

PARTENERIATE EFICIENTE

Un ghid pentru organizațiile neguvernamentale

De Ana Vasilache

CONȚINUT

Introducere

Definiții

Beneficiile și obstacolele unui parteneriat

Regulile și principiile unui parteneriat de succes

Cele trei sectoare – considerații generale

Tipuri de parteneriate

Viața unui parteneriat

Pregătirea

Nașterea

Planificarea acțiunilor

Implementarea acțiunilor

Sfârșitul sau un nou început

Concluzii

Introducere

Scopul acestui ghid

Numărul organizațiilor care formează parteneriate este în continuă creștere. Colaborarea, cooperarea și lucrul în echipă, care toate stau la baza parteneriatelor, sunt teme importante, cercetate de cei care se ocupă astăzi de managementul organizațiilor și sunt considerate strategii de succes atât pentru organizațiile neguvernamentale, cât și pentru cele publice sau private. Finanțatorii sunt conștienți de acest lucru și pun din ce în ce mai des, ca o condiție a accesării fondurilor, formarea de parteneriate.

Dar nu numai pentru a întări capacitatea organizațiilor și a nivelului lor de reprezentativitate este promovată colaborarea. Valoarea ei este puternic susținută și de cercetările lui Robert Putman¹ privind capitalul social, care demonstrează că prin colaborare și cooperare se formează și se dezvoltă coeziunea socială a unei comunități - *capitalul social*, considerat catalizatorul principal al dezvoltării economice și a reacțiilor eficiente și solidare în fața problemelor și dezastrelor. Deci colaborarea și parteneriatele de toate tipurile, cele intra-sectoriale între organizațiile neguvernamentale sau cele extra-sectoriale cu organizații publice sau private, sunt benefice pentru sănătatea și vitalitatea unei comunități.

Peter Drucker, guru-ul managementului modern, a scris și el despre importanța cooperării și colaborării², în contextul societății moderne care are tendința să devină din ce în ce mai pluralistă, atomizată în instituții și organizații autonome și specializate.

Tendința organizațiilor de a fi autonome și de a se specializa este motivată de creșterea performanțelor acestora, căci concentrarea asupra îndeplinirii unei singure sarcini clare pentru care și-au dezvoltat expertiza s-a dovedit a fi foarte eficientă. Chiar progresele făcute în diverse domenii ale cunoașterii se datorează specializării din ce în ce mai înguste și mai eficiente. În medicină s-au făcut progrese uriașe datorită concentrării pe o anumită boală sau o anumită parte a corpului omenesc, care însă în același timp, a condus la ignorarea întregului. Peter Drucker susține că de câte ori o organizație a încercat să își lărgască specializarea și să devină multifuncțională, a încetat să mai fie performantă.

Nu este prima oară în istorie când societatea oamenilor este pluralistă și atomizată. Evul Mediu European este un exemplu, cu ale sale orașe state, feude și regate, universități, bresle meșteșugărești, biserici, vămi, toate organizații autonome, preocupate de propria existență, dezvoltare sau supraviețuire, nici una preocupată de cei aflați dincolo de zidurile lor. Începând cu secolul XIV vreme de 500 de ani, susține Peter Drucker, societatea europeană a evoluat către distrugerea pluralismului și a tendințelor sale degenerative datorate lipsei preocupării pentru binele comun și dorinței de mărire și putere a unor grupuri restrânse de interese. Soluția găsită a fost înlocuirea pluralismului cu o singură mare putere – cea a autorității publice centrale. În acest proces, organizațiile autonome fie au dispărut fie au fost transformate în instituții publice. Tendința de monopol a unei singure puteri publice, autoritare și dictatoriale a culminat în prima jumătate a secolului XX. Dar la sfârșitul secolului XIX apăruseră deja germeii unui nou pluralism, prin nașterea sectorului privat și a instituțiilor sale - marile companii, independente și puternice.

