



Адукацыйны курс быў распрацаваны спецыяльна для платформы
learn4belarus.online

Фандрайзінг для грамадска-культурніцкіх праектаў

Модуль 1. Грантавы фандрайзінг

Канспект лекцыі 1.3

Бюджэт грантавай заяўкі: спецыфіка культурніцкіх праектаў

Лектарка: Аліна Яблонскі

Змест:

1. Бюджэт — не проста табліца з лічбамі, а фінансавая версія тэорыі зменаў	2
2. Тры тыпы чытачоў бюджэту	2
3. Фундаментальныя прынцыпы бюджэтавання	3
4. Тыповая структура бюджэту ЕС	5
Раздзел 1. Персанал	5
Раздзел 2. Камандзіроўкі і суткавыя	6
Раздзел 3. Мерапрыемствы і вытворчыя выдаткі	6
Раздзел 4. Субпадрад	7
Раздзел 5. Абсталяванне	7
Раздзел 6. Overhead (накладныя выдаткі)	7
Раздзел 7. Партнёрства і лід-партнёр	8
5. Тыповыя памылкі бюджэтавання	8
6. Спецыфіка культурніцкіх бюджэтаў	11
Budget Narrative — апісальная частка бюджэту	11
Ганарары мастакоў, аўтараў і перформераў	11
Вытворчыя выдаткі: як правільна дэталізаваць	12
Правы на інтэлектуальную ўласнасць і ліцэнзіі	12
In-kind contributions: што гэта і як адлюстроўваць	12
7. Бюджэт і фінансавая ўстойлівасць арганізацыі	13
8. Алгарытм: тры сесіі ад нуля да гатовага бюджэту	14

1. Бюджэт — не проста табліца з лічбамі, а фінансавая версія тэорыі зменаў

Кожны радок павінен адказваць на пытанне: навошта гэта патрэбна праекту?

Метафара: наратыў — гэта гісторыя на мове слоў, бюджэт — тая ж гісторыя на мове грошай. Калі ў наратыве напісана «мы зладзім тры варкшопы», а ў бюджэце няма ні арэнды залі, ні кейтарынг, ні працы мадэратара, ацэншчык заўважыць неадпаведнасць імгненна. Калі ў заяўцы заяўлена каманда з пяці чалавек, а фонд аплаты працы складае 3% бюджэту — гэта сігнал нерэалістычнага планавання.

Гэта не дробязі: у большасці грантавых схем ЕС на бюджэт і эфектыўнасць прыпадае ад 10 да 20 балаў са 100 — гэта асобны крытэр, які ацэньваюць гэтак жа ўважліва, як і канцэпцыю.

2. Тры тыпы чытачоў бюджэту

Чытач	На якім этапе чытае	Галоўнае пытанне
Праграмны афіцэр	На этапе ацэнкі заяўкі	Ці рэалістычная праца за гэтыя грошы? Ці ёсць адэкватныя рэсурсы для дасягнення заяўленых вынікаў?
Фінансавы менеджар донара	Пры праверцы на адпаведнасць правілам праграмы	Ці ўсе выдаткі дапушчальныя? Ці няма забароненых катэгорый? Ці правільна разлічаны overhead і вытрыманы абмежаванні па % асобных артыкулаў?
Аўдытар	Праз паўтары-тры гады пасля заканчэння праекта	Ці можа арганізацыя дакументальна пацвердзіць кожную патрачаную суму, і ці супадае напісанае ў бюджэце з рэальна патрачаным?

Добры бюджэт напісаны так, каб усе тры тыпы чытачоў знайшлі ў ім адказы на свае пытанні.

3. Фундаментальныя прынцыпы бюджэтавання

Прынцып 1. Бюджэт ідзе за мерапрыемствамі, а не за сумай гранта

Правільная паслядоўнасць распрацоўкі бюджэту:

- Узгадняюцца мерапрыемствы: што менавіта будзе зроблена, кім, калі, дзе.
- Кожнае мерапрыемства раскладаецца на рэсурсы: людзі, час, паездкі, матэрыялы, паслугі.
- Кожны рэсурс атрымлівае рэальны рынкавы кошт.
- Вынікам з'яўляецца бюджэт праекта.

Калі вынік перавышае ліміт праграмы — гэта сігнал не «падразаць» лічбы, а перагледзець дызайн праекта: скараціць колькасць мерапрыемстваў, змяніць фармат ці знайсці суфінансаванне. Адвольнае «падрэзанне» сум па радках стварае бюджэт, які немагчыма выканаць у рэальнасці і які пры аўдыце будзе выглядаць як парушэнне ўмоваў гранта.

Перад пачаткам разліку карысна задаць сабе два пытанні:

1. Ці можна вызначыць прыблізную суму выдаткаў?
2. Ці ёсць у арганізацыі досвед з падобнымі выдаткамі? Бюджэты папярэдніх праектаў — найлепшая крыніца і ўласная база рынкавых коштаў.

Прынцып 2. Рэалістычнасць важнейшая за сціпласць: Value for Money

Заніжаны бюджэт не робіць заяўку больш канкурэнтаздольнай — ён робіць яе рызыкаўнай. Большасць донараў ацэньваюць не таннасць, а суадносіны цаны і якасці — **Value for Money**. Класічны падыход апіраецца на «чатыры Е»:

Крытэрыі	Сутнасць
Эканомія (Economy)	Не мінімальная магчымая цана, а добрая цана за добрую якасць
Эфектыўнасць (Efficiency)	Наколькі добра рэсурсы ператвараюцца ў запланаваны вынік
Выніковасць (Effectiveness)	Ці прыводзяць вынікі да рэальных зменаў, дзеля якіх праект задумваўся
Справядлівасць (Equity)	Ці даходзіць праект да тых, каму гэта сапраўды патрэбна, а не толькі да тых, да каго прасцей дабрацца

Праект не можа быць ні эфектыўным, ні выніковым, калі яму не хапае рэсурсаў на базавыя рэчы. З пункту гледжання донара нерэалістычна нізкі бюджэт азначае адно з двух: альбо арганізацыя не разумее, колькі рэальна каштуе яе праца, альбо плануе закрываць разрыў за кошт неаплачнай працы і схаваных in-kind

укладаў. **Абодва варыянты — чырвоны сцяг:** яны азначаюць рызыку недарэалізаванага праекта, выгаранне каманды і праблемы на этапе справаздачнасці.

Задача — не зрабіць танней, а абгрунтаваць разумны бюджэт, які стварае добры Value for Money: паказаць, якая каштоўнасць будзе створана для мэтавых груп за гэтыя грошы, і чаму менавіта такі ўзровень рэсурсаў неабходны і дастатковы.

Unit Cost Approach (падыход адзінкавых выдаткаў)

Праз 2–3 гады пасля падачы заяўкі бюджэт будзе глядзець чалавек, які не ведае ні вас, ні кантэксту праекта, — аўдытар. Ён адкрые табліцу і з адным пытаннем: «Як гэтая сума была атрымана?» Кожны артыкул выдаткаў павінен разлічвацца па адзінай празрыстай формуле:

колькасць адзінак × кошт адзінкі = вынік.

Адзінкамі могуць быць дні, месяцы, рэйсы, штукі, гадзіны, старонкі, удзельнікі — галоўнае, каб адзінка была зразумелай і яе можна было праверыць звонку.

Дрэнна	Добра
«Пераклад дакументаў — 2000 еўра»	«Пісьмовы пераклад 40 старонак × 50 еўра/старонка = 2000 еўра»

Карысная звычка — для кожнага радка бюджэту мець асобны разлік (нават калі ў форме гэта не бачна) — напрыклад, асобны ліст чарнавога бюджэту з усімі формуламі. На этапе справаздачнасці гэта ратуе ад доўгіх пошукаў адказу на пытанне «а чаму тут стаіць 6480, а не 6500».

Прынцып 3. Бюджэт — жывы дакумент: кіраванне рызыкамі

Паміж падачай заяўкі і рэальным стартапам праекта ў еўрапейскіх праграмах часта праходзіць 12–18 месяцаў. За гэты час могуць змяніцца рынковыя кошты, курсы валют, стаўкі падаткаў, умовы арэнды і даступнасць спецыялістаў. Прафесійны бюджэт «уплятае» кіраванне рызыкамі проста ў разлікі — асабліва гэта тычыцца артыкулаў з высокай валацільнасцю: паездкі, арэнда пляцовак і тэхнікі, паслугі знешніх спецыялістаў, друк, лагістыка, дастаўка.

Раней у многіх праграмах ЕС існаваў асобны радок contingency (непрадбачаныя выдаткі), звычайна ад 3 да 7% бюджэту. Цяпер схема знешняга супрацоўніцтва ўсё часцей прыбірае гэты радок: асобны рэзерв не дапускаецца, але гэта не значыць, што нельга закладаць запас унутры саміх артыкулаў.

Культурніцкія праекты асабліва ўразлівыя да непрадбачаных выдаткаў: змена лакацыі з-за палітычных ці адміністрацыйных абмежаванняў, адмова партнёра, дадатковыя тэхнічныя патрабаванні пляцоўкі, неабходнасць наняць ахову ці спецыялістаў па бяспецы.

Два сцэнары даходнай часткі

Для культурніцкіх праектаў, у якіх акрамя гранта ёсць магчымыя даходы (продаж білетаў, кніг, сувеніраў, курсаў), карысна рабіць два сцэнары даходнай часткі:

- Аптымістычны сцэнар — заснаваны на выйгрышных мэтах: «пры поўнай залі і актыўных продажах мы атрымаем Х». Паказваецца маркеталагам, патэнцыйным спонсарам, партнёрам.
- Кансерватыўны сцэнар — мінімальны рэалістычны сцэнар: «калі мы запоўнім залю на 50%, прадамо палову тыражу і толькі базавы пакет мерчу, мы пакрыем Y аб'ём выдаткаў». Выкарыстоўваецца ў камунікацыях з донарамі і як унутраны базавы сцэнар.

Розніца паміж двума сцэнарамі — зона фінансавай рызыкі праекта. Калі грант пакрывае 70% бюджэту, а кансерватыўныя ўласныя даходы — яшчэ 20%, застаюцца 10%, якія трэба нечым закрываць: рэзервамі, дадатковым фандрайзігам, скарачэннем маштабу. Разумець гэтую зону да пачатку рэалізацыі значна лепш, чым выявіць яе ў сярэдзіне праекта.

4. Тыповая структура бюджэту ЕС

Амаль усе праграмы ЕС выкарыстоўваюць адну і тую ж логіку: прамыя выдаткі (direct costs) плюс ускосныя выдаткі (indirect costs, overhead).

Прамыя — усё, што можна напамую прывязаць да канкрэтных мерапрыемстваў і прадуктаў праекта. Ускосныя — выдаткі арганізацыі, якія нельга прывязаць да аднаго праекта: офіс, бухгалтэрыя, IT-інфраструктура і г.д.

Раздзел 1. Персанал

Гэта самы буйны і самы адчувальны артыкул — донар вельмі ўважліва глядзіць, хто ўключаны і па якіх стаўках.

Штатныя супрацоўнікі ўключаюцца праз level of effort (LoE) — долю працоўнага часу на праект.

Прыклад:

менеджар, 3000 €/месяц, LoE 80%, 18 месяцаў → $3000 \times 80\% \times 18 = 43\,200$ €.

Знешнія кансультанты — па дзённай стаўцы. Уключаюцца дні падрыхтоўкі, каардынацыі, напісання справаздач.

Прыклад: трэнер, 2 варкшопы: (2 дні + 1 дзень падрыхтоўкі + 0,5 дня справаздачы) × 2 = 7 дзён × 600 € = 4200 €.

Калі не закласці дні падрыхтоўкі і справаздачнасці, альбо трэнер працуе бясплатна, альбо падае якасць — абодва сцэнары дрэнныя, і донар гэта ўбачыць.

Не забывайце пра выдаткі на працаўладкаванне: пенсійныя ўнёскі, сацыяльнае страхаванне, падаткі працадаўцы — у залежнасці ад краіны гэта + 20–40% да стаўкі супрацоўніка. У гайдлайнах сказана, што ў бюджэце дапускаецца менавіта gross salaries, including social security charges. Для арганізацый беларускага

паходжання, зарэгістраваных у Польшчы, Літве ці іншых краінах ЕС, гэта вельмі крытычны параметр: калі закласці толькі чыстую стаўку, грошай проста не хопіць на легальнае працаўладкаванне.

Раздзел 2. Камандзіроўкі і суткавыя

Авіябілеты аплачваюцца, як правіла, толькі ў эканом-класе. Знешнія гайдлайны падкрэсліваюць: пацвярджаецца рэальны, а не акруглены кошт білета, і кожны пералёт павінен быць абгрунтаваны задачамі праекта.

Суткавыя (per diems) вызначаюцца ў ЕС цэнтралізавана — для кожнай краіны ёсць фіксаваная стаўка, якая пакрывае пражыванне, харчаванне і лакальны транспарт (напрыклад, Польшча ~190–210 €/дзень, Германія ~260 €/дзень). Гэтыя стаўкі рэгулярна абнаўляюцца.

[Глядзі дадатковы матэрыял да лекцыі 1.3

Візы — асобны радок, які не пакрываецца суткавымі. Для каманд з беларускімі пашпартамі гэта рэгулярны і адчувальны выдатак: шэнгенскія візы, нацыянальныя візы краін правядзення мерапрыемстваў, візавыя зборы для трэціх краін.

Донары чакаюць, што камандзіроўкі будуць мінімізаваны. Калі паездка неабходная, варта растлумачыць чаму — напрыклад, фізічны доступ да архіва, персанальны ўдзел для пабудовы даверу супольнасці, немагчымасць правесці гэтую ж сесію анлайн (напрыклад, з прычыны небяспекі для ўдзельнікаў).

Раздзел 3. Мерапрыемствы і вытворчыя выдаткі

Для культурніцкіх арганізацый гэта другі па велічыні артыкул пасля персаналу: арэнда памяшканняў, тэхнічнае забеспячэнне (гук, святло, сцэна), анлайн-трансляцыі, кейтарынг, пераклад, друк, рэквізіт, дэкарацыі, фота- і відэаздымка.

- Арэнда памяшкання ўключаецца ў бюджэт толькі пры магчымай наяўнасці дамовы альбо хаця б ліста аб намерах. Бясплатная прастора — гэта in-kind contribution, і яе трэба ўлічваць асобна.
- Тэхнічныя сродкі: калі дапамога партнёра пісьмова не гарантаваная, трэба закладваць поўны рынковы кошт — інакш узнікае рызыка, што за тыдзень да фестывалю прыйдзеца шукаць грошы на арэнду.
- Кейтарынг: для поўнага дня мерапрыемства стандартам лічацца два кава-брэйкі і абед — донары прызвычаліся бачыць гэтыя выдаткі і не лічаць іх раскошай.
- Пераклад: сінхронны (мінімум два перакладчыкі, якія працуюць пазменна) даражэйшы за паслядоўны, а пісьмовы пераклад і субцітры — асобныя паслугі з рознымі стаўкамі. У бюджэце варта дакладна ўказаць фармат і разлічыць аб'ём (гадзіны, старонкі, хвіліны відэа).

Раздзел 4. Субпадрад

Субпадрад — усё, што вы дэлегуеце знешнім выканаўцам: распрацоўка сайта, незалежнае даследаванне, знешняя ацэнка, юрыдычныя паслугі, відэавытворчасць.

- Ліміт субпадраду звычайна 30–50% ад бюджэту — дакладную лічбу трэба ўдакладняць у конкурснай дакументацыі.
- Кантракты ад 2000 € патрабуюць празрыстай працэдуры выбару: мінімум тры камерцыйныя прапановы (тэндар).
- На субпадрадную частку, як правіла, не налічваецца overhead.
- Захоўвайце ўвесь пакет атрыманых прапаноў пры тэндары, нават адхіленыя, — аўдытар правярае менавіта гэты пакет, каб пераканацца, што выбар быў зроблены па прынцыпе суадносін цаны і якасці, а не па асабістых сувязях.

Для культурніцкіх праектаў тыповы субпадрад — здымачная група, дызайнер, праграміст, незалежны ацэншчык, даследчык аўдыторыі. Гэта лепш планаваць загодзя, а не дадаваць у бюджэт у апошні момант.

Раздзел 5. Абсталяванне

Адзін з самых канфліктных раздзелаў: донары ўспрымаюць буйныя выдаткі на абсталяванне як «няўстойлівае» ўкладанне.

- Аргумент для ўключэння: абсталяванне неабходнае для выканання канкрэтных мерапрыемстваў — без яго мерапрыемства фізічна немагчыма або немагчыма ў неабходнай якасці.
- Аргумент устойлівасці: абсталяванне застаецца ў арганізацыі пасля заканчэння гранта, зніжаючы выдаткі будучых праектаў.

Гайдлайны звычайна патрабуюць: абсталяванне дапушчальнае, толькі калі неабходнае менавіта для гэтага праекта; выдаткі на абсталяванне не павінны перавышаць пэўны працэнт бюджэту (напрыклад, 10%); далейшае выкарыстанне абсталявання павінна быць апісанае (напрыклад, застаецца ў арганізацыі для наступных непрыбытковых культурных мерапрыемстваў).

Раздзел 6. Overhead (накладныя выдаткі)

Накладныя выдаткі — тыя, якія нельга прывязаць да аднаго праекта: арэнда офіса, камунальныя паслугі, бухгалтэрыя, базавы ІТ.

Правіла ЕС: максімум 7% ад сумы прамых выдаткаў. Ключавая перавага — па overhead не трэба справаздачыцца.

Важна: калі арганізацыя ўжо атрымлівае Operating Grant ад ЕС, у шэрагу праграм яна не мае права заяўляць overhead па праектных грантах — гэта прапісваецца ва ўмовах.

Раздзел 7. Партнёрства і лід-партнёр

Многія культурніцкія праекты рэалізуюцца кансорцыумаўмі — некалькі арганізацый ці некалькі краін. У такой канфігурацыі адна арганізацыя становіцца лід-партнёрам: яна падае заяўку і нясе галоўную фінансавую адказнасць перад донарам. У бюджэце павінна быць дастаткова сродкаў не толькі на ўласнае мерапрыемства, але і на кіраванне ўсім кансорцыумам (каардынацыя, агульныя сустрэчы, зводная справаздачнасць).

Да падачы заяўкі трэба пісьмова ўзгадніць, хто за якія выдаткі адказвае і як размяркоўваецца бюджэт паміж партнёраўмі, а таксама ўзгадніць зразумелы каляндар справаздачнасці партнёраў перад лідам. Для малых партнёраў асабліва важна ўзгадніць тэрміны транзакцый — часта яны не маюць «падушкі бяспекі».

5. Тыповыя памылкі бюджэтавання

Памылка 1. Заніжэнне выдаткаў на персанал

Арганізацыя саромеецца закласці рэальныя стаўкі і ў выніку рэалізуе праект за кошт неаплацітых перапрацовак, выгарання, схаванага субсідавання з іншых крыніц. З пункту гледжання донара: у бюджэце заробкі на ўзроўні ніжэй рынкавага, пры гэтым заяўлены складаны праект, які патрабуе кваліфікаванай працы. Гэта ўспрымаецца як прыкмета неразумнення арганізацыяй свайго кошту або запланаванай эксплуатацыі валанцёрскай працы, якая фармальна не адлюстраваная ў бюджэце, і гэта зніжае давер.

Правільны падыход: закладваць рынкавыя стаўкі і абгрунтоўваць іх — спасылкай на тарыфныя сеткі, кантрактамі з папярэдніх праектаў, спецыфікай кантэксту (праца ва ўмовах небяспекі, з уразлівымі групамі, дыяспарны кантэкст на некалькіх мовах). Лепш адзін раз напісаць абзац, які тлумачыць, чаму стаўка кансультанта 600 € у дзень, чым потым дацягваць праект за кошт іншых рэсурсаў.

Памылка 2. Забытыя артыкулы — чэк-ліст

- Інфляцыя і павышэнне заробкаў — крытычна для праектаў даўжэйшых за 18 месяцаў.
- Сацыяльныя ўнёскі і пенсійныя адлічэнні — да 35% па-над стаўкай.
- Візавыя выдаткі.
- Аўдыт — 3000–8000 €, праверце, ці абавязковы ён па ўмовах.
- Маніторынг і ацэнка (M&E) — да 10% бюджэту для некаторых сістэм.
- Фірмовыя матэрыялы — банеры, тэчкі.
- Страхоўка абсталявання і ўдзельнікаў.
- Выдаткі на пошук і найм персаналу.
- Паліва і лакальны транспарт.

- Час каманды на падрыхтоўку прамежкавых і фінансавых справаздач.
- Добрая практыка — мець такі чэк-ліст тыповых забытых артыкулаў і выкарыстоўваць яго перад кожнай падачай.

[**Глядзі дадатковы матэрыял да лекцыі 1.3**

Памылка 3. Залішняя дэталізацыя

Здавалася б, чым больш дэталей, тым лепш. Але калі транспартныя выдаткі разбіты на 15 вузкіх падкатэгорый (таксі ў аэрапорт X, аўтобус да горада Y), гэта стварае жорсткія абмежаванні: калі адзін выканаўца не прыедзе, а іншы прыляціць у іншы аэрапорт, прыйдзецца запытваць фармальную змену бюджэту.

Правіла: аб'ядноўвайце падобныя выдаткі ў разумныя групы — напрыклад, «Мясцовы транспарт для каманды — 2400 €» лепш за 20 асобных радкоў па маршрутах.

Памылка 4. Няўзгодненасць з наратывам

Кожнае мерапрыемства, эксперт і прадукт з наратыву павінен мець радок у бюджэце — і наадварот. Дасведчаны ацэншчык бачыць неадпаведнасць літаральна з першай старонкі.

Правіла простае: прайсціся па наратыве і пераканацца, што кожнае мерапрыемства, кожны эксперт, кожны прадукт мае радок у бюджэце; затым прайсціся па бюджэце і пераканацца, што кожны радок растлумачаны альбо ў наратыве, альбо ў Budget Narrative. Радок без тлумачэння — гэта ўжо пытанне ад ацэншчыка, а мерапрыемства без рэсурсаў сігналізуе, што яно альбо не будзе арганізавана, альбо фінансуецца аднекуль яшчэ.

Памылка 5. Недапушчальныя выдаткі (ineligible costs)

У кожнага донара ёсць спіс ineligible costs — выдаткаў, якія не могуць пакрывацца грантамі: пазыкі і працэнты па крэдытах, курсавыя страты, заробкі дзяржаўных служачых, VAT (калі арганізацыя можа яго вярнуць), выдаткі да афіцыйнага пачатку праекта (дата дамовы, не дата заяўкі).

Праблема не толькі ў тым, што такія выдаткі нельга ўключаць: калі яны з'яўляюцца ў бюджэце, гэта сігнал ацэншчыку, што каманда дрэнна арыентуецца ў правілах, што зніжае агульны бал па крытэрыі фінансава-аперацыйнай здольнасці.

Памылка 6. Праблемы з суфінансаваннем (co-funding)

Многія праграмы ЕС патрабуюць суфінансавання — частка бюджэту павінна паступаць з іншых крыніц (напрыклад, 10–20%). Тыповыя памылкі:

- паказваць суфінансаванне, якога няма, у надзеі «потым знойдзем» (гэта абавязкова ўскрываецца пры праверцы);
- лічыць, што in-kind аўтаматычна залічваецца як co-funding (у большасці праграм ЕС гэта не так, калі толькі не прапісана відавочна);

- не ўлічваць, што нават калі ЕС пакрывае 90% выдаткаў, арганізацыя павінна дакументальна пацвердзіць расходаванне 100% сумы і прадаставіць фінансавыя дакументы на ўсю суму.

6. Спецыфіка культурніцкіх бюджэтаў

Бюджэты культурніцкіх праектаў жывуць у іншай логіцы, чым, скажам, інфраструктурныя ці чыста адукацыйныя. Многія ключавыя выдаткі культурніцкага праекта цяжка ўкладаюцца ў простую формулу «адзінка × стаўка»:

- кошт працы мастака не вымяраецца толькі гадзінамі, бо творчы працэс нелінейны;
- архіўнае даследаванне нельга ацаніць толькі колькасцю старонак справаздачы — адзін дакумент можа каштаваць тыдняў пошукаў;
- якасць гуку на фестывалі — гэта не толькі арэнда абсталявання, але і досвед канкрэтнага гукарэжысёра, які ведае прастору;
- куратарства выставы — гэта не проста 40 працоўных гадзін, а сур'ёзная інтэлектуальная арганізацыйная праца.

Budget Narrative — апісальная частка бюджэту

Многія праграмы ЕС патрабуюць асобны дакумент ці тэкставае поле з тлумачэннем логікі кожнага артыкулу.

Тут культурніцкія праекты атрымліваюць свой шанец: апісваецца не толькі формула (напрыклад, 5 дзён па 600 €), але і змест — «мастак з пэўным досведам стварае арыгінальную візуальную мову праекта, без якой мэты па ўцягванні такой аўдыторыі не дасяжныя». Гэта таксама месца для адказаў на пытанне «чаму нельга танней», калі гэта так: «бо зніжэнне стаўкі ніжэй прафесійнага стандарту робіць удзел спецыялістаў немагчымым».

Ганарары мастакоў, аўтараў і перформераў

Ганарары — гэта прамыя выдаткі, але вельмі адчувальныя. Каб іх абгрунтаваць, варта абапірацца на тры тыпы аргументаў:

- Прафесійныя стандарты — тарыфныя сеткі творчых саюзаў і асацыяцый у краіне правядзення.
- Параўнальныя прапановы — для міжнароднага мастака ці рэжысёра можна паказаць, што яго стаўка знаходзіцца ў дыяпазоне ставак калег аналагічнага ўзроўню.
- Унікальнасць — партфоліа і біяграфія як абгрунтаванне: «гэты мастак — адзін з нешматлікіх, хто працуе ў пэўнай тэме, у пэўнай дыяспары; без яго праект губляе сваю канцэптуальную цэласнасць».

Асобны важны момант: калі мастак адначасова з'яўляецца каардынатарам ці менеджарам праекта, ролі трэба дакладна раздзяліць — ганарар за мастацкую работу гэта асобны радок (часта субпадрад), а аплата за каардынацыю — частка «Персоналу». Змяшэнне роляў у адным радку стварае праблемы пры аўдыце: узнікае пытанне, што менавіта было аплачана і на якой падставе. Фонды часта не прымаюць фінансаванне паслуг ад аднаго і таго ж чалавека па розных артыкулах

адначасова — варта разгледзець найм асобнага каардынатора, пакінуўшы за мастаком толькі мастацкую частку.

Вытворчыя выдаткі: як правільна дэталізаваць

Для культурніцкіх і медыйных праектаў вытворчыя выдаткі (асабліва відэа, мультымедыя) часта здаюцца донару буйной сумай, бо ён не разумее ўнутраную структуру. Задача бюджэтнай табліцы — гэтую структуру паказаць.

Дрэнна	Добра — дэталізацыя
«Відэавытворчасць — 12 000 €»	Рэжысёр + аператар: 5 дзён × 600 € = 3000 € Другі аператар: 3 дні × 400 € = 1200 € Мантаж: 10 дзён × 350 € = 3500 € Карэкцыя колераў і гуку: 4 дні × 300 € = 1200 € Арэнда абсталявання: 5 дзён × 620 € = 3100 € Разам: 12 000 €

Пры такім падыходзе відаць, што вы разумееце працэс, не завышаеце стаўкі і можаце абараніць кожную сваю пазіцыю.

Правы на інтэлектуальную ўласнасць і ліцэнзіі

Гэта яшчэ адзін нябачны блок выдаткаў, які потым ператвараецца ў юрыдычную праблему. Калі праект выкарыстоўвае музыку, публікуе чужыя тэксты, працуе з архіўнымі матэрыяламі, робіць трансляцыю ці запіс, ці перакладае літаратурныя творы — у бюджэце павінны быць выдаткі на ліцэнзіі і аўтарскія правы:

- Музыка — ліцэнзія ASCAP, SACEM, PRS ці лакальнага аналагу.
- Архіўныя матэрыялы — умовы выкарыстання і кошт розныя ў кожнага архіва.
- Трансляцыя / анлайн-паказ — часта патрабуе асобнай ліцэнзіі, адрознай ад «жывога» паказу.
- Пераклад літаратурных твораў — правы на пераклад асобны ад правоў на публікацыю арыгінала.

Гэтыя выдаткі трэба высвятляць да падачы заяўкі — калі ліцэнзія, напрыклад, каштуе 1000 €, а гэта не было заплававана, донар не абавязаны пакрываць гэты «сюрпрыз».

In-kind contributions: што гэта і як адлюстроўваць

In-kind contribution — унёсак у праект, не выражаны ў грошах: валанцёрская праца, бясплатнае памяшканне партнёра, абсталяванне арганізацыі, адміністрацыйныя рэсурсы буйнога партнёра, матэрыялы ад пастаўшчыка.

- Як вызначыць кошт: рынкавы кошт аналагічнага рэсурсу — колькі прыйшлося б заплаціць, калі б ён не быў прадастаўлены бясплатна. У некаторых донараў ёсць тарыфныя карты для ацэнкі валанцёрскай працы па тыпе работ.
- Як адлюстравать у бюджэце: улік in-kind лепш весці асобна ад грашовай часткі, у спецыяльным раздзеле. Ключавое пытанне: ці прадугледжвае праграма магчымасць залічваць in-kind як co-funding?
- Чаму гэта важна для наратыву: у большасці праграм ЕС in-kind не залічваецца як co-funding фінансава, але заўсёды апісвайце яго ў наратыве — гэта сведчанне рэальнай уцягнутасці супольнасці, што павышае ацэнку па крытэрыі sustainability.

Прыклад: добраахвотныя дакладчыкі на семінары — іх час ацэньваецца па рынкавай стаўцы лектара і адлюстроўваецца ў калонцы «non-monetary contribution».

7. Бюджэт і фінансавая ўстойлівасць арганізацыі

Калі арганізацыя стварыла платформу — хто аплочвае хостынг? Калі набыла абсталяванне — хто нясе выдаткі на абслугоўванне? Варта задаць сабе два пытанні:

- Якімі актывамі валодае арганізацыя? Актывы культурніцкай арганізацыі — гэта не толькі грошы: аўдыторыя і рэпутацыя, архіў, брэнд, кантэнт, сетка партнёраў, ліцэнзіі на кантэнт, памяшканне. Кожны з гэтых актываў патэнцыйна манетызуецца.
- Які максімальны патэнцыял кожнага актыву? Колькі людзей умяшчае заля? Які ахоп рассылкі? Колькі арганізацыя можа прадаць кніг ці запісаў? Адказы дазваляюць планаваць рэалістычныя даходы ад асноўнай дзейнасці, а не спадзявацца на наступны грант.

Арганізацыя, у якой 80% даходу прыходзіць з аднаго крыніцы, ацэньваецца донарамі як высокарызыкоўная.

8. Алгарытм: тры сесіі ад нуля да гатовага бюджэту

Сесія 1. Work Breakdown Structure (2–3 гадзіны)

Для кожнага мерапрыемства адказваем на тры пытанні: хто гэта робіць (штатны супрацоўнік, знешні эксперт, валанцёр, субпадрадчык)? колькі часу гэта займае (падрыхтоўка, каардынацыя, справаздачнасць)? што для гэтага патрэбна (памяшканне, матэрыялы, транспарт, абсталяванне, ліцэнзіі)? Вынік — табліца: мерапрыемства → рэсурсы → адзінкі → кошт адзінкі → вынік. Мэта — доўгі спіс, а не ідэальны дакумент.

Сесія 2. Чэк-ліст і ўзгадненне з наратывам (1–2 гадзіны)

Праходзімся па чэк-лісце забытых артыкулаў. Затым — зваротная праверка: кожнае ўпамінанне ў наратыве павінна мець радок у бюджэце, і наадварот — кожны радок бюджэту павінен быць растлумачаны ў наратыве.

Сесія 3. Budget Narrative — апісальная частка (2–3 гадзіны)

Пішам абгрунтаванне для кожнага нестандартнага ці буйнога артыкулу: персанал (чаму такія стаўкі), субпадрад (ці быў тэндар), абсталяванне (чаму неабходна менавіта для праекта), вытворчасць (дэталёвая раскладка). Крытэрыі гатоўнасці: прачытайце апісанне кожнага радка і спытайце сябе — калі б я ўбачыў(-ла) гэта ўпершыню, зразумеў(-ла) бы я, навошта гэта патрэбна праекту?

Рэзюмэ лекцыі

- Бюджэт будзецца ад мерапрыемстваў, а не ад сумы гранта. Пачніце з работы — грошы прыйдуць з яе.
- Рэалістычнасць важнейшая за сціпласць. Донар хоча ведаць, што вы разумееце кошт сваёй працы, і што праект будзе рэалізаваны.
- Budget Narrative — гэта месца, дзе вы перакладаеце логіку мастацкага працэсу на мову фінансавага ацэншчыка.
- Бюджэт чытаецца пры ацэнцы заяўкі, пры маніторынгу рэалізацыі і пры фінальным аўдыце — кожны раз іншым чалавекам з іншымі пытаннямі.

Важна: Добры наратыў з дрэнным бюджэтам не атрымае грант. Бюджэт — гэта фінансавая версія вашай заяўкі: ён паказвае, наколькі арганізацыя разумее сваю працу, свой рынак і свае абавязацельствы перад донарам.