

RAPORT GRUPY ZAGRANICA Z OBSERWACJI KONKURSU „POLSKA POMOC 2014” – MATERIAŁ POMOCNICZY DLA PROJEKTODAWCÓW.

Poniższe uwagi zostały zebrane przez obserwatorów Grupy Zagranica w trakcie dyskusji nad poszczególnymi wnioskami projektowymi w ramach podkomisji grantowych, w których obserwatorzy mieli możliwość uczestniczyć (Ukraina, Mołdawia, Armenia, Gruzja, Autonomia Palestyńska, Afryka Wschodnia). Opierają się one wyłącznie na wypowiedziach ekspertów i nie zostały one zweryfikowane przez komisję ekspercką.

Poniższe uwagi mają służyć jako wskazówki dla przygotowujących projekt, celem podniesienia ich jakości lub/i dostosowania projektów do kryteriów merytorycznych uwzględnionych w regulaminie konkursu „Polska pomoc rozwojowa”

ADEKWATNOŚĆ

W ramach kryterium ADEKWATNOŚĆ oceniane były następujące aspekty wniosku:

- *Stopień uzasadnienia potrzeby realizacji projektu w odniesieniu do uwarunkowań społeczno-kulturowych oraz polityczno-ekonomicznych, wpływ realizacji projektu na środowisko oraz komplementarność względem działań prowadzonych przez inne podmioty w kraju/regionie.*
- *Dobór konkretnych i możliwych do osiągnięcia celów, efektów i rezultatów projektu, a także odpowiedni dobór wskaźników jakościowych i ilościowych.*
- *Wpływ efektów uzyskanych w wyniku realizacji projektu na osiągnięcie trwałej zmiany, a także utrzymanie efektów po zakończeniu działań oraz potencjał do generowania tzw. efektu multiplikacji.*
- *Prawidłowość doboru beneficjentów i sposób ich rekrutacji oraz uwzględnienie równości szans.*

(1) UZASADNIENIE POTRZEBY REALIZACJI PROJEKTU

1.1. Związek celu projektu z priorytetem konkursu powinien być precyzyjnie określony; problem, który ma być rozwiązany dzięki realizacji projektu musi być klarownie zdefiniowany.

1.2. Konieczne jest uzasadnienie potrzeby realizacji projektu w odniesieniu do priorytetów rozwojowych danego kraju i w odpowiedzi na szczególnie palące potrzeby (na poziomie krajowym lub regionalnym).

Przykład negatywny: projekt skierowany na rozwój turystyki w Kenii, gdzie główne przychody do budżetu pochodzą właśnie z sektora turystycznego.

1.3. Analiza potrzeb powinna być przeprowadzona przed rozpoczęciem projektu, już na etapie przygotowania wniosku. Natomiast w ramach projektu może być przewidziane „uaktualnienie” informacji, w szczególności jeśli przewiduje się, że okoliczności projektowe mogą podlegać dynamicznym zmianom.

1.4. Jeśli projektodawca deklaruje, że przeprowadził analizę potrzeb (np. badanie ankietowe) warto, aby załączyć krótkie jej podsumowanie, z informacją o metodologii, ilością osób objętych badaniem, wykorzystanych narzędziach, itp.

1.5. Korzystnym jest, by uzasadnienie projektu nie opierało się wyłącznie na kompilacji informacji z różnych źródeł wtórnych (raporty, opracowania, itp.), ale także na aktualnej wiedzy zaczerpniętej z bezpośredniej relacji partnera, wizyty rozpoznawczej, dotychczasowych obserwacji projektodawcy, itp. Koniecznym jest by wszystkie podawane informacje były aktualne i rzetelne.

1.6. Wybór miejsca realizacji zadania powinien być uzasadniony pod względem regionalnych uwarunkowań i potrzeb. Uzasadnienie na poziomie kraju jest niewystarczające, jeśli projekt nie ma zasięgu ogólnokrajowego.

Przykład negatywny: projekty na rzecz edukacji w Kenii prowadzone są w Nairobi gdzie poziom skolaryzacji sięga 90% (w innych regionach kraju jest zdecydowanie niższy).

- 1.7. Dobór regionu działania powinien mieć charakter merytoryczny, a nie organizacyjno-logistyczny, tzn. dotychczasowe doświadczenie i działanie organizacji w regionie to powód niewystarczający dla podjęcia tam działań, szczególnie jeśli dotyczą one zupełnie nowego zakresu tematycznego. Nie zmienia to faktu, że wykazanie dotychczasowych działań projektodawcy oraz ich rezultatów jest korzystne z punktu widzenia oceny wniosku, szczególnie jeśli projekt stanowi kontynuację dotychczasowych działań (patrz punkt 1.4.)
- 1.8. Jeśli projektodawca prowadził już projekt o podobnym zakresie tematycznym i planuje wdrożyć go w nowych regionach (lub krajach), powinien wskazać, że uwzględnił ich specyfikę oraz posiada rozeznanie i umocowanie w nowych realiach (lokalni partnerzy, dostosowanie programu szkoleń, dostosowany sposób przeprowadzenia rekrutacji, itp.). Ponadto warto uzasadnić dlaczego wybrano nowe lokalizacje dla projektu. Niekorzystne jest powielanie tego samego projektu na nowych terenach bez uwzględnienia ich specyfiki społecznej, politycznej i kulturowej. Zdarzają się nawet błędy i rażące niedopatrzenia, gdy projektodawca w opisie projektu dla Mołdawii wymienia ukraińskie miasta.
- 1.9. Tematyka projektu i proponowane działania powinny być spójne z systemami instytucjonalnymi/prawnymi i z funkcjonującymi procedurami lub też wskazywać, w jaki sposób mają wprowadzić zmianę systemową lub proceduralną. W przeciwnym razie projekt może okazać się „zawieszony w próżni”, bez gwarancji uzyskania trwałych rezultatów.

Przykład negatywny: wprowadzenie segregacji śmieci w kilkunastu szkołach, jeśli miasto nie posiada sprawnego systemu segregacji odpadami. Problem zarządzania odpadami jest istotny, ale należałoby zacząć pracę od wyższego poziomu – krajowego lub regionalnego – gdzie możliwe byłoby wprowadzenie zmiany systemowej.

- 1.10. Jeśli projekt prowadzony jest we współpracy z jednostkami samorządu, należy uwzględnić na ile uwarunkowania polityczne (np. kolejne wybory samorządowe) mogą wpłynąć na długofalowe rezultaty projektu.

Przykład negatywny: projekt ma na celu przygotowanie długofalowej strategii rozwoju miasta oraz przeszkolenie kilku osób z administracji, jednak istnieje ryzyko, że zmiany osobowe i polityczne, które mogą zajść w najbliższym roku (w związku z wyborami) mogą udaremnić wszelkie próby wdrożenia strategii.

- 1.11. Jeśli projekt posiada rekomendacje od instytucji poziomu krajowego, należy upewnić się, że tematyka projektu podlega kompetencjom danego ministerstwa.

Przykład negatywny: projekt dotyczący wewnętrznych audytów finansowych był rekomendowany przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. Bardziej wskazana była rekomendacja Ministerstwa Finansów.

(2) DOBÓR CELÓW, EFEKTÓW I REZULTATÓW ORAZ WSKAŹNIKÓW

- 2.1. Możliwie precyzyjne i konkretne opisanie, co zostanie zrobione w ramach projektu, w jakim celu, z jakim efektem (matryca logiczna projektu). Szczególnie jeśli w projekcie przewidziane są działania innowacyjne, które mogą nie być zrozumiałe dla wszystkich ekspertów.
- 2.2. Jeśli projekt jest specjalistyczny warto zawrzeć we wniosku opis wprowadzanej w ramach projektu technologii, uwzględniając, że w komisji zasiadają osoby o różnym poziomie wiedzy specjalistycznej odnośnie danego priorytetu.

- 2.3 Jeśli projekt zakłada powołanie do życia nowej instytucji wskazane jest dołączenie przynajmniej ramowego/wstępnego opisu struktury tej instytucji, strategii rozwoju, kompetencji i działań jej powierzonych itp.
- 2.4 Jeśli w danym projekcie przewidziane jest wydanie publikacji, konieczne jest rozpisanie informacji o jej dystrybucji, możliwie precyzyjnie, z uwzględnieniem do jakich grup odbiorców trafi.
- 2.5 Działanie polegające na przeprowadzeniu badania powinno być uzasadnione z punktu widzenia kolejnych działań o charakterze wdrożeniowym. Należy mieć na uwadze, że projekty stricte badawcze lub w których badanie jest głównym działaniem, do którego „doklejane” są inne działania (np. szkolenia, tworzenie skryptów, itp.) nie mają charakteru rozwojowego.
- 2.6 Niekorzystne jest podawanie celów zbyt ogólnych, których nie można zmierzyć.
- Przykład negatywny: „stworzenie korzystnego klimatu dla..”*
- 2.7 Niekorzystne jest mylenie celów z efektami/działaniami, które mają być środkiem do celu.
- Przykład negatywny: przygotowanie raportu jako cel projektu.*
- 2.8 Wzrost świadomości czy też wiedzy nie powinien być mierzony przez ilość szkoleń, tylko przez informację, w jaki sposób osoby te przyswoiły wiedzy oraz jak ją wykorzystują w praktyce (wskaźniki jakościowe).
- 2.9 Wprowadzenie w projekcie innowacyjnych działań technologicznych lub komunikacyjnych, np. szkoleń e-learningowych, powinno być opatrzone informacjami odnośnie przeciętnego dostępu do nowych technologii oraz umiejętności korzystania z nich (np. analiza „e-potencjału” w danym kraju).

(3) TRWAŁOŚĆ REZULTATÓW PROJEKTU

- 3.1 W przypadku projektów miękkich (szkolenia, konferencje, wizyty studyjne) szczególnie istotne jest, aby pozostała po nich trwała zmiana. Niewystarczające z punktu widzenia trwałości są rezultaty, takie jak: „wzrost wiedzy”, „popularyzacja i wymiana doświadczeń”, itp. Zdobyta wiedza powinna być w jakiś sposób przetworzona przez beneficjentów i wykorzystana w praktyce.
- Przykłady trwałych rezultatów:*
- *wdrożenie zagadnień przedstawionych na szkoleniu w program nauczania danej szkoły/uczelni, placówki kształcącej, itp.*
 - *przeszkolone osoby stają się specjalistami, którzy będą dalej szkolić, co jest uwzględnione i realizowane w ramach projektu (jest to możliwe szczególnie w projektach modułowych)*
 - *pilotaże*
- 3.2 Jeśli projekt zakłada finansowanie jakiegoś przedsięwzięcia, np. spółdzielni, centrum szkoleniowe, itp. należy w projekcie przedstawić jak ono będzie finansowane po jego zakończeniu. Jeśli jest to przedsięwzięcie o charakterze komercyjnym, które docelowo po zakończeniu projektu będzie się samo finansowało, korzystne byłoby przedstawienie skróconego biznes planu dla takiego przedsięwzięcia.
- Przykłady:*
- *opiekę finansową nad daną placówką/przedsięwzięciem przejąłby samorząd, uczelnia, itp.*
 - *placówka/projekt będzie finansowany ze środków zewnętrznych, np. kolejnych grantów*
 - *placówka prowadzić będzie działalność komercyjną*
- 3.3 Jeśli projekt zakłada finansowanie jakiegoś przedsięwzięcia komercyjnego (np. założenia spółdzielni, przedsiębiorstwa) korzystne jest dołączenie analizy rynku pod względem branży, której nowy podmiot gospodarczy ma dotyczyć. Profil podmiotu może zdecydować o sukcesie i trwałości danego przedsięwzięcia. Nie zawsze korzystne jest zakładanie, że beneficjenci dopiero w trakcie realizacji projektu zdecydują o profilu

podmiotu gospodarczego. Warto załączyć choćby kilka przykładowych branż, którymi prawdopodobnie zainteresują się osoby z danego regionu. Świadczyć to będzie również o dobrym rozeznaniu projektodawcy w lokalnych uwarunkowaniach rynkowych.

- 3.4 Jeśli projekt zakłada wypracowanie jakiegoś materiału koncepcyjnego, np. strategii rozwoju regionu, koncepcji systemu miejskiej informacji turystycznej, projektu inwestycyjnego, ale nie uwzględnia jego wdrożenia warto opisać w jaki sposób wypracowane koncepcje będą wykorzystane w przyszłości, z jakim prawdopodobieństwem ich realizacji, np. czy są środki na uruchomienie dedykowanych stanowisk w urzędzie, uruchomienie centrum informacyjnego, itp.
- 3.5 Jeśli projekt ma charakter inwestycyjny (duże koszty, długotrwałe funkcjonowanie) należy (1) załączyć do wniosku wstępny kosztorys/ biznes plan dla powstałej instytucji, np. szkoły, szpitala, uwzględniający zarówno koszty inwestycyjne jak i przewidywane koszty funkcjonowania i utrzymania budynku oraz (2) napisać do jakich celów budynek będzie wykorzystywany również po zakończeniu projektu, kto będzie nim zarządzał, ponosił koszty utrzymania, itp.
- 3.6 Wskaźnikiem pozwalającym przypuszczać, że projekt będzie miał charakter trwały jest list intencyjny od lokalnych struktur samorządowych i rządowych, który może zawierać np. deklarację bezpośredniego włączenia się w projekt lub słowa akceptacji i poparcia dla projektu.
- 3.7 Trwałość rezultatów projektów nakierowanych na tworzenie dokumentów strategicznych (np. strategia rozwoju danego obszaru) jest w dużej mierze uzależniona od jakości i sposobu jej przygotowania. Istotne jest, by dokumenty tego typu były konsultowane ze społeczeństwem oraz były przygotowywane z udziałem i świadomością władz odpowiedzialnych za jej wdrożenie (a nie były autorstwem ekspertów, szczególnie ekspertów z Polski). Dzięki „uspocznieniu” tego procesu oraz poczuciu własności, istnieje większa szansa na skuteczne jej wdrożenie.

(4) DOBÓR I REKRUTACJA BENEFICJENTÓW

- 4.1 Należy przedstawić możliwie szczegółowy opis grup odbiorców oraz uwzględnienie ich różnorodności.
Przykład negatywny: na konferencję zostanie zaproszonych 100 osób ze „środowiska wspierającego” daną placówkę.
- 4.2 Niekorzystne jest powielanie jednego działania (np. szkolenia oparte o dokładnie ten sam program) dla różnych grup beneficjentów. Projektodawca powinien znać i uwzględnić różnorodność grup odbiorców i wykazać, że dostosowuje działania do ich potrzeb, kompetencji, stanu wiedzy, itp.
- 4.3 Sposób rekrutacji powinien być opisany z uwzględnieniem możliwie precyzyjnych kryteriów wyboru.
Przykład negatywny: do udziału w wizycie studyjnej zostaną wybrane osoby, które wykazały się szczególną aktywnością podczas seminarium.
- 4.4 Liczba beneficjentów powinna być oszacowana realnie i mieć uzasadnienie w proponowanych sposobach rekrutacji, dystrybucji, komunikacji, itp.

Przykład negatywny: beneficjenci projektu to ok. 1 mln osób.
- 4.5 Korzystne jest wykazanie, że zarówno partner, jak i beneficjenci mają wpływ na kształt projektu, nie są jedynie biernymi odbiorcami działań, ale zarówno na etapie planowania, jak i realizacji projektu mają możliwość wpłynąć na jego przebieg.

EFEKTYWNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ

W ramach kryterium EFEKTYWNOŚĆ I SKUTECZNOŚĆ oceniane były następujące aspekty wniosku

- *Możliwość osiągnięcia założonych celów, efektów i rezultatów poprzez realizację proponowanych działań i metod projektowych, a także efektywne zaplanowanie działań w harmonogramie oraz uwzględnienie czynników zewnętrznych.*
- *Stosunek kosztów do planowanych celów bezpośrednich, uzasadnienie poszczególnych pozycji kosztowych i ich wysokości, rzetelna wycena wkładu własnego.*
- *Kwalifikacje osób zaangażowanych w projekt (po stronie projektodawcy i partnera/ów) oraz adekwatność zaproponowanej struktury zarządzania projektem do zakładanych celów, efektów i rezultatów projektu.*
- *Doświadczenie projektodawcy oraz partnera w kraju/regionie oraz w dziedzinie/tematyce projektu, a także w realizacji projektów pomocowych.*

(5) REALISTYCZNY HARMONOGRAM I DOBÓR DZIAŁAŃ

- 5.1 Niekorzystne jest rozciąganie harmonogramu na dłuższy okres (np. 10 m-cy) mimo, że działania zaplanowane w projekcie są możliwe do realizacji w krótszym okresie (np. 5 m-cy). Jeśli w projekcie przewidywane są dłuższe okresy bez działań, należy opisać na co ten czas zostanie wykorzystany i skąd konieczność „rozrzucenia” działań w czasie.
- 5.2 Istotna jest dobrze zaplanowane sekwencja działań – każde kolejne działanie powinno wynikać z poprzedniego
- 5.3 Warto w projekcie koncentrować się na kilku głównych, skutecznych działaniach, nie „otaczać” go działaniami niepotrzebnymi, dodatkowymi, o małym przełożeniu na rezultaty.
- 5.4 Błędem może być zakładanie realizacji ambitnych działań w krótkim okresie czasu.

Przykład negatywny: przygotowanie diagnozy i strategii rozwoju miasta w ciągu 3 miesięcy, w tym przeszkolenie osób.

- 5.5 Działania powinny być dopasowane do rytmu roku kalendarzowego, w szczególności jeśli działania dotyczą edukacji.

Przykład negatywny: uruchomienie punktów gotowości szkolnej dla przedszkolaków, które funkcjonować będą w okresie wrzesień-grudzień, po czym nastąpi półroczna przerwa zanim dzieci pójdą do szkoły. Nie ma informacji we wniosku o dalszym finansowaniu punktów. Projekt mógłby być realizowany w systemie modułowym, zapewniającym ciągłość działań również na kolejny semestr.

- 5.6 Faza przygotowania projektu nie powinna być zbyt rozciągnięta w czasie (np. 3 miesiące). Optymalnie: 1 miesiąc. Jeśli trwa dłużej, należy uzasadnić, dlaczego.
- 5.7 Modułowość nie polega na powieleniu działań z roku pierwszego w roku drugim. Istotą projektów modułowych jest wykorzystanie rezultatów z roku pierwszego w kolejnych latach.

Przykłady działań dla drugiego roku projektu modułowego:

- *wykorzystanie przeszkolonych osób do dalszego szkolenia (efekt multiplikacji)*
- *wdrożenie strategii, która powstała w pierwszym roku projektu*
- *poszerzenie działań na kolejne regiony, ale z większym udziałem partnera lub beneficjentów, którzy dzięki zdobytej wiedzy mogą samodzielnie powielać działania w innych społecznościach*

(6) EFEKTYWNOŚĆ KOSZTOWA I BUDŻET

- 6.1 Każdy koszt powinien być uzasadniony i mieć odzwierciedlenie w opisie szczegółowym projektu.
- 6.2 Warto możliwie precyzyjnie szacować koszty poszczególnych działań.

Przykład negatywny: wpisanie w budżet kosztu wizyty studyjnej jako całości.

- 6.3 Wkład własny (praca odpłatna i nieodpłatna) powinien być możliwie równomiernie rozłożony na projektodawcę i partnera.
- 6.4 Projektodawca powinien minimalizować sytuacje, w których eksperci są „sprowadzani” z Polski, szczególnie jeśli można zatrudnić specjalistów w kraju, w którym realizowany jest projekt.
- 6.5 Projektodawca powinien minimalizować sytuacje, w których działania realizowane są w Polsce (chyba że jest to absolutnie konieczne, np. wizyta studyjna), włączając w to zakupu sprzętu, materiałów, itp. Ponoszenie kosztów w Polsce sprawia, że pieniądze pomocowe wspierają polską gospodarkę, a nie gospodarkę kraju partnerskiego. W przypadku dużych sum warto uzasadnić, dlaczego zakupu dokonano w Polsce/Unii Europejskiej, np. wskazując na wyłączenie dostępu do danego sprzętu.
- 6.6 Projektodawca powinien minimalizować koszty logistyczne, w szczególności koszty podróży. Każda wizyta np. zespołu projektowego/monitorującego powinna być możliwie efektywnie wykorzystana (np. kumulacja kilku działań w okresie pobytu zespołu projektowego z Polski). Szczególnie rekomendowane jest wykorzystanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych do celów zarządzania projektem. Wyjazd każdej osoby powinien być uzasadniony ze względu na rolę jaką pełni w projekcie.

Przykład negatywny: do Polski zaproszono na wizytę studyjną „samorządowców”, ale nie uzasadniono dlaczego i w jaki sposób ta grupa ma skorzystać na zdobytej wiedzy po powrocie do swojego kraju. Uzasadnienie ogólne typu: „przekazanie wiedzy transformacyjnej” jest niewystarczające.

- 6.7 Wzmocnienie instytucji/partnera lokalnego (np. zakup specjalistycznego sprzętu) nie powinno być głównym celem projektem. Korzystne byłoby przedstawienie w jakim czasie, na jakich zasadach i jak wiele osób skorzysta z danego sprzętu/usługi. Warto również zamieścić plan rozwoju instytucji/organizacji, wskazując zarówno dotychczasowe działania wzmocnieniowe (szczególnie jeśli również realizowane były ze środków PP), jak i planowane zapotrzebowanie. Innymi słowy: doposażenie beneficjenta powinno być traktowane jako środek do celu, a nie cel. Wobec powyższego również wskaźniki dla takiego projektu powinny mieć charakter jakościowy, a nie ilościowy (np. zakup x sztuk sprzętu).
- 6.8 Przy informacji o zakupie sprzętu warto dołączyć również informację, w jaki sposób sprzęt ten będzie serwisowany, kto będzie za to odpowiedzialny, czy w danym kraju/regionie jest możliwość serwisowania sprzętu, itp.
- 6.9 Przy zakupie środków trwałych, np. samochód pamiętać o uwzględnieniu w budżecie projektu kosztów ubezpieczenia
- 6.10 Jeśli wkład własny jest szczególnie wysoki i pochodzi ze źródeł prywatnych (np. sponsor) warto dołączyć list intencyjny deklarujący rzeczony wkład własny.
- 6.11 Jeśli jest taka potrzeba, warto podać konkretny kurs EUR (np. dla miesiąca w którym pisany jest projekt), niż zakładać, że kurs dla 1 EUR to 4 PLN albo około 4 PLN.
- 6.12 Częste przeszacowanie kosztów wkładu własnego pojawiało się w przypadku: wynajęcie/użyczenie sali, koszty wolontariatu, koszty materiałów szkoleniowych.
- 6.13 Zakup sprzętu specjalistycznego o szczególnej wartości warto opatrzyć szczegółową specyfikacją, aby eksperci mieli możliwość oceny, czy wybór danego rodzaju sprzętu jest uzasadniony z punktu widzenia celu oraz efektywności ekonomicznej projektu.
- 6.14 Po zakończeniu pisania wniosku warto sprawdzić, czy działania rozpisane w harmonogramie i w opisie szczegółowym są spójne z budżetem (numerycznie, uwzględnienie poszczególnych kosztów, itp.).

(7) DOBÓR KADRY PROJEKTOWEJ

- 7.1 Jeśli zatrudniamy specjalistów, w szczególności wysoko wykwalifikowanych, warto przedstawić kompetencje danej osoby, np. załączając aktualne CV. Jeśli na etapie pisania projektu nie mamy wybranej osoby, warto załączyć wymagania, jakie kandydat musi spełnić dla danego stanowiska (tzw. Terms of References).
- 7.2 Zasady współpracy z partnerem powinny zostać wypracowane na etapie pisania aplikacji, a nie w trakcie trwania projektu.
- 7.3 Jeśli struktura zarządzania jest skomplikowana (co ma miejsce w dużych organizacjach) należy szczegółowo opisać i dołączyć role pełnione przez poszczególne osoby w danym projekcie. Warto już na etapie wniosku wymienić możliwie pełną kadrę projektową.
- 7.4 Korzystne jest, aby koordynator projektu miał wykazane doświadczenie w koordynacji projektu. Często zdarza się, że są to osoby o wiedzy specjalistycznej z danego zakresu tematycznego jednak bez kompetencji menadżerskich. CV koordynatora powinno być aktualne.

(8) DOTYCHCZASOWE DOŚWIADCZENIE

- 8.1 Jeśli projektodawca działał już w danym regionie/temacie i zgłaszany projekt nawiązuje lub jest kontynuacją wcześniejszych projektów, warto krótko wskazać te powiązania oraz przedstawić - nawet szczegółowo - dotychczasowe rezultaty działań.
- 8.2 Partner powinien być adekwatny, jeśli chodzi o kompetencję i dotychczasowy zakres działań. W tym celu można zwrócić się z prośbą o pomoc w poszukiwaniu partnera do ambasady.

Przykład negatywny: w projekcie o charakterze systemowym nakierowanym na poprawę funkcjonowania systemu audytowania finansowego w administracji, partnerem była organizacja pozarządowa; istnieje wątpliwość czy partner z sektora pozarządowego ma szansę wygenerować zmianę systemową, konieczne byłoby włączenie w projekt odpowiednich komórek administracji publicznej, chociażby poprzez list intencyjny.

- 8.3. Niekorzystne jest podejmowanie projektów o zbyt dużej skali, w szczególności jeśli projektodawca lub partner nie posiadają doświadczenia w danym temacie lub w danym kraju. Warto rozpocząć działania od małego projektu, skoncentrowanego na kilku, spójnych działaniach.