
- мониторинг и оценка поддержанных проектов;
- отношение к нарушителям – black list и т.п.

Каждая организация вправе сама решить, какими принципами она будет руководствоваться в своей работе. Наверное, нужно разумное сочетание самых общих установок, понятных этических норм и вполне практических правил, которыми будут руководствоваться грантодающие организации. Если же попытаться сформулировать принципы, относящиеся в большей степени к грантодающим организациям, в особенности те, которые требуют определенных действий от самой организации, то получится приблизительно такой их набор:

- качественное и глубокое понимание контекста своей деятельности, ориентация на позитивные изменения;
- ясное понимание целей любого конкурса (программы) и ожидаемых результатов;
- грантодатели для грантополучателей, а не наоборот (не забывать о миссии и целях);
- стремление к разумной минимизации административных расходов, не раздувать их;
- коллегиальность принятия решений о финансировании конкретных проектов, о политиках и процедурах;
- наличие разработанных и утвержденных регламентов и процедур;
- четкое следование имеющимся политикам, регламентам и процедурам;
- регулярная оценка (самооценка) сделанного, корректировка работы по результатам;
- информационная открытость и ответственность перед заявителями и иными стейкхолдерами (например: наличие обновляемого сайта; наличие информации

- о приоритетах финансирования, существующих программах и конкурсах; наличие и открытость процедуры принятия решений и критериев оценки проектов; публикация годовых публичных отчетов и т.п.);
- использование современных дружелюбных и удобных для заявителей технологий при грантмейкинге;
- готовность к коммуникации с заявителями и получателями поддержки без какой-либо дискриминации;
- требования как к запрашиваемым у заявителей документам, так и к отчетам получателей грантов должны быть разумными и минимально необходимыми (всегда понимать: для чего, что это нам даёт);
- наличие политики конфиденциальности (уважение конфиденциальности заявителей, грантополучателей, других доноров);
- наличие политики предотвращения конфликта интересов;
- профилактика коррупции (политика по отношению к подаркам);

ГРАНТМЕЙКИНГ И ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ

- качественность, независимость и объективность экспертизы (оценки) заявок;
- решение о финансировании должны приниматься исключи-

тельно на основе независимых экспертных оценок по объявленным заранее критериям и в соответствии с утвержденными заранее процедурами.

В дополнение попробуем сформулировать некоторые стандарты поведения сотрудников грантодающего Фонда и людей, вовлеченных в его работу. Подобный «этический кодекс», например, может запрещать:

- использовать свое служебное или общественное положение в структуре Фонда в целях личной выгоды;
- иметь прямую или косвенную финансовую заинтересованность в решении вопросов, связанных с функционированием Фонда;
- решать вопросы, входящие в компетенцию Фонда, помимо установленной процедуры;

- использовать в личных целях информацию, полученную в связи со своим служебным или общественным статусом в Фонде;
- быть зависимым или пристрастным в своих суждениях;
- получать в какой-либо форме вознаграждение от претендентов на грант как в процессе рассмотрения и реализации проекта, так и в течение 12 месяцев, предшествующих подаче заявки.

Часть сформулированных выше принципов грантодающих организаций и стандартов поведения их сотрудников могут стать основой для этического кодекса донорских организаций.

Если у вас пока нет сформулированных принципов грантмейкинга, посмотрите и обсудите с коллегами, насколько сформулированные выше положения применимы или уже применяются в вашей деятельности. Это полезное упражнение поможет вам в дальнейшей работе по организации конкурса и его ключевых процедур.

1.2. ГРАНТОВЫЕ КОНКУРСЫ: ИХ ПЛЮСЫ И МИНУСЫ

Вообще-то, конкурсная процедура распределения средств – не единственная. Некоторые фонды выдают также гранты вне конкурса, которые бывают разного типа. Вот только некоторые из них.

ТЕКУЩЕЕ РАССМОТРЕНИЕ ПОСТУПАЮЩИХ ПРОЕКТОВ

Этот вариант предполагает рассмотрение и принятие решений о финансировании тех заявок, которые инициативным образом приходят в фонд. В этом случае объявляются лишь направления, по которым фонд готов оказывать поддержку. Со временем фонды, вырастая, отказываются от такой «пассивной» тактики в качестве основного инструмента. Хотя иногда какую-то часть средств они всегда резервируют для непредвиденных инициатив.

ГРАНТЫ ПО ПРИГЛАШЕНИЮ

Опытные доноры, хорошо знающие целевую аудиторию по своим программным направлениям, могут сами инициировать заявку на грант, предложив написать ее тем организациям или людям, которые делают нечто замечательное и уже хорошо себя зарекомендовали. Иногда частный донор принимает решение о финансировании проекта, организации или физического лица на основе личных контактов, личных симпатий и приоритетов. В таких случаях экспертная оценка требуется редко.

ДОЛГОВРЕМЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ОРГАНИЗАЦИИ

Суть такого подхода состоит в помощи работе и развитию перспективной и эффективной организации в течение достаточно долгого времени вместо поддержки её краткосрочных проектов. Это могут быть гранты на развитие организации или на её текущую деятельность.

Но всё же наиболее распространены и популярны именно конкурсные процедуры, у которых есть свои важные преимущества, но есть и недостатки.

Давайте посмотрим на плюсы конкурса. Среди них:

- Открытость условий проведения конкурса
- Прозрачность процесса присуждения гранта
- Равные возможности у участников для доступа к донорским средствам
- Высокая степень объективности выбора победителей
- Возможность поддержать сильнейших
- Оптимальное распределение ресурсов
- Высокая технологичность процесса
- Возможность контролировать и учитывать субъективные предпочтения экспертов

Кроме того, сам факт проведения конкурса стимулирует широкую активность по заявленной тематике в некоторой целевой группе. Конкурс имеет и важный образовательный эффект как для его участников, так и для организаторов. К тому же он привлекает внимание

общества к деятельности донора (PR эффект). Конечно, все эти плюсы относятся к хорошо продуманному и тщательно разработанному конкурсу, что бывает нечасто.

Но у конкурсных процедур есть и противники. К минусам конкурсов они относят:

- Затратность подхода, который обычно требует серьезных однократных вложений донора, средств на проведение мероприятий по разъяснению условий конкурса, на отбор и работу с экспертами и т.п.;
- Длительность процедуры отбора и принятия решения (обычно несколько месяцев);
- Сложность организационной стороны (необходимость разработки и соблюдения всех процедур);
- Вероятность поддержки посредственных проектов (в условиях отсутствия «хороших», при ошибках в дизайне конкурса или при некачественной экспертизе);
- Ограниченность времени поддержки проектов-победителей конкурса (разовый характер);
- Невозможность поддерживать все хорошие проекты;
- Стандартизацию, недостаточность индивидуального подхода при оценке и поддержке проектов;
- Негативную реакцию, разочарование участников, не получивших грант.

Конкурс со своими жесткими и унифицированными требованиями к описанию проекта плохо подходит для выявления необычных идей и социальных стартапов, для которых нужна менее формальная и структурированная заявка, возможность задать заявителю открытые нестандартные вопросы.

Известно также, что некоторые участники конкурсов научились приспосабливаться и писать заявки на любую объявленную тему. И в этом еще одно слабое место конкурсного подхода, который, диктуя свои приоритеты, иногда невольно отвлекает организацию от выполнения ее миссии. Встречаются и шаблонные проекты, когда одна организация рассылает своим партнерам примерную заявку, которую те подгоняют под свои нужды, минимально меняя её содержание. Такую опасность надо иметь в виду и учитывать.

Тем не менее, конкурсы в практике поддержки некоммерческих организаций и социокультурных проектов широко распространены. Конкурсное распределение средств, например, полезно:

- При начале финансирования новой для донора сферы деятельности (чтобы выявить активных игроков на этом поле);
- При необходимости расширить круг постоянных грантополучателей и привнести новые идеи в их работу;
- При желании придать больше прозрачности финансированию в данной сфере;
- Если донору нужно создать образ открытой и прозрачной структуры;
- При желании направить развитие в какой-либо области в определенном направлении (поддержав сильнейшие или, наоборот, слабейшие организации);
- При стремлении позитивно и концентрированно воздействовать на определенную проблему;
- При ограниченном объеме средств и желании добиться максимального эффекта от их распределения.

Грантовые конкурсы очень нужны малым НКО. На них они растут и взрослеют. Для больших организаций важнее развитие потенциала, свобода в выборе задач и проектов, большее доверие, поддержка долгосрочных программ.

1.3. КАКИЕ БЫВАЮТ КОНКУРСЫ

Все конкурсы можно условно разделить на две группы. К одной из них относятся проектные конкурсы, когда соревнуются еще не воплощенные в жизнь проекты и проектные идеи. В таких конкурсах оценивается замысел, а не то, что уже реально существует. К другой группе относятся призовые конкурсы, на которых рассматриваются реальные продукты или достижения тех или иных субъектов. Призовые гранты или награды выдаются за достигнутые результаты в какой-либо сфере и, как правило, не требуют отчетности. Например, конкурс среди журналистов или региональных газет на лучшие публикации в сфере культуры за некоторый период. Или конкурс уже осуществленных фандрайзинговых проектов, который ежегодно проводит Ассоциация фандрайзеров. При этом оцениваться могут уже существующие продукты и достижения, или те, которые только будут созданы за определенный срок. Понятно, что призовые конкурсы второго типа носят стимулирующий характер и могут быть довольно эффективными. Хотя у призовых конкурсов есть своя специфика, их планирование во многом сходно с разработкой проектных конкурсов.

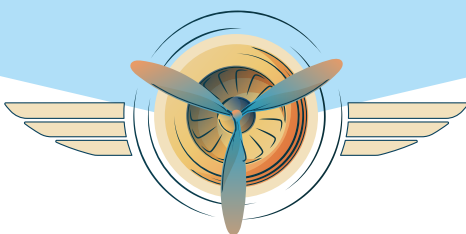
Чаще всего конкурсы имеют открытый характер, о них объявляют через СМИ и социальные сети, приглашая заинтересованную аудиторию к участию. Однако, встречаются и закрытые проектные конкурсы. Такие конкурсы проводятся среди конечного, заранее определенного числа участников, объявление о нем, как правило, не публикуется, а рассылается тем, кто приглашен участвовать в конкурсе. Закрытый конкурс обычно организуют, если заранее известен круг лиц или организаций, удовлетворяющих критериям участия и он невелик, либо когда намеренно хотят ограничить число участников теми, кого организаторы хотят видеть в этом качестве. В практике грантмейкинга закрытые конкурсы достаточно редки.

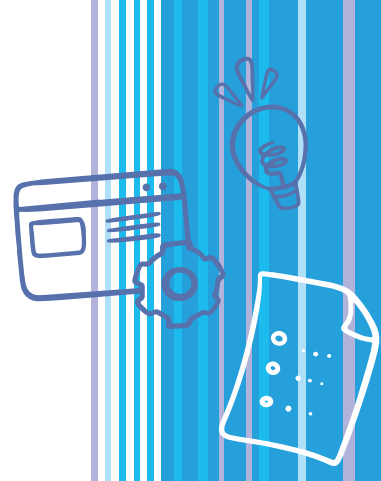
Мы будем говорить в основном об открытых конкурсах социальных проектов, осуществляемых для некоммерческих организаций. Хотя случаются конкурсы, направленные на физических лиц (например, конкурсы стипендий, премиальные конкурсы или гранты на поездки), а также конкурсы для незарегистрированных групп или для муниципальных учреждений.

Еще конкурсы отличаются по источникам финансирования. Таковыми могут быть средства коммерческой компании, частных или корпоративных благотворительных фондов, фондов местных сообществ, некоммерческих благотворительных организаций. Есть также многочисленные конкурсы на получение бюджетных субсидий, объявляемые региональными или федеральными властями, проведение которых регулируется специальными постановлениями. На федеральном уровне широко известны Фонд президентских грантов (ФПГ) и Президентский фонд поддержки культурных инициатив (ПФКИ).

Итак:

- при выделении грантов доноры руководствуются определенными правилами и критериями, которые образуют принципы грантмейкинга;
- распределение грантовых средств бывает конкурсным и вне конкурса;
- конкурсные процедуры имеют свои плюсы и минусы, иногда они не нужны;
- конкурсы бывают проектные и призовые, открытые и закрытые».





2. ДИЗАЙН И БАЗОВЫЕ ПАРАМЕТРЫ КОНКУРСА

Если вы решили организовать конкурс, то придется сначала его спроектировать. Ведь конкурс – это тоже своего рода проект, у него есть все соответствующие признаки. И прежде всего надо решить некоторые принципиальные вопросы, а именно: в чем цель конкурса, какими вы видите его результаты, какова его тематика, на кого он будет направлен, какова география конкурса, сколько у нас есть средств на его проведение, какие ресурсы организации вы готовы задействовать, каковы принципы оценки заявок и тайминг конкурсного цикла и т.п. То есть, необходимо разработать дизайн и базовые параметры конкурса.

Кроме того, надо понять, в какой степени вы будете вовлекать в планирование конкурса внешних экспертов, партнеров, представителей целевых групп конкурса. В настоящее время всё больше развивается так называемый партисипаторный грантмейкинг, когда к проектированию и проведению конкурса привлекаются те целевые группы и местные сообщества, на помощь которым направлен данный конкурс. Если воспользоваться такой возможностью на этапе проектирования конкурса, то можно заранее получить новые идеи и уникальную информацию из разнообразных источников. Возможно, потребуется провести дополнительные исследования, консультации или опросы представителей целевых групп, чтобы определиться с некоторыми ключевыми параметрами конкурса.

Полезно заранее оценить (с учетом имеющихся ресурсов) возможные форматы работы с заявителями и победителями конкурса, решить, каким образом вы будете организовывать с ними взаимодействие и получать от них обратную связь. Также на этапе проектирования стоит подумать об информационном обеспечении конкурса, об информационной стратегии, о его информационных партнерах.

Проектируя конкурс стоит, если для этого есть ресурсы, предусмотреть электронный формат подачи и оценки заявок, а потом совершенствовать его. Такой формат уже показал свою эффективность, он позволяет расширить число участников конкурса, круг привлекаемых экспертов, повысить качество оценки заявок.

Теперь рассмотрим чуть подробнее некоторые важнейшие параметры конкурса.

2.1. ЦЕЛЬ КОНКУРСА

Прежде всего нужно понять, для чего проводится конкурс, каких результатов мы хотим добиться, как в итоге изменится целевая аудитория, её поведение или потенциал. От ответов на эти вопросы во многом будут зависеть остальные параметры задуманного проекта. При этом нужно трезво оценивать имеющиеся финансовые возможности, масштаб задачи и, если возможно, потенциал участников конкурса.

Целью конкурса может быть развитие конкретной территории или конкретного тематического направления, в том числе продвижение заявленной темы в информационном пространстве. Нередко конкурс направлен на выявление и поддержку наиболее сильных организаций и проектов на определенной территории или в конкретной сфере, а иногда на стимулирование обмена опытом между НКО или на их организационное развитие. Вполне конкретная цель бывает у таких конкурсов, как конкурс грантов на поездки (для участия в мероприятиях), конкурс на участие в стажировках, конкурс первого гранта для новых организаций. В любом случае, организаторам необходимо сформулировать для себя желаемый образ результата задуманного конкурса. Без ясного понимания цели будет невозможно оценить результаты конкурса, понять, насколько он оказался эффективным.

2.2. ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ

Важно определить, кто может принимать участие в конкурсе, что, конечно, тесно связано с его целью. Конкурс может быть достаточно узким, направленным на специфическую аудиторию (например, только на НКО, работающие с неблагополучными семьями, или на экологические организации) или на несколько целевых групп. Но бывают конкурсы, к участию в которые приглашаются практически все НКО региона или страны, однако и в них участие таких НКО, как государственные компании и учреждения, кооперативы, политические партии, нотариальные палаты, адвокатские бюро и профсоюзы, обычно не допускается. Есть конкурсы, в которых могут участвовать незарегистрированные инициативные группы и даже физические лица, способные в одиночку или вместе с командой выполнить социальный или культурный проект. Некоторые конкурсы допускают участие в них муниципальных учреждений, индивидуальных предпринимателей и даже бизнес-структуры. Расширение состава участников может быть связано с тем, что в небольших городах, где не хватает некоммерческих организаций, решением многих социальных и культурных проблем занимаются специализированные муниципальные учреждения и инициативные группы. Иногда к участникам конкурса выдвигаются дополнительные требования, например, срок работы организации или соответствие запланированной деятельности уставу организации. Такими дополнительными условиями можно регулировать количество и желательный тип участников конкурса.

2.3. ТЕМАТИКА КОНКУРСА

Тематика тоже связана с целью конкурса и его аудиторией. Чем шире аудитория, тем шире тематический фокус. Можно либо тематику жестко не определять, либо ввести несколько тематических номинаций. Важно, чтобы тематические границы конкурса были понятно описаны и понимались одинаково организаторами конкурса и его участниками. В рамках конкурса могут, в том числе, поддерживаться проекты по развитию НКО, усилению её потенциала. Или проекты, связанные с изменением городской среды. Обычно в рамках конкурса не финансируется текущая работа организации, поскольку такая деятельность не рассматривается в качестве проекта. Тем не менее, каждодневная работа организации тоже может быть представлена в форме проекта, если речь идет не о рутинной деятельности, а о совершенствовании, улучшении того, что делалось раньше.

2.4. ГЕОГРАФИЯ КОНКУРСА

Этот параметр тоже зависит от цели, которая стоит перед конкурсом, от интереса донора к тем или иным регионам, от объёма распределяемых средств. По своему охвату конкурсы могут быть международными, всероссийскими, межрегиональными и муниципальными. Возможны конкурсы на уровне конкретного микрорайона города и даже одной организации (школы, университета). Региональные конкурсы ограничены соответствующим регионом, а конкурсы корпораций или некоторых частных фондов нередко включают регионы или города присутствия основного донора. В некоторых конкурсах ключевой является география реализации заявленного проекта, а местонахождение заявителя не ограничивается. Если планируется широкая география конкурса, организаторы должны решить, как они будут взаимодействовать с удаленными территориями, определиться с региональными партнерами, роль которых нередко играют местные ресурсные центры.

2.5. ДОПУСТИМАЯ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА

Обычно при планировании конкурса определяют максимально допустимую длительность проекта, а также возможный срок начала его реализации (не ранее, чем...). Это позволяет затем спланировать тайминг всего конкурса и оценить предельную величину гранта. Случается, что на конкурс допускается представить проект, реализация которого уже началась, а в случае победы произведенные ранее затраты могут быть компенсированы из средств гранта (например, конкурс ПФКИ). Обычно длительность поддерживаемых проектов не превышает год или полтора. Однако, в одном конкурсе могут быть допустимы разные варианты максимальной длительности проекта, для каждого из которых описываются свои условия участия, а иногда и разные критерии оценки (например, долгосрочные проекты ФПГ).

2.6. БЮДЖЕТ КОНКУРСА И ПРЕДЕЛЬНАЯ ВЕЛИЧИНА ГРАНТА

Эти два параметра определяют минимальное количество заявок, которые могут быть поддержаны в результате конкурса. Важно соотнести эту величину с потенциальным количеством участников конкурса, которое стоит предварительно оценить в зависимости от тематики, целевой аудитории и географии. Ведь если в результате гранты получают всего лишь 3-5 % представленных проектов, то конкурс будет больше похож на лотерею, а среди отклоненных проектов скорее всего останутся и довольно сильные. И тогда вас ждет обоснованная негативная реакция тех, кто не получил поддержку. А если конкурс окажется слишком узким по тематике или не очень широко объявлен, программа получит мало заявок, и не сможет отобрать нужное число качественных проектов. В этом случае останутся неизрасходованные средства. Опыт показывает, что желательный процент победивших в конкурсе заявок должен быть от 20% до 30-35%.

Бывает, что организаторы конкурса не указывают предельную сумму поддержки, что может вызвать сложности при оценке заявок. Случается, что задаются (рекомендуются) два или три варианта предельных сумм в зависимости от масштаба проекта. Конечно, предельная сумма гранта зависит от масштабности проектов, от величины целевой аудитории, а также от задач, которые ставит конкурс. Стоит иметь в виду, что наиболее эффективными являются небольшие гранты, которые на местном уровне нередко играют роль катализатора, мотиватора выполнения проекта и не отражают его реальной стоимости. Иногда бюджет конкурса может быть разбит на части и квотироваться либо по географическому принципу, либо по номинациям конкурса.

2.7. ТРЕБОВАНИЯ К БЮДЖЕТУ ПРОЕКТА

Лучше заранее определиться, какие ограничения будут накладываться на бюджет проекта, когда предельная величина гранта уже понятна. Эти ограничения могут касаться как содержания статей затрат, так и структуры бюджета. При конструировании конкурса у организаторов нередко возникает желание некоторым образом отрегулировать структуру бюджета проектов. Это связано с опасениями, что за счет гранта авторы заявки будут решать свои проблемы, а не проблемы целевой аудитории. Где-то ограничивается размер зарплаты, административные расходы, или говорится, что каждая статья не должна превышать определенную долю бюджета. Понятно, что подобные ограничения лимитируют проектные возможности, а также влияют на содержание проекта.

В некоторых небольших тематических конкурсах с конкретными задачами ограничения бюджета могут быть оправданы. В частности, если участники конкурса – инициативные группы, то предполагается, что они работают как волонтеры. Наверное, допустимы ограничения административных или непредвиденных расходов. Но в больших конкурсах жесткие ограничения на определенные ключевые статьи контрпродуктивны, поскольку структура бюджета должна диктоваться содержанием проекта, а не организаторами конкурса. Кроме того, грамотная экспертиза заявки всегда выявит необоснованные диспропорции бюджета, а внешние ограничения структуры бюджета могут только помешать эффективному выполнению проекта.

Организаторам надо также решить, требуется ли от заявителя наличие софинансирования, какое софинансирование и как будет учитываться, каков его минимальный размер. Конечно, для участников конкурса полезно уметь видеть и показывать свой вклад в реализацию проекта, который всегда в каком-то виде присутствует. Но в то же время нужно иметь в виду, что обычно свободных собственных средств у некоммерческих организаций нет, поскольку получаемое ими финансирование как правило носит целевой характер, а найти сочувствующих партнеров бывает непросто. Постоянное же использование собственного ресурса истощает потенциал НКО, снижает возможности её развития.

2.8. КОЛИЧЕСТВО ЭТАПОВ КОНКУРСА

Некоторые конкурсы проводят в два этапа: сначала предлагают представить концепцию проекта (или сокращенную заявку), которая и рассматривается экспертами на первом

этапе. Получившие одобрение концепции заявок дорабатываются до полноценного проекта и оцениваются на втором этапе конкурса. Такой подход бывает полезен, когда плохо известна целевая аудитория конкурса, неясно, сколько можно получить заявок и какого качества. Кроме того, участники конкурса на первом этапе могут не тратить силы на подготовку детальной заявки. В то же время увеличивается общее время рассмотрения заявок, возрастает нагрузка на экспертов. Иногда доноры сразу требуют предоставлять заявки по полной форме, с помощью экспертов выделяют из них наиболее перспективные, и дают время заявителям, прошедшим во второй этап, доработать заявки по замечаниям экспертов. Возможно и другое деление конкурса на этапы.

2.9. ПРИНЦИПЫ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

Организаторы конкурса должны определить основные подходы к оценке заявок. Следует выявить предварительный набор критериев, по которым эксперты будут оценивать заявки; решить, какого рода экспертов и в каком количестве необходимо привлечь; будет ли и как оплачиваться их работа; какая система и шкала оценки будет использоваться; как и кем будут определяться победители конкурса. В некоторых случаях организаторы конкурса обходятся без приглашения внешних независимых экспертов, опираясь на экспертный опыт своих сотрудников. Обычно это происходит, если конкурс не носит масштабный характер, а экспертов, хорошо понимающих цель проводимого конкурса, сложно найти. Для небольших конкурсов система и принципы оценки могут быть простыми, одноэтапными, когда приглашенные эксперты читают все заявки и, собравшись, определяют победителей. Такой подход даёт наиболее качественный результат. В более масштабных конкурсах экспертиза и процесс принятия решения часто разделены. Тогда решение на основе экспертных оценок принимает специально сформированная Конкурсная комиссия (или иная структура), которая наряду с организаторами конкурса несет публичную ответственность за его результаты. Подробнее о критериях оценки, подходах к экспертизе заявок и проблемах с привлечением экспертов будет сказано ниже.

2.10. ОПРЕДЕЛЕНИЕ КРИТЕРИЕВ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

Состав и содержание критериев оценки заявок во многом определяют качество и эффективность проведения конкурса. Обычно большая часть критериев относится к оценке содержания проекта, но есть и те, которые касаются заявителя. По сути, критерии оценки проекта связаны с целями конкурса и возникают из вопросов его организаторов, на которые они хотят получить ответы в описании проекта, чтобы принять решение о его качестве и о возможном финансировании. Поэтому, набор критериев может варьироваться в зависимости от задач конкурса, его тематики, и иных базовых параметров.

Например, если одна из задач конкурса – развитие партнерства, то одним из критериев должно быть наличие в проекте эффективных партнерств. Когда в числе задач конкурса названо активное продвижение конкретной тематики в информационном пространстве, то эффективная коммуникационная стратегия и информационная открытость организации будут важными критериями при оценке проектов. Иногда критерий прямо так и формули-

руется: соответствие целям и задачам конкурса, однако для эксперта эта формулировка слишком общая, в ней не хватает конкретики.

Но всё же основной набор критериев часто в конкурсах повторяется, и касается он общего качества заявки и квалификации заявителя, поскольку всем нужен хорошо продуманный, эффективный проект, с реальными результатами. Таким образом, можно составить список наиболее часто встречаемых критериев, по которым оцениваются конкурсные заявки, хотя они могут появляться в разных сочетаниях и количествах, формулироваться и даже трактоваться по-разному. Среди них:

- Актуальность проекта (насколько проект востребован, насколько он важен для региона, целевой группы);
- Четкость описания проблемы, решению которой посвящен проект (понятно ли, о какой проблеме идет речь, является ли она актуальной в регионе или для целевой группы);
- Соответствие целей и задач проекта описанной проблеме (насколько связаны задачи проекта с его целью или целями, поможет ли достижение сформулированной цели решению заявленной проблемы);
- Опыт организации в решении подобных задач, её опыт проектирования (хорошо ли организация понимает специфику проблемы, насколько она опытна в реализации проектов, в том числе и по данной тематике);
- Оптимальность выбранной стратегии и методов (понятно ли, почему для достижения поставленной цели выбраны именно такие методы, такая деятельность);
- Адекватность целевой группы проекта (действительно ли ведется работа в рамках проекта с заявленными целевыми группами, насколько выбор целевых групп обоснован);
- Измеримость и конкретность ожидаемых результатов (насколько описанные результаты проекта можно проверить и измерить, понятно ли как);
- Новизна и оригинальность проекта (насколько применяемые в проекте подходы и методы новы или необычны для данной территории);
- Масштабность проекта (насколько проект масштабен по размеру вовлеченной в него территории, по количеству благополучателей);
- Наличие анализа рисков (описаны ли возможные обстоятельства, которые могут помешать выполнению проекта, понятно ли, как авторы проекта будут предупреждать их или минимизировать негативные последствия);
- Достаточность квалификации команды проекта (достаточно ли опытни и профессиональны участники проекта, чтобы успешно его реализовать);
- Реалистичность проекта (достижимы ли поставленные в проекте цели, если проект выполняет описанная команда, используя заявленную стратегию и ресурсы);
- Соответствие планируемой деятельности цели и задачам проекта (приведет ли работа, запланированная в рамках проекта, к решению указанных в проекте задач);
- Экономическая эффективность проекта (насколько предполагаемые затраты по проекту релевантны запланированным результатам);
- Сбалансированность и обоснованность сметы проекта (в какой степени запланированные затраты необходимы для реализации проекта, а комментарии к бюджету убедительны);

- Наличие софинансирования (представлено ли в проекте софинансирование из других источников, в нужном ли объёме, насколько оно обосновано);
- Информационная открытость организации (насколько актуально и полно представлена деятельность организации в информационном пространстве);
- Перспективы дальнейшего развития проекта, его устойчивость (описано ли, что будет происходить после завершения проекта, будут ли ощущаться целевой аудиторией результаты проекта после завершения финансирования, возможно ли и в каком виде его продолжение, реально ли найти для этого ресурсы).

В конкретных конкурсах эти критерии могут объединяться, использоваться частично, дополняться другими, более редкими. Всё зависит от специфики конкурса. Но важно, чтобы заявленные критерии были четко и ясно сформулированы. Подробно расписанные и понятные экспертам и заявителям критерии оценки заявок обычно демонстрируют высокое качество конкурса.

Чаще всего при конструировании критериев оценки возникают две ошибки. Бывает, что один критерий объединяет сразу несколько критериев или разных характеристик проекта, часть из которых может быть хорошо представлена в заявке, а другие требуют низкой оценки. Например, если в критерии объединены уровень софинансирования и перспективы дальнейшего развития проекта. В этом случае эксперту может быть сложно поставить обоснованную оценку по такому критерию. Другая распространенная ошибка состоит в том, что сформулированные критерии могут не найти своего отражения в структуре заявки, то есть в формате заявки не будет предусмотрено место для представления данного критерия. Скажем, в критерии требуется оценить квалификацию и опыт членов команды, а в заявке просят указать только фамилию и должность ключевых участников проекта.

В достаточно масштабных конкурсах полезно использовать для критериев оценки заявок коэффициенты их важности или значимости. Такое ранжирование критериев оценки позволяет учитывать специфику региона, гибко учитывать значимость тех или иных элементов проекта, в том числе в зависимости от его масштаба. Для конкурсов с небольшим числом участников и с ограниченным набором основных критериев весовые коэффициенты можно и не вводить.

2.11. МОНИТОРИНГ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

Следует решить, будет ли и каким образом организован мониторинг осуществления подержанных проектов, планируется ли оценка эффективности конкурса в целом после завершения всех победивших проектов, как она будет проводиться. Если мониторинг и оценка предусмотрены, следует определить, кто этим займется, что будет оцениваться и как этот процесс скажется на дизайне, бюджете, документах и процедурах всего конкурса. В частности, для получения количественных данных о реализации проектов, которые могут понадобится организаторам конкурса, необходимо до запуска проектов разработать соответствующую систему индикаторов. Допустим, организаторы конкурса хотят узнать, сколько представителей целевой аудитории были вовлечены в осуществление проектов

грантовой программы. Тогда всем участникам конкурса нужно сообщить, чтобы при разработке проектов они могли предусмотреть сбор информации о значении этого индикатора. Этот же индикатор должен быть представлен в форме содержательного (аналитического) отчета по проекту. В противном случае, когда проекты уже будут реализованы, собрать точную информацию будет сложно, а порой и невозможно.

2.12. ТАЙМИНГ КОНКУРСА

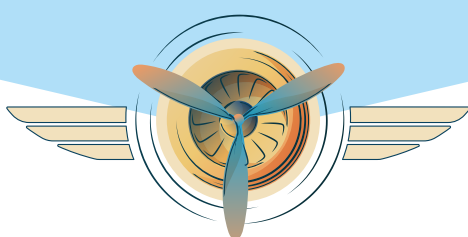
Наконец, потребуется распределить все этапы конкурса во времени: когда конкурс будет объявлен, каков крайний срок представления заявки и сопровождающих документов, сколько времени отводится на обработку заявок для рассмотрения их экспертами, время на экспертную оценку всех заявок, дата проведения конкурсной комиссии, дата объявления результатов конкурса, сроки заключения договоров с победителями, даты получения отчетов по проектам, дата завершения всех проектов и подведения итогов конкурса.

Мы определили каким будет наш конкурс, спроектировали его основные параметры и установили критерии оценки конкурсных проектов. Неплохо, если эта предварительная работа завершится созданием документа, в котором будут описаны все этапы проведения конкурса с указанием ответственных, и сроков выполнения. Пример подобного документа можно посмотреть в Приложении 2.1.

Пришло время перейти к разработке основных документов конкурса.

Итак:

- любой конкурс нужно сначала спроектировать, разработать его дизайн и базовые параметры;
- важно определить в чем цель конкурса, каким видится его результат, на кого он будет направлен, какие ресурсы планируется задействовать;
- следует продумать принципы оценки заявок, решить, где взять экспертов, и установить этапы и даты проведения конкурса.





3. РАЗРАБОТКА КОНКУРСНЫХ ДОКУМЕНТОВ

Любой фонд как структура, распределяющая ограниченное количество ресурсов, потенциально подвержен лоббированию и коррупции. Проблема эта, к сожалению, не решается наличием честных и ответственных сотрудников организации (что само по себе замечательно для фонда, но в полной мере труднодостижимо). Именно четкие и понятные всем процедуры принятия решений в различных ситуациях призваны воспрепятствовать возможным злоупотреблениям и соблазнам. Это в полной мере относится и к конкурсной документации.

Типы документов, используемых в ходе конкурса, могут быть разными. Приказы и распоряжения руководства утверждают основные документы конкурса, регламенты определяют правила и процедуры конкурса, шаблоны и форматы указывают на структуру документов, подлежащих дальнейшему заполнению в ходе конкурса, инструкции содержат основные рекомендации для участников и экспертов, а протоколы фиксируют принимаемые решения о результатах конкурса. Некоторые из этих документов стандартны, и не нуждаются в разработке, другие специфичны для каждого конкурса.

Формируемый пакет нормативных документов задаёт формальную рамку для всех конкурсных процедур и дальнейшего сопровождения поддержанных проектов. Он фактически фиксирует то, что было спланировано при разработке конкурса. В то же время подготовка документов конкурса позволяет еще раз посмотреть на всю конструкцию спроектированного конкурса, обеспечить согласованность его элементов и, при необходимости, внести необходимые коррективы.

Набор конкурсных документов, их содержание и названия могут быть разными, в зависимости от дизайна конкурса, его масштаба, цели, уровня регламентации процесса, имеющих у организаторов ресурсов. Например, в региональных конкурсах, где речь идет о распределении средств бюджета РФ и регионов, процедуры их использования жестко и подробно регламентированы, что требует особого бюрократического языка для всех конкурсных документов. Поэтому многие документы региональных конкурсов сложны для понимания и применения некоммерческими организациями. С другой стороны, конкурсные документы небольших фондов местных сообществ (ФМС) содержат существенно меньше формальных регламентаций и юридических терминов, а набор таких документов минимален.

При осуществлении конкурса чаще всего разрабатываются и используются следующие документы:

- Положение (объявление) о конкурсе
- Форма заявки
- Положение об экспертном совете
- Положение о конкурсной комиссии
- Процедура предварительной оценки заявок (технический этап)

- Процедура оценки заявки экспертом, шкала оценок
 - Рекомендации для экспертов
 - Договор с экспертом
 - Рекомендации для заявителей (инструкции, FAQ)
 - Оценочная форма
 - Формат журнала приёма заявок
 - Формат сводной таблицы с оценками заявок
- Процедура принятия решения о финансировании
 - Договор о финансировании проекта
 - Формат журнала мониторинга выполнения проектов
 - Формы отчетности
 - Инструкции по их заполнению

Часть этих документов должна быть публичной, другие документы носят внутренний, технический характер, или касаются только победителей и экспертов. Для регулярно проводимых конкурсов многие документы остаются неизменными от конкурса к конкурсу, некоторые могут корректироваться, если, например, меняются критерии оценки, состав экспертов или иные параметры конкурса. Сам список тоже может быть расширен или сокращен, но перечисленные документы обычно считаются основными.

Пожалуй, можно говорить о минимальном наборе документов, без которых конкурс проводить нельзя. Прежде всего, это Положение (объявление) о конкурсе, а также форма заявки, которая даёт возможность участникам конкурса представить нужную информацию о себе и о проекте. Не обойтись и без договора с победителем конкурса, на основании которого выделяются средства гранта и контролируется выполнение проекта. Наконец, нужна форма отчетности о выполнении проекта. Теоретически, хотя это сложно себе представить, можно обойтись этим минимальным набором документов, особенно в небольших конкурсах. Однако, о содержании большинства других документов пакета тоже придется договариваться, даже, если они не будут формально составлены. Другой минимальный вариант – свести все перечисленные документы в один с приложениями, иногда встречается и такое.

Давайте рассмотрим структуру и содержание некоторых, наиболее важных документов из описанного перечня.

3.1. ПОЛОЖЕНИЕ (ОБЪЯВЛЕНИЕ) О КОНКУРСЕ

В этом качестве могут выступать один или два документа, причем названия их могут варьироваться. Положение о конкурсе обычно рассматривается как официальный документ, предназначенный для более широкой аудитории. В нем объясняется, откуда конкурс взялся, каковы его цели, в рамках какой программы он проводится, при чьей поддержке или партнерстве. Положение о конкурсе включает всю необходимую информацию как о самом конкурсе, так и о возможности участия в нем, описывает критерии и общую процедуру оценки заявок. Если конкурс носит разовый характер, то этим документом можно и ограничиться.

Объявление о конкурсе в основном повторяет ключевую информацию, представленную в положении о конкурсе, но если конкурс проводится регулярно, в нем указываются более конкретные данные, которые касаются именно текущего конкурса (например, даты проведения, бюджет).

Иногда объявление о конкурсе, которое размещают в различных информационных средах, содержит лишь основную информацию и приглашение к потенциальным участникам, а дальше идет ссылка на более детальное Положение о конкурсе. Важно иметь в виду, что положение о конкурсе и объявление о нем являются главными официальными документами, где должна быть дана исчерпывающая информация об условиях проведения конкурса.

Рассмотрим основные элементы положения и объявления о конкурсе. Они могут присутствовать в документе в разном порядке, с разной степенью подробности; часть перечисленных элементов может отсутствовать, если их не требует дизайн конкурса.

ВВОДНАЯ ЧАСТЬ: кто объявляет конкурс, как он называется (если есть название), в рамках какой программы, при чьей поддержке или с кем в партнерстве;

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ КОНКУРСА: развернутая формулировка цели объявляемого конкурса и его задач;

УЧАСТНИКИ КОНКУРСА: исчерпывающий перечень типов субъектов, допускаемых к участию в конкурсе с указанием возможных ограничений;

ГЕОГРАФИЯ КОНКУРСА: какие регионы могут участвовать в конкурсе;

КАКОГО РОДА ПРОЕКТЫ ПРИГЛАШАЮТСЯ К КОНКУРСУ: общие содержательные требования к представляемым проектам; возможны несколько тематических номинаций; ограничения по количеству заявок от одной организации;

КАКОГО РОДА ПРОЕКТЫ НЕ БУДУТ ПОДДЕРЖИВАТЬСЯ: полный содержательный перечень того, что не предполагается финансировать, даже, если проект удовлетворяет общим требованиям: например, проведение социологических исследований, подключение к Интернет, издание книг и пособий, оказание материальной помощи, проведение конференций, создание баз данных и т.п

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ПРОЕКТОВ: перечень критериев, которыми будут пользоваться эксперты при оценке проекта;

ОБЩИЙ ГРАНТОВЫЙ ФОНД КОНКУРСА: сумма;

МАКСИМАЛЬНЫЙ РАЗМЕР ГРАНТА: сумма (или суммы, если есть варианты);

ПРЕДПОЛАГАЕМАЯ ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОЕКТОВ: какова может быть длительность проекта, возможно срок начала проекта (не ранее, чем...) или его окончания (не позднее, чем...);

ОГРАНИЧЕНИЯ В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ЦЕЛЕВЫХ СРЕДСТВ: ограничения по типам (статьям) расходов, которые могут (или не могут) быть профинансированы в рамках проекта, т.е. что может, а что не может быть включено в смету, максимальная доля той или иной статьи в общем бюджете проекта;

ОТНОШЕНИЕ К СОФИНАНСИРОВАНИЮ: обязательно ли оно, каков минимальный размер софинансирования;

ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ЗАЯВКИ: обычно это ссылка на стандартную форму заявки, используемую для данного конкурса, с указанием, где её можно получить или заполнить, но возможны и дополнительные требования к оформлению;

ПЕРЕЧЕНЬ ПРИЛАГАЕМЫХ ДОКУМЕНТОВ: перечень стандартных и специфических документов и справок, требуемых от заявителя; требования к их оформлению; часто даётся возможность добавить дополнительные документы, характеризующие проект или заявителя (рекомендательные письма, статьи, награды и т.п.);

СРОК И СПОСОБ ПОДАЧИ ЗАЯВОК: когда открывается приём заявок, максимальный срок, до которого принимаются заявки, а также в каком виде они подаются, кому и по какому адресу, на каких носителях, либо онлайн;

ПОРЯДОК И СРОКИ РАССМОТРЕНИЯ ЗАЯВОК: кто и в какие сроки рассматривает поступившие заявки, кто и когда принимает окончательное решение о финансировании, когда оно станет известно и как будет доведено до сведения заявителей;

ФИНАНСИРОВАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТОВ: информация о заключении договора с победителями о целевом финансировании проекта, когда это будет сделано и что требуется от победителя; о порядке мониторинга осуществления проектов и предоставлении отчетов;

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ: контакты, по которым можно получить консультацию; допустимость изменения условий конкурса или его отмены в исключительных случаях, возможность или невозможность оспорить решение о выделении финансирования, как это сделать.

Обычно на конкурс не принимаются заявки от политических организаций и партий, а также от коммерческих структур (хотя тут могут быть исключения). В одном из конкурсов для НКО, в котором не предполагалось тематической фокусировки, было указано, что в рамках конкурса не может поддерживаться:

- Политическая и партийная деятельность;
- Исследовательская и научная деятельность, научные конференции;
- Международные поездки и расходы, связанные с иностранным участием;
- Проведение разного рода соревнований и конкурсов, как основная деятельность по проекту;
- Культурные и развлекательные мероприятия (фестивали, концерты, выставки художественного творчества, и т.д.);
- Спортивные соревнования;
- Открытие новых организаций, если это не является одним из этапов более широкого проекта;
- Поддержание повседневной деятельности организации.

В последнее время некоторые доноры не требуют от заявителей полного комплекта документов и даже бумажную форму заявки, поскольку жесткие требования к оформлению документов относятся только к победителям конкурса, оформляющим договорные отношения и получающим финансирование. На этапе экспертизы заявки нужно лишь то, что позволит выяснить, может ли организация участвовать в конкурсе, и оценить качество заявки. Такая разумная практика особенно полезна для участников из удаленных территорий. К тому же она экономит огромное количество бумаги и сильно снижает объем оформительской работы для авторов заявки, относя её к более позднему времени и только к победителям конкурса.

В ряде объявлений о конкурсе кроме описанных критериев, по которым заявка оценивается экспертами, говорится, что «преимущество получают заявки, которые...», и далее перечисляется еще один набор параметров, наличие которых в проекте хотели бы видеть организаторы конкурса. При этом, нигде в документах не сказано, каким образом эти преимущества должны быть учтены экспертами или Конкурсной комиссией при оценке заявки. Получается, что эти приоритеты сформулированы, но, по сути, работать не будут. Наверное, было бы правильнее включить эти дополнительные факторы в число критериев или подробно описать для экспертов, как их нужно формально учитывать.

Иногда встречается другая формулировка: «При прочих равных приоритет будет отдан...». Здесь есть некоторая логика, поскольку перечисленные приоритетные признаки могут быть учтены Конкурсной комиссией при рассмотрении заявок с одинаковым числом баллов. Однако, для выявления некоторых таких признаков членам КК придется изучать содержание заявки, что усложняет процесс подведения итогов конкурса.

В Приложениях 3.1 и 3.2 приведены примеры положений о конкурсах и форм соответствующих заявок, о содержании которых поговорим ниже.

3.2. ФОРМА ЗАЯВКИ

У большинства доноров есть сложившиеся требования к конкурсным заявкам. Что касается их формы, то сколько различных фондов и конкурсных программ, столько и особых требований к оформлению заявок. Но у всех у них есть и немало общего. При создании формы заявки важно понимать, что для экспертов она – основной источник информации как об организации-заявителе, так и о проекте, на который ищется финансирование. В структуре заявки должно быть предусмотрено место для описания всех важных элементов проекта, в особенности тех, которые нашли своё отражение в критериях оценки. Не стоит требовать в заявке излишней содержательной информации, если она не помогает экспертам оценить её качество. Полезно спросить себя, для чего вы запрашиваете у авторов проекта ту или иную информацию. С другой стороны, необходимо понимать, в каком из разделов заявки находится информация по каждому из критериев её оценки. Это должно быть понятно и экспертам, и участникам конкурса.

Условно всю информацию, представленную в заявке, можно разделить на пять сегментов:

1. формальные данные об организации, участвующей в конкурсе;
2. содержательные сведения об организации и, возможно, её партнерах;
3. описание проекта;
4. описание бюджета (сметы) проекта;
5. прилагаемые документы и материалы (в том числе обязательные).

Формальные, в том числе контактные данные об организации (титульный лист). В этом сегменте обязательно запрашивается основная официальная информация об участнике конкурса. Это конечно же название организации, её почтовый адрес, телефоны, сайт, данные её регистрационных документов, данные банка и расчетный счет организации, контактная информация руководителя организации, руководителя проекта, бухгалтера и т.п. Часто здесь же вместе с названием проекта указывается общая сумма требуемых затрат на проект и сумма, запрашиваемая у донора.

Содержательные сведения об организации. Не все доноры просят предоставить подробную содержательную информацию о работе организации, но бывает полезно лучше познакомиться с заявителем, понять, какими основными ресурсами он обладает. Иногда просят указать число работников организации, число привлекаемых добровольцев, перечень проектов, которые организация выполнила за последние годы. Еще запрашивают опыт её работы в той сфере, которой посвящен проект, сумму средств полученных организацией за прошлый год, источники её финансирования и др. Бывает, интересуются составом правления организации, наличием помещений, оборудования. Понятно, что у организации запросить можно много чего, но всякий раз стоит определиться, зачем вам те или иные данные, как вы их собираетесь использовать. Руководствуйтесь принципом минимальной достаточности, чтобы не загружать организацию лишней работой.

Описание проекта. Этот сегмент заявки дает возможность представить все наиболее важные элементы проекта. От того, как структурирован этот сегмент, какие разделы описания в нем представлены, зависит во многом полнота описания проекта, а значит и объективность оценки её экспертами. Перечислим основные, наиболее часто встречающиеся разделы этого сегмента заявки:

- Описание проблемы (проблемной ситуации), на решение которой направлен проект;
- Актуальность проекта;
- Цели и задачи проекта;
- Целевая аудитория проекта;
- Описание деятельности в рамках проекта для достижения поставленных целей;
- План-график реализации проекта;
- Команда проекта, включая партнеров и добровольцев;
- Риски проекта;
- Ожидаемые результаты проекта;
- Методы оценки результатов проекта;
- Дальнейшее развитие проекта или «что дальше?»

Некоторые доноры просят заявителей описать, что было ими уже сделано для реализации задуманного проекта. Такой вопрос стимулирует авторов проекта провести подготовительный этап проекта заранее (опросы, исследования, анализ проблемы и др.), что способствует качеству представленной заявки.

Полезно, если в форме заявки каждый раздел описания проекта представлен вместе с краткой аннотацией, напоминающей, что именно должно быть в нем. Важно предусмотреть, чтобы заявитель предоставил в тексте заявки всю информацию, необходимую экспертам для её оценки по установленным критериям. Об этом стоит напомнить и в рекомендациях для заявителей. В Приложении 3.3 есть пример аннотированной формы заявки.

Описание бюджета (сметы) проекта. Пожалуй, этот сегмент заявки наиболее сложен

для моделирования и заполнения. Некоторые доноры и эксперты считают бюджет проекта важнейшей частью заявки, поскольку именно в бюджете иногда четче, чем в описании проекта отражается его истинный смысл. Лучше всего, если таблица для разработки бюджета проекта будет создана заранее специалистами организации-донора, это существенно упростит экспертизу проекта. Смета может быть представлена набором сложных таблиц, описывающих планируемые затраты по каждой из статей. Обычно используются такие статьи расходов как оплата труда штатных работников и привлеченных специалистов (экспертов) с учетом страховых взносов в государственные внебюджетные фонды; офисные расходы; затраты на оборудование и сопутствующие расходы; расходы на поездки; расходы на проведение конкретных мероприятий; административные и прочие прямые расходы. Иногда, если проекты небольшие, используется довольно простая форма предоставления сметы, когда описывается вид затрат, стоимость единицы, количество единиц и общая сумма. Но вписать понятным образом в такую таблицу все виды затрат довольно сложно. Еще больше усложняется процесс подготовки бюджета, если имеются ограничения на статьи бюджета, а также если предусматривается наличие софинансирования со стороны заявителя. В любом случае хорошей практикой является требование обязательного комментария к статьям бюджета. Заявитель должен четко обосновать, почему для осуществления проекта необходимы те или иные затраты, почему именно в таком количестве, и почему указаны именно такие расценки или цены. Если участники конкурса должны обеспечить определенный процент софинансирования, то следует хорошо понимать и объяснить заявителям, какие траты можно рассматривать в качестве софинансирования, и как его правильно считать (например, как учитывать труд добровольцев, использование собственного помещения или оборудования).

Прилагаемые документы и материалы. Обычно к заявке должен быть приложен обязательный пакет документов, набор которых и строгость их оформления во многом зависят от организаторов конкурса. В частности, у заявителя могут потребовать:

- копию устава организации;
- копию свидетельства о регистрации юридического лица;
- выписку из ЕГРЮЛ;
- копию свидетельства о регистрации в налоговом органе;
- информационное письмо из банка о наличии расчетных счетов организации;
- документ, подтверждающий полномочия руководителя;
- бухгалтерский баланс за последний год;
- согласие на обработку персональных данных.

Некоторые доноры дополнительно запрашивают:

- годовой отчет организации;
- гарантийное письмо об отсутствии процедур ликвидации, банкротства или приостановлении деятельности;
- документы об отсутствии задолженности по уплате налогов и сборов;
- справку из банка об отсутствии ограничений на распоряжение денежными средствами и др.

Кроме обязательного пакета официальных документов, в некоторых конкурсах предлагают приложить рекомендательные письма (в особенности от заявленных в проекте партнеров), ссылки на статьи в СМИ об организации и её проектах, грамоты и сертификаты, характеризующие опыт заявителя и т.п.

Любой формат заявки обязательно накладывает некоторые ограничения на возможность заявителя представить свой проект. Поэтому полезно дать возможность (по желанию) добавить к официальному описанию проекта более полную авторскую версию и/или видео-презентацию. Бывает, что эти материалы помогают экспертам понять замысел заявителя, увидеть команду проекта или ближе познакомиться с территорией.

3.3. ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ЭКСПЕРТНОМ СОВЕТЕ

Документ утверждается организаторами конкурса и определяет порядок формирования, роль и регламент работы экспертного совета конкурса, если такой совет предполагается создать. Экспертный совет необходим, если у него, как у отдельной структуры, есть свои функции. Обычно задача экспертного совета состоит в том, чтобы на своём заседании обсудить и обобщить оценки отдельных экспертов и принять решение о поддержке тех или иных проектов, либо подготовить материалы для принятия такого решения. Пример Положения об экспертном совете приведен в Приложении 3.4.

Проводить общее заседание экспертного совета разумно, если у вас в конкурсе задействовано сравнительно немного экспертов. Для масштабных конкурсов, в которые вовлечены десятки экспертов, оценивающих проекты, формирование общего экспертного совета для принятия окончательного решения вряд ли эффективно. Поэтому, экспертный совет как структура, имеющая свои полномочия по оценке проектов, создаётся не всегда. В ряде случаев всё ограничивается работой коллектива экспертов, оценки которых вместе с комментариями сводятся администраторами конкурса в единую таблицу. Окончательное решение по выявлению победителей принимает на основе экспертных оценок другой субъект – Конкурсная комиссия, роль которой может играть, например, правление организации, проводящей конкурс.

3.4. ПОЛОЖЕНИЕ О КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Во многих конкурсах экспертиза заявок отделена от процесса принятия окончательного решения о проектах-победителях. Такое решение принимает либо Экспертный совет, либо специально формируемая Конкурсная комиссия. Именно эта структура отвечает за результаты конкурса. И часто именно она формирует (или утверждает) пул экспертов конкурса, которым комиссия делегирует право оценки отдельных заявок. Положение определяет порядок формирования, функции и регламент работы Конкурсной комиссии. Оно должно быть утверждено организаторами конкурса. Формат возможного положения о Конкурсной комиссии представлен в Приложении 3.5.

3.5. ПРОЦЕДУРА ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК (ТЕХНИЧЕСКИЙ ЭТАП)

Чтобы попасть к экспертам, заявка должна пройти проверку на её соответствие формальным требованиям, о которых сказано в объявлении о конкурсе. К таким требованиям могут

относиться правильность оформления заявки, наличие всех необходимых документов, соответствие тематике конкурса, соблюдение установленных сроков подачи заявки и реализации проекта, соответствие запрашиваемой суммы, допустимой в данном конкурсе, ограничения сметы по отдельным статьям, принадлежность заявителя той целевой группе, для которой предназначен конкурс и др. На этом же этапе проводится экспертиза уставных документов заявителей. Процедура устанавливает список проверяемых формальных требований к заявке, регламентирует порядок проверки соответствия заявки этим требованиям, определяет, кто проводит проверку и как оформляются её результаты. Должна быть разработана форма журнала приема заявок, в которую заносятся основные параметры заявки и заявителя, что потом поможет сформировать агрегированную информацию об участниках конкурса.

3.6. ПРОЦЕДУРА ОЦЕНКИ ЗАЯВКИ ЭКСПЕРТАМИ, ШКАЛА ОЦЕНОК

В этом документе говорится о том, как организована экспертная оценка заявок, кто и как распределяет заявки экспертам, сколько экспертов оценивает одну заявку, как эксперт получает доступ к своим заявкам, какие права и обязанности есть у эксперта, как и в каком виде оформляется результат экспертизы. Поскольку экспертная оценка заявки проводится в соответствии с объявленными критериями, здесь же подробно описывается смысл всех критериев и приводится шкала оценок, по которой оценивается соответствие проекта указанным критериям и которой эксперт должен придерживаться в своей работе. Обычно формальные оценки эксперта и комментарии к ним вносятся в так называемую оценочную таблицу. Иногда комментарий требуется только к общей оценке заявки. Документ описывает порядок заполнения оценочной таблицы, а также формат (формулу) представления (вычисления) общей оценки заявки. Необходимо отметить, что время бумажных оценочных таблиц уже прошло. Оптимально, если такая таблица будет создана в электронном виде. Электронная форма позволяет существенно оптимизировать работу экспертов. Подробнее об оценке заявок сказано в п.6.

3.7. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЭКСПЕРТОВ

Рекомендации для экспертов – это набор инструкций и советов экспертам конкурса, которые помогают им сделать оценку проектов более качественно и вовремя. Документ советует экспертам подготовиться к экспертизе заявок, знакомит эксперта с Процедурой оценки заявок (или даёт ссылку на этот документ), обращает внимание на особенности конкурса и на возможные сложности, с которыми может столкнуться эксперт. В рекомендациях следует сказать о важности и обязательности выявления конфликта интересов, если он возникает у эксперта, а также о необходимости конфиденциальности в отношении полученной информации. Здесь же приводятся контактные данные человека, ответственного за работу команды экспертов, который может при необходимости дополнительно проконсультировать эксперта. Иногда рекомендации для экспертов и процедуру оценки заявок объединяют в один документ.

3.8. РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ЗАЯВИТЕЛЕЙ (ИНСТРУКЦИИ, FAQ)

Здесь мы объединяем все документы, которые нацелены на помощь участникам конкурса. Все они несомненно полезны заявителям, но, к сожалению, далеко не все участники конкурса обращают внимание на эти рекомендации. Прежде всего должны быть разработаны подробные инструкции по заполнению заявки на конкурс. Следует обратить внимание участников на критерии оценки проектов, на то, какие требования предъявляются к оформлению. Заявители должны знать, какую информацию они должны представить в каждом из разделов заявки. Особенно подробно стоит прокомментировать особенности подготовки бюджета проекта: в каком виде рекомендуется представить статьи расходов, отметить особенности представления каждой статьи, обратить внимание на ограничения бюджета и специфику расчета софинансирования (если таковое требуется). Можно также указать на особенности в оформлении прилагаемых официальных документов (когда нужны оригиналы, а когда копии, кем заверенные), напомнить о типичных ошибках, которые обычно совершают заявители. Некоторые доноры разрабатывают специальный чек-лист, который поможет заявителям проверить, всё ли они учли при составлении заявки. На сайте конкурса полезно наряду с другими документами разместить ответы на часто задаваемые участниками конкурса вопросы (FAQ). Они могут касаться разъяснения тематики конкурса, требований к участникам, оформления заявки, процедуры подачи заявки и т.п. Важно, чтобы все эти документы, предназначенные для участников конкурса, были написаны понятным языком.

3.9. СВОДНАЯ ТАБЛИЦА С ОЦЕНКАМИ ЗАЯВОК

Формат таблицы, в которой сведены оценочные таблицы всех экспертов, зависит от количества критериев и выбранной системы оценки заявок. Обычно каждая строка такой таблицы представляет оценки и комментарии экспертов по одному из проектов. Часто для удобства рассмотрения в сводной таблице указана лишь итоговая оценка каждого из экспертов с их комментариями, а не оценки по каждому из критериев. Иногда оценка дополняется мнением эксперта о поддержке, условной поддержке или отклонении проекта. В таблице полезно также иметь графу с запрашиваемым финансированием и суммой поддержки, рекомендованной экспертами. Может быть также представлен средний балл оценки каждого из проектов. Именно по его величине обычно и происходит рейтингование проектов, и итоговая таблица представляется уже отсортированной в соответствие с этим рейтингом.

3.10. ПРОЦЕДУРА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ

Этот документ должен описать порядок принятия решения о финансировании (или не финансировании) конкурсных проектов. Решение об этом принимает либо Экспертный совет, либо Конкурсная комиссия, либо иная структура, которая уполномочена подвести

итоги конкурса и несет ответственность за его результаты. Конкурсная комиссия рассматривает Сводную рейтинговую таблицу с результатами экспертной оценки заявок. Процедура определяет, как выявляются проекты-победители, каким образом учитываются предлагаемые экспертами корректировки бюджета, если таковые есть, в какой мере принимаются во внимание комментарии экспертов и их мнение о поддержке или отклонении проекта. В документе должно быть указано как, и на каком основании комиссия имеет право пересматривать решения экспертов.

3.11. ДОГОВОР О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТА

Договор о финансировании проекта – это основной юридический документ, устанавливающий рамки взаимоотношения между донором, выделившим финансирование на выполнение проекта, и организацией, обязавшейся этот проект осуществить. Чаще всего выделяемое финансирование оформляется как пожертвование. Государственные структуры используют форму субсидий. В любом случае в договоре должно быть указано, на какой проект и какой организации выделяется целевое финансирование, как и в какие сроки организация должна предоставлять финансовые и содержательные отчеты по проекту, как и в какие сроки будут перечисляться выделенные средства, какие ограничения установлены на использование полученных средств, в каких случаях и в каком размере может потребоваться возврат средств, какие показатели эффективности реализованного проекта должны быть представлены в отчете. Обычно договор предусматривает процедуру, условия и пределы корректировки или перераспределения статей бюджета проекта. Как правило, сам проект и его бюджет рассматриваются как приложение к договору.

3.12. ФОРМЫ ОТЧЕТНОСТИ И ИНСТРУКЦИИ ПО ИХ ЗАПОЛНЕНИЮ

Организаторы конкурса должны разработать форму отчета по проекту (содержательному и финансовому), а также инструкцию по его подготовке. Отчеты могут быть промежуточными или итоговыми, и требования к каждому виду отчетов могут быть разными. Некоторые формы отчета предусматривают наличие приложений, которые тоже нужно разработать. Формат содержательного (аналитического) отчета должен предусматривать не только описание деятельности в рамках проекта, но и степень выполнения поставленных задач, достигнутых результатов, анализ проблем и сложностей, с которыми исполнителям пришлось столкнуться, выполняя проект. Пример требований к содержательной отчетности можно посмотреть в Приложении 3.6.

График предоставления отчетов обычно отражается в договоре с грантополучателем. Если отчетов по проекту несколько, то нередко финансирование проекта тоже разбивается на ряд траншей, а перечисление очередной суммы поддержки связывается с утверждением промежуточного отчета. Финансовый отчет обычно предоставляется в табличной форме, которая помогает сравнить запланированные в бюджете проекта затраты с фактическими. Если в итоговом отчете расхождения по статьям расходов значительные, то организация должна объяснить причину отклонений, а иногда и согласовать их заранее с донором.

Нередко доноры требуют не только указать подробные траты по проекту, но и предоставить копии документов, подтверждающих эти расходы. Обычно такие требования отражены в Договоре о финансировании. Также должно быть понятно, отчитывается ли организация за весь бюджет проекта или только за ту часть, которую профинансировал донор.

Содержательный отчет тоже может содержать разные требования. В некоторых случаях донор относится к содержательному отчету достаточно формально и требует просто перечислить, какие из запланированных в проекте мероприятий удалось провести, когда, с каким участием и какими результатами. С этим часто можно встретиться в региональных конкурсах, проводимых на средства бюджета. Это, на наш взгляд, не лучший вариант отчета. Ведь само проведение тех или иных мероприятий не гарантирует эффективности проекта, достижения запланированных в проекте целей. Гораздо полезнее, если от организации требуется не просто описать, что было сделано в рамках проекта за отчетный период, каких результатов удалось достичь, но также проанализировать, как проект повлиял на целевые группы, что в проекте получилось не так, как планировалось.

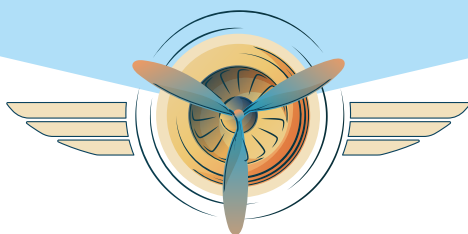
Выполнение проекта нередко влияет и на развитие самой организации, на качество её работы, профессионализм сотрудников. Некоторые доноры просят отразить эти изменения в отчете, в особенности, если одна из целей конкурса связана с развитием грантополучателя. В Приложении 3.7. вы найдете один из вариантов требований и рекомендаций к составлению финансового и содержательного отчетов.

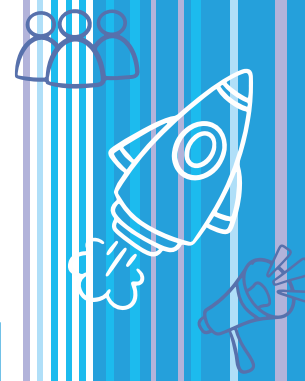
В завершение раздела несколько полезных советов:

- При проведении конкурса необходимо, чтобы деятельность соответствовала разработанным в документах регламентам;
- Документы можно объединять, можно, наоборот, вычлнить часть важного содержания в отдельный документ;
- Большинство регламентирующих документов, если они не носят чисто технический характер, рекомендуется публиковать;
- Полезно писать документы ясным и понятным языком. Формулировки должны одинаково пониматься организаторами, заявителями и экспертами.

Итак:

все основные документы, регламентирующие проведение конкурса, составлены. Теперь то, что было задумано и подготовлено организаторами, можно выпускать в свет. То есть, можно объявлять конкурс.





4. СТАРТ КОНКУРСА И РАБОТА С ЗАЯВИТЕЛЯМИ

4.1. ОБЪЯВЛЕНИЕ О КОНКУРСЕ

Прежде, чем заявить о проведении конкурса, к нему надо подготовить команду, назначить ответственных за все этапы работы с заявками и участниками конкурса, связаться с информационными партнерами и партнерами в регионах, если конкурс проводится на разных территориях. Нужно подготовить журнал приёма заявок, для некоторых конкурсов создают отдельный сайт (или лэндинг), группы в социальных сетях. Если принимать окончательное решение о победителях конкурса и нести ответственность за его результаты будет Конкурсная комиссия (КК), то её состав тоже стоит определить заранее.

Публичное объявление о конкурсе происходит не всегда. Если конкурс носит закрытый характер и состав его участников организаторам известен, то информацию о конкурсе можно разослать всем потенциальным участникам, пригласив их тем самым присылать заявки.

Конкурс обычно объявляют не позднее, чем за месяц до срока окончания приема заявок, чтобы дать время заявителям на их подготовку. Начало приёма заявок иногда не совпадает с датой объявления о конкурсе, что логично: ведь нужно время, чтобы заявку написать. С другой стороны, если конкурс проводится регулярно, то заявки на такие конкурсы могут готовиться заранее.

Объявление о конкурсе – это важнейший этап, после которого у организаторов уже нет пути назад. По сути, публикуя объявление, вы даёте публичное обязательство провести конкурс, и в такие сроки, как написано в объявлении. Наверное, с юридической точки зрения объявление не является публичной офертой, о чем иногда в документе говорится прямо, но отказ от заявленных публичных обязательств в любом случае грозит репутационными потерями. Поэтому стоит избегать корректировок документа после его обнародования. И всё же бывает, что некоторые изменения организаторы в объявление вносят. Обычно это касается продления сроков подачи заявки, если участников конкурса оказалось меньше ожидаемого. Иногда юристы резервируют в тексте объявления возможность изменения и даже отмены конкурса «по причине действия непреодолимой силы» или по иным объективным причинам. Правда, на практике такое случается крайне редко.

Подробно о структуре и содержании Положения (объявления) о конкурсе сказано в п. 3.1. Задача этого этапа конкурсного процесса – довести условия конкурса до целевой аудитории и более широкой общественности (PR эффект!) и тем самым пригласить заинтересованные организации к участию в конкурсе. Конечно, исчерпывающая информация о конкурсе должна быть размещена на сайте организации или отдельном лэндинге, хотя конкретный набор документов зависит от степени открытости донора. Кроме Положения о конкурсе на этом этапе разумно опубликовать Форму заявки, Рекомендации для заявителей, а также состав Конкурсной комиссии. Полезно вести на сайте on-line журнал приёма заявок, чтобы было видно, кто допущен на конкурс, а кто нет и по какой причине.

Особенно подробная информация о конкурсе, о всех заявках, поданных на конкурс, представлена в определенном формате на сайте ФПГ и на электронной площадке, предоставленной Фондом президентских грантов в сети Интернет (<https://гранты.рф/data/grants/list?region=>) для информации о региональных конкурсах, получающих софинансирование из средств ФПГ. Благодаря наличию единой платформы, объединяющей информацию о проводимых в регионах грантовых конкурсах, любому доступны сведения о всех проектах, принявших участие в конкурсах, в едином формате «Паспорта проекта», который включает среди прочего краткое описание проекта, его цели и задачи, обоснование социальной значимости проекта, его географию и стоимость. К сожалению, другим конкурсам такая полнота информации об участниках, а значит и о победителях не свойственна.

Кроме своего сайта, информация о конкурсе может быть размещена в иных местах, в особенности там, где её могут увидеть потенциальные участники конкурса (специальные СМИ, социальные сети, тематические рассылки, АСИ и др.). Иногда информацию публикуют даже в платных источниках информации, но только о самом факте запуска конкурса со ссылкой на сайт, где каждый может найти всё необходимое. Впрочем, бывает, что некоторые фонды намеренно не оповещают широко о своем конкурсе, опасаясь слишком большого наплыва заявок.

Особенности информационной кампании конкурса здесь подробно не представлены, поскольку эта тема требует отдельного внимания. Но важно отметить, что стратегия, цель и целевая аудитория кампании хотя и связаны с целью конкурса, однако могут иметь и самостоятельный характер.

Итак:

- Заранее подготовьтесь к старту конкурса
- Определите состав Конкурсной комиссии
- Не опоздайте с объявлением о конкурсе
- Разместите информацию о конкурсе и основные документы конкурса на сайте и в других релевантных информационных каналах
- Помните: объявление о конкурсе – это ваше публичное обязательство

4.2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРИЁМА ЗАЯВОК И ИХ ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

Грамотная организация приёма заявок – важная часть проведения конкурса. Весь процесс нужно хорошо продумать, описать, сделать понятным и удобным для участников. Неразбериха или сбой при подаче заявки оставляют негативное впечатление о конкурсе и его

организаторах. Практика показывает, что основная часть заявок поступает на конкурс в последние дни, к чему нужно быть готовыми. Может не хватить сил сотрудников, рассматривающих и регистрирующих заявки, может отказать программное обеспечение из-за высокой нагрузки. Важно предусмотреть возможную авральность заранее и разработать план действий для такой ситуации.

Если заявки подаются по почте, то организовать процесс проще. Обычно от заявителя требуется не только бумажная копия заявки с соответствующими подписями и печатями, но и электронный её вариант, который чаще всего и попадает к экспертам. Полезно запрашивать у заявителей и некоторые иные документы в электронном виде, если вы хотите, чтобы с ними ознакомились эксперты. Приём заявок может проводиться и очно, когда в объявлении о конкурсе указывается адрес и часы приема заявок. В этом случае надо обеспечить соответствующее помещение и привлечь сотрудников или добровольцев для этой работы. Сейчас чаще всего проводятся «безбумажные» конкурсы, при которых вся работа и по приёму заявок, и по их экспертизе проходит в электронном виде на сайте конкурса. Такие конкурсы требуют дополнительной работы программистов и хорошей надежности системы. Тем не менее, иногда донору всё еще требуется бумажный вариант основных документов, и тогда совсем без бумаг обойтись не получится.

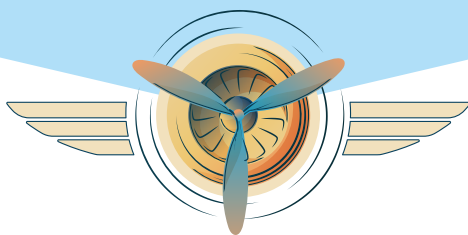
Сам приём заявки должен быть организован в соответствии с разработанной заранее «Процедурой предварительной оценки заявок» (см. п.3.5). Важно проверить наличие всех требуемых документов, правильность заполнения заявки, соответствие данных об организации и её устава требованиям к участникам конкурса. Хорошо иметь при приёме заявок список всех проверяемых формально параметров (чек-лист), можно прилагать такой лист с отметками к каждой проверяемой заявке. Параметры должны быть действительно формальными, исключая субъективность в оценках. Пример подобного чек-листа при приёме заявок на бумажном носителе приведен в Приложении 4.1.

Все получаемые заявки фиксируются в журнале приёма (или в базе заявок), при этом каждая заявка получает свой уникальный номер для идентификации. Журнал приёма может вестись на сайте конкурса, на бумаге в табличной форме (что сейчас - редкость) или в электронной форме в специальной таблице. Результат предварительной оценки тоже фиксируется в журнале. Хорошо иметь на сайте отражение этого журнала, в котором виден статус любой поданной заявки. Стоит также отличать процесс получения заявки, присланной на конкурс, который тоже фиксируется, от регистрации заявки, допущенной на конкурс после проведения предварительной технической экспертизы.

В случае выявления несоответствия требованиям, заявителю может быть дано время для их устранения, если срок приема заявок еще не закончился. Если же заявка не допускается до конкурса, то об этом сообщается авторам заявки с указанием формальной причины такого решения. Список отклоненных заявок и основания для снятия заявки с конкурса нужно затем представить конкурсной комиссии, которая несет ответственность за результаты конкурса, для информирования и подтверждения. В некоторых фондах сотрудники программы не ограничиваются формальной проверкой заявки. Они анализируют ее содержание, задают, если надо, авторам уточняющие вопросы, получают разъяснения и, в результате, готовят свои рекомендации для экспертов. Проблема, однако, состоит в том, что обычно за несколько последних дней в фонд поступает до 80% всех заявок. А значит, уделить им всем равное внимание сотрудники просто не могут.

Итак:



- Назначьте людей, ответственных за прием и регистрацию заявок
- Постарайтесь максимально автоматизировать этот процесс
- Создайте список всех проверяемых формальных параметров (чек-лист)
- Ведите на своём сайте журнал приёма заявок
- Оперативно информируйте заявителей о результатах формальной проверки
- Подготовьте список формально отклоненных заявок с указанием причин



4.3. КОНСУЛЬТАЦИИ И СЕМИНАРЫ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ КОНКУРСА

Все доноры заинтересованы в получении на конкурс качественных заявок, чтобы поддержаны были действительно важные проекты, соответствующие целям конкурса. Поэтому наряду с приемом заявок следует организовать разнообразную работу с потенциальными заявителями. Эта работа может носить односторонний характер и включать публикацию рекомендаций для участников конкурса, ответы на часто задаваемые вопросы (FAQ), информационную кампанию о специфике конкурса, интервью с экспертами, заявителями, организаторами конкурса, рекомендации по отдельным разделам заявки. Для этих целей можно использовать сайт, социальные сети, мессенджеры, СМИ. Впрочем, широкая информационная кампания может быть не по силам организаторам конкурса, да и не всегда она нужна.

Другой тип работы с заявителями организуется по их запросу. Можно организовать консультации по телефону и онлайн через сайт организации. Иногда проводятся и очные консультации, но тогда для них нужно выделить место и время, обеспечить их регулярность и довести эту информацию до возможных участников конкурса. Консультации могут проводить региональные партнеры, организаторы конкурса, привлеченные эксперты. Важно, чтобы консультант сам хорошо понимал обсуждаемые вопросы и чувствовал ответственность за свои рекомендации. Обычно в ходе консультаций обсуждаются:

- 
- формальные требования и параметры конкурса,
 - процедура подачи заявки,
 - содержательные вопросы (тематика конкурса, понимание критериев, смысл разделов заявки, вопросы по бюджету),
 - релевантность проектной идеи.
- 

Наконец, многие проводят очную работу с заявителями через семинары, вебинары и даже образовательные курсы. Конечно, создать свой собственный курс, например, по социальному проектированию, довольно сложно и трудоёмко. Но можно воспользоваться одним из уже созданных и доступных в сети. На семинарах полезно рассказать участникам об основах социального проектирования, об особенностях данного конкурса, о требованиях к бюджету проекта, о критериях оценки проекта, о том, как правильно заполнить заявку и какие документы необходимо к ней приложить. Впрочем, всё это в кратком виде должно быть в разработанных Рекомендациях для заявителей (см. п.3.8), которые размещаются на сайте конкурса и могут быть розданы во время встречи. С примером подобных рекомендаций по подготовке бюджета проекта можно познакомиться в Приложении 4.2

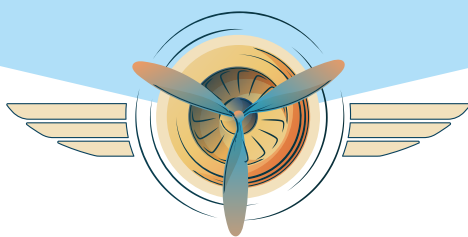
На консультациях и семинарах можно также поговорить о типичных ошибках, которые встречаются в заявках, и дать некоторые более общие советы, полезные участникам конкурса. Ниже приведен пример такого рода советов.

- Постарайтесь понять, для вас ли этот конкурс; не пытайтесь участвовать во всех конкурсах, помните о своей миссии.
 - Внимательно изучите и точно следуйте всем требованиям и рекомендациям, изложенным в конкурсной документации; помните, что заявку могут отклонить просто на основании того, что вы нарушили правила ее оформления.
 - Даже если форма заявки этого не предполагает, постарайтесь изложить все важные разделы проекта.
 - Обратите внимание на критерии оценки, которые должны быть отражены в тексте вашей заявки.
 - Формулируйте реальные цели и конкретные, решаемые задачи; не обещайте за год и 3 миллиона рублей решить глобальные проблемы.
 - Покажите, что вы хорошо знаете ситуацию, знаете, что было сделано другими в данной сфере; продемонстрируйте специфику вашего подхода.
 - Избегайте употребления специальных терминов, пишите проще и понятнее; то, что для вас очевидно, экспертам может быть неясно.
 - Не тяните со сдачей заявки до последнего дня.
 - Перед тем, как сдать заявку, дайте кому-то (лучше постороннему) внимательно её прочитать; это поможет избежать опечаток, неясностей и ошибок оформления.
 - Смету или бюджет проекта следует прокомментировать, обосновав как необходимость затрат, так и их размер.
 - Имейте в виду, что эксперты фонда будут изучать и обсуждать не вашу замечательную организацию и даже не Ваш проект, а вашу заявку, т.е. слова, написанные на бумаге – прекрасный проект, описанный невнятно, поддержки не получит.
 - Не отчаивайтесь при неудаче: подготовка любой заявки – хорошее упражнение, результат которого еще пригодится; если у организации поддерживается одна из 5 заявок, то это хороший результат; помните, что нередко участие в конкурсе – это лотерея. Но вы должны хотя бы купить билет.
- Еще один вид очной работы с участниками конкурса – публичная защита проекта, которую иногда проводят организаторы конкурса. Такая публичная защита может быть организована с участием жителей конкретной территории, целевой аудитории проекта, экспертов. В этой процедуре есть свои плюсы: авторы заявки получают непосредственную обратную связь от аудитории, совершенствуют свои навыки презентации. Мероприятие можно организовать до проведения экспертизы заявок или после, для тех, кто вошел в шорт-лист. Сложным является вопрос формализации и учета результатов такой публичной защиты, где нередко важнее искусство презентации, а не качество заявки. В любом случае желательно, чтобы такая защита не подменяла экспертную оценку заявок.

Итак:

- Решите, какой вид работы с потенциальными заявителями вам по силам и подходит для целей конкурса;
- Постарайтесь провести семинар (или серию семинаров) для желающих участвовать в конкурсе – это повысит качество заявок;
- Обеспечьте для заявителей возможность регулярных консультаций.

Параллельно с консультациями и семинарами для участников идет подготовка к экспертизе полученных заявок. Прежде всего потребуется сформировать структуру, которая будет принимать окончательное решение о результатах конкурса, а также найти и пригласить экспертов для оценки заявок.





5. ПОДГОТОВКА К ЭКСПЕРТИЗЕ ЗАЯВОК И ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ РАБОТА С ЭКСПЕРТАМИ

5.1. ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

Для масштабных конкурсов необходим орган, который на основании экспертных заключений принимает решение о финансировании тех или иных проектов. Обычно такую роль и играет КК или иная структура, её заменяющая. Конкурсную комиссию или иной подобный орган формируют организаторы конкурса. Состав Конкурсной комиссии (КК), если она создаётся, как и квалификация привлекаемых экспертов во многом определяют качество конкурса. Регламент работы и полномочия КК должны быть описаны в соответствующем Положении (см. п.3.4). Нередко КК состоит из достаточно известных людей и в то же время понимающих ту сферу деятельности, которой посвящен конкурс. Вопрос оплаты работы членов КК решается по-разному. Обычно участие в заседаниях членам Комиссии не оплачивается и рассматривается как волонтерская деятельность, хотя возможна компенсация их расходов в случае, если это иногородние жители.

Состав конкурсной комиссии лучше определить заранее: ведь еще нужно договориться с её членами о возможности участия в работе. Конкурсная комиссия – это лицо конкурса. Как правило, список членов КК, а иногда и Положение о КК публикуются на сайте конкурса. В некоторых конкурсах роль КК может играть Правление или Совет директоров. В небольших фондах или при проведении локальных конкурсов функции Конкурсной комиссии может взять на себя Экспертный совет, состоящий из экспертов, оценивавших заявки. Регламент работы такой структуры и её полномочия описываются в положении об Экспертном совете (см. п.3.3), сходном с положением о Конкурсной комиссии. Это ускоряет процесс принятия решений и позволяет сделать обсуждение проектов более содержательным.

Одна из возможных задач КК – формирование или хотя бы утверждение состава экспертов конкурса. Ведь КК сама не может заняться оценкой поступивших на конкурс заявок, она делегирует эти полномочия экспертам, которым должна доверять.

- Начните формирование Конкурсной комиссии заранее
- Опубликуйте состав КК на сайте

5.2. ФОРМИРОВАНИЕ ПУЛА ЭКСПЕРТОВ (ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА)

Подбор экспертов – очень ответственная часть конкурсной процедуры. Число привлекаемых экспертов зависит от масштаба конкурса, сложности проектов, времени, отведенного на экспертизу, а также опытности и занятости экспертов. Важно заранее рассчитать количество экспертов, учитывая, что каждую заявку обычно оценивают не менее двух-трех экспертов.

Как правило, состав экспертов конкурса, в отличие от состава Конкурсной комиссии, не афишируется, дабы избежать лоббирования и дать возможность экспертам откровенно высказать свое мнение. Но бывают случаи, когда публикация списка экспертов работает на задачи конкурса. Организаторам конкурса полезно иметь базу данных привлеченных экспертов, где указаны их координаты, место работы, сфера экспертного знания, иные особенности. Такая база будет полезна при распределении заявок. Кроме экспертов широкого профиля, иногда нужно иметь в запасе специалистов по ряду узких направлений, связанных с тематикой конкурса, мнение которых может понадобиться при оценке некоторых заявок.

Хотя иногда эксперты работают как волонтеры, всё же, если вы хотите привлечь опытных экспертов и закончить оценку проектов вовремя, желательно, чтобы их работа оплачивалась. Обычно размер оплаты зависит от среднего объема заявки и количества оцениваемых экспертом проектов.

Эксперта необходимо познакомить с методикой оценки и конкурсными документами, чтобы он мог понять, каков объем работы его ожидает. При переговорах с потенциальным экспертом нужно поставить его в известность о сроках проведения оценки, выяснить примерное количество заявок, которые эксперт готов оценить. Лучше приглашать экспертов, уже имевших опыт оценки конкурсных проектов, знакомых с правилами социального проектирования. Хорошо, если при этом эксперт неплохо разбирается в тематике конкурса.

5.2.1. ГДЕ ВЗЯТЬ ЭКСПЕРТОВ

Качественных экспертов, оценивающих конкурсные заявки, найти не просто. В небольших конкурсах муниципального уровня, где заявок немного, в качестве экспертов могут выступать сотрудники или члены правления организации, проводящей конкурс. В более масштабных конкурсах своими силами не обойтись, и нужно искать экспертов извне. Сейчас, когда оценка проходит в основном в дистанционном режиме, можно привлекать экспертов со всей страны, в том числе и наиболее опытных. Можно опираться при этом на рекомендации коллег, у которых есть свой пул экспертов, или обратиться к экспертному сообществу и сформировать свой список, например, методом «снежного кома».

В некоторых конкурсах применяется практика самовыдвижения экспертов, когда претендовать на эту роль может любой, кто имел опыт оценки социальных проектов, получил высшее образование, и заполнил соответствующую анкету. Подобная практика может привести к значительному снижению качества экспертизы, поскольку отбирать экспертов по результа-

там самопрезентации рискованно. К тому же опытные, известные эксперты в таком само-выдвижении обычно не участвуют.

5.2.2. КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ И КОНФИДЕНЦИАЛЬНОСТЬ

Прежде чем начать работать с экспертами и членами КК, нужно поговорить о проблеме конфликта интересов. В любом фонде или иной организации решения о распределении средств, выдаче грантов принимают конкретные люди, у каждого из которых есть свои личные интересы. Эти интересы могут вступить в конфликт с интересами организации, имеющей свою миссию и свои задачи. И тогда может оказаться, что в итоге решение о финансировании или не финансировании того или иного проекта будет продиктовано не его достоинствами или недостатками, а другими, не имеющими отношения к сути проекта мотивами. Поэтому, в каждом уважающем себя фонде должны быть соответствующие процедуры и механизмы, отслеживающие возникновение потенциального конфликта интересов и предлагающие его разрешение. А лица, вовлеченные в проведение конкурса, должны быть ознакомлены с этими процедурами и согласиться на их выполнение.

В применении к конкурсной процедуре конфликт интересов означает ситуацию, в которой лицо, являющееся членом Конкурсной комиссии, экспертом или сотрудником организации, в силу своей служебной, коммерческой или общественной деятельности, а также семейных отношений, может иметь прямой или косвенный финансовый или иной личный интерес в положительном либо отрицательном решении о судьбе заявленного проекта. Хорошей практикой является подписание заявления об отсутствии конфликта интересов всеми экспертами, вовлеченными в конкурс, а также членами Конкурсной комиссии. Если же у кого-то возникает потенциальный конфликт интересов, лицо, в него вовлеченное, обязано об этом сообщить организаторам конкурса. Далее предполагается, что при рассмотрении заявки на экспертном совете, на заседании Конкурсной комиссии, а также на других этапах ее прохождения, тот, кто находится в ситуации конфликта интересов, на встрече не присутствует и в обсуждении не участвует.

Чаще всего ситуация потенциального конфликта интересов возникает, когда лицо, участвующее в принятии решения, и автор проекта работают в одной организации или являются родственниками. Некоторые фонды относятся к возникновению возможного конфликта интересов очень скрупулезно и, например, изначально не приглашают эксперта, если в конкурсе участвует проект его организации, а членам Конкурсной комиссии не позволяется подавать заявки от организаций, в которых они работают. Другие более терпимы, и если все процедуры были соблюдены, если у «подозреваемого» нет прямой материальной заинтересованности, а проект действительно достойный, то конфликт интересов обычно снимается. Впрочем, бывают ситуации, когда конфликт столь явен, что снять его невозможно. Недопустимо, например, чтобы работник фонда, его эксперт или член правления получали вознаграждение по одному из грантов фонда. Лучше, если такие гранты не будут получать и ближайшие родственники руководства организации или членов ее правления.

Эксперт должен также соблюдать правила конфиденциальности, хотя их строгость в разных конкурсах может сильно отличаться. Обычно не разрешается делиться с кем-то содержанием рассматриваемых заявок, где могут присутствовать авторские разработки, не рекомендуется раскрывать детали обсуждения на заседаниях Экспертного совета, контактировать с заявителями. Иногда организаторы запрещают экспертам разглашать

свой статус, опасаясь давления на них. Например, в документах одного из конкурсов говорится, что «эксперт при оценке заявки не вправе обсуждать ее с организацией, представившей данную заявку, напрямую запрашивать у такой организации документы, информацию и (или) пояснения, а также совершать иные действия, на основе которых организация может определить эксперта, оценивающего ее заявку».

В Приложении 5.1 приводится пример заявления об отсутствии конфликта интересов и неразглашении информации при рассмотрении проектов конкурса.

5.2.3. ЧТО СЛЕДУЕТ УЧЕСТЬ ПРИ ВЫБОРЕ ЭКСПЕРТОВ

При отборе экспертов следует иметь в виду особенности некоторых групп экспертов и учитывать их при назначении экспертизы.

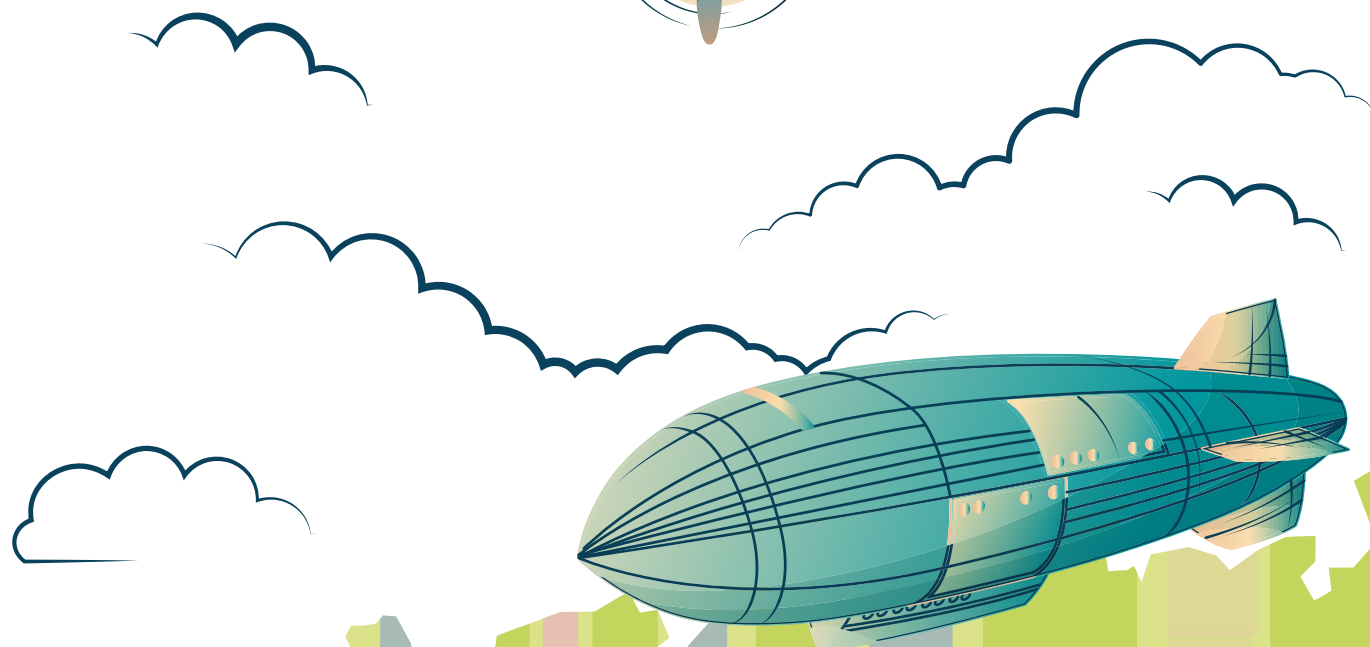
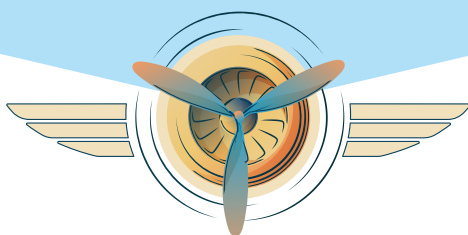
- Иногда в качестве экспертов приглашают руководителей или работников организаций, работающих или работавших в той сфере, по которой проводится конкурс. Однако, такое решение не всегда позитивно сказывается на результатах оценки, даже если у эксперта отсутствует конфликт интересов. Нередко такие специалисты оказываются пристрастными к заявкам близкой им тематики. При этом некоторые относятся к таким проектам излишне строго, применяя к ним как профессионалы завышенные требования, полагая, например, правильным только свой подход и отвергая любые альтернативные методы. Другие же полагают, что всякий проект в любимой ими сфере будет полезен, и ставят заявке завышенные оценки.
- Другой вид пристрастности эксперта связан с его неприязненным отношением к определенным темам или видам затрат. Есть эксперты, которые никогда не поддержат проекты, направленные на профилактику ВИЧ, другие с подозрением относятся к проектам, направленным на защиту прав заключенных или профилактику алкоголизма.

Некоторые эксперты полагают, что большие зарплаты в некоммерческих проектах недопустимы, а затраты на административные расходы в бюджете заявки должны быть сведены к минимуму, хотя на самом деле всё зависит от сути проекта.

- Кроме того, как и среди учителей, среди экспертов встречаются как «добрые», так и «строгие». Первые снисходительны к некоторым слабостям заявки, они сочувствуют авторам проекта, трактуют все сомнения в их пользу. Строгие эксперты, наоборот, пристрастно относятся к любым недостаткам в заявке и резко снижают оценки по соответствующим критериям.
- Иногда возникает вопрос о работе с иногородними экспертами. Аргумент, что такие эксперты плохо знают особенности другого региона и не смогут оценить актуальность проекта, не кажется серьезным. Заявка должна описывать проект во всей его полноте, в том числе приводить весомые аргументы в свою поддержку даже тем экспертам, которые не знают локальную ситуацию. Впрочем, это не всегда происходит, что стоит иметь в виду и учитывать при работе с экспертами.

Итак:

- Рассчитайте оптимальное количество экспертов для конкурса
- Постарайтесь включить в состав экспертов людей с разнообразным опытом
- Проведите переговоры с экспертами
- Сформируйте базу данных экспертов, с указанием их особенностей
- Постарайтесь адекватно оплатить их работу
- Решите, нужно ли вам создавать Экспертный совет.
- Разработайте политику и процедуры, касающиеся конфликта интересов и конфиденциальности
- Ознакомьте с этими документами лиц, вовлеченных в проведение конкурса
- Не допускайте ситуаций с очевидным конфликтом интересов



5.3. ПРЕДВАРИТЕЛЬНАЯ РАБОТА С ЭКСПЕРТАМИ И ЧЛЕНАМИ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

5.3.1. УСТАНОВОЧНАЯ ВСТРЕЧА

Полезно провести с членами КК и экспертами установочную встречу, перед которой им следует разослать конкурсную документацию, включая регламент их работы и процедуру оценки заявок экспертами. Члены КК должны к тому же получить список (краткое CV) предполагаемых экспертов конкурса.

Для членов Конкурсной комиссии такая встреча – это возможность познакомиться друг с другом, обсудить процедуру принятия решения по результатам конкурса, познакомиться с составом экспертов и утвердить их список. В ходе встречи нужно выделить время, чтобы ответить на возникшие у КК вопросы как по поводу самого конкурса, так и по поводу особенностей процедуры принятия решения о финансировании проектов. Всем членам КК необходимо разъяснить политику организации в отношении конфиденциальности и конфликта интересов. Иногда их просят подписать соответствующий документ. На установочной встрече важно убедиться, что все члены КК правильно понимают свою роль, знают свои права и меру ответственности.

Экспертам установочная встреча поможет разобраться в содержании критериев оценки заявок, в особенностях процедуры оценки и используемой для этого шкалы, в формате оценочной формы. На встрече можно обсудить рекомендации для экспертов, специфику данного конкурса, структуру заявки, с которой они будут работать, порядок доступа к массиву заявок и оценочной форме. Эксперты должны знать, где в заявке находится информация, относящаяся к каждому из критериев оценки, понимать необходимость, важность и обязательность комментариев к оценке проекта. В некоторых случаях иногородним экспертам, если их привлекают, стоит дополнительно разъяснить региональную специфику, хотя она должна быть описана в заявке. Ведь для многих участников конкурса региональные особенности настолько естественны, что они их не замечают, а значит могут и не описать как таковые. Обратите внимание экспертов на важность соблюдения сроков оценки заявок – задержка с результатами оценки может поставить под угрозу график всего конкурса. Экспертам также нужно разъяснить политику конфликта интересов, режима конфиденциальности и попросить подписать соответствующее заявление (см например Приложение 5.1). Это также подходящее время, чтобы подписать с присутствующими на встрече экспертами договор об оказании услуг.

5.3.2. ПРОБНАЯ ЭКСПЕРТИЗА ЗАЯВОК

В связи с тем, что эксперты, как говорилось ранее, по своему опыту и характеру разные, полезно до или сразу после встречи провести с ними пробную оценку одного или двух проектов. Для этого экспертам рассылаются эти проекты, затем с них собирают оценочные формы и сводят их в общую таблицу. Эта таблица без указания имен экспертов, но с их оценками и комментариями рассылается всем экспертам конкурса. Такое упражнение позволит экспертам увидеть, насколько их оценки и комментарии коррелируют

с оценками других экспертов, что поможет в дальнейшем смотреть на оцениваемые заявки объективнее. Организаторы, со своей стороны, смогут апробировать процедуру оценки проекта, а также выявить особенности оценок каждого из экспертов и подготовить для них рекомендации.

Вот пример некоторых рекомендаций, полученных после пробной оценки:

- пожалуйста, прочитайте внимательно рекомендации и критерии оценки проектов;
- первые 2-3 проекта, которые вам достанутся, оценивайте, сверяя поставленные оценки с их описанием в рекомендациях;
- не используйте высшую оценку по любому критерию слишком часто;
- комментируя оценки по отдельным критериям или в целом по заявке, следует говорить о плюсах и недостатках конкретного проекта, а не довольствоваться просто безличной формулировкой, которая встречается в рекомендациях для экспертов;
- комментарии должны пояснить, почему вы оценили соответствие проекта критериям, а также проект в целом именно таким образом;
- укажите, в чем особенность проекта, в чем его сильные и слабые стороны;
- рассматривайте Ваши комментарии как рекомендацию, как дружескую, хотя иногда и резкую, критику, полезную и понятную авторам проекта.

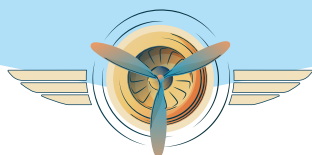
Полезно учитывать результаты пробной оценки при дальнейшей работе с экспертами. В частности, по результатам пробной экспертизы организаторы могут решить отказаться от услуг эксперта, если он игнорирует рекомендации и оценки его явно неадекватны.

В арсенал работы с экспертами также могут входить специальные обучающие вебинары и семинары, объясняющие специфику конкретного конкурса, включающие подробный разбор критериев оценки и используемых процедур, рекомендации по оценке заявок. Полезны очные семинары, на которых происходит совместная оценка заявок и разбор этих оценок, если число экспертов в конкурсе не велико. Однако, похоже, такие семинары и вебинары пока применяется редко.

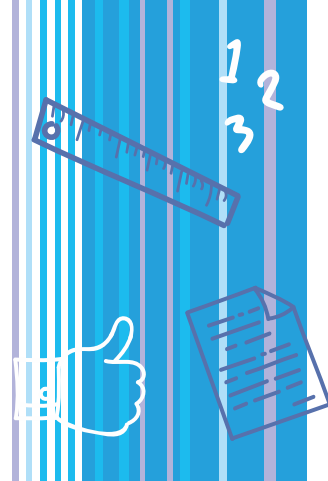
Итак:

- Разошлите до встречи документацию о конкурсе членам КК и экспертам
- Разъясните экспертам и членам КК политику конфиденциальности и конфликта интересов
- Обратите внимание экспертов на необходимость и важность комментариев к оценке
- Проведите с экспертами заранее пробную оценку похожих проектов
- При возможности организуйте для экспертов обучающий семинар или вебинар.

Наконец, можно приступить к экспертной оценке заявок.



6. ОЦЕНКА КОНКУРСНЫХ ЗАЯВОК



В некоторых конкурсах, чаще призовых, экспертная оценка проекта может быть дополнена общественным голосованием за тот или иной проект через онлайн голосование, хотя тут возникают вопросы к объективности полученных результатов. При сравнительно небольшом числе участников локального конкурса возможна публичная защита проектов в присутствии экспертов. Можно также организовать посещение некоторых организаций, подавших заявку, или организовать интервью с её авторами. Хотя всё это не заменяет экспертную оценку заявок – такое личное соприкосновение с заявителем дает дополнительную возможность познакомиться с организацией, задать авторам проекта какие-то вопросы. Однако, если у вас десятки экспертов и сотни заявок, применить такой подход, к сожалению, нереально. Так что основным механизмом экспертизы поступивших на конкурс заявок является их оценка независимыми экспертами, отбор и работа с которыми описаны в предыдущем разделе. Такая оценка может осуществляться в один или два этапа в соответствии с определенным набором критериев, как это было определено при планировании конкурса.

6.1. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЗАЯВОК ЭКСПЕРТАМ

От того, кто и каким образом распределяет заявки по экспертам, во многом зависят качество и объективность результатов конкурса. Действительно, если знать особенности работы и качество оценки проектов теми или иными экспертами, то даже без специального влияния на эксперта, одним лишь расчетливым распределением заявок можно получить как более строгую, так и более мягкую оценку отдельного проекта. Именно поэтому желательно, чтобы столь важный процесс проходил под контролем, чтобы распределением заявок занималась группа сотрудников, а не один человек. При этом необходимо учитывать квалификацию экспертов, их знания предметной области, а также особенности их оценок (см. п.5.2.3). Разумное распределение заявок между экспертами позволит сбалансировать неизбежную субъективность оценок каждого из экспертов и добиться тем самым более адекватной оценки проекта. Альтернативой коллективной разумности в данном процессе можно считать механизм случайного распределения заявок среди экспертов. В этом случае пристрастности точно не будет.

Итак:

- Не поручайте распределение заявок по экспертам одному человеку
- Стремитесь к сбалансированному составу экспертов, оценивающих заявку

6.2. СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

Есть разные технологии оценки заявок. Если заявок не слишком много, оценка проекта экспертом может быть неформальной и состоять из краткой рецензии и рекомендаций.

Обычно рекомендуется либо поддержать проект полностью, либо только при определенных условиях (в том числе при некоторой корректировке бюджета), либо не поддерживать вообще. Затем эти экспертные заключения обсуждаются на заседании Экспертного Совета, где и выявляется общее экспертное мнение по поводу конкурсных заявок.

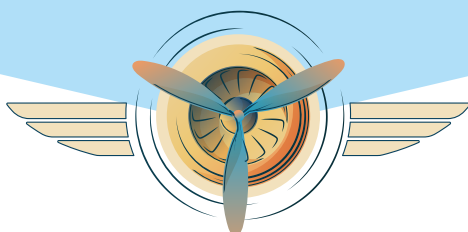
Нередко, однако, процесс оценки заявок стараются как-то формализовать, что абсолютно необходимо для масштабных конкурсов. Тогда заявка оценивается экспертами в соответствии с разработанными заранее критериями и с использованием некоторой шкалы оценок. Результаты оценки заявки должны быть занесены экспертом в оценочную таблицу. Например, каждый критерий можно оценить по используемой в школе и хорошо всем знакомой пятибалльной системе, или по системе «да, скорее да, скорее нет, нет», которая тоже может быть переведена в баллы (к примеру, «да» - 5, «скорее да» - 4, «скорее нет» - 2, «нет» - 1, где дистанция между «скорее да» и «скорее нет» намеренно увеличена). Вариант простой оценочной таблицы, использующий такую систему оценки приведен в Приложении 6.1.

В некоторых конкурсах встречается трёхбалльная система оценки заявок (2-да; 1-может быть; 0-нет). Хотя такая система кажется наиболее простой, и используется она обычно в небольших локальных конкурсах, для экспертов трехбалльная система наиболее неудобна и трудна для использования. Поскольку отличное соответствие критерию или полное отсутствие его встречаются довольно редко, чаще всего речь идет о промежуточной оценке, которая иногда не позволяет эксперту сделать различие между заявками среднего уровня. В результате появляется много претендентов с одинаковым итоговым баллом, а значит, снижается объективность процесса выбора победителей. Существует и семибалльная система оценок, и система, когда оценка критерия может варьироваться от 0 до 100 баллов. В любом случае эксперт должен понимать не только смысл каждого из критериев оценки заявки, но и варианты (градацию) оценки каждого критерия. Все эти детали должны быть описаны в Процедура оценки заявки (см. п.3.6.), где подробно представлено, что означает каждая из оценок (или интервал оценок) по каждому критерию. Для иллюстрации в Приложении 6.2 приведен пример документа, определяющего порядок проведения экспертной оценки заявки по семибалльной системе.

Хотя плюсы формальной системы очевидны, у нее есть и серьезные недостатки, которые показывают, что полагаться лишь на нее не стоит. Прежде всего, она провоцирует экспертов на действительно формальный подход при оценке проекта, когда серьезный анализ содержания заявки, аргументированный разбор ее плюсов и минусов фактически подменяется проставлением приблизительных оценок. Кроме того, формальный набор критериев, даже хорошо разработанный (что бывает нечасто), не может представить весь спектр впечатлений эксперта от оцениваемой заявки. Иногда проект получает вполне высокий балл, а эксперт чувствует, что проект плохой и его не стоит поддерживать. Для организаторов конкурса это хороший повод обратить внимание на качество и полноту критериев и, возможно, пересмотреть или уточнить их.

Итак:

- Используйте наиболее адекватную для данного конкурса систему оценки заявок.
- Проверьте, чтобы Процедура оценки заявки содержала описание значения оценок каждого из критериев.
- Постарайтесь добиться одинакового понимания смысла критериев.



6.3. ПРОЦЕСС ОЦЕНКИ ЗАЯВКИ ЭКСПЕРТОМ

Обычно каждую заявку дают оценивать двум или трем экспертам. В некоторых случаях (например, для оценки «дорогих» заявок или когда оценки сильно расходятся) число экспертов может быть увеличено. Конечно, чем больше оценок одной заявки, тем средняя её оценка становится более взвешенной и объективной. Но для этого потребуется еще больше экспертов, которых не так просто найти, да и стоимость оценки проекта при этом серьёзно возрастает, если, конечно, заявки не оцениваются на добровольной основе. Поэтому многие доноры рассматривают оценку одной заявки тремя экспертами как оптимальную. Впрочем, иногда заявку дают двум экспертам, и если их мнения по поводу проекта сильно расходятся, то подключают третьего. Это приводит к экономии средств, но затягивает процесс оценки. Впрочем, в этом случае потребуется определить, что такое кардинальное расхождение. Иногда содержание проекта касается столь узкоспециальной сферы, что для адекватной оценки требует привлечения еще одного эксперта именно в этой области знаний.

Как правило, эксперты получают электронный вариант заявки и оценивают её дистанционно. Массив заявок либо посылается эксперту напрямую по электронной почте, либо ему отправляется пароль для доступа к соответствующей базе заявок. Обычно эксперт видит только «свои» заявки и не знает, как их оценили другие эксперты, что вполне разумно. При оценке заявки эксперту бывает полезно ознакомиться с некоторыми содержательными прилагаемыми материалами. Если они имеются в электронном виде, их стоит поместить вместе с заявкой в соответствующую базу данных или послать эксперту вместе с заявкой. Но бывает, что такие материалы подают вместе с заявкой в бумажном виде. Их всем экспертам не разошлешь. В этом случае стоит хотя бы ознакомить эксперта с перечнем таких материалов, чтобы он мог учитывать их наличие при оценке проекта или даже запросить копию документа. Если конкурс проводится регулярно для привычной целевой аудитории, полезно, чтобы эксперт видел грантовую историю заявителя, что позволяет дать более объективную оценку его опыту.

Определяя балл оценки по каждому из критериев, эксперт должен руководствоваться разработанными организаторами конкурса рекомендациями по оценке заявок (см. п. 3.7). Такие рекомендации ограничивают произвол эксперта в трактовке критериев оценки, позволяют экспертам оставаться в единой системе координат при оценке проектов. В некоторых конкурсах (например, в конкурсах ФПГ) шкала оценок имеет интервальный характер, что позволяет эксперту выбрать любую оценку в указанном интервале с учетом собственного отношения к заявке и качества представленного критерия. Конечно, у эксперта должна быть возможность в любой момент связаться с организаторами конкурса и снять те проблемы, которые могут возникнуть в ходе процесса оценки, в том числе и технические.

Случается, что среди конкурсных заявок, оцениваемых экспертами, попадаются такие, которые очевидно слабы, описание проекта, по сути, отсутствует и не подчиняется никакой проектной логике. Такие проекты обычно получают очень низкие оценки и в число победителей не попадают. В некоторых конкурсах организаторы предлагают эксперту в такой ситуации сразу ставить нулевую оценку всему проекту, не вникая в содержание остальных критериев. Вряд ли это можно назвать хорошей практикой, хотя жизнь эксперту она явно облегчает. Дело в том, что мнение одного эксперта может не совпасть с позицией другого, к тому же эксперт может ошибиться в оценке качества заявки. Так что даже в очевидной

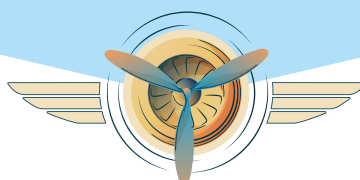
ситуации эксперту стоит рассмотреть все разделы заявки и обоснованно выставить баллы по каждому из критериев.

Суммарная оценка проекта, данная конкретным экспертом, получается в результате сложения полученных баллов по каждому критерию. Иногда рассчитывается не суммарная, а средняя оценка эксперта по всем критериям. Если заявку оценивают несколько экспертов, то выявляется средний балл из их оценок. Впрочем, формула интегральной оценки заявки может быть сложнее, поскольку критерии оценки проекта имеют разную степень важности. Действительно, если среди критериев мы видим, например, степень обоснованности рабочего плана проекта, сбалансированность бюджета, реалистичность поставленных в проекте задач или квалификацию и опыт исполнителей, то мы, по-видимому, должны учитывать их в интегральной оценке проекта в разной степени, а значит, каждому параметру хорошо бы приписать свой «вес». И тогда общая оценка заявки складывается из оценок каждого параметра, умноженного на коэффициент, отражающий его вес в общей системе оценки.

Идеально, если бы любой метод формальной оценки заявок был бы дополнен очным обсуждением проектов, особенно, если мнения экспертов по ним расходятся. Но, как уже отмечалось, во многих конкурсах этот идеал остаётся недостижимым. Именно поэтому при оценке заявок от эксперта требуется не только формальная балльная оценка, но и достаточно подробные и внятные комментарии к проставленной оценке. Такие комментарии можно требовать как по каждому критерию, хотя это кажется избыточным для небольших конкурсов, так и по проекту в целом. Полезно также, чтобы у эксперта была возможность представить свою итоговую рекомендацию по проекту (стоит ли его финансировать или нет). В дальнейшем, если проект стоящий, совокупность комментариев и рекомендаций по проекту поможет авторам заявки в её доработке. Эти же комментарии будут важны Конкурсной комиссии при принятии решения о финансировании проекта.

Итак:

- Обеспечьте ознакомление экспертов со всеми важными материалами заявки.
- Определитесь со шкалой весов для критериев оценки.
- Обратите внимание экспертов на важность их комментариев к оценке заявки.



6.4. ОЦЕНКА БЮДЖЕТА ПРОЕКТА

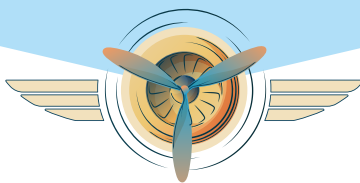
Особую сложность для экспертов и организаторов конкурса представляет корректировка бюджета. Хотя большинство экспертов неспециалисты по уровню цен, зарплат, административных расходов организации, тем не менее, многие могут увидеть явно завышенные затраты по какой-то статье бюджета или затраты, которые никак не обоснованы в комментариях к бюджету и не являются необходимыми для его реализации. Некоторые эксперты предлагают сократить бюджет проекта по ряду таких статей, и процедура оценки обычно предусматривает подобного рода корректировку. Однако, нужно иметь в виду, что все рекомендации по сокращению бюджета должны содержать как убедительное обоснование такого решения, так и конкретную величину, на которую бюджет следует уменьшить. Иногда в оценочной таблице предусматривается отдельное место для комментариев по бюджету. Ещё важно, чтобы предложенные сокращения не повлияли на качество и смысл реализуемой идеи, не разрушили замысел проекта. Следует учесть, что Конкурсной комиссии потом, возможно, придется согласовывать предложения о сокращении бюджета разных экспертов, что само по себе непросто. Именно поэтому к сокращениям бюджета заявки стоит относиться осторожно, в некоторых конкурсах сокращение бюджета заявки просто не допускается.

Дополнительного экспертного опыта требует оценка софинансирования, если таковое необходимо по условиям конкурса, и особенно, если наличие вклада со стороны заявителя является одним из критериев оценки. Нередко в заявке размеры софинансирования по различным статьям рассчитываются достаточно вольно, поскольку эти средства не запрашиваются у донора. Однако, от размера софинансирования может зависеть как оценка эксперта по данному критерию, так и допуск заявки к конкурсу (в некоторых конкурсах требуется определенный процент вклада от организации). Эксперт должен посмотреть, насколько заявленное софинансирование действительно необходимо для выполнения проекта. Как заявители, так и эксперты должны четко понимать, какого рода софинансирование учитывается и как оно высчитывается для каждого вида затрат. Рекомендации по этому поводу необходимо разместить в соответствующих документах.

Обычно в качестве вклада со стороны организации показывается часть заработной платы сотрудников и/или привлеченных экспертов; аренда помещения и коммунальные расходы организации; используемое в рамках проекта оборудование; вклад труда добровольцев и партнеров. При этом нужно иметь в виду, что суммарная заработная плата должна отражать планируемый вклад участника проекта в его реализацию; компенсацию за используемое оборудование нужно считать как его амортизацию за период использования в проекте; аренда помещения и коммунальные расходы организации учитываются в той мере, в какой они связаны с выполнением проекта; а оценка вклада добровольцев должна приблизительно соответствовать рыночной оплате их труда в данном регионе.

Итак:

- Предложение по сокращению бюджета должно быть обосновано и конкретно
- Объясните экспертам, как правильно оценивать величину софинансирования



6.5. МОНИТОРИНГ ОЦЕНКИ ЗАЯВОК

К определенному сроку экспертная оценка заявок должна быть завершена, а все оценочные таблицы отправлены организаторам конкурса. Оценочная таблица может быть заполнена и on-line, что происходит всё чаще. К сожалению, практика показывает, что не все эксперты успевают провести оценку проектов вовремя. Поэтому необходим регулярный мониторинг процесса со стороны организаторов. Такой мониторинг легко вести, если заполнение оценочных форм проходит on-line. Вы можете видеть, кто из экспертов задерживается с оценкой, можете выяснить, у кого возникают те или иные сложности в процессе оценки. При оценке работы экспертов можно проанализировать степень расхождения их оценок с большинством других (у кого она слишком большая), оценить качество и полноту комментариев, ответственность и пунктуальность.

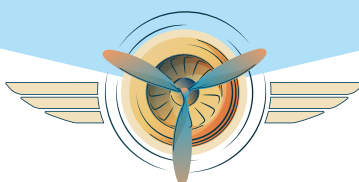
Если же оценочную таблицу вы получаете от эксперта только в конце процесса, полезно рассылать экспертам напоминание о приближении срока завершения оценки, либо попросить прислать таблицу с уже оцененными проектами. Подобный контроль позволяет вовремя обнаружить «слабые звенья» в пуле экспертов и принять соответствующие меры. В необходимых случаях можно подключить к оценке проекта дополнительного эксперта (таких запасных, или уже освободившихся экспертов всегда полезно иметь). Конечно со стороны организаторов конкурса неприемлемо любое прямое или косвенное давление на эксперта с целью получить желаемую оценку по какому-либо проекту. Так же, как недопустимо самим поддаваться такому давлению со стороны.

В положении о проведении некоторых конкурсов предусмотрено отстранение эксперта от проведения оценки заявок и даже аннулирование его оценок, если их качество очень низкое, а эксперт регулярно нарушает разработанные рекомендации. Впрочем, на практике такая строгая мера применяется крайне редко, организаторы стараются конструктивно работать с экспертами, повышать их квалификацию, и расстаются с ними только в крайнем случае.

Некоторые фонды стараются нивелировать вред от ошибочных оценок «добрых» и «строгих» экспертов, выявляя системное отклонение результатов их экспертизы от средних оценок большинства экспертов и вводя соответствующий поправочный коэффициент, который корректирует их оценочный балл по каждой заявке. Этот интересный подход, у которого есть свои плюсы, но и свои минусы, нуждается в дальнейшем изучении и обсуждении в экспертной среде.

Итак:

- Организуйте мониторинг процесса оценки заявок.
- Добивайтесь, чтобы процесс оценки завершился качественно и вовремя.



6.6. ЗАПОЛНЕНИЕ СВОДНОЙ ТАБЛИЦЫ И ПОДГОТОВКА МАТЕРИАЛОВ ДЛЯ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ

От завершения оценки проектов экспертами до заседания Конкурсной комиссии или Экспертного Совета, принимающих окончательное решение об итогах конкурса, потребуются несколько дней, чтобы полученные от экспертов оценочные таблицы свести в единую рейтинговую таблицу заявок (см. п.3.9) и подготовиться к заседанию. Впрочем, некоторые умельцы пишут подходящую программу и формируют сводную таблицу автоматически, поскольку исходные оценочные таблицы, как и итоговая часто создаются в формате Excel.

Уместить все оценки экспертов и их комментарии в единой таблице бывает непросто. Иногда для удобства обозрения результатов в таблице оставляют только суммарную оценку эксперта с комментариями, опуская его оценки по отдельным критериям. Если при оценке заявки предусмотрена итоговая рекомендация эксперта (поддерживать проект или нет), то стоит разместить в сводной таблице и эту рекомендацию. Для наглядности её можно представить в виде окрашенной в определенный цвет ячейки с суммой баллов (например, зеленый цвет означает поддержку заявки, а красный – отказ). Кроме оценки каждого из экспертов по проекту в таблице рассчитывается суммарный (или средний) балл, учитывающий все оценки проекта. Именно отсортированная по этому параметру в порядке убывания сводная таблица становится рейтинговой. Такая рейтинговая таблица с экспертными комментариями рассматривается на заседании Конкурсной комиссии.

В таблице указывается и бюджет проекта. Если у экспертов есть право его корректировки, то в сводной таблице должны быть представлены эти предложения. Возникает вопрос, что делать, если эксперты по-разному относятся к заявленному бюджету. Например, один предлагает его радикально сократить, второй – урезать, но незначительно, а у третьего про сокращение ничего не сказано. Конечно, высчитывать бюджет как среднее арифметическое бюджетов, предложенных экспертами, было бы совсем нелогично. Правильнее всего Конкурсной комиссии проанализировать все экспертные мнения по бюджету, оценить их обоснованность и откорректировать бюджет с учетом проведенного анализа. Однако, при большом количестве заявок такой процесс потребует значительного времени и ресурсов. Поскольку бюджет наиболее чувствительная часть заявки, в некоторых случаях организаторы конкурса берут работу по корректировке бюджета на себя. Еще до заседания они дополнительно анализируют, насколько предложенные сокращения обоснованы экспертами, и предлагают Конкурсной комиссии сумму сокращения, учитывающую убедительность их аргументов.

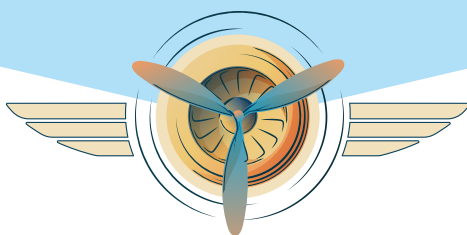
Конечно, всю эту подготовительную работу было бы хорошо провести вместе с экспертами на заседании Экспертного совета или, по крайней мере, консультируясь с ними и уточняя иногда их мнение и позицию. К сожалению, это не возможно в конкурсах, привлекающих десятки экспертов, в том числе и дистанционно.

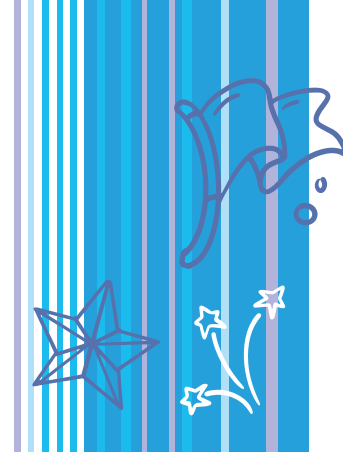
Как видите, составление рейтинговой таблицы, объединяющей все экспертные оценки проектов, требует немалой работы. Но такая подготовка поможет эффективнее провести заседание Конкурсной комиссии.

Членам Конкурсной комиссии (КК) материалы для заседания (повестка дня и рейтинговая таблица) обычно высылаются заранее, не менее, чем за три дня до встречи. Кроме того, у членов КК должны быть все документы конкурса, полученные еще до установочного заседания, а также им должен быть обеспечен доступ ко всем заявкам, поступившим на конкурс, и ко всем экспертным оценкам. Хотя большинство членов КК скорее всего не смогут ознакомиться со всеми заявками и экспертными оценками, они должны иметь такое право.

Итак:

- Постарайтесь автоматизировать составление сводной таблицы
- Заранее изучите рекомендации экспертов по сокращению бюджета заявок, особенно «проходных»
- Обеспечьте членов КК всеми материалами конкурса, а также их доступ к заявкам





7. ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА И ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

7.1. ПРОВЕДЕНИЕ КОНКУРСНОЙ КОМИССИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ О ФИНАНСИРОВАНИИ ПРОЕКТОВ

Конкурсная комиссия (КК) принимает окончательное решение по финансированию проектов. Иногда, как уже говорилось, эту роль может выполнять Экспертный совет конкурса или Правление организации. В своей работе КК (или Экспертный совет) руководствуется соответствующим Положением (п.3.4.) и Процедурой принятия решения о финансировании (п.3.10.). Эти документы регулируют, в частности, степень допустимости пересмотра экспертных оценок членами КК. Основным документом, который использует КК в своей работе, является рейтинговая таблица с экспертными оценками проектов.

Хотя КК принимает окончательное решение о результатах конкурса, у её членов, как правило людей занятых, нет возможности познакомиться со всеми заявками, а часто и со всеми оценками и рекомендациями экспертов. Именно поэтому КК, утверждая состав экспертов, по сути, делегирует им основную работу по оценке качества заявок, а на своём заседании в основном полагается на полученное экспертное мнение. Тем не менее, у КК обычно есть право пересмотреть рекомендации экспертов в отношении любой заявки, повысить или понизить рейтинг проекта, утвердить или скорректировать рекомендации экспертов по бюджету любого проекта. Замечательно, если в ходе заседания есть время рассмотреть каждую из заявок и проанализировать все экспертные оценки и рекомендации. Увы, такое КК или Экспертный совет могут себе позволить только в небольших конкурсах. Для масштабных конкурсов с сотнями заявок нужны иные подходы. Посмотрим на некоторые из них.

В ходе рабочего заседания Комиссии прежде всего утверждается список всех отклоненных по формальным причинам заявок с указанием причины отклонения. Затем Комиссией рассматривается рейтинговый список проектов, расположенных в порядке убывания средней итоговой оценки проекта, полученной после оценки заявки экспертами. Обычно на заседании Конкурсной комиссии рекомендуется не рассматривать заявки, получившие единодушную поддержку экспертов или единогласную отрицательную оценку. Такие проекты одобряются или отклоняются автоматически. Впрочем, каждый член КК может попросить обратить внимание на любую заявку из этого «очевидного» списка и мотивированно оспорить мнение экспертов. И если аргументы будут весомые, то КК может пересмотреть рейтинг заявки.

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА И ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Более внимательному рассмотрению подлежат проекты, экспертные оценки которых расходятся, особенно, если они расходятся радикально. Кроме самого рейтинга важную роль играет и итоговое заключение эксперта о возможности поддержки проекта в целом. Случается, что оно противоречит количеству выставленных экспертом баллов. В таких случаях комиссия старается исследовать аргументы экспертов «за» и «против» проекта, а также может попросить изучить полный текст заявки. Окончательное решение Конкурсная комиссия принимает с учетом этих факторов, а также наличия нераспределенных средств в бюджете конкурса.

Понятно, что проекты получают поддержку в соответствии с рейтинговым списком до тех пор, пока не будет израсходован бюджет, выделенный на финансирование проектов. Конечно, поддерживаемые проекты должны быть качественными. И даже если деньги остаются, нельзя финансировать проект с обоснованными негативными оценками экспертов. Поэтому в некоторых конкурсах не рассматриваются проекты, имеющие рейтинг ниже заранее установленного минимального значения. Такое минимальное значение может установить и Конкурсная комиссия с учетом общего качества проектов.

Поскольку КК часто старается поддержать как можно больше проектов, особое внимание её члены обращают на рекомендации экспертов по сокращению бюджета. Опираясь на них, КК может принять решение о корректировке бюджета в той или иной заявке. При этом важно, чтобы изменение бюджета было обосновано и детально прописано (с указанием соответствующих статей бюджета).

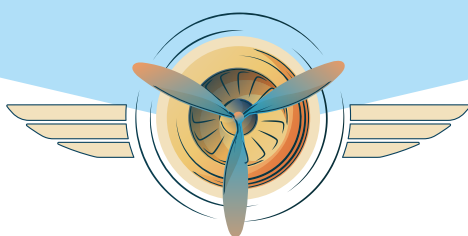
К сожалению, существует и практика довольно произвольного урезания бюджетов у конкурсных проектов. Например, КК может решить снизить на 10%-20% все бюджеты, если они больше какой-то суммы. Пусть авторы проекта сами решают, какие статьи им стоит сократить. Такой подход многим кажется соблазнительным, поскольку увеличивает количество поддержанных проектов. Но по своей сути он порочен, так как искажает реальные результаты конкурса. Ведь подобное произвольное сокращение стоимости проекта может вынужденно привести к его серьезной содержательной корректировке, то есть фактически в чём-то к совсем другому проекту, не тому, который оценивали эксперты.

Одна из проблем, с которой иногда сталкиваются Конкурсные комиссии – это проблема лоббирования. Конфликт интересов является крайним и очевидным примером возможной личной заинтересованности при принятии решений. Но интерес бывает необязательно личный – иногда хочется помочь другу или хорошему знакомому, поддержать проект в близкой тебе сфере в ущерб другим, не менее сильным. Риск лоббирования возрастает, если состав КК публикуется заранее. Конечно, участнику заседания бывает неловко настаивать на поддержке «близкого» ему проекта, если рецензии привлеченных экспертов указывают, что тот явно плох или нуждается в серьезной доработке. Но случается, что члены КК с пониманием реагируют на явно выраженные пристрастия своего коллеги в надежде что он, когда потребуется, проявит ответную «толерантность». Борьба с такого рода явным или скрытым лоббированием довольно сложно, но необходимо.

Заседание КК завершается после того, как определены все победители конкурса и утверждены суммы финансирования каждого из поддержанных проектов. Результаты заседания оформляются в виде протокола, который и служит основанием для объявления итогов конкурса.

Итак:

- Не забудьте утвердить список отклоненных по формальным причинам заявок
- Будьте готовы к рассмотрению любой заявки и экспертных оценок по ней
- Не поддерживайте слабые проекты; имейте в виду, что обычно в конкурсе нет задачи истратить все выделенные на конкурс средства
- Не допускайте произвольного сокращения бюджета проектов
- Старайтесь не допускать лоббирования в ходе заседания КК
- Оформите решение КК в виде протокола



7.2. ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

Обычно результаты конкурса размещаются на сайте донора и рассылаются по всем тем каналам информации, по которым посылались объявления о конкурсе. Иногда по результатам масштабного конкурса проводят пресс-конференцию. Объявления итогов с нетерпением ждут все его участники. На данные о результатах конкурса смотрят аналитики и исследователи, представители СМИ и вовлеченные в конкурс эксперты. Каждый донор самостоятельно определяет, какой объем данных он публикует по результатам конкурса, но при этом стоит подумать о том, чего ждут от этой информации разные заинтересованные стороны.

Некоторые доноры ограничиваются только списком победителей с указанием суммы, выделенной на поддержку проекта. Но даже такая минимальная информация должна быть подана достаточно полно, чтобы было однозначно понятно что это за конкурс, о какой организации идет речь (с указанием её местоположения и полного названия), какой проект поддержан (его регистрационный номер и название). Более открытые доноры дополнительно публикуют рейтинг проекта и его краткое описание, а ФПГ и большинство региональных конкурсов размещают вместе с рейтингом паспорта победивших проектов. Для масштабных конкурсов полезно обнародовать его результаты по каждой номинации (если они были) и по каждому из регионов (если конкурс межрегиональный).

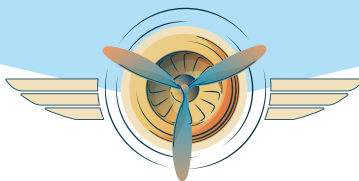
Кроме списка победителей конкурса неплохо представить хотя бы самый поверхностный анализ его результатов. Просто описать, каков был бюджет конкурса, сколько было получено заявок, сколько из них отклонено по формальным признакам, сколько оказалось победителей, сколько средств распределено. Чуть сложнее посчитать распределение победителей по регионам (районам), по тематике (если в конкурсе несколько номинаций),

ПОДВЕДЕНИЕ ИТОГОВ КОНКУРСА И ОБЪЯВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

по бюджетам поддержанных проектов и т.п. Такого рода данные хорошо представить на пресс-конференции по случаю завершения конкурса, где можно рассказать и о наиболее интересных или необычных проектах.

Итак:

- Определитесь с объёмом информации, которую вы публикуете по результатам конкурса
- Не забудьте распространить данные об итогах конкурса по тем же каналам информации, по которым рассылалось объявление о нем
- Постарайтесь проанализировать статистические данные о результатах конкурса и красиво их представить



7.3. ИТОГИ ПОДВЕДЕНЫ. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Конкурс завершился, результаты его опубликованы, но хорошей практикой является рассылка каждому участнику письма (обычно электронного) от имени организаторов с благодарностью за участие и с информированием о результате конкурса. Победителям конкурса в письме стоит напомнить о их дальнейших действиях, о предоставлении дополнительных документов (если это требуется), о времени и способе подписания договора, о процедуре награждения, если таковая проводится, о дополнительных консультациях или семинарах и т.п. Кроме того, у победителей конкурса всегда есть возможность отказаться от реализации проекта по разным причинам, а значит организаторам стоит получить подтверждение, что их готовность реализовать проект сохраняется.

Если организация получила грант, ей не столь важно, в какой форме об этом сообщается. А вот форма «отказного письма» должна быть тщательно продуманной и максимально тактичной. Действительно, конкурс – есть конкурс. Иногда довольно сильные проекты из-за недостатка конкурсного фонда не получают поддержки. Но если в результате ты получаешь короткий и формальный отказ на заявку, которой нередко отдано немало времени и сил, то неизбежно испытываешь обиду и разочарование. Впрочем, во многих крупных конкурсах практика индивидуального информирования проигравших не применяется, считается, что публичного списка победителей достаточно.

Обычно авторы проигравших проектов хотят знать причины своей неудачи. Иногда им дают возможность встретиться с экспертами и поговорить о результатах конкурса. В некоторых случаях организаторы конкурса идут на то, чтобы по запросу познакомить проигравших конкурсантов с мнением экспертов в отношении их заявки. Такая практика, несомненно, полезна добросовестным заявителям, но требует немалых усилий, затрат времени и терпения от сотрудников. Кроме того, авторы заявки не всегда соглашаются с позицией

экспертов по отношению к своему проекту, начинают возражать и в результате вступают в бесконечную переписку с организаторами, от которой оказывается больше вреда, чем пользы. Именно поэтому большинство доноров не высылают участникам мнение экспертов, а в объявлении о конкурсе нередко пишут, что документы, представленные на конкурс, не рецензируются и не возвращаются, а мотивы отклонения заявок не сообщаются. Однако, организаторы всегда имеют возможность опубликовать результаты конкурса с оценками экспертов по каждому из критериев, что поможет заявителям понять, что же в заявке было описано недостаточно убедительно. Некоторые проводят вебинары для проигравших с разбором наиболее типичных ошибок. Есть примеры конкурсов, в которых формируется Комиссия по жалобам и претензиям для рассмотрения случаев неэтичного поведения экспертов или членов КК, а также жалоб на их решения.

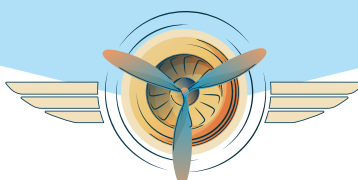
Благодарность в письменном виде стоит высказать и всем экспертам, оценивавшим заявки, причем, когда это возможно, поблагодарить надо лично каждого. Полезно получить от них отзыв о прошедшем конкурсе, о том, насколько удобно была организована их работа, об используемой системе оценки заявок и выбранных для этого критериях, о проблемах, с которыми им пришлось столкнуться. Эти замечания помогут вам организовать следующий конкурс более эффективно.

Хорошей практикой можно считать получение обратной связи от экспертов по поводу типичных ошибок, с которыми они встретились в ходе экспертизы, что потом поможет вам поработать с заявителями. Понятно, что для экспертов всё это дополнительная работа, не каждый будет готов ею заняться. Поэтому было бы правильно не просто поблагодарить, но и поощрить наиболее активных и мотивированных экспертов. А главное, обязательно откликнитесь на их критику, предложения, замечания даже, если вы не со всем согласны, чтобы эксперты поняли, что их работа не пропала даром.

Со своей стороны, организаторы конкурса должны проанализировать работу экспертов, посмотреть, насколько качественно и добросовестно они работали. При такой оценке можно выявить степень расхождения оценок эксперта с оценками других, оценить качество и полноту комментариев, ответственность и пунктуальность. Подобный анализ подскажет вам, за кого из экспертов стоит держаться, а кого следовало бы заменить.

Итак:

- Постарайтесь разослать письма всем участникам конкурса
- Решите, готовы ли вы сообщить проигравшим участникам экспертные оценки, но не вступайте с ними в переписку
- Получите отзыв экспертов о проведенном конкурсе и обязательно откликнитесь на него
- Проведите свой анализ работы экспертов в рамках конкурса



7.4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ ДОГОВОРОВ С ПОБЕДИТЕЛЯМИ

Финальный этап, который завершает конкурсную процедуру, связан с подписанием соглашений с победителями конкурса. В некоторых конкурсах предусмотрена возможность доработать проект (в основном, его бюджет) в соответствии с замечаниями экспертов и решением Конкурсной комиссии. Здесь тоже нужно согласие авторов проекта на предлагаемые изменения, что в итоге подтверждается подписанием договора.

Иногда с победителями проводят специальную установочную встречу или консультации, где рассказывают о требованиях к отчетности, о правилах взаимодействия с донором в ходе реализации проекта, о возможностях корректировки бюджета и т.п. Кстати, затраты на проезд на такую встречу организаторы нередко просят закладывать в бюджет проекта. Бывает, что для выигравших конкурс проводят семинары по управлению проектом, по работе со СМИ, по финансовому и организационному менеджменту. Впрочем, дело это затратное, и такое случается довольно редко.

Как текст договора, так и его вид определяются юристами организаторов конкурса. Некоторые рекомендации по содержанию договора были даны ранее (см. п. 3.11). Мы не будем подробно рассматривать все варианты договоров донора и получателя средств для выполнения социального проекта. Надо, однако, иметь в виду, что только некоторые виды правильно оформленных договоров позволяют получателю средств не платить с них налог на прибыль. Известно, что по закону не облагаются налогом на прибыль: пожертвования; средства и иное имущество, полученные на осуществление благотворительной деятельности; гранты. Также освобождаются от налога на прибыль субсидии, выделенные государственными органами некоммерческим организациям на осуществление социального проекта или уставной деятельности. Впрочем, в каждом из этих случаев есть немало ограничений и особенностей, связанных как с типом организации, которая получает поддержку, так и со сферами деятельности организации, её статусом. К тому же эти ограничения по-разному трактуются и юристами, и налоговыми органами.

Например, нередко в договоре пожертвования донор предусматривает обязательное упоминание во всех публикуемых материалах и в ходе проводимых мероприятий, что они созданы в рамках такого-то проекта при поддержке такого-то донора. Налоговые органы в некоторых случаях рассматривают такое положение договора как встречное обязательство со стороны получателя средств, что недопустимо для пожертвований, поскольку в соответствии с Гражданским кодексом, пожертвование является безвозмездным и безвозвратным. В то же время, если упоминание о доноре появится на печатных материалах, но это не будет требованием договора, претензий к получателю пожертвования не возникнет. Это лишь один пример множества коллизий, которые могут возникать в отношениях с налоговыми органами и которые требуют отдельного рассмотрения.

Таким образом следует иметь в виду, что договор является источником важнейшей информации для проверяющих инстанций, в том числе для налоговых органов. Он позволяет правильно понять суть отношений, возникающих при совершении некоммерческой сделки, осознать, в чем состоит ее общественно-полезный смысл, определить принципы взаимоотношений сторон. В то же время противоречивые, неоднозначные положения контрактов способны привести к неправильному толкованию сущности сделки внешними заинтересованными лицами. Неправильно составленный договор может повлечь за собой

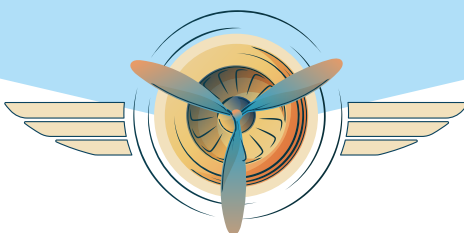
переквалификацию полученных средств и соответствующие налоговые санкции. Именно поэтому как форма, так и текст договора должны быть составлены юристами, хорошо знающими некоммерческое право. Впрочем, и среди них по некоторым вопросам нет единого мнения.

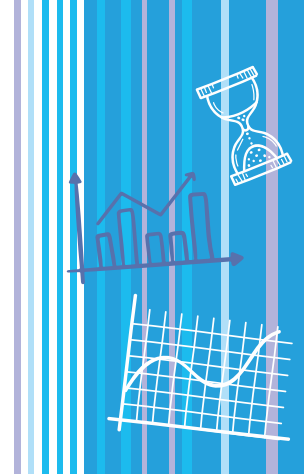
Положения договора обязательны для обеих сторон. Какие проблемы для донора возникают при взаимодействии с победителями конкурса при работе с их отчетами, будет описано в следующем разделе. Но и доноры не всегда следуют своим обязательствам. К сожалению, на практике многие грантополучатели сталкиваются с задержкой сроков заключения договоров и выплаты пожертвований, в связи с чем у НКО возникает необходимость корректировать планы и бюджеты грантового проекта. При этом часто приходится писать огромное количество объяснений, запросов на согласование и т.д. Другая беда – внезапные и срочные запросы о предоставлении разнообразной информации о проекте со стороны донора или меняющиеся требования к отчетности, что создаёт немалую административную нагрузку на организацию.

Итак:

- Проконсультируйте победителей конкурса по поводу формата и сути содержательной и финансовой отчетности по проекту, договоритесь о вариантах дальнейшего взаимодействия;
- Проконсультируйтесь с юристами, знающими некоммерческое законодательство, при выборе формы договора и его содержания;
- Не нарушайте сроков финансирования проектов и старайтесь не запрашивать у грантополучателей больше информации, чем предусмотрено в договоре.

Конкурсная процедура завершена. Договор подписан и финансирование выделено. Начинается этап мониторинга и оценки выполнения проектов.





8. МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ

8.1. МОНИТОРИНГ ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТОВ

Организатор конкурса в той или иной степени должен контролировать выполнение поддержанных проектов. Обычно таким контролем занимаются грантовые менеджеры организации, у которых есть свой набор подопечных. Это может быть минимальный формальный контроль, который требуется налоговыми органами и донором, выделившим средства на проведение конкурса. Обычно такой формальный контроль состоит в получении промежуточных и итоговых отчётов, как содержательных, так и финансовых. Но нередко донор не ограничивается обязательными формальными отчётами организации и стремится организовать мониторинг хотя бы основных мероприятий проекта.

Мониторинг – это систематический сбор информации о том, насколько успешно выполняется проект, в какой степени достигаются поставленные цели и как используются средства, выделенные на данную программу. Специалисты рассматривают такой мониторинг в качестве промежуточной оценки проекта. Он помогает ближе познакомиться с организацией, выполняющей проект, составить обоснованное впечатление о её работе, выявить возникающие при выполнении проекта проблемы и при необходимости принять решение о корректировке проекта или его бюджета, а в итоге понять, насколько проект оказался успешным.

Конечно, получение и анализ отчётов о выполнении проекта – тоже часть мониторинга. Но всё же по документам трудно судить о том, как проект осуществляется. Поэтому, если есть такая возможность, то стоит посетить организацию и принять участие в некоторых мероприятиях проекта. Если же говорить об очном наблюдении, то есть о посещении организации, выполняющей проект, или о достаточно регулярном участии представителей донора в мероприятиях, проводимых в рамках проекта, то такой мониторинг требует немалых усилий и ресурсов. Ведь победителей конкурса бывает несколько десятков, они нередко находятся в разных районах (регионах), а это значит, что мониторингом (даже выборочным) должна заниматься отдельная, достаточно мобильная группа сотрудников, имеющая на это свой бюджет.

Если для сплошного и систематического отслеживания выполнения всех проектов возможностей не хватает, то следует определить наиболее важные для вас объекты мониторинга. Для этого нужно проанализировать поддержанные проекты, вспомнить оценки и комментарии экспертов, а затем выбрать те проекты, которые подлежат мониторингу в первую очередь. Видимо, имеет смысл обратить внимание на наиболее дорогие или достаточно сложные проекты; проекты, по которым у экспертов (или менеджмента конкурса) были

значительные замечания или сомнения; посетить организации, коммуникации с которыми ранее были особенно сложными. Если речь идет об иногородних проектах, то следует учесть имеющиеся возможности для командировок.

Для конкурсов с широкой географией полезно определить список регионов, где у вас есть надежные коллеги или эксперты, которым можно было бы поручить провести мониторинг проекта. Такой ресурс поможет расширить возможности для мониторинга и частично сократить его затраты. Если есть такая возможность, то для мониторинга привлекают и экспертов, оценивавших конкурсные заявки, хотя здесь есть риск конфликта интересов. Однако, в любом случае экспертам, оценивавшим заявки, было бы очень полезно и интересно узнать результаты мониторинга их проектов.

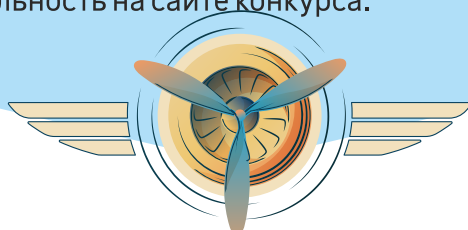
После выявления списка проектов, подлежащих мониторингу, стоит составить список запланированных по этим проектам мероприятий (дата, регион, организация, проект, мероприятие) и определить график посещения каждой из отобранных для мониторинга организаций; при этом желательно совместить посещение со временем проведения организацией какого-либо публичного мероприятия по проекту, предварительно уточнив сроки его проведения.

Перед проведением мониторинга конкретного проекта важно хорошо спланировать этот процесс. Нужно изучить сам проект; выявить, какие показатели (факты, результаты, достижения) могли бы говорить об успехе (неуспехе) проекта в достижении поставленных целей. Полезно посмотреть сайт организации, особенно, если на нем отражены мероприятия или иная информация по проекту. По результатам такого анализа стоит заранее составить список вопросов и шагов, которые помогут вам выяснить, насколько успешно развивается проект, что было выполнено на той его стадии, когда проводится мониторинг. Важно также поговорить с участниками проекта, по возможности встретиться с представителями его целевой группы (клиентами), если таковые есть, посмотреть публикации о проекте в СМИ.

По завершении разового мониторинга проекта нужно составить краткий отчет, отражающий его итоги и выводы. Отдельно следует подумать, как вся эта работа будет отражена на вашем сайте. Данные, полученные в ходе мониторинга, впоследствии могут быть использованы при оценке результатов не только конкретного проекта, но и всего конкурса.

Итак:

- Постарайтесь организовать мониторинг наиболее важных или проблемных проектов;
- Составьте график посещения организаций, выполняющих проект;
- Заранее спланируйте, как вы будете проводить мониторинг, согласуйте необходимые посещения и встречи;
- Подготовьте отчет по мониторингу проекта, отразите эту вашу деятельность на сайте конкурса.



8.2. РАБОТА С ОТЧЕТАМИ ПО ПРОЕКТАМ

Частью мониторинга проектов является анализ поступивших от отчетов. Иногда весь мониторинг этим и ограничивается. Поэтому работа с отчетами является важной и не только формальной частью контроля донора за реализацией поддержанного проекта. Кроме того, набор отчетов по проекту составляет важнейший компонент отчетной документации донора перед любыми контрольными органами.

Форма и структура содержательной и финансовой отчетности, а также соответствующие инструкции (рекомендации) по их заполнению разрабатываются заранее (см. п.3.12) и доводятся до всех грантополучателей. Требования к содержанию и форме предоставления отчетов, а также к их количеству могут быть разными. Но в любом случае финансовые отчеты должны подтвердить целевой характер произведенных затрат и соответствие их утвержденному бюджету проекта. В содержательном отчете, в свою очередь, отражается процесс выполнения проекта, прогресс в достижении запланированных результатов и показателей. Иногда донор просит прикладывать к отчету фотографии и видео, фиксирующие мероприятия по проекту, а также фрагменты статей о проекте в СМИ. Хорошо, если у оператора конкурса разработана процедура принятия и проверки финансовой и содержательной отчетности. Пример подобной процедуры приведен в Приложении 8.1.

Работа с отчетами начинается заранее, сразу после заключения договоров с победителями конкурса. Полезно составить таблицу с графиком предоставления отчетов по всем проектам конкурса. Это поможет следить за своевременным предоставлением отчетов по проектам, выявлять нарушителей и принимать соответствующие меры. Хорошей практикой является рассылка вежливых напоминаний грантополучателям о приближении срока предоставления отчета. Более строгое предупреждение о необходимости срочно отчитаться посылается нарушителям, значительно (скажем, на неделю) опоздавшим с присылкой отчета.

Кроме правильно оформленной и заверенной бумажной копии отчета, которая часто бывает необходима, донор нередко запрашивает его электронную версию, которую можно прислать быстрее, и с которой уже можно начинать работать заранее. Крупные фонды могут иметь электронную базу, в которую грантополучатель, имеющий к ней доступ, должен выгружать свои отчеты.

При получении отчета проводится его проверка на соответствие формальным требованиям. Если отчет составлен не по требуемой форме, он не принимается, а авторам отчета дается время на его переделку, о чем им и сообщается. Иногда приходится несколько раз отсылать отчет обратно, упорно добиваясь его адекватного качества, что требует немалых дополнительных ресурсов. Если отчет принимается к рассмотрению, он должен быть рассмотрен в течение установленного срока. Полноту и правильность финансового отчета и отчетных документов обычно контролирует бухгалтер донорской организации. При выявлении недостатков в отчете, возникновении вопросов к его содержательной части, у грантополучателя запрашивается дополнительная информация. Если в итоге отчет принимается, то об этом сообщается его авторам.

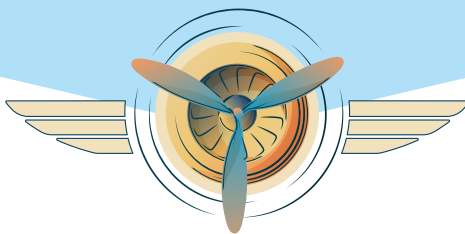
Конечно, обязанность организаторов конкурса состоит в том, чтобы строго требовать от проектантов выполнения всех требований, записанных в договоре, а также соответствия затрат статьям бюджета. Однако, не стоит забывать, что жизнь неизбежно вносит свои

коррективы в разработанные заранее планы и не всё происходит так, как задумано. Бывает, что для пользы проекта нужно внести значительные изменения в его смету и содержание, а иногда и продлить срок проекта. В таких случаях разумно идти навстречу авторам проекта и проявлять необходимую гибкость. Например, можно позволить получателю гранта самостоятельно корректировать статьи бюджета на сумму до 10%-20% и срок проекта до 1 месяца. Про более серьёзной коррекции требуется направлять запрос грант-менеджеру. Порядок запроса на корректировку бюджета или продление срока проекта тоже стоит разработать, например так, как представлено в Приложении 8.2.

Работа с отчётами требует аккуратности, немалого терпения и настойчивости. Случается, что отчеты не приходят вовремя, и требуется, используя все средства коммуникации, неоднократно напоминать о необходимости и обязанности отчитываться. Некоторые доноры в дальнейшем учитывают недисциплинированность организации при принятии решения о финансировании последующих её проектов. В этом случае об этом прямо должно быть сказано в положении о конкурсе.

Итак:

- Подготовьте заранее таблицу с графиком предоставления отчетов по всем проектам конкурса;
- Не ленитесь посылать напоминания о наступающем сроке отчета по проекту;
- Проверьте соответствие полученного отчета установленным требованиям;
- Установите максимальный срок для изучения и утверждения отчёта и старайтесь не нарушать его;
- Относитесь лояльно к обоснованным просьбам грантополучателей о корректировке проекта и его бюджета;
- Разработайте свою политику по работе с недобросовестными организациями и нарушителями сроков предоставления отчётов.



8.3. ЗАВЕРШЕНИЕ ФИНАНСИРОВАНИЯ И АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТОВ

С получением итоговых содержательного (аналитического) и финансового отчетов проект завершается. Однако, бывает так, что не все затраты в рамках проекта подтверждены нужными первичными документами, не всегда они соответствуют первоначальной смете, а ревизия бюджета не была вовремя проведена. В том случае, если некоторые расходы не приняты, как затраты в рамках проекта, а также когда грантополучатель не потратил по завершении проекта всех выделенных ему средств, часть денег должна быть возвращена организацией на счет фонда. Правда, обычно доноры не любят бюрократической процедуры возврата средств и иногда рекомендуют продлить срок проекта или заранее проводить корректировку бюджета, чему способствует регулярный мониторинг хода выполнения проекта. Случается, что доноры, чтобы избежать переплаты и возврата средств, переводят последнюю часть пожертвования (порядка 10%) только после получения и утверждения окончательного финансового отчёта. Такая рискованная практика фактически требует от грантополучателя либо использовать свои резервы (которых у НКО часто нет), либо временно взять средства других доноров и, по сути, тратить их нецелевым образом, а значит нарушать закон.

Результаты проекта складываются из полученных результатов мониторинга (если таковой проводился) и анализа предоставленных отчетов по проекту. Обычно менеджер оценивает, насколько достигнуты сформулированные в проекте количественные и качественные показатели, решены ли поставленные в проекте задачи. Такая работа индивидуальна для каждого из проектов. В то же время важно понять, насколько результаты каждого из проектов сработали на достижение цели всего конкурса, какое отражение достигнутые показатели найдут в оценке общей его эффективности.

Например, во многих региональных конкурсах, проводимых в субъектах РФ, результаты оцениваются организаторами конкурса лишь количественно по ряду показателей и обычно достаточно формально. Это могут быть: количество проведенных мероприятий, количество благополучателей, количество услуг, количество участников, количество публикаций, количество волонтеров, объём софинансирования. Обычно отчетные количественные показатели определяются в договоре для каждого проекта отдельно, но бывают и общие нормы: скажем, в поддержанном проекте должно быть минимум 30 участников и 5 мероприятий или благополучателей не менее 50. Такие количественные показатели мало что говорят об истинном успехе проекта и вряд ли смогут отразить реальные результаты как проекта, так и конкурса в целом.

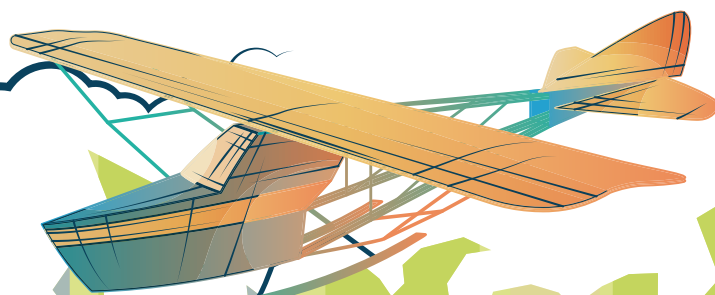
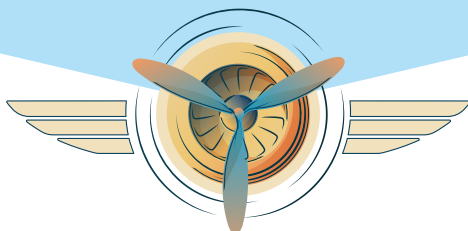
После получения и утверждения итоговых отчетов проект считается завершенным. По этому поводу грантополучателю нужно направить официальное письмо о принятии финального отчёта и закрытии гранта, а также об отсутствии претензий по поводу целевого использования средств. Это письмо будет не лишним при очередной проверке Министерства юстиции или налоговой инспекции. Все документы, касающиеся каждого завершившегося проекта, включая данные по мониторингу и отчёты, должны быть аккуратно подобраны в одну папку и помещены в архив программы.

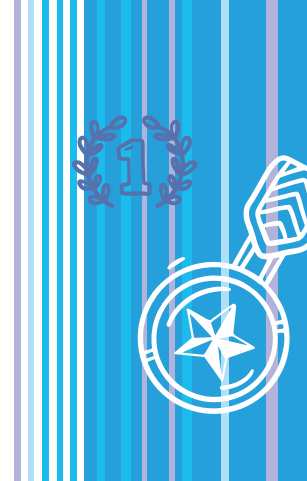
Организаторам конкурса нужно заранее решить, какой объем информации по каждому из поддержанных проектов будет размещен на сайте конкурса. Иногда доноры просят грантополучателей регулярно присылать информацию о реализации проекта, репортажи с его мероприятий, и даже дают им возможность помещать эту информацию на своём сайте, на страничке, посвященной проекту. Некоторые доноры выявляют наиболее успешные проекты и продвигают их как лучшие практики в своей сфере.

Итак:

- Не забудьте направить официальное письмо о закрытии гранта после утверждения итогового отчёта;
- Создайте архив всех документов по проекту;
- Разместите в сети необходимую информацию о ходе и результатах каждого поддержанного проекта;
- Проведите общий анализ результатов конкурсных проектов.

Проекты завершены, их результаты проанализированы, пришла пора проанализировать и общие результаты конкурса.





9. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ КОНКУРСА

Наконец, когда все проекты, поддержанные в рамках конкурса завершены, и все отчеты получены, наступает пора проанализировать результаты конкурса, понять, насколько вам удалось достичь запланированных целей. В рамках данного пособия мы не будем подробно останавливаться на описании различных подходов и возможностей при оценке проектов и программ. Для этого есть специальные пособия¹², к которым мы предлагаем обратиться заинтересованным читателям. Но некоторые общие соображения и рекомендации всё же будут предложены.

9.1. ЗАЧЕМ НУЖНА ОЦЕНКА И ПОЧЕМУ ЕЁ ЧАСТО НЕ ПРОВОДЯТ

Все фонды проявляют особый интерес к оценке своей работы, к оценке эффективности поддержанных ими программ и крупных проектов, степени их воздействия на ситуацию в той или иной сфере. Если планируется продолжить работу в том же направлении, то оценка программы поможет фонду сделать в ней необходимые корректировки, изменить приоритеты или поменять технологию. Если же продолжение не предвидится, то исследование результатов и подведение итогов программы может служить достойным отчетом для одного из направлений деятельности фонда и ценным пособием для других доноров, которые интересуются сходными проблемами и задумывают начать свою программу. Результаты оценки конкурсной программы полезны и более широкой публике, хотя вовсе не все доноры готовы их публиковать.

Несмотря на растущее понимание важности оценки, фонды достаточно редко прибегают к услугам профессиональных оценщиков, хотя ситуация здесь постепенно меняется. Обычно доноры ссылаются на недостаток времени, нехватку финансовых ресурсов (дело это не дешевое), а также на незнание, как такую оценку проводить, хотя существуют фирмы и организации, которые давно и профессионально занимаются оценкой, есть и различные методики измерения воздействия, которое оказала программа на свои целевые группы.

Однако, для серьезной оценки крупной программы действительно нужны немалые средства, а также значительные усилия по подготовке технического задания и поиску подходящей команды, готовой к такой работе. Это значит, что позволить себе «научную» оценку могут только достаточно большие, богатые фонды. Причем, планировать оценку конкурсной программы нужно заранее, на этапе определения дизайна конкурса, поскольку необхо-

¹ Оценка программ: методология и практика. / Под ред. А.И. Кузьмина, Р. О'Салливан, Н.А. Кошелевой. – М.: Издательство «Престо-РК», 2009. http://ipen.evaleurasia.org/library/Program_Evaluation.pdf

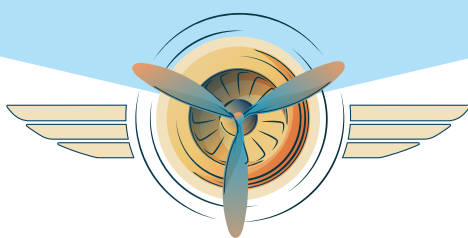
² Руководство по оценке результатов программ социальной направленности для специалистов социально ориентированных некоммерческих организаций http://www.ozenka.info/usefuldata/metodics/rukovodstvo_po_ocenke/303_file_1.pdf

димось оценки отражается на многих элементах конкурса. К тому же, доноры понимают, что нередко результаты социальных проектов сказываются лишь через несколько лет, когда измерить их становится очень сложно. И, наконец, есть опасение, что оценка программы даст не совсем тот результат, который хотели бы видеть ее разработчики и руководство фонда. Поэтому вместо профессиональной, но трудоемкой и дорогостоящей попытки осмыслить воздействие программы на общество часто используют другие, менее научные инструменты анализа результатов.

Для оценки результатов конкурса можно, скажем, собрать конференцию или экспертный семинар, который позволит получить мнение профессионалов об успехах и недостатках программы или конкурса. Конечно, такие конференции тоже требуют немалой предварительной подготовки, но её результаты могут стать основой для внесения изменений в концепцию программы или даже в стратегию всего фонда. Бывает, что для оценки успешности грантового конкурса собирают всех грантополучателей, которые имеют возможность поделиться с коллегами результатами своих проектов и представить всю панораму собственных достижений и неудач. А иногда организаторы конкурса предпочитают сделать красивую и эффектную презентацию, на которой масштабно предстанет все, что было сделано в рамках завершенной программы. Для отчета этого обычно вполне хватает.

Итак:

- Вспомните, какую оценку итогов конкурса вы запланировали при его конструировании;
- Уточните для себя, как вы будете оценивать результаты завершенного грантового конкурса.



9.2. КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ОЦЕНКУ

Но если вы действительно хотите провести качественную оценку конкурса, нужно определиться, для чего вы её собираетесь проводить, какого рода вопросы вам нужно поставить перед исследователями, какого рода оценка вам необходима, кто будет её проводить и как вы будете использовать её результаты. В этом вам могут помочь принципы, разработанные Ассоциацией специалистов по оценке программ и политик (АСОПП). В той части, которая относится к заказчику оценки, обычно донору конкурса. их можно посмотреть в Приложении 9.1.

Конечно, многое зависит от того, какие цели были заявлены организаторами конкурса. Иногда целью конкурса является «финансовое обеспечение затрат», то есть просто распределение средств на поддержку отобранных социально значимых проектов, обычно в рамках более широкой программы. В этом случае конкурс рассматривается как наиболее удобный инструмент для достижения такой цели, и нужно оценивать, насколько применяемый инструмент эффективно выполняет свою довольно техническую функцию выбора лучших заявок по сформулированным критериям. В других случаях цели конкурса вполне содержательны, они могут быть связаны с развитием конкретной территории или конкретной целевой группы, продвижением определенной темы или повышением потенциала некоторых организаций. При этом, наряду с проведением конкурса организаторы иногда дополнительно организуют мероприятия, также направленные на достижение указанных целей.

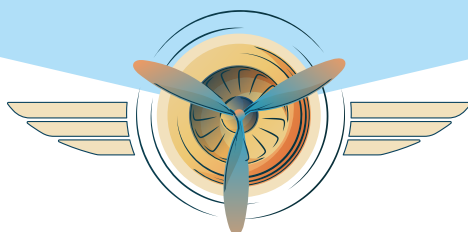
Для проведения оценки общих результатов проекта надо сформулировать цель оценки, вопросы, на которые должна ответить планируемая оценка, а также составить техническое задание, что лучше делать совместно с командой оценщиков. Некоторые вопросы оценки могут не относиться напрямую к целям и задачам конкурса, а касаться, например, эффективности работы грантменеджеров конкурса или влияния конкурса на развитие организации-донора. Наиболее сложной является оценка воздействия результатов конкурса на внешнюю среду, поскольку бывает трудно отличить, какие изменения в целевой группе произошли в результате вашей программы, а какие по иным причинам.

Команда оценщиков разрабатывает методологию оценки, способы сбора данных, объём изучаемых данных и источники их получения в зависимости от сформулированной цели оценки. Однако, при изучении результатов оценки нужно иметь в виду, что есть проблема искренности отзывов и оценок работы частных фондов, да и других доноров. Мало кто хочет портить с ними отношения, и здесь даже анонимность опросов не всегда помогает. С другой стороны, получая неблагоприятные отзывы или неутешительные результаты оценки, фонды зачастую не считают такую информацию достаточным стимулом для изменения своих подходов или курсов. Некоторые эксперты полагают, что в грантмейкинге степень его успешности определяется каждым донором самостоятельно. Тем не менее, честный и открытый диалог с донорами об их достижениях и промахах важен и необходим.

Какой вариант анализа и оценки результатов конкурса будет использован, определяет донор и организаторы конкурса. В любом случае, этот важнейший и завершающий этап конкурсной процедуры должен быть предусмотрен при планировании конкурса, хорошо продуман и подготовлен. На этой финальной стадии у вас есть возможность понять, чего удалось достичь в результате столь серьёзных усилий и немалых затрат, извлечь из побед и неудач ваших грантополучателей уроки на будущее. Ведь любой конкурс – это еще и хорошая школа как для его участников, так и для организаторов.

Итак:

- Планируйте оценку конкурсной программы заранее, на этапе определения дизайна конкурса;
- Если вы проводите полноценную оценку результатов, определитесь с её целью и с командой оценщиков;
- Разработайте совместно с оценщиками техническое задание;
- Используйте результаты оценки для совершенствования конкурсного механизма и подготовки собственных выводов о проведенном конкурсе. Планируйте оценку конкурсной программы заранее, на этапе определения дизайна конкурса;
- Если вы проводите полноценную оценку результатов, определитесь с её целью и с командой оценщиков;
- Разработайте совместно с оценщиками техническое задание;
- Используйте результаты оценки для совершенствования конкурсного механизма и подготовки собственных выводов о проведенном конкурсе.



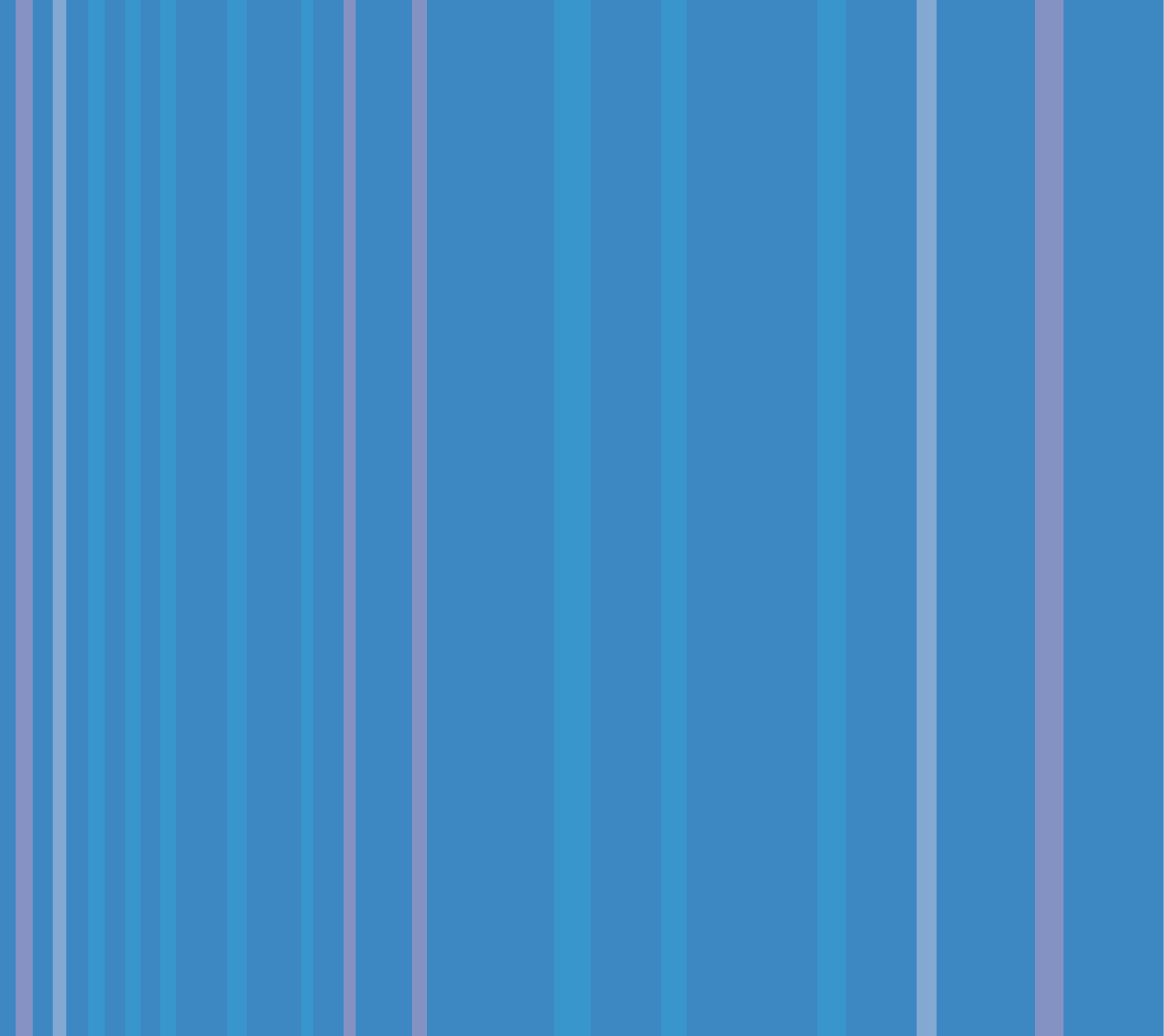
ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Наконец конкурс можно считать завершенным. В данном пособии мы обсудили все его этапы: от планирования основных параметров до оценки полученных результатов. В основном речь шла о грантовых конкурсах социальных и культурных проектов, однако многие разделы пособия будут полезны и при организации конкурсов других типов. Во всяком случае мы надеемся, что использование этого руководства поможет организаторам конкурсов избежать типичных ошибок, использовать полезные практики и в итоге успешно достичь запланированных целей. Хочется в этом пожелать им успеха!

ПРИЛОЖЕНИЯ

1. Приложения вы можете скачать на Яндекс-диске
<https://disk.yandex.ru/d/hFw6mkRxwnqp2A>
2. На сайте Центра Гарант, в разделе библиотека
<https://ngogarant.ru/library>





P L I I M