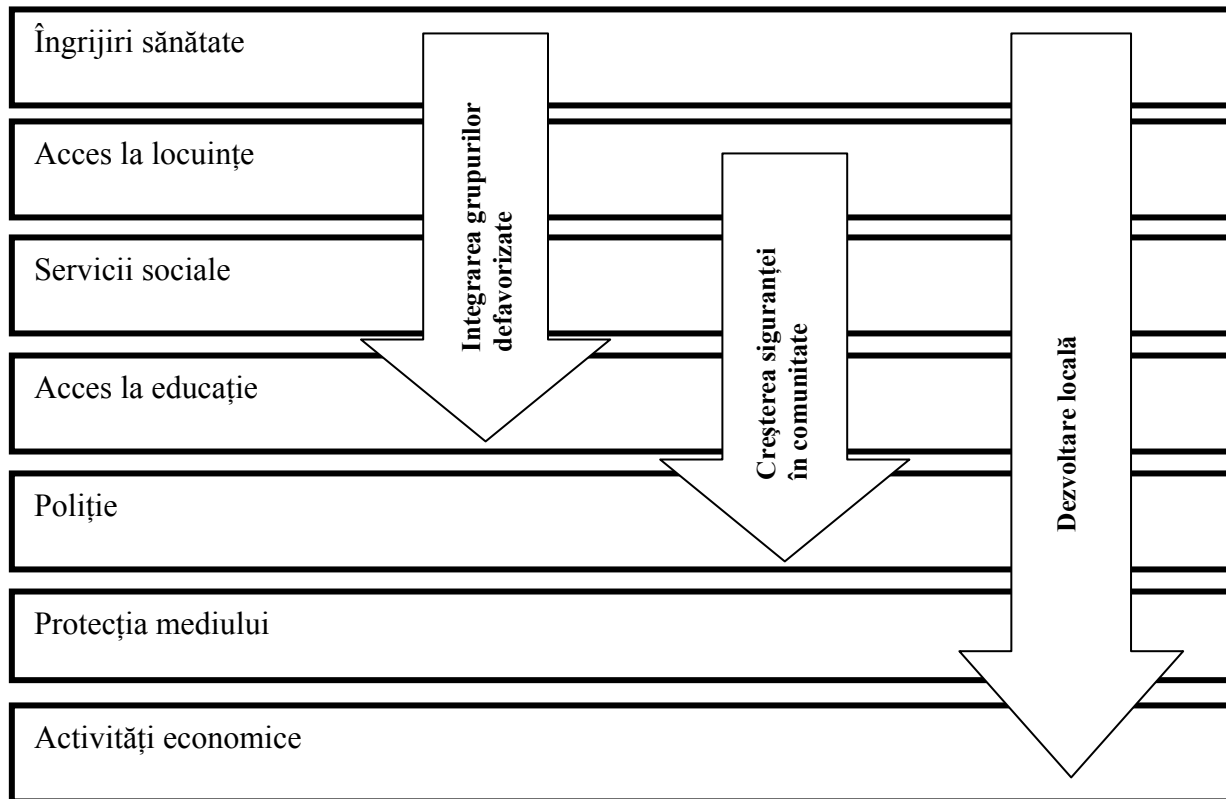
Și de atunci, societatea modernă, după Peter Drucker, a devenit din nou din ce în ce mai pluralistă. Chiar și instituțiile sectorului public au câștigat autonomie și independență, prin descentralizarea și

¹ Robert D Putnam, with Robert Leonardi and Raffaella Y. Nanetti. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, 2001.

² *The New Pluralism*, Peter Drucker, *Leader to Leader*, no 14, fall 1999, www.leadertoleader.org

deconcentrarea puterii publice centrale către nivelul local. În teoriile sociale au apărut conceptele de sector public, privat și societate civilă.

Acum știm că pentru a fi performante instituțiile trebuie să fie concentrate pe un domeniu îngust de specializare, dar suntem conștienți că în acest fel nimeni nu se mai preocupă de interesul general al comunității și nimeni, separat, nu este în stare să rezolve problemele complexe ce trec dincolo de specializarea îngustă a fiecăruia.



Schema de mai sus reprezintă necesitatea colaborării și parteneriatelor pentru rezolvarea problemelor complexe cu care se confruntă astăzi comunitățile și beneficiarii organizațiilor neguvernamentale, trecând peste zidurile organizaționale și granițele specializării fiecăruia. S-a dovedit că lucrând separat și dezvoltând diverse activități în izolare una față de cealaltă, organizațiile nu au făcut decât să intre în concurență una cu cealaltă sau să aibă activități în paralel, fără prea mare impact, risipindu-și eforturile și resursele.

Aspectele și tendințele care au provocat revolta de acum 500 de ani împotriva pluralismului sunt și astăzi prezente în societatea noastră modernă: există riscul ca grupuri reprezentând interese restrânse să ajungă să domine procesele politice și să își subordoneze binele comun și domeniul public, propriilor valori, puteri și dorințe de mărire.

Problema este cum să echilibrăm binele comun cu misiunea și interesul specific al fiecărei instituții sau grup de interese. Dacă nu vom reuși, societatea pluralistă se va autodistrage din nou prin dispariția comunităților. Nici renunțarea la specializare nu este o soluție, căci societatea pluralistă va dispărea datorită ineficienței instituțiilor sale. O singură cale vede Peter Drucker pentru menținerea societății pluraliste și a avantajelor sale, aceea a colaborării între instituții, a integrării și subsumării misiunilor lor binelui comun. Integrarea presupune ca liderii tuturor instituțiilor să privească

dincolo de zidurile lor, asumându-și responsabilitatea atât pentru performanța propriei organizații cât și pentru realizarea binelui comun. Integrarea, după Peter Drucker, are mai multe dimensiuni:

- