

# A jó pályáztató kézikönyve

*A részvételi támogatásnyújtás elvei és folyamatai -  
útmutató civil szervezeteknek.*

**Eredeti cím:** The Good Grantmaking Guide: Approach, Principles and Processes of Participative Grantmaking for Civil Society Organizations

**Szerkesztette:** Móra Veronika és Ana Canomanuel

**Szerzők:** Dominika Zareba, Miroslav Kandrata, Anna Wozniak, Tomáš Růžička, Peter Medveď, Móra Veronika, Potozky László, Lubomira Kolcheva

**Első kiadás 2016**

**Az eredeti angol nyelvű szöveg kiadója:**

Environmental Partnership Association

Údolní 33, 602 00 Brno, Czech Republic

pship@nap.cz

www.environmentalpartnership.org

Copyright © Environmental Partnership Association 2016



A magyar fordítást készítették és a szöveget aktualizálták: Papp Luca, Komenczi Bálint, Móra Veronika, Farkas Bálint

2025



# Tartalomjegyzék

**Előszó → 4**

**Bevezetés: a kis összegű támogatások szerepe a civil társadalom fejlődésében → 5**

**Kontextus: a civil szervezetek támogatása és az ezzel kapcsolatos kihívások → 8**

**1 | Stratégiai támogatásnyújtás → 11**

**2 | A támogatásközvetítő szervezet jellemzői → 15**

**3 | Pályázati felhívások, a pályáztatás menete → 18**

**4 | Az értékelés és a kiválasztás folyamata → 22**

**5 | A szerződéskötés folyamata → 25**

**6 | Monitoring, mint technikai segítségnyújtás → 29**

**7 | Az átláthatóság biztosítása → 32**

**8 | Nem pénzbeli támogatás → 35**

**Fogalomtár → 38**

**Összefoglaló → 39**

## Előszó

*Ez a kézikönyv olyan állami és filantróp magánadományozók számára készült, akik azon gondolkodnak, hogy támogatási programot indítanak a civil társadalom szereplői számára.*

Jelen kézikönyv célja, hogy megossza a Környezetvédelmi Partnerség Egyesület (EPA) tagalapítványainak tapasztalatait olyan felhasználóbarát pályázati felhívásokról, amelyeken keresztül civil szervezetek és helyi közösségek valósítanak meg fenntartható fejlődéssel, társadalmi innovációval és fejlesztéssel kapcsolatos projekteket. Bemutatja és összegzi egy olyan, jól felépített támogatási mechanizmus elemeit és alappilléreit, amelyben a hangsúly a valódi eredmények és hatások elérésén van.

A kézikönyv azoknak az állami támogatók és filantróp magánadományozók számára készült, akik azon gondolkodnak, hogy támogatási programot indítanak a civil társadalom szereplői számára. A tapasztalatok már rendelkezésre állnak.

A kézikönyv tartalma gyakorlati útmutatóként szolgál, egyrészt inspirációként, másrészt segíteni igyekszik stratégiai támogatási programok létrehozásában, beleértve a támogatást közvetítő szervezetek szerepének meghatározását is. Tartalmazza továbbá pályázati felhívások előkészítésének és lebonyolításának ajánlott lépéseit, az értékelési folyamat megszervezésekor, a szerződéskötés, nyomonkövetés (monitorozás) és az átláthatóság biztosítása során figyelembe veendő szempontokat.

Igény esetén a Környezeti Partnerség Egyesület szívesen szolgál további információkkal és megosztja három évtized tapasztalata alapján kialakított jó gyakorlatait.



Michal Veselý  
Környezeti Partnerség Egyesület  
regionális koordinátor



Móra Veronika  
Ökotárs Alapítvány  
igazgató

# Bevezetés: a kis összegű támogatások és szerepük a civil társadalom fejlődésében

*„Mindenki tudja: pénzt költeni könnyű, de hatékonyan elkölteni nagyon nehéz.”*

Az alulról jövő kezdeményezések bár gyakran kis léptékűek, mégis érdemben hozzájárulnak a helyi természeti és kulturális örökség védelméhez; növelik a városok és falvak ismertségét, és segítenek megváltoztatni a társadalom saját erőforrásainak felhasználásához való viszonyulását. Ha összeadjuk egy-egy közösség erőfeszítéseit, a helyi tapasztalatok rendszerezésével és a jó gyakorlatok azonosításával járó munkát, az ilyen kis projektek együttesen olyan tovagyűrűző hatásokat válthatnak ki, amelyek összeadódva valódi változásokat eredményeznek a globális környezet- és éghajlatvédelemben.

A Környezeti Partnerség Egyesület<sup>1</sup> alkotó alapítványok több mint három évtizede támogatják pályázati felhívásaikon keresztül a civil szervezetek és helyi közösségek fenntartható fejlesztési tevékenységeit. Az alapítványok célja helyi közösségek lokális kezdeményezéseinek ösztönzése és megerősítése, így előmozdítva a helyi cselekvés jó gyakorlatait.

Úgy véljük, hogy egy jól előkészített kis összegű támogatási pályázat – néhány száztól legfeljebb százezer euróig terjedő egyedi támogatásokkal – a leghatékonyabb módja a helyi közösségek elérésének és megerősítésének.

Támogatási programjaink során a folyamat minden szakaszában adunk segítséget, a tevékenységek tervezésétől kezdve a pályázat megírásán át, egészen az elvégzett munkáról szóló beszámolóig, valamint a projekt folytatásának tervezéséig. Lehetőséget adunk a támogatottaknak arra, hogy részt vegyenek egy egyszerű és átlátható pályázati eljárásban, miközben megtanulhatják azt is, hogyan lehet az EPA pályázatainál magasabb követelményeket támasztó forrásokra pályázni, mint amilyenek például az EU Strukturális Alapjai. Így lényegében egy három ágazatot átfogó partnerség alakulhat ki a polgárok és a civil szervezetek képviselői, a helyi hatóságok és a vállalkozások közös cselekvésre sarkallásával. Átlátható, pályázóbarát, érthető és rugalmas szabályokon alapuló támogatási programjainkat folyamatosan felülvizsgáljuk és fejlesztjük a magas színvonal és a megfelelő ár-érték arány biztosítása érdekében.

Az EPA alapítványok a kis összegű támogatási pályázatok szervezésével és lebonyolításával:

- támogatják és segítik, hogy a fenntartható fejlődést helyben támogató, gyakorlatias civil kezdeményezések valósuljanak meg;

---

<sup>1</sup> Hat alapítvány Csehországból, Magyarországról, Lengyelországból, Romániából, Szlovákiából és Bulgáriából.

- segítenek kialakítani egy szabályrendszert a különböző projektek és kezdeményezések finanszírozására;
- népszerűsítik azokat a jó gyakorlatokat, amelyek bevonják és cselekvésre motiválják a helyi közösségeket;
- felméri a helyi közösségek, köztük civil szervezetek és iskolák igényeit;
- együttműködnek a helyi vezetőkkel és más érdekeltekkel, hogy segítsék őket a cselekvéshez szükséges erőforrások mozgósításában;
- tanácsot adnak civil szervezeteknek és más helyi szervezeteknek a projektek hatékony és eredményes lebonyolításához;
- egyéni és szervezeti szinten is felkészítenek a projektervek megírására és azok hatékony lebonyolítására;
- finanszírozzák a közösségi és környezetvédelmi projektek elindítását.

Általánosságban elmondható, hogy az alulról jövő kezdeményezéseknek nyújtott támogatások elősegíthetik a helyi közösségek fejlődését, és tudást adhatnak számukra közérdekű ügyekben. A civil szervezetek egyik fő feladata az állampolgárok ösztönzése a saját környezetükben előforduló társadalmi problémák megoldására. Az ezzel kapcsolatos tudatosság növelése hozzájárul a nagyobb hatás eléréséhez, szemléletváltást, és nagyobb közösségi felelősségvállalást eredményez.

A Környezeti Partnerség Egyesület tagalapítványai - több mint három évtizedes, környezetvédelmi célú támogatási programok menedzselésében szerzett tapasztalattal a hátuk mögött - kidolgozták a sikeres, kis összegű támogatási programok megvalósításához szükséges lépéseket. E Jelen kézikönyv célja hogy rendszerezze és megossza egy ideális, civilbarát támogatási mechanizmus legfontosabb alapvetéseit.

### ***„Ez az útmutató sorvezetőként kíván szolgálni.”***

A kis összegű támogatási programok alapelvei témától és területtől függetlenül ugyanazok. Ez az útmutató a legfontosabb horizontális szempontok és a különböző dilemmák bemutatásával kíván segítséget nyújtani minden olyan adományozónak, aki civil szervezeteknek szóló támogatási programot kíván indítani. Emellett szorgalmazza képzett és tapasztalt közvetítő (pályázatók) bevonását is a folyamatba, különösen nagyobb támogatók esetében.

Közép-Európában kevés támogatási mechanizmus és kevés pénzügyi forrás áll a civil szervezetek rendelkezésére, amelyek segítségével helyi és közösségi szinten megvalósíthatnák tevékenységeiket. Hiányoznak a lokális kezdeményezéseket támogató eszközök, amelyek segíthetnének elindítani számos probléma megoldásának folyamatát, különösen olyan „soft” projektek formájában, amelyek *az emberekbe, és nem az infrastruktúrába fektetnek be, bevonják őket a megvalósításba, és egész közösségeket edukálnak.* Mindeközben az üzleti szektor gazdasági visszaesések idején ritkán dönt úgy, hogy ilyen megoldásokba fektetne be.

Ezért kiemelten fontos felhívni a figyelemet a megfelelő országos és uniós szintű támogatási mechanizmusok kialakításának fontosságára. Ilyenek lehetnek például az erre szakosodott alapítványok által szervezett kisléptékű támogatási programok, amelyek a forrásokat a civil társadalom számára továbbosztják, szélesebb körben is elérhetővé téve azokat. A támogatásoknak mindezek mellett célja kell legyen, hogy növeljék a civil szervezetek kapacitásait és tevékenységük hatékonyságát.

Sajnos egy ilyen mechanizmus továbbra is alulértékelt, ritkán alkalmazott módszere a helyi szintű támogatásnak, ugyanis amellet, hogy a legtöbb közfinanszírozott projektben a források továbbosztása nem számolható el költségként, speciális ismereteket és készségeket is igényel. Ezzel a kézikönyvvel a Környezeti Partnerség Egyesület alapítványai szeretnék bemutatni, hogy a szükséges tapasztalat már rendelkezésre áll, így egyetlen állami támogató vagy filantróp magánadományozó előtt sincs akadály, hogy a civil társadalom számára kis összegű támogatási programok indíthasson.

## **Kontextus: a civil szervezetek támogatása és az ezzel kapcsolatos kihívások**

*Ebben a fejezetben azzal foglalkozunk, hogy miért van szüksége a civil szervezeteknek a nagy infrastrukturális projektektől eltérő megközelítésű, személyre szabott pénzügyi támogatásra. Rámutatunk továbbá az uniós finanszírozási rendszer hiányosságaira a civil szervezeteknek a szabadság és a demokratikus értékek védelmében végzett munkája kapcsán. Kitérünk arra is, hogy korlátozzák a jelenlegi uniós finanszírozási rendszerek a civil szervezetek hozzáférését, végül pedig felvázoljuk egy kis összegű forrásokat továbbosztó rendszer adminisztratív előnyeit.*

Az erős, pezsgő és független civil szféra önmagában is érték, és alapvető eleme valamennyi demokratikus társadalomnak, ahogy azt minden jelentős XXI. századi nemzetközi intézmény elismeri és minden nemzetközi egyezmény kinyilvánítja. Ugyanakkor gyakran kevésbé tudatosul az a tény, hogy a civil szervezetek – más néven a harmadik szektor – észrevehetően különböznek más szervezetektől. A civil szervezetek általában alulról építkezve, önkéntes alapon szerveződnek, és a hétköznapi polgárok segítségével egy tág értelemben vett társadalmi küldetés teljesítésén dolgoznak. A civil társadalom emiatt is meglehetősen dinamikus és nagyon sokszínű: a csoportok folyamatosan változnak, átalakulnak és feloszlanak, foglalkoznak egy problémával, majd továbblépnek egy másikra. A civil szervezetek, sok más mellett, létfontosságú szerepet játszanak a demokratikus európai értékek népszerűsítésében helyben és országosan is, támogatják a felelős kormányzás kialakítását, a közösségek önszerveződését és a közjó érdekében való mozgósításukat. A civil szervezetek a részvétel támogatásával és a párbeszéd kialakításával a polgárok európai szintű bevonásához is hozzájárulnak.

***„A civil társadalom kifejezetten dinamikus és nagyon sokszínű”***

A tágabb értelemben vett civil társadalom leginkább látható részét a jogilag bejegyzett, meghatározott belső szabályokkal, szakmai vezetéssel és munkatársakkal rendelkező struktúrák (civil szervezetek) alkotják. A civil szervezetek felerősítik a társadalom hangját, és általában a nemzeti kormányokkal, vállalkozásokkal és nemzetközi szervezetekkel építenek



partnerséget. A civil szervezeteknek szükségük van az EU és tagállamainak elismerésére és finanszírozásra ahhoz, hogy hatékonyan elérjék a helyi közösségeket.

Mivel meghatározásuknál fogva nonprofit szervezetekről van szó, akik gyakran olyan területeken vagy olyan csoportokkal dolgoznak, amelyeket a piac nem értékeli, jövedelmük nagy mértékben az állami forrásoktól és a magánadományozóktól függ. Ráadásul a civil szervezeteket célzó finanszírozásnál figyelembe kell venni a civil szektor sajátosságait is:

- korlátozott kapacitás az emberi erőforrás és szakértelem tekintetében (pl. számvitel, menedzsment, jog, PR, stb.), miközben ezek nagyszabású projekteknél elengedhetetlenek;
- a stabil saját jövedelem hiánya, amely biztosíthatná a nagyobb projektekre való pályázás és a projektek megvalósításának pénzügyi alapját
- korlátozott pénzügyi források, amelyek lehetővé tennék a magas szintű elő- és társfinanszírozást (azaz önrészt) igénylő támogatásokhoz való hozzáférést;
- a nemzetközi és ágazatközi kapcsolatok hiánya, illetve nyelvi akadályok is korlátozzák képességüket a konzorciumokban való részvételre
- előfordul az átlátható eljárások kidolgozásához szükséges források hiánya, ami kulcsfontosságú lenne a nyilvánosság és a támogatók bizalmának kiépítéséhez.

**A civil szervezetek finanszírozási programjainak ezért személyre szabottnak kell lenniük ahhoz, hogy hatékonyak legyenek.**

- A civil szervezetek tevékenységei nagyrészt “soft” jellegűek: inkább a humán tőkével foglalkoznak, mint infrastruktúraépítéssel.
- Az emberekre fókuszáló fejlesztő munka hosszabb távon hozza meg a kívánt eredményt, és a társadalmi hatást nem könnyű számszerűsíteni. A legtöbb közintézmény gyakran jobban felkészült a könnyebben mérhető infrastrukturális projektek finanszírozására és irányítására. A szociális szemléletű fejlesztési projektek azonban elengedhetetlenek a fenntartható társadalmak létrehozásához – az aszfalt nem elegendő.
- A különböző társadalmi problémákat más és más szinteken lehet kezelni: a civil szervezetek sokfélesége lehetővé teszi, hogy a megközelítések keverékét alkalmazzuk. Míg a kisebb szervezetek például kifejezetten helyi szinten vagy nagyon specifikus célcsoportokkal dolgozva tudnak hatékonyan (és türelmesen) fellépni, addig ezeket a nagyobb intézmények gyakran elhanyagolják.
- A civil szervezetek jó helyzetben vannak ahhoz, hogy feltárják a láthatatlan és megoldatlan társadalmi problémákat, gyakran az érintettek bevonásával: a civil szervezetek fontos társadalmi újtók lehetnek, ha erre teret és ehhez megerősítést kapnak.
- A civil szervezetek általában rugalmasak, és képesek új megközelítéseket kipróbálni: ez nagyon hasznos társadalmi válságok idején, de akár a fiatal demokráciák és az

átalakulóban lévő gazdaságok esetében is, ahol a régi megközelítések már nem működnek hatékonyan.

Gyengébb adminisztratív kapacitásuk miatt (szemben az állami vagy profitorientált struktúrákkal) a civil társadalom finanszírozása „kockázatos vállalkozásnak” tekinthető, azonban a projekt véghezvitele előtt, alatt és után nyújtott intenzív segítségnyújtás hatékonyan tudja kezelni ezt a problémát.

A civil szervezeteknek készségeik és képességeik fejlesztéséhez elsősorban mentorálás formájában van szükségük segítségnyújtásra. Ez hozzájárulhat hosszú távú önellátásukhoz, de a pro bono szolgáltatások igénybevételéhez és az üzleti szektortól való tanuláshoz, a jó kormányzás és az elszámoltathatóság, a kommunikáció, a részvétel és az érdekérvényesítés javításához is.

## ***„A civil társadalom finanszírozása kockázatos vállalkozásnak tekinthető.”***

A civil szervezeteknek támogatásra van szükségük ahhoz, hogy erősítsék szervezeti kapacitásukat, és képesek legyenek diverzifikálni módszereiket a jogi készségek, az adománygyűjtés, a digitális innovációk és a kommunikáció terén.

Mindez emberi erőforrásokat, figyelmet és elkötelezettséget igényel a támogató ügynökség/szervezet részéről.

A civil szervezetek támogatásának kiterjesztésével kapcsolatos problémákat úgy lehet megoldani, ha a folyamatba a független civil szektorból vonunk be közvetítőket. Jelen útmutató mellett érvel, hogy a közvetítők bevonása csökkenti a finanszírozó/támogató adminisztratív terheit, illetve hozzájárul az ilyen támogatási programok megítélésének és elfogadottságának javításához is. Az ismertetett támogatásnyújtási megközelítés humánerőforrás-igényes, és a támogatás szintje és minősége függ a személyzet szakértelmétől.

Azzal, hogy egy részletes útmutatást biztosítunk kisléptékű támogatások nyújtásához, azt kívánjuk hangsúlyozni, hogy a szükséges tudás és a tapasztalatok már rendelkezésre állnak, és a finanszírozási programok kiszervezése életképes alternatíva.

# 1 | Stratégiai támogatásnyújtás

*Ebben a fejezetben ismertetjük, hogy milyen megfontolásokat kell figyelembe venni egy stratégiai támogatási program létrehozásakor, beleértve azokat az előfeltételeket és kulcsfontosságú jellemzőket is, amelyek révén a támogatott projektekből a lehető legtöbbet lehet kihozni a társadalmi hatás és a sokszorozhatóság tekintetében, mindeközben figyelembe vesszük az érintett civil szervezet hosszú távú fenntarthatóságát is.*

A hatékony finanszírozási vagy támogatási programok tervezésének első előfeltétele, hogy világos képet alkossunk az elérni kívánt társadalmi célról, változásról. A társadalmi problémáknak általában összetett okai és tünetei vannak, ezért ezek széleskörű és mélyreható megértése, valamint a világos jövőkép kialakítása elengedhetetlen a programok elindítása előtt.

*„Sokféle módon és eszközzel lehet ugyanazt a célt elérni – de a legtöbb esetben nincsenek gyors megoldások.”*

Mielőtt a támogató elkezdene programja kialakítását, néhány alapvető kérdésre kell választ kapnia:

- Van-e tényleges szükség/probléma?
- Az én támogatási programom a legjobb eszköz ennek a kezelésére?
- Vannak olyan potenciális címzettek, akik segíthetnek a probléma megoldásában/hozzájárulhatnak a probléma megoldásához?
- A támogatási program elősegíti-e kapacitásaik és fenntarthatóságuk fejlesztését?
- Van-e kilátás a támogatási program hosszú távú folytatására?
- Megfelelőek-e a kiutalt források a probléma kezeléséhez?

Számos módja és eszköze lehet ugyanazon cél elérésének, vagy ugyanazon probléma kezelésének – de a legtöbb esetben nincsenek gyors megoldások.

Ezért **minden olyan támogatási program célját, amely valamilyen társadalmi problémát igyekszik kezelni, nagyon körültekintően kell meghatározni, lehetőleg minden szakaszban bevonva az érdekelt feleket**, hogy világossá váljon, mik a kívánt eredmények, miközben marad tér a különböző megközelítések, eszközök, tevékenységek beépítésére is.

Bármely társadalmi célt is akarunk elérni, annak legjobb módja a különböző típusú beavatkozások kombinálásai – ezért rugalmas és proaktív megközelítésen alapuló stratégiai támogatásnyújtási megközelítésre van szükség. A stratégiai támogatási program **világosan meghatározott célokkal, prioritásokkal és eredményekkel rendelkezik, amelyek elég széleskörűek** ahhoz, hogy hosszú távú társadalmi törekvések érdekében mozgósítsák a civil szektor sokszínű szereplőit. Egy ilyen program:

- egyaránt támogatja a rövid és a hosszú távú célokat;
- támogatási típusok széles választékát alkalmazza, például a támogatások mérete (kis, közepes, nagy) és témája szerint;
- világos célkitűzései vannak, ugyanakkor új kihívások, lehetőségek vagy források felmerülésekor elég rugalmas az átalakuláshoz, megújuláshoz.

Egy ilyen program egyik legfontosabb jellemzője a **többéves finanszírozás**. Az ilyen megközelítés számos előnnyel járhat mind a támogatók, mint a támogatottak számára, és bizonyított, hogy közvetlen jótékony hatással van a civil szervezetek működésének hatékonyságára. Segíti a támogatottakat abban, hogy kevésbé stresszes módon tudjanak működni, és fokozzák a szervezet kapacitásait. Ám ami a legfontosabb, lehetővé teszi a **projektek fokozatos felépítését és kiterjesztését**: az ötletet kísérleti jelleggel ki lehet próbálni egy kis kezdeti támogatással, és ha a projekt sikeresnek látszik, akkor nagyobb léptékben is megvalósítható, végül pedig a tanulságok levonásával jól megalapozott, általános munkamódszerré alakítható. Továbbá, egy ilyen megközelítés hozzájárul a szervezet és az általuk végzett munka fenntarthatóságához, beleértve a személyzeti létszám stabilizálását is, és lehetővé teszi a tervezési és végrehajtási folyamatok javítását.

A stratégiai támogatásnyújtás azt is jelenti, hogy a támogatottak igényeihez igazodó programokat kell kidolgozni, valamint egyenlő lehetőségeket kell biztosítani. A támogatási program egyaránt reagálhat a különböző tematikus igényekre, és fedezheti a kisebb (alulról szerveződő) és nagyobb szervezetek igényeit is. Ennek eredményeképpen sokkal több szervezet találhatja meg a maga helyét, valamint a finanszírozásért folyó verseny is kiegyenlítettebbé válik, így a kisebb szervezetek is esélyt kapnak arra, hogy céljaik és projektjeik támogatáshoz juthassanak.

**A stratégiai támogatási programok kis, közepes és nagy összegű támogatásokat használnak, és számos olyan területet lefednek, amelyeken elősegíthetik a társadalmi változásokat. Amennyiben a célcsoport jellemzői ezt indokolják, az előírányzott támogatás egy része elkülöníthető meghatározott típusú projektek és kedvezményezetttek számára.**

A projekt támogatások **rugalmas finanszírozási eszközökkel** is párosíthatók, amelyek segíthetnek a külső változásokhoz való alkalmazkodásban vagy a végrehajtás során felmerülő új kihívásokra való reagálásban. Ilyen eszköz lehet például egy folyamatos nyílt felhívás, amellyel indokolt esetben kisebb kiegészítő támogatás nyújtható. A kisebb szervezetek számára kialakított támogatási tételek esetében az eljárások, a támogatási útmutatók, a pályázati és beszámolási követelmények szintén egyszerűsíthetők, és a pályázók képességeihez igazíthatók.

**A stratégiai támogatásnyújtás másik fontos jellemzője a támogatottak szervezeti megerősítése,** figyelembe véve, hogy az elmúlt két évtizedben a támogatásnyújtás Közép-Európában többnyire a projektalapú finanszírozásról szólt. Általános célú támogatásokat csak nagyon ritkán és kevés finanszírozó ítél oda, éppen ezért a civil szervezetek szervezeti és pénzügyi fenntarthatósága nem javult. A stratégiai támogatásnyújtási megközelítés ezt a problémát is kezeli. A civil szervezetek kapacitásának megerősítésére az egyik legjobb módszer, hogy a projekt teljes támogatható költségének egy bizonyos százalékát (pl. legfeljebb 30%-ot) felhasználhatják szervezetfejlesztési célokra, például szervezeti stratégia kidolgozására és végrehajtására, a szervezet átláthatóságának növelésére vagy adománygyűjtési stratégiák kidolgozására.

Természetesen a stratégiai támogatásnyújtás összetett és rugalmas jellege sem mentes a nehézségektől – **a két fő probléma, amellyel a támogatóknak szembe kell nézniük, az a kudarc kockázata és a hatás mérésének nehézségei.**

### ***„A stratégiai támogatásnyújtás másik fontos jellemzője a támogatottak szervezeti megerősítése.”***

A kudarc kockázata bár számos intézkedéssel, többek között megfelelő előzetes problémaelemzéssel, jó minőségű értékeléssel, kapacitásfejlesztéssel, a bizalom, valamint a támogató és támogatott közötti kommunikáció kiépítésével mind csökkenthető, azonban egyikkel sem küszöbölhető ki teljesen. Új ötletek, módszerek és megközelítések támogatása során néhány kezdeményezés a legjobb szándék, jóakarát és erőfeszítés ellenére is elkerülhetetlenül kudarcot vall (többek között a célcsoport reakcióképtelensége, a támogatott túlzott erőfeszítései, a külső környezet változásai stb. miatt) – a támogatónak tisztában kell lennie ezzel a kockázattal, és el kell viselnie egy bizonyos (esetleg előre meghatározott) kockázati szintet. Tapasztalataink szerint a projektek körülbelül 3-4%-nak kudarcra normálisnak tekinthető.

A „puha” beavatkozások és projektek tényleges hatásának mérése világszerte sokat vitatott kérdés, nemcsak a civil szervezetek, hanem a kutatók és a tudományos közösség berkeiben is. Maguk a civil szervezetek ritkán tudják a sikereiket az egyszerű mennyiségi, kimeneti mutatók szintjén túl mérni – a legtöbbször sem a megfelelő eszközökkel, sem a nyomkövetéshez szükséges kapacitással nem rendelkeznek az eredmények és hatások

projekt utáni követésére. Közhelynek tűnhet, de a társadalmi változás az emberek fejében kezdődik: gondolkodásukban, hozzáállásukban, cselekedeteikben – a hatások mérésének is ezekre a minőségi szempontokra kell összpontosítani. Ez a szociológia és a szociálpszichológia eszköztárának alkalmazását jelenti (pl. kérdőívezések, interjúk, fókuszcsoportok) – ideális esetben akkor is, amikor a projektek befejezése után már eltelt némi idő –, hogy különbséget lehessen tenni az átmeneti és a tartósabb változások között. A legtöbb támogatási program sajnos sem erőforrásokat, sem időt nem szán ezekre a gyakorlatokra, amelyek valóban bizonyíthatnák egy adott stratégiai támogatási program hasznosságát és hatékonyságát.

## 2 | A támogatásközvetítő szervezet jellemzői

*Ebben a fejezetben ismertetjük a közvetítő szerepét a civil szervezetek forrásainak kezelésében, valamint azokat a fő követelményeket, amelyeknek a közvetítőnek meg kell felelnie.*

Amikor projektek végrehajtásáról van szó, a civil szervezetek több okból is különböznek olyan más szervezetektől, mint például a tudományos intézmények vagy az állami és a magánszektor. Egyrészt korlátozott intézményi és adminisztratív kapacitásaik, illetve a rendszeres saját jövedelem hiánya akadályozhatja a finanszírozáshoz való hozzáférésüket, valamint az elő- és társfinanszírozás biztosítását is. Másrészt felépítésük révén közelebb állnak a társadalomhoz, és ez hitelesebbé teszi őket a demokratikus értékek előmozdításában.

***„A megfelelő szaktudással rendelkező támogatásnyújtó szervezetek jelentősen hozzájárulhatnak a támogatott projektek nagyobb hatékonyságához.”***

Hiszünk abban, hogy fontos tiszteletben tartani ezeket a különbségeket, amikor a civil szervezetek pénzügyi támogatásáról van szó. A források kezelésében kulcsszerepet kell kapniuk a megfelelő szaktudással rendelkező támogatásnyújtó szervezeteknek (közvetítőknak), akik így jelentősen hozzájárulhatnak a támogatott projektek nagyobb hatékonyságához és gördülékenyebb megvalósításához. A közvetítőknak speciális kompetenciákkal, tapasztalatokkal és ismeretekkel kell rendelkezniük, beleértve a civil társadalom számára nyújtott támogatások kezelésében szerzett tapasztalatokat is. Ugyanilyen fontos, hogy a civil szervezetek megbízzanak a közvetítőknél és tiszteljék őket, akik cserébe őszintén érdekeltek kell legyenek a civil társadalom fejlődésében, és osztozniuk kell a civil társadalom által támogatott demokratikus értékekben. A közvetítők lehetnek egyes szervezetek (pl. alapítványok) vagy több szervezetből álló konzorciumok.

Az ideális közvetítőnek az alábbi kvalitásokkal kell rendelkeznie:

### **a) Függetlenség**

- független országos, regionális vagy helyi kormányzati intézményektől és politikai pártoktól;
- képes biztosítani, hogy a pénzügyi támogatás elosztása a civil szervezetek projektjeinek súlypontja és minősége szerint történjen, és képesnek kell lennie arra, hogy elkerülje a közvetlen vagy közvetett pártpolitikát;

- jellemzően valamilyen civil szervezeti formában, pl. alapítványként működik.

## **b) Tudás**

- ismeri a civil szektort, megérti a felmerülő igényeket, és bizalmi kapcsolatot építve, aktívan tud reagálni ezekre;
- tevékenysége kiterjed a civil szektor minden részterületére, beleértve a helyi, regionális és országos szervezeteket és csoportokat is;
- képes az érdekelt felek bevonására, proaktívan azonosítani tudja azokat a kezdeményezéseket, amelyek szélesebb körű hatást tudnak kifejteni a társadalmi kérdések kezelésében;
- ismeri az ágazatra, valamint a közpénzekkel való gazdálkodásra vonatkozó nemzeti törvényeket, szabályokat és eljárásokat.

## **c) Menedzsment kapacitás**

- tapasztalattal és alapos ismeretekkel rendelkezik támogatásokat újraelosztó programok és projektek működtetésében;
- biztosítja a támogatások világos és átlátható értékelési folyamatait;
- tapasztalattal rendelkezik olyan kézikönyvek és számviteli rendszerek kidolgozásában, amelyek tükrözik a támogatás nagyságát, ugyanakkor nem teszi ki a kisebb szervezeteket indokolatlan vagy túlzott megkötéseknek;
- képes a megfelelő kommunikációra, PR eszközök használatára, rendezvények megvalósítására;
- hatékony beszámolási, pénzügyi ellenőrzési és fizetési rendszereket biztosít;
- a támogatottak önellenőrzését ösztönző nyomonkövetési és értékelési eljárásokat biztosít;
- biztosítja, hogy a kisebb, többletforrásokhoz nem jutó civil szervezetek ne kerüljenek hátrányos helyzetbe;
- elkötelezett munkatársakkal dolgozik, akiknek mély ismeretei és tapasztalatai vannak civil szervezetekről.

## **d) Kapacitásfejlesztés**

- képes a projektek számára a teljes projektciklus alatt tájékoztató munkát és támogatást nyújtani, beleértve a pályázatok megírásával és benyújtásával, a végrehajtással, a beszámolással kapcsolatos képzést, valamint a támogatott projektek közötti tapasztalatcsere elősegítését, továbbá a monitoringot, a tanulási transzfer ösztönzését és a civil társadalom megerősítéséhez való hozzájárulást.

## **e) Jó kormányzás**



- betartja, és munkája során demonstrálja a jó kormányzás, a fenntartható fejlődés, a nemek közötti egyenlőség és az esélyegyenlőség elveit;
- minden ésszerű intézkedést megtesz annak érdekében, hogy megelőzze összeférhetetlenség kialakulását;
- etikai magatartási kódexszel rendelkezik (vagy vállalja annak kidolgozását).

Mindenekelőtt azonban a közvetítőnek azt kell szem előtt tartania, hogy a támogatott projektek sikere közös érdek, és nem csak a támogatott kizárólagos felelőssége. A közvetítőnek ezért arra kell törekednie, hogy a pályázókkal és a támogatottakkal inkább horizontális, partnerségen alapuló kapcsolatot építsen ki, mintsem hierarchikus, felülről lefelé irányuló viszonyt. Ez számos előnnyel jár, nem utolsósorban azzal, hogy a bizalmi és a nyitott légkört teremt, valamint ösztönzi az őszinte kommunikációt, ami az egyik legjobb eszköz a kudarcok vagy a pénzeszközökkel való visszaélések megelőzésére. Ha a támogatottak bízhatnak a közvetítő segítő hozzáállásában és együttműködésében, akkor a felmerülő problémákat még időben jelezni fogják, akkor, amikor azokat közösen még lehet kezelni és megoldani, és nem akkor, amikor már mindehhez túl késő lenne.

***“A közvetítőnek szem előtt kell tartania, hogy a támogatott projektek sikere közös érdek, és nem csak a támogatott kizárólagos felelőssége.”***

Amint azt számos felmérés kimutatta, a támogatottak jobban kedvelik a személyes kapcsolatot a közvetítővel, mint a bürokratikus eljárásokat. Ha a projekt „gazdára” talál a közvetítő szervezetnél, és lesz valaki, aki ismeri a projektet és könnyen elérhető, akkor az a támogatottat is nagyban arra ösztönzi hogy mind a végrehajtás, mind a beszámolás zökkenőmentes legyen.

## 3 | Pályázati felhívások, a pályáztatás menete

*Ebben a fejezetben a pályázati felhívás előkészítésének lépéseit és az eljárásra vonatkozó ajánlásokat ismertetjük.*

A pályázati felhívások összeállítása a folyamat kulcsfontosságú eleme, aminek előkészítését a közvetítőnek időben meg kell kezdenie, elegendő időt hagyva a tervek egyeztetésére és megvitatására is. Első lépésként világosan meg kell határozni, hogy mit lehet elérni a rendelkezésre álló forrásokkal, és hogy mik a támogatás feltételei.

**A pályázati felhívásnak tartalmaznia kell a következőket:**

- a program céljának meghatározása;
- a programhoz rendelt forrás összege;
- a projektenként rendelkezésre álló maximális és minimális támogatás;
- a pályázat felépítése és költségvetése;
- a támogatható kedvezményezettek és a támogatható költségek;
- az értékelés folyamata és kritériumai;
- a szerződéskötés és beszámolás feltételei.

A dokumentumnak **világosnak, egyszerűnek és rövidnek** kell lennie a félreértések elkerülése érdekében. Tapasztalataink szerint a dokumentum nem haladhatja meg a 20 oldalt, és az összes lényeges információt ugyanabban a dokumentumban célszerű feltüntetni, további iránymutatások és közlemények nélkül (még az összetett, közpénzekből is finanszírozott támogatási programok esetében is).

A felhívás kommunikációjában világossá kell tenni, hogy milyen szervezetek, tevékenységek és költségek támogathatók. Az ilyen korlátozásoknak indokoltnak kell lenniük, és figyelembe kell venni a megcélzott szervezetek speciális helyzetét. Mivel a támogatható tevékenységeket is ritkán lehet kimerítően felsorolni (ez ráadásul korlátozná is az új ötletek felbukkanásának lehetőségét), ezért célszerűbb inkább a támogatásra nem jogosult tevékenységeket meghatározni. Nem javasoljuk, hogy a pályázati felhívás egy valós vagy hipotetikus „mintaprojekt” alapján szülessen.

A támogatás maximális összege, valamint a támogatásokra rendelkezésre álló teljes összeg ma már alapvető információ a pályázó számára, hogy a lehető legjobban felmérhesse esélyeit, és ennek megfelelően hatékonyan készíthesse elő projektjét. **A minimális és maximális támogatási összegek (és arányok) meghatározása mindig némileg esetleges.** A felső határérték arra ösztönzi a pályázókat, hogy költségeiket ehhez közel tervezzék (függetlenül a tényleges szükségleteiktől) - néha jobb, ha egyáltalán nem határozzunk meg maximumokat, hanem inkább egy átlagos támogatási összeget. Ez ugyanakkor megnehezítheti az értékelési folyamatot a költségvetési tervek költséghatékonyságának elemzése szempontjából.

## *„Már a kezdetektől fogva világossá kell tenni, hogy mit lehet elérni a rendelkezésre álló forrásokkal.”*

Magát a pályázati űrlapot úgy kell összeállítani, hogy az egyrészt szolgálja a a benyújtott projektterv megértését, másrészt a projekt eredményeinek a beszámolási folyamat során történő ellenőrzésénél kiindulási alapul szolgáljon. **A pályázati űrlapnak egyértelműnek és könnyen érthetőnek kell lennie, a projektekre és annak céljaira kell összpontosítania.** Általánosabb kérdésekre csak abban az esetben lehet szükség, ha a pályázatokat a kiírás témájában korlátozott tapasztalattal rendelkező szakértők értékelik, és így a projekt kontextusának körülírására is szükség van. (Ilyen helyzet állhat elő például akkor, ha a felhívás viszonylag széleskörű, és nem tudjuk előre, hogy milyen típusú projektekkal fognak pályázni.)

A pályázati űrlapnak egy speciális része a költségvetés, amelyet nagyon körültekintően kell megtervezni. Érdemes elektronikus táblázatokat használni, melyeket automatikus számításokkal ellátott cellák és beépített ellenőrzési lehetőségek tesznek felhasználóbaráttá a pályázók számára. Az értékelők számára pedig az jelenthet segítséget, ha a pályázó az egyes költségvetési sorokhoz indoklást is tud írni, mert így jobban megértik a költségvetés és a projekt logikáját.

leginkább a támogatható tevékenységek körétől függ, hogy egy pályázathoz milyen dokumentumokat kell csatolni. Például természetvédelmi tevékenységek engedélyezése esetén a célterület tulajdonosával való megállapodásra is szükség lehet, de olyan eset is előfordulhat, hogy a közvetítőnek nem kell sok mindent bekérnie.

Mindig érdemes feltenni a kérdést: valóban szükségünk van az adott dokumentumra? Sok esetben elegendő lehet egy URL-link (pl. egy éves jelentéshez), illetve bizonyos információkat a közvetítő nyilvános adatbázisokban is megtalálhat (pl. a pályázó jogi és nyilvántartási adatait), ezért ezek bekérése csak felesleges adminisztratív terhet jelentene a pályázók számára. Megint más dokumentumokra pedig csak akkor van szükség, ha a támogatásról szóló döntés már megszületett, és a szerződés előkészítésénél tartunk, ilyen lehet pl. a pályázó bankszámlájának banki igazolása. (Bár eddig még nem tapasztaltunk bankszámlával való visszaélést.)

A jelentkezési határidők nagyon egyértelműek, ha **online, elektronikus pályázati rendszert** használunk, amelynek emellett további előnyei is vannak, és számos eszköz áll rendelkezésre a fejlesztéséhez. Az online pályázati űrlapoknak egyszerűnek és könnyen kezelhetőnek kell lenniük, és működniük kell külön programok letöltése nélkül is. Használatuk során olyan beépített kontrollmechanizmusokat, ellenőrző listákat vagy egyéb eszközöket is alkalmazhatunk, amelyek egyaránt segítik a pályázókat, az értékelőket és a pályázatkezelő munkatársakat. A támogatásközvetítőnek ahhoz is elég rugalmasnak kell lennie, hogy a

pályázók oldalán felmerülő hibákból vagy technikai kérdésekből eredő problémákat kezelni tudja (pl. indokolt problémák esetén a határidőn túli benyújtást is lehetővé tenni).

## *„Mindig érdemes feltenni a kérdést: miért van erre szükségünk?”*

Az EPA tagalapítványai olyan online támogatáskezelő eszközöket fejlesztettek ki, mint például a cseh GRANTYS, amelyet számos egyszerű pályázati felhívás, valamint összetett és kifinomult támogatási rendszer esetében is teszteltek, mint például az EGT/ Norvég Alap. A GRANTYS szoftver lehetővé teszi a teljes támogatási eljárás online kezelését: online pályázatbeadás, a pályázatok értékelése ( megfelelő szintű, biztonságos hozzáféréssel a bíráló bizottság tagjai számára), az időközi jelentések és a végrehajtás során elért eredmények tárolása, a projektekre vonatkozó különböző statisztikai adatok szűrése (beleértve a földrajzi eloszlást), a szöveges és a pénzügyi beszámoló összekapcsolása a támogatóközvetítő számviteli rendszerével stb.

Létezik a **pályáztatásnak alternatív módja** is, ez a **kétlépcsős eljárás**. Ennek során az érdeklődő szervezeteknek először csak egy rövid projekt koncepciót kell benyújtaniuk (amely legfeljebb 5 kérdésből áll, és nem tartalmaz részletes költségvetést), majd az első fázisban kiválasztott szervezetek nyújthatják be teljes pályázatukat. Ennek az eljárásnak több előnye is van:

- egyszerűbb mind a pályázók, mind az értékelők számára: a pályázónak könnyebb megírni, az értékelőnek pedig egyszerűbb kiszűrni a legmegfelelőbb jelölteket;
- erősebb kapacitásépítési tevékenységekkel párosulhat: a két szakasz közötti képzés és konzultáció révén a kiíró segíteni tudja a továbbjutott pályázókat abban, hogy jobb, világosabb és összetettebb pályázatokat dolgozzanak ki.

## *„Az online, elektronikus pályázati rendszer számos előnnyel jár.”*

A kétlépcsős eljárásnak ugyanakkor hátránya is van, mégpedig a lefolytatásához szükséges idő: tapasztalataink szerint a felhívás meghirdetésétől a végső támogatási döntésig még nagyon szoros ütemterv esetén is legalább fél év telik el. (Úgy gondoljuk, hogy a második fázisban is versenynek kell lennie, azaz másfél-kétszer annyi pályázót célszerű továbbengedni, mint ahány támogatottat előirányoztak, mivel kiderülhet, hogy az első fázisban ígéretesnek talált ötletek nem állják ki a részletesebb elbírálás próbáját). Összességében leginkább akkor tekinthető hasznos eszköznek, ha sok pályázat várható, vagy ha a célcsoportról tudjuk, hogy nem rendelkezik elegendő kapacitással kellő minőségű projektjavaslatok megfogalmazásához.

Bármelyik eljárást is alkalmazzuk, a pályázatok beadási időszaka az egyik legforgalmasabb a támogatókövetítő életében. Számunkra a **támogatottakkal való személyes kapcsolattartás mindig is alapvető érték volt.** Úgy véljük, hogy bár minden papírmunkának rendben kell lennie, ugyanilyen fontosak az emberi kapcsolatok, a pályázók (és a támogatottak) problémáinak megértése. Az erős civil társadalom kialakulásához szükséges, hogy a közvetítő és a támogatottak közötti kapcsolatok ne csak formálisak legyenek. A támogatottak mindig örömmel fogadják a munkájuk iránti érdeklődést: a személyes jelenlét, a telefonhívások vagy helyszíni látogatások nagyon hasznosak tudnak lenni a pályázók számára. Így a támogatott jobban megérti a pályázató szerepét, a pályázató pedig jobban megérti a támogatott munkája során felmerülő problémákat. Természetesen a folyamat során biztosítani kell az egyenlő bánásmódot, a közvetítőnek elérhetőnek és nyitottnak kell lennie minden (potenciális) pályázó és támogatott számára.

A személyes megközelítés azonban nem csak a kommunikációról szól, hanem a rugalmasságról és a támogatókövetítő azon képességéről is, hogy a projektet a megvalósítási időszak alatt is meg tudja vitatni, és engedjen a támogatottnak változtatásokat. Ha az eredmények nem változnak, miért ne lehetne megengedni változtatásokat néhány tevékenységben és a költségvetésben? Minden projekt más és más, így nincs mindenre egységes válasz. A támogatást nyújtó szervezet és munkatársai tudására van bízva, hogy értékeljék a javasolt változtatásokat, és összhangba hozzák azokat a projekt céljaival.

## 4 | Az értékelés és a kiválasztás folyamata

*Ebben a fejezetben az értékelési folyamat megszervezésekor figyelembe veendő szempontokat ismertetjük.*

A pályázatok értékelése és közülük a támogatandók kiválasztása minden finanszírozási program legkritikusabb pontja - a folyamatot ezért a következő kulcsfontosságú elveknek kell vezérelniük: (1) **egyenlő hozzáférés és tisztességes verseny**, (2) **objektivitás és elfogulatlanság**, (3) **átláthatóság**. Azaz minden pályázatot és pályázót egyformán kell kezelni, kizárólag érdemeik és gyengeségeik alapján kell értékelni, a folyamatnak pedig kezdettől fogva világosnak és érthetőnek kell lennie minden érintett fél számára. Az értékelés megszervezésére különböző modellek és megközelítések léteznek, és ezek előnyeit és hátrányait vég nélkül lehetne vitatni.

**Úgy gondoljuk, nincs tökéletes megoldás, de a következő megfontolások segíthetnek a fenti elveknek megfelelő rendszer megszervezésében:**

- a) Bár a szubjektivitás a folyamat során a lehető legnagyobb mértékben kerülendő, el kell ismerni és el kell fogadni, hogy azt kizárni teljesen kizárni nem lehet. Ez különösen igaz a „soft” fejlesztéssel foglalkozó projektek esetében, melyek célja az emberek gondolkodásának vagy viselkedésének az alakítása - márpedig a civil szervezetek pályázatainak túlnyomó többsége ilyen. Az ilyen hatások mérhetőségének, bizonyíthatóságának kérdései mellett arra vonatkozóan is eltérő nézeteket valló iskolák léteznek, hogy miként kellene a legjobban kezelni az egyes társadalmi problémákat, mindez pedig tovább bonyolítja az értékelést.
- b) A fenti nehézségekre válaszul a támogatók időnként úgy próbálják csökkenteni a szubjektivitás szintjét, hogy rendkívül összetett értékelési rendszereket terveznek, amelyek kifinomult kritériumokra és számos ellenőrzési lépésre támaszkodnak. Tapasztalataink szerint az ilyen intézkedések azonban nem javítják az értékelés megbízhatóságát, hanem inkább szükségtelen többletterhet rónak az érintett felekre, ráadásul sok időt is vesznek igénybe. Civil szervezeteknek nyújtott kis léptékű támogatási programok esetében egy **0-tól 3-ig vagy legfeljebb 0-tól 5-ig terjedő skálán mérhető 7-10 kritérium** elegendő kell legyen az értékeléshez.
- c) Ennek egyik fő oka a pályázatok sokféleségében rejlik; ha a támogató a civil szervezeteket a társadalmi változás előmozdítóinak tekinti, és ennek megfelelően határozza meg prioritásait, a pályázatok között sokféle megközelítés és módszertan jelenhet meg. Ezért **az értékelési kritériumokat egyrészt elég tágan kell meghatározni ahhoz, hogy mindenkire alkalmazhatóak legyenek, másrészt képesek kell legyenek a projektek közötti érdemi differenciálásra is**. Az értékelési kritériumok nagyjából három fő szempontra redukálhatók: (1) a projekt célja

megfelel-e a támogató célkitűzéseinek (2) elérhetik-e a tervezett tevékenységekkel a kitűzött célokat (3) a projekt a „legjobb ár-érték arányt” képviseli-e. Minden más opcionális..

- d) A civil szervezetek sokfélesége nemcsak abban nyilvánul meg, hogy egy adott társadalmi probléma megoldására eltérő megközelítést alkalmaznak, hanem méretük, helyzetük és szakmai tudásuk tekintetében is. Ezért **a tisztességes verseny biztosítása érdekében kiegyenlítettnek kell lennie a játéktérnek**, és a legfontosabb elvárt eredményeknek (indikátoroknak) mint értékelési kritériumoknak arányban kell állniuk az adott pályázó képességeivel.

### ***“A megalapozott, gondos értékelés időbe telik.”***

Tapasztalataink szerint a szubjektív minimalizálása és a méltányosság garantálása érdekében a legjobban működő megközelítés az, ha viszonylag nagyszámú (3-5) értékelővel dolgozunk, és lehetővé tesszük számukra, hogy személyesen vitassák meg értékelésüket, amíg konszenzusra nem jutnak. Bár a pontozás hasznos eszköz, amely segít leegyszerűsíteni a kiválasztási folyamatot (a megvitatandó pályázatok rangsorának vagy szűkített listájának összeállítása révén), ugyanakkor elfedheti az egyéni különbségekből adódó finomabb szempontokat. Ezért véleményünk szerint az egyes pályázatok szakértői megvitatása a kiválasztási folyamat nélkülözhetetlen központi eleme. Ily módon figyelembe vehetjük az eltérő megközelítéseket, és megállapodhatunk a legfontosabb szempontokról. Az is fontos, hogy az értékelők legalább az egy csoportban versenyző pályázatok többségét, vagy ha lehetséges, az összes pályázatot megnézzék és értékeljék, hogy teljes képet kapjanak, és meglegyen az az alap, amelyhez képest az egyes pályázatokat össze lehet hasonlítani. Persze nagyszámú - több száz - pályázat esetén az időbeli korlátok miatt ez nem mindig kivitelezhető.

Természetesen sok múlik az értékelők szakértelmén; nemcsak az adott terület (legyen az emberi jogok, környezetvédelem, szociális szolgáltatások stb.) szakembereinek kell lenniük, hanem tapasztalattal kell rendelkezniük az országuk/régiójuk civil szektorának sajátosságairól is. Ez leginkább **előzetes személyes bevonódást** előfeltétel (nem csupán tudományos ismeretekkel) - ami viszont felveti az összeférhetlenség kérdését. Ez a közvetítő részéről gondos odafigyelést igényel. Ugyanakkor tapasztalataink szerint a támogatóközvetítő munkatársai is hasznos munkát végezhetnek az értékelési folyamatban, ezért a legjobb eredményeket a külső és belső értékelők kiegyensúlyozott összetételétől remélhetjük (pl. 2/3 - 1/3 arányban).

A civil szervezetek esetében gyakran van különbség a szervezet által végzett tényleges munka hatása és a szervezet azon képessége között, hogy azt egy pályázatban bemutassa. Ez különösen jellemző lehet a kevésbé fejlett vidéki területeken működő, helyi laikusok által vezetett csoportokra. Ezért pályázataik értékelése időnként félrevezető lehet, mivel azok

sokkal kedvezőtlenebb benyomást kelthetnek annál, mint amekkora hatást a valóságban képesek elérni.

A támogatásközvetítő fontos szerepe ebben az esetben az, hogy felhasználja a szektorról és a konkrét pályázókról meglévő tapasztalatait és tudását. Amennyiben ez hiányzik, érdemes előzetesen tájékozódni, helyszíni látogatást tenni a civil szervezet és a környezetének megismerése érdekében. Az így nyert információk értékelési folyamatba való beépítése megoldást jelenthet egy kiegyensúlyozottabb bírálatra, ami ellensúlyozhatja az írásbeli bemutatkozás gyengeségeit. Ez a folyamat hitelességét is növeli. (Mindazonáltal az ilyen előzetes helyszíni látogatás időigényes feladat, amit nehéz lehet végrehajtani, különösen olyan esetekben, amikor nagyszámú pályázatot kell kezelni.)

Az idő általában kritikus korlátozó tényező az értékelési folyamatban - a pályázók természetesen a lehető leghamarabb szeretnék eredményeket látni, és a folyamatosan változó külső körülmények is indokolják a gyors kiválasztást. Másrészt viszont a megalapozott, gondos értékelés időigényes (figyelembe véve az esetleges további információk összegyűjtését és a megbeszélésekre szánt időt is) - ezt az ellentmondást néha nehéz feloldani. Tapasztalataink szerint, ha egy csoportban több mint 100 pályázatot kell értékelni, akkor a legalább 3 hónapos értékelési időszak lenne az ideális, de a valóságban ritkán van lehetőség ennyi időre.

Végül, de nem utolsósorban a pályázatok értékelése a pályázók számára egy tanulási folyamat részének is kell lennie. A támogatás elmaradását nem kudarcnak kell tekinteni, hanem lehetőségnek a hibákból való tanulásra, a gyenge pontok megerősítésére. Ez csak akkor történhet meg, ha az elutasított pályázók olyan érdemi indoklást kapnak, amely rávilágít a továbbfejlesztés szükségességére. Az eredmények egyéni írásbeli indoklása emellett az eljárás átláthatóságát is szolgálja. Ezen túlmenően, ahogy azt a tapasztalatok mutatják, a sikertelen pályázók nagyra értékelik az írásbeli értesítéseken túli személyes konzultáció lehetőségét - ez egyrészt javítja a tanulás esélyét (és ezáltal hozzájárulhat a fejlődéshez is), másrészt csökkenti a „kudarc” miatti csalódottságot. Mivel minden támogatási rendszerben elkerülhetetlenül vannak „vesztesek”, az ilyen intézkedésekre azért is szükség van, hogy növeljük a folyamat általános elfogadottságát és az abba vetett bizalmat.



## 5 | A szerződéskötés folyamata

*Ebben a fejezetben a támogatott és a közvetítő közötti támogatási megállapodás létrehozásának, egyeztetésének és aláírásának folyamatát ismertetjük, beleértve a minimumkövetelmények és egyéb fontos szempontok tisztázását is.*

A támogatási megállapodások (szerződések) előkészítése és aláírása a támogatási folyamat következő fontos eleme. Ez határozza meg a támogatást nyújtó szervezet és a kedvezményezett (civil szervezet) kapcsolatát irányító fő elveket és szabályokat, és ez önti - mindkét fél számára kötelező érvényű - hivatalos formába az adott probléma orvoslására tervezett civil tevékenységekről való megállapodást.. Így a hatékony polgári aktivizmus eszközeinek tekinthető, mely világos jogi keretek között biztosítja, hogy a nyújtott pénzügyi támogatással ne történjen visszaélés, valamint hogy a projekt ne elszigetelt tevékenységek összessége legyen, hanem egy átfogó társadalmi szerepvállalás része.

**Egy jó támogatási megállapodásnak a következőket kell tartalmaznia:**

- **a szerződés hatálya** - a projekt célkitűzései, tevékenységei, eredményei és pénzügyi kerete (azaz a projekt költségvetése és ütemezése);
- **határidők** - az összes feladat és tevékenység elvégzésének kezdő és befejező időpontja, illetve a kívánt társadalmi/környezeti/intézményi/stb. változások és eredmények elérésének tervezett ideje
- **alkalmazandó jogi keret** a következők biztosítására: pénzügyi és számviteli irányítás és szabályok, alvállalkozói szerződések, az átláthatóság biztosítása, pártpolitikai tevékenységek kizárása, vitarendezési eljárások stb.;
- megjelenítés és tájékoztatás a nyilvánosság számára;
- **beszámolási követelmények** (beleértve a teljesítés és az elért hatások nyomtatott vagy elektronikus dokumentumokkal, adatokkal való igazolását);
- információk a projekt ellenőrzésére jogosult szereplőkről és a vonatkozó eljárásokról;
- a szerződés módosítására szolgáló eljárásrend ismertetése, mely lehetővé teszi a változó körülményekre való rugalmas reagálást;
- mellékletek, amelyek részletesebb tájékoztatást nyújtanak a szerződéses kötelezettségekről;
- kapcsolattartási adatok.

Tekintettel arra, hogy nem létezik olyan univerzális támogatási megállapodás, amely bármely támogatási programban alkalmazható lenne (és megfelelné mind az adományozó, mind az

adományozott igényeinek), az ideális megállapodás akkor jöhet létre, ha projektspecifikus tárgyalásokra kerül sor. Ez egy olyan egyezség, amely a **támogatott és a közvetítő közötti ésszerű kockázatmegosztáson valamint az egyenlő bánásmódon alapul**, és szem előtt tartja a támogatott kapacitásának bővítését.

### *„Ideális megállapodást projektspecifikus egyeztetések mentén lehet elérni.”*

A támogatók általában erőteljes jogi garanciákat tartalmazó támogatási (minta)szerződéseket használnak, melyek meghatározzák a támogatott felelősségre vonásának módját nem megfelelő teljesítés esetén, függetlenül annak okaitól (Ilyen lehet a szerződési feltételekkel való szándékos visszaélés, vagy a kapacitásproblémák, azaz a tudás és/vagy a megfelelő irányítási készségek és tapasztalat hiánya miatt bekövetkező nem szándékos szerződésszegés). Bár ez a megközelítés védi a támogató pénzügyi és a program lebonyolítási érdekeit, és szem előtt tartja a pozitív társadalmi hatás elérését, **figyelman kívül hagyja a támogatott kapacitását, tapasztalatát és kultúráját, valamint társadalmi környezetét.**, pedig ezekkel számolni kell a donor és a támogatott közötti nyílt, bizalmon alapuló és ösztönző kapcsolat kialakítása érdekében. Így tud kialakulni olyan környezet, ami kedvez a civil szervezetek megerősödésének, kapacitásuk növelésének, és végső soron pozitív megítélésükhöz.

Csökkenti az alulteljesítés kockázatát, ha a támogatottal való párbeszéd már a finanszírozás és a szerződéskötés előtti szakaszban megkezdődik. Ez lehetővé teszi mindkét fél számára, hogy megismerjék egymást, bizalmat építsenek, azonosítsák a szervezeti kapacitás esetleges korlátait, és ezekre személyre szabott szerződési záradékok révén megoldásokat találjanak.

A megállapodások nem csak szabályozási céllal készülnek, hanem oktatási, tanulási céllal is, így segítve, hogy a támogatott tiszteletben tartsa a megállapodás feltételeit, időben teljesítse vállalásait és kialakuljon a kölcsönös kommunikáció kultúrája. Ez különösen fontos a kisebb vagy kevésbé tapasztalt civil szervezetek esetében, ezért ilyenkor a jó támogatásközvetítő feladata az is, hogy elmagyarázza a szerződési feltételeket és a mögöttük rejlő indokokat, hogy a civil partnerek ily módon is mélyíthessék szervezési és projektmenedzsment készségeiket. Ez a fajta kapcsolat a támogató és támogatott között inkább együttműködésként, mint szabályozásként fogható fel, bár a kötelező követelményekben ennek ellenére sem tehető engedelmények.

A megállapodást úgy kell megtervezni, hogy az a támogatott számára útmutatóként használható legyen, és ne csak a jogi szakértők számára érthető szöveggé készüljön el. Világosnak és könnyen használhatónak kell lennie, még az első alkalommal támogatásban részesülők számára is - hivatkozásokkal vagy útmutatóval a projekt végrehajtása során felmerülő kérdésekre vonatkozóan. A támogatási megállapodás nyelvezetének érthetőnek és egyértelműnek kell lennie a támogatott számára, rejtett szabályozási célok nélkül. Ha a

közvetítő szándéka az, hogy támogatója, mentora, megértő partnere legyen a támogatottnak, akkor az együttműködés is egyszerűvé válik.

***„A finanszírozás és a szerződéskötés előtti szakaszban a támogatottal folytatott párbeszédbe való befektetés csökkenti az alulteljesítés kockázatait.”***

A jó szándékú és eredményorientált támogatóközvetítő a projekt teljes időtartama alatt elkötelezett a támogatott szervezetek kapacitásépítése, valamint a támogatottal való nyílt és jó kapcsolat fenntartása mellett. Ajánlott, hogy legyenek megbeszélések, esetleg képzések a szerződéses feltételekről már a kezdetektől fogva.

A különböző háttérű civil szervezeteknek nyújtott támogatási tapasztalatok azt bizonyítják, hogy akkor érhetőek el optimális eredmények, ha a szerződéskötési szakaszban szükség esetén biztosítjuk az időt és a mérlegelési lehetőséget arra, hogy figyelembe vegyünk a projektspecifikus igényeket és a támogatott működési környezetét, struktúráját..

Egy jó támogatási megállapodás mechanizmusai ésszerűek és rugalmasak, lehetővé teszik a változó környezethez való alkalmazkodást. A támogatóközvetítőnek képesnek kell lennie időben és hatékonyan reagálnia, ha a projekt eredményei és a működési környezet olyan mértékben változnak, hogy a támogatott részéről irányváltás szükséges. Fontos olyan elemek beépítése, amelyek szabályozzák, mikor és hogyan lehet a szerződés módosítását kérni, és azt is, hogy ehhez milyen indoklás szükséges. Fontosak a gyakorlati szempontokra vonatkozó információk is, mint például a módosítások dokumentálásának módja. Az elektronikus benyújtást és jóváhagyást lehetővé tévő online platformokban módosítások mindkét fél számára könnyen dokumentálhatók, átláthatók és gyorsan elvégezhetők.

Mindezeket fenntartva, az egyedi szerződéses feltételeket megengedő, személyre szabott eljárás önmagában nem cél, inkább a közvetítő hozzáállásának és jó gyakorlatának függvénye, ami csak jogosan indokolható igények esetében alkalmazandó. A támogatóközvetítőknak reagálniuk kell az ilyen esetekre, de nem hagyhatják azt sem, hogy a támogatottak túlzásokba essenek, és bonyolult igényeikkel maguk alá temessék a feleket és a szerződéskötés folyamatát.. A kettő közötti egyensúlyt már a folyamat elején meg kell teremteni.

A támogatási megállapodás egyben referenciaterv is, amely alkalmas kell legyen a projekt előrehaladásának és eredményeinek nyomon követésére, és lehetővé kell tegye, hogy a támogatóközvetítő időről időre ellenőrizze ezeket, és szükség esetén kiigazításokat vagy egyéb intézkedéseket kérjen.

Előfordulhat, hogy egyes projektek egy nagyon speciális, (társadalmi) innovációval kapcsolatos elképzeléssel, vagy faj- és élőhelyvédelmi szempontokkal foglalkoznak. Ezek egyedi eljárást tesznek szükségessé, hogy a szerződés jogilag is megállja a helyét, biztosítva a zökkenőmentes végrehajtást. Fontos, hogy a támogatásközvetítők ne egyetlen, egységes szerződésformát alkalmazzanak (bár természetesen a sablonok jó kiindulópontot jelentenek), hanem maradjanak nyitottak, és alkalmazzanak **személyre szabott megközelítést**, ha szükséges. A támogatásközvetítőnek célszerű rendelkeznie egy hivatásos jogi tanácsadóval (akár tanácsadói csapattal), akik megvizsgálják az ilyen eseteket és elvégzik a szükséges módosításokat. Egy, a fentiekhez hasonló tárgyalási ütemterv biztosításához elegendő időt kell hagyni az adminisztrációra. Szükség esetén a projekt konkrét tartalmának és terveinek megfelelően eset-, vagy projektalapú mellékletek csatolandók.

## 6 | Monitoring mint technikai segítségnyújtás

*Ebben a fejezetben a nyomonkövetési (monitoring) folyamatot nemcsak a támogatásnyújtás nélkülözhetetlen elemeként írjuk le, hanem a közvetítő és a támogatott közötti kapcsolat fenntartásának eszközeként, valamint a tanulás és tapasztalatcsere lehetőségeként is.*

A nyomonkövetés a támogatásnyújtási folyamat nélkülözhetetlen eleme. A projekt minden szakaszát érintenie kell, kezdve a projekt értékelésétől és jóváhagyásától (a támogatási döntést megelőzően) egészen a projekt végéig. Egy projektet többféleképp nyomon lehet követni:

- **Előzetes látogatás** - a projekt-jóváhagyás szakaszában történik. A projektértékelés eredményeit hitelesíthetjük közvetlen megkeresésekből, és személyes látogatásokból származó kiegészítő információkkal, amelyek megerősítik vagy cáfolják a projekttervben leírtakat. Ideális esetben a támogatásközvetítő munkatársának előzetes helyszíni látogatása megelőzi a támogatásról szóló hivatalos, végleges döntést. A látogatás célja, hogy igazolja a szervezeti kapacitást, a projekt sikeres megvalósítására alkalmas emberi erőforrások rendelkezésre állását, valamint a bemutatott szervezeti, intézményi és közösségi helyzet és a bemutatott szükségletek valóságtartalmát. Az előzetes látogatás lehetővé teszi a potenciális támogatott kapacitásfejlesztési igényeinek felmérését. Természetesen nagyszámú (több száz) pályázat kezelése esetén az összes támogatási szerződés külön-külön való megkötése idő- és kapacitásigényes feladat. Ilyen esetekben az értékelők rámutathatnak azokra a pályázatokra, amelyek az írásos tartalom alapján nagyobb kockázatot hordoznak, így a támogatásközvetítő munkatársai ezekre összpontosíthatják erőfeszítéseiket.
- **Projekt monitoring** - a projekt végrehajtása során történik, időzíthető a projekt főbb mérföldköveihez és eredményeihez vagy megvalósítható egyéb indokolt időszakonként. A látogatás célja, hogy értékelje a projekt előrehaladását, az eléréseket, a hatást, a szervezeti és csoportos tanulási folyamatokat, illetve felmérje a támogatott és partnerei igényeit. Ideális esetben a végrehajtás során legalább egyszer minden támogatottat meg kell látogatni a saját környezetében.
- **Utólagos nyomonkövetés** - a támogatott meglátogatása egy adott, a projekt lezárását követő időszakban. A programszintű értékelés részeként megismerjük az eredmények fenntarthatóságát és a projekt „utóéletét”, valamint felmérjük az esetleges jövőbeli folytatás szükségleteit.

## *„A nyomonkövetés a támogatási folyamat elengedhetetlen eleme.”*

A nyomonkövetés különböző módszerekkel történhet. Ez lehet dokumentációk, jelentések és teljesítésigazolások áttekintése, de a projektben résztvevőkkel és a vezetőséggel való közvetlen kapcsolattartás (helyszíni látogatások, találkozók, konferencia hívások) is. Ezek segítségével elemezzük a csapat és a tevékenységek hatékonyságát, az eszközöket, hogy a projekt kimenetei és eredményei megvalósultak-e, és ha igen, milyen minőségben, valamint hogy szükség van-e kiigazításokra, módosításokra a projekt hatásának javítása érdekében. A kritikus problémák azonnali személyes találkozót igényelhetnek, ami ilyenkor rendkívüli ellenőrzés formájában történik, ez biztosítja az elszámoltathatóság jó gyakorlatának fenntartását. A nyomonkövetést azonban nemcsak az ellenőrzés formális eszközének kell tekinteni, hanem a közvetítő és a támogatott közötti kapcsolat, tanulási, és tapasztalatcsere eszközének is - mindezt annak érdekében, hogy a támogatott optimális környezetet teremthessen projektje megvalósításához.

A monitoring a támogatott számára is tanulási folyamat, aminek biztonságos, kölcsönös bizalmat sugárzó barátságos környezetben kell történnie. Az évek során az EPA tagalapítványai erre törekedtek. A támogatásközvetítőnek elérhetőnek kell lennie a támogatottak számára, és ösztönöznie kell a kommunikációt. Ez nyitott légkört teremt, és csökkenti a korlátozott információáramlásból, a kapcsolattartás hiányából, valamint a problémák késedelmes kezeléséből eredő kockázatokat. A nyomonkövetés nem más, mint az adományozó és a kedvezményezett közötti bizalmi kapcsolat ápolása.

Az együttműködésen alapuló nyomonkövetési folyamat csökkenti és megosztja a projekt megvalósításával kapcsolatos kockázatokat, valamint növeli a támogatott bizalmát a projektirányításban, és javítja szervezeti kapacitását.

## *„A monitoring tanulási folyamat a támogatott számára.”*

A konkrét környezeti vagy közösségi kérdésekkel foglalkozó projektek nyomonkövetése során az értékeléshez az adott szakterületekre specializálódott szakértőket is be lehet - és be is kell vonni. A helyszíni látogatás során a támogatásközvetítő munkatársai visszajelzést adnak a támogatottnak, és javaslataikkal segítik a projekt eredményeinek és hosszútávú hatásának elérését.

A nyomonkövetés arra is eszközül szolgál, hogy elősegítse a támogatottak közötti együttműködéseket és hálózatosodásukat.. Jó közvetítői gyakorlat a hasonlóan gondolkodó és működő, azonos vagy kapcsolódó területeken tevékenykedő támogatottak közötti kapcsolatok ösztönzése. Így a támogatottak között szinergiák alakulhatnak ki, és egy vagy akár több

ország földrajzi régióin átívelő tapasztalatsere jöhet létre., növelve a program hatását (lásd még a nem pénzügyi támogatásról szóló fejezetet).

A közvetítő nemcsak arra használhatja a monitoring látogatásokat, hogy a civil szervezet csapatának és maguktól az érintetteknek a segítségével közvetlenül is képet kapjon a projekt tényleges helyzetéről, hanem arra is, hogy a helyi szükségleteket politikai/közösségi/média oldalról is megismerje. Mindezek olyan új ötleteket és mélyebb ismereteket adhatnak, amelyek segítenek a jelenlegi vagy jövőbeli támogatási programok finomhangolásában.

## 7 | Az átláthatóság biztosítása

*Ebben a fejezetben ismertetjük azokat az eszközöket, melyek a támogatási folyamatot nyitottá és átláthatóvá teszik. Emellett támogatási szerződésekkel kapcsolatos potenciális szabálytalanságokat és visszaéléseket is bemutatunk.*

Minden jól működő pályázati rendszernek vagy intézkedésnek meg kell felelnie a jó kormányzás, az átláthatóság és az elszámoltathatóság elveinek. Ezek garanciája a folyamatról, a feltételekről és a projektekről való nyílt tájékoztatás, valamint a világos és átlátható értékelés és döntéshozatal. A támogatásközvetítőnek és a döntések meghozóinak egyaránt nyíltan és elszámoltathatóan kell működniük:

- a kiválasztási kritériumoknak konkrétaknak kell lenniük, és azokat a nyílt felhívásokban közzé kell tenni;
- az értékelő/bíráló bizottság(ok) összeállításakor figyelni kell az összeférhetlenség elkerülésére;
- valamennyi pályázónak egyenlő bánásmódot kell biztosítani a kiválasztási eljárás során;
- a pályázókkal közölni kell a döntéseket, a támogatás elutasításának indokolásával együtt;
- a támogatásokra vonatkozó adatoknak nyilvánosan hozzáférhetőnek kell lenniük, beleértve a támogatott projektek összefoglaló információit is.

Az átláthatóság biztosításában mindezek mellett legalább annyira központi szerepe van egy jól strukturált és felhasználóbarát weboldalnak is, mint a célcsoportokkal való nyílt és rendszeres kommunikációnak.

Természetesen meg kell találni az egyensúlyt a nyilvánosság és a pályázati és értékelési folyamat integritása között, hiszen az értékelőknek biztonságos környezetben, külső nyomástól és befolyástól mentesen kell tudniuk dolgozni. Mindig alkalommal külön elbírálás tárgyát kell képezze, hogy az értékelők nevének nyilvánosságra hozatala az átláthatóság növelése szempontjából előnyös-e, vagy inkább káros hatással van a folyamatra. Ugyanez vonatkozik a sikertelen pályázók részletes adatainak közzétételére is, ami bár növeli az átláthatóságot, ugyanakkor elrettentő hatással is lehet az érintett szervezetekre („*name and shame*”).

A projekt végrehajtása során a támogatásközvetítőnek minden tőle telhetőt meg kell tennie a szabálytalanságok vagy visszaélések megelőzése és felderítése érdekében, vagy ha azok mégis



bekövetkeznek, a káros hatások csökkentésében. A szabálytalanságok megelőzése érdekében a következő intézkedéseket lehet tenni:

- a költségek elszámolhatóságára vonatkozó egyértelmű szabályok, jól érthető iránymutatás a beszámolás folyamatához;
- a projekt kiadásainak listáját tartalmazó jelentések rendszeres (4-6 havonta történő) benyújtása ellenőrzésre;
- azonnali reagálás a kérdéses tételekre vagy felmerülő problémákra;
- rendszeres helyszíni látogatások szervezése kockázatértékelés és véletlenszerű mintavétel alapján, a nyomonkövetési tervnek megfelelően;
- rendszeres egyéni konzultációk a támogatottakkal a projekt végrehajtása során, különösen a projekttevékenységekkel és kiadásokkal kapcsolatos kérdések esetén;
- helyszíni pénzügyi ellenőrzés.

***„Egy jól strukturált és felhasználóbarát weboldalnak központi szerepe van az átláthatóság biztosításában.”***

Tapasztalataink szerint a legtöbb szabálytalanság a civil szervezetek támogatási programjainál nem szándékos visszaélésekből ered (ezek nagyon ritkák), hanem inkább egyszerű adminisztratív és kapacitásbeli korlátokból, illetve a szabályok hiányából vagy félreértéséből (itt utalunk vissza arra, hogy a civil szervezeteket többnyire nem erre szakosodott emberek irányítják). Minél bonyolultabbak és kiterjedtebbek a szabályok, annál nagyobb az esélye a mulasztásnak, ezért a projektek megvalósításának a lehető legkevesebb adminisztratív terhet kell rónia a civil szervezetekre. Mint minden másnak, a szabályoknak is azt a célt kell szolgálniuk, hogy a programmal sikereket és eredményeket érjünk el - e szempont alapján kell mérlegelni őket. A legtöbb adminisztratív hiányosságokból eredő szabálytalanság megelőzhető a támogatottal való rendszeres kommunikációval.

Ha ezen erőfeszítések ellenére mégis előfordul szabálytalanság, az intézkedéseknek fokozatosnak és arányosnak kell lenniük, figyelembe véve az elkövetés okát, a kedvezményezett erőfeszítéseit a következmények visszafordítása vagy enyhítése érdekében, és nem utolsósorban az érintett forrás összegét. Ha a szabálytalanság nem szándékos visszaélésből ered, a támogatást nyújtó elsődleges célja a támogatott segítése kell legyen.

***„A legtöbb szabálytalanság a civil szervezetek támogatásakor nem szándékos visszaélésekből, hanem egyszerű adminisztratív és kapacitásbeli korlátokból ered.”***

Ezeket a szempontokat figyelembe véve a közvetítő az észlelt szabálytalanság esetén:

- figyelmeztetheti a támogatottat, és elmagyarázza neki a szabálytalanság jellegét, valamint azt, hogy hogyan lehet megakadályozni annak ismételt előfordulását (írásban), továbbá szorosán figyelemmel kíséri a támogatott tevékenységeit;
- engedélyezheti a projekt folytatását, de arányos pénzügyi korrekciót alkalmaz. A pénzügyi korrekció összegét, mely megegyezik a programra tévesen elszámolt kiadások összegével, a projektdokumentáció alapján állapítja meg;
- leállíthatja a projektet, és kérheti a már kifizetett projekttámogatás egészének vagy egy részének visszafizetését - különösen abban az esetben, ha a vállalt feladatok nem teljesültek.

Ha a szabálytalanság szándékos visszaélésből ered, pl. a támogatott meghamisítja a dokumentumokat, szándékosan valótlan információkat nyújt be, vagy bűncselekményt követ el, természetesen az esetet alaposan ki kell vizsgálni, és a támogatás visszavonása mellett a közvetítőnek meg kell tennie a megfelelő jogi lépéseket is.

## 8 | Nem pénzbeli támogatás

*A nem pénzügyi támogatás ugyanolyan fontos a civil társadalom fejlődése szempontjából, mint a támogatási programon keresztül nyújtott anyagi forrás. Ebben a fejezetben egy sor olyan tevékenységet sorolunk fel, amelyek kiegészíthetik a támogatási programokat a kapacitásfejlesztési támogatással.*

A támogatási folyamat során a potenciális pályázóknak és támogatottaknak nyújtott nem pénzügyi, technikai segítségnyújtás majdnem olyan fontos, mint a pénzügyi támogatás. Amellett, hogy javítja és fejleszti az érintett civil szervezetek kapacitását, megkönnyíti a támogatott projektek megvalósítását is.

**Az ilyen kapacitásfejlesztési támogatás ideális esetben a következő tevékenységekből áll:**

- forródrót, célirányos szemináriumok/műhelymunkák és coaching biztosítása a pályázók számára a támogatási program előkészítő/pályázati szakaszában;
- módszertani támogatás a támogatottak számára a projektek tervezéséhez, nyomonkövetéséhez és a beszámolóhoz a szerződéskötés időtartama alatt;
- technikai segítségnyújtás a projekt megvalósítása során (személyesen a támogatásközvetítő irodájában, vagy telefonon, e-mailben, illetve kérés alapján rendkívüli helyszíni látogatásokon keresztül - lásd fentebb);
- célzott képzések és segítségnyújtás a civil szervezetek megerősítése érdekében, olyan témákban, mint a stratégiai gondolkodás, projektmenedzsment stb.;
- képzések és segítségnyújtás a civil szervezetek láthatóságával és kommunikációjával kapcsolatban;
- programzáró tematikus műhelytalálkozók vagy konferenciák (közös értékelés, hálózatépítés, különböző témák köré szerveződő koalícióépítés stb.).

Az előkészítő szakaszban, közvetlenül a pályázati felhívás közzététele után különös figyelmet kell fordítani a potenciális pályázók, majd később a potenciális támogatottak felkészítésére és kapacitásfejlesztésére. Ennek központi eszköze az érdeklődő szervezetek számára egy forródrót fenntartása, ahol a potenciális pályázók feltehetik kérdéseiket. A forródrótnak könnyen elérhetőnek kell lennie a modern kommunikáció minden eszközén keresztül (nem csak e-mailben), és a válaszokat azonnal, illetve a további tisztázást igénylő (jogi stb.) kérdések esetén legfeljebb 72 órán belül meg kell adni.

A forródrót nyitvatartási idejét illetően figyelembe kell venni a megszólított civil szervezetek sajátosságait is (pl. az elsősorban önkéntesek által irányított szervezetek esetében a hétvégi

hívásokat is lehetővé kell tenni). Emellett a legfontosabb és leggyakoribb kérdésekre adott válaszok általában a program weboldalán is közzétehetők.

***„A potenciális pályázóknak és támogatottaknak nyújtott technikai segítségnyújtás majdnem olyan fontos, mint a pénzügyi támogatás.”***

Érdeemes a forródrót mellett a pályázati felhívások megjelenését követő első hetekben tájékoztató rendezvényeket szervezni az ország főbb régióiban. Ezeknek teljesen nyílt eseményeknek kell lenniük, amelyen az adott térségben vagy a szomszédos területeken található potenciális pályázók vesznek részt. Itt a közvetítő bemutatja a támogatási programokat, a résztvevőknek pedig lehetőségük van kérdéseket feltenni a pályázati eljárásokkal, illetve az adott felhívással kapcsolatban. Az is fontos, hogy ezek a találkozók túlmutassanak a felhívás szövegében leírtak egyszerű megisméltésén: értelmezzék, vitassák meg a kiírást, nyújtsanak hatékony segítséget a követelmények megértéséhez. Jó, ha egy ilyen alkalom a projekttervezéssel és -menedzsmenttel (a projektciklussal) kapcsolatos alapvető ismeretek átadását is tartalmazza.

Ezekhez az információs napokhoz kapcsolódóan lehet tematikus műhelyfoglalkozásokat is szervezni olyan nagyobb témák, mint például a fenntartható fejlődés köré. Ezek a műhelyek lehetőséget nyújtanak a tárgyalt területhez kapcsolódó közös igények, eszközök és ötletek megvitatására, erősítve a résztvevők motivációját, hogy jó minőségű, innovatív pályázatokat dolgozzanak ki. Ezek a műhelytalálkozók egy másik fontos funkciót is betöltenek: a résztvevő szervezetek értékes partnerségekre találhatnak a velük azonos értékeket és érdekeket képviselő szervezetekkel. Ilyenkor a már tapasztalt és a viszonylag kezdő civil szervezetek között is kialakulhat gyümölcsöző kapcsolat.

Ha egy program egynél több pályázati fordulós, érdemes a tájékoztató rendezvényeken az első forduló átfogó elemzését bemutatni, és megvitatni annak legfontosabb tanulságait.

***„A projekt megvalósítási időszak alatt a támogatottak számára telefonon és/vagy e-mailben állandó segítséget kell nyújtani.”***

A szerződéskötés során célszerű a projektek végrehajtásának kezdeti szakaszában is műhelyeket szervezni, amelyeken a támogatottak tájékoztatást kaphatnak a projekt végrehajtása során követendő szabályokról. Ilyenkor például a közbeszerzési eljárások elveire és kötelező lépéseire vonatkozó követelmények is elmagyarázhatók, illetve megvitatathatók, ha

ezek az adott programban relevánsak, de itt ismertethetők a monitoring eljárások vagy a beszámolási követelmények is.

Amennyiben a támogatóközvetítő kapacitása és erőforrásai lehetővé teszik, a fenti alapvető technikai segítségnyújtást ideális esetben ki lehet egészíteni speciális műhelytalálkozókkal és képzésekkel is, amelyek a következő témákban nyújthatnak segítséget:

- Projektmenedzsment, különösen a kisebb és kevésbé tapasztalt szervezetek esetében, főként a projektmegvalósítás kezdetén. Ezek a képzések a pályázati időszak alatt szervezett műhelyeknél mélyebben belemehetnek a témába, és lehetőséget biztosíthatnak arra is, hogy a támogatottak bemutassák projektjeiket, ezáltal erősítve a szervezetek közötti együttműködést és hálózatépítést is.
- Pénzügyi irányítás a támogatott szervezet munkatársai számára, a pénzügyi szabályokra, a belső ellenőrzési rendszerekre, a tervezésre és a beszámolásra összpontosítva.
- A civil szervezetek láthatóságának és promóciójának erősítése:képzés a kommunikáció és a szervezeti arculat menedzselése kapcsán, hogy segítse őket az üzeneteik megfelelő célcsoportokhoz való hatékonyabb eljuttatásában. Egy ilyen képzés kiegészíthető további elemekkel is, pl. a közösségi média használatáról vagy a videókészítésről.
- Adománygyűjtési képzések (fundraising), amelyek segítenek a civil szervezeteknek az adományozók körének kiépítésében és ápolásában, valamint az új támogatói körök elérésében, beleértve a crowdsourcing eszközök használatát is.
- Érdekérvényesítő workshopok, melyek célja, hogy fejlessze a civil szervezetek képességeit és tudását a célcsoportjuk érdekében való fellépésre, a jogaik gyakorlására, a döntéshozókkal való kapcsolatépítésre és “őrktutya” (watchdog) tevékenységek végzésére.
- Képzések a hatás és a fenntarthatóság méréséről, hogy a támogatottak olyan eszközökkel rendelkezzenek, amelyek segítségével megérthetik projektjeik valódi hatásait (az egyszerű kimeneti mutatókon túl), és ezekre építve képessé váljanak projektjeik és munkájuk értékelésére.

Ez a lista természetesen korántsem teljes - ahhoz, hogy a civil szervezetek professzionálisan működhessenek, készségek és képességek széles skálájával kell rendelkezniük. Tapasztalataink szerint azonban ezek azok a területek, ahol a legtöbb segítségre van szükség, és ahol egy közvetítő szervezet a legjelentősebb változásokat tudja elérni, hogy elérje alapvető célját: az európai országok erős, pezsgő és demokratikus civil társadalmának megteremtését.

# Fogalomtár

**Adománygyűjtés:** Önként felajánlott pénzbeli vagy egyéb források gyűjtése, amelynek során adományokat kérnek magánszemélyektől, vállalkozásoktól, jótékonyági alapítványoktól vagy kormányzati szervektől.

**Civil szervezet:** Olyan állampolgári csoportok, amelyek önkéntes alapon szerveződnek, természetüknél fogva nem profitorientáltak, általában valamilyen közérdeket szolgálnak, függetlenek az államtól és más kormányzati szervezetektől, gyakran önkéntesekkel, többnyire adományokból és támogatásokból működnek, .

**Civil szektor (vagy szféra):** A civil szervezetek összessége alkotja a civil szektort, a civil társadalom szervezett, látható részét.

**Civil társadalom:** Az egyének és szervezetek összessége, amely a polgárok akaratát és közös érdekeit fejezi ki, függetlenül a kormánytól.

**Kapacitásfejlesztés:** A civil szervezeteket célzó koncepcionális megközelítés, amelynek célja, hogy a civil szervezetek növeljék képességeiket mérhető és fenntartható eredmények elérésére munkájukban.

**Támogatásközvetítő (szinonimája: pályáztató):** Olyan szervezet, amely saját és más adományozók pénzeszközeit kezeli, és azokat támogatások formájában harmadik feleknek juttatja el.

**Önkéntes:** Olyan személy, aki anyagi ellenszolgáltatás nélkül nyújt szolgáltatást egy másik személy, csoport vagy szervezet javára.

**Órkutya (watchdog):** A politikusok, kormányok és közintézmények magatartását vagy gyakorlatát figyelemmel kísérő szereplő (általában civil szervezet).  
**Támogató (szinonimája: donor):** Egyén vagy szervezet, aki vagy amely egy projekt teljes költségének egy részét finanszírozza támogatás, befektetés vagy kölcsön formájában.

**Támogatott (szinonimái: kedvezményezett, projektgazda):** A támogatás jogosult kedvezményezettje.

# Összefoglaló

A „Jó pályázató kézikönyve” a Környezeti Partnerség Egyesület kiadványa. A szerzők célja, hogy összegyűjtsék, mi teszi hatékonyá és sikeressé civil szervezetek által indított projektek pénzügyi támogatását. A kiadvány fő állítása, hogy a civil szervezetek személyre szabott finanszírozása a pozitív társadalmi változások elérésének fontos eszköze, amihez differenciált megközelítésre van szükség. Az útmutatóban felsorolt főbb pontok hasznosak lehetnek mindazon magán-, és állami adományozó számára, akik elkötelezettek társadalmunk jobbá tételében.

- A támogatási programokat hosszú távú, **ágazati szintű kapacitásfejlesztési célokat szem előtt tartva** kell megtervezni, lehetőséget adva a felülvizsgálatra és a körülményekhez való alkalmazkodásra, a nemzetközi kapcsolatokkal és hálózatokkal nem rendelkező kisebb szervezetek számára is elérhető módon. Mind a program kidolgozása, mind az értékelés során teret kell adni a részvételnek és a visszajelzéseknek.
- A pályázati felhívásnak **meg kell határoznia az elérendő társadalmi célokat** (a támogatható tevékenységek felsorolása helyett), megfelelő, minőségi értékelési szempontokkal. A felhívásnak áttekinthetőnek kell lennie, lehetőleg minden szükséges információt egy dokumentumba ágyazva.
- A támogatás típusainak, nagyságának, időtartamának és eljárásainak (egy- és kétlépcsős) keveréke, amely a támogatást a különböző jellegű és nagyságú kedvezményezettekhez igazítja, maximális hatékonyságot biztosít. A támogatási felhívásokat rugalmas, kisléptékű támogatási eszközökkel is ki lehet egészíteni, amelyek lehetővé teszik a gyorsan változó környezetre való reagálást.
- A hozzáférés további megkönnyítése érdekében olyan felhasználóbarát online pályázati és menedzsment rendszereket kell alkalmazni, amelyek lehetővé teszik, hogy a pályázók valós időben, egyszerű regisztrációval és minimális mennyiségű kiegészítő anyaggal nyomon követhessék pályázatuk sorsát a folyamat során.
- A támogató legfontosabb vezérelve az kell legyen, hogy a **siker minden érintett fél közös érdeke**, és törekednie kell a pályázókkal és a támogatottakkal való bizalom kölcsönös együttműködés és párbeszéd útján való kialakítására (a felülről lefelé irányuló kapcsolat helyett). **Emberarcú támogatóra van szükség** könnyen elérhető kapcsolattartókkal, akik készségesen nyújtanak technikai segítséget és válaszolnak az felmerülő aggályokra.
- Ennek a megközelítésnek fontos eleme a gördülékeny megvalósítást is elősegítő személyes tapasztalat- és tudáscsere a támogatók és a támogatottak között (a pusztán helyszíni ellenőrzéseken túl), mind a támogatás odaítélése előtt, alatt és után - az ehhez szükséges időt és energiát nem lehet megspórolni.
- A pályázóknak a szakmai értékelési folyamatot követően érdemi visszajelzést kell adni, ami támogatja a további tanulásukat és fejlődésüket.

- A projekt megvalósítása során a folyamatos nyomonkövetés és kommunikáció hatékonyan megelőzi a problémákat, vagy ha már azok felmerültek, segít jó megoldásokat és alternatívákat találni a kudarc elkerülése érdekében. A támogatónak rugalmasan kell alkalmazkodnia a változásokhoz és újdonságokhoz. A nyomonkövetésnek többnek kell lennie, mint „papírmunka” és adminisztráció.
- Időt és erőforrásokat kell elkülöníteni a siker mérésére már a program során, de ami még fontosabb, annak befejezése után is, hogy fel lehessen mérni az eredményeket és értékelni lehessen azokat a változásokat, amiknek elérése a támogatás fő célja volt.



Vegye fel a kapcsolatot a Környezeti Partnerség Egyesület központjával vagy az Ön országában működő tagalapítvánnyal!



**Lengyelország** — Fundusz Partnerstwa  
[www.ffp.org.pl](http://www.ffp.org.pl)

**Csehország** — Nadace Partnerství  
[www.nadacepartnerstvi.cz](http://www.nadacepartnerstvi.cz)

**Szlovákia** — Nadácia Ekopolis  
[www.ekopolis.sk](http://www.ekopolis.sk)

**Magyarország** — Ökotárs Alapítvány  
[www.okotars.hu](http://www.okotars.hu)

**Románia** — Fundatia Pentru Parteneriat  
[www.repf.ro](http://www.repf.ro)

**Bulgária** — Fondaciya EkoObshtnost  
[www.bepf-bg.org](http://www.bepf-bg.org)

[www.environmentalpartnership.org](http://www.environmentalpartnership.org)

A Környezeti Partnerség Egyesület (EPA) az egyik legnagyobb európai szervezet, amely a fenntartható fejlődés támogatására és a civil társadalom fejlesztésére szakosodott. Több mint 80 munkatársból álló, 6 EU-tagországban, valamint Brüsszelben található csapatunk fenntarthatósággal kapcsolatos és szektorfejlesztő támogatásokat, illetve szakmai szolgáltatásokat nyújt magán- és közintézményeknek egyaránt.

Az EPA a kilencvenes években indult, és olyan amerikai alapítványok hagyományából táplálkozik, mint például a German Marshall Fund, a C.S. Mott Foundation és a Rockefeller Brothers Fund. Alakulása óta elkötelezettje a civilszervezet-barát támogatási mechanizmusoknak és az eredményorientált támogatásnyújtás gyakorlatának. Saját országaikban az EPA tagjai kezelték a Svájci Alap, valamint az EGT & Norvég Alap civil szervezeteknek fenntartott támogatásait. Az EPA aktív tagja a Filantrópia Európai Egyesületéhez tartozó European Environmental Funders Group hálózatának is.

Az EPA kifejlesztette a GRANTYS online támogatási eszközt is a támogatottakkal való kommunikáció megkönnyítése érdekében; ez egyben a projektértékelés és -adminisztráció hasznos eszköze is. A GRANTYS-t nemcsak az EPA, hanem számos más magánalapítvány és vállalati adományozó is sikeresen használja.

- Ön adományozó, aki inspirációt keres?
- Tanácsot szeretne kapni egy támogatási program kialakításához?
- Szeretné a lehető legtöbbet kihozni támogatott projektjéből társadalmi hatás és skálázhatóság szempontjából, miközben figyelembe veszi az érintett civil szervezet hosszú távú fenntarthatóságát is?
- Korszerű online megoldást keres támogatásnyújtáshoz?
- Segítségre van szüksége a támogatások megfelelő kritériumainak kidolgozásához, hogy elérhesse filantróp céljait?
- Vagy olyan tapasztalt támogatót keres, aki segíthet Önnek a támogatásra szánt forrásainak hatékony és célzott elosztásában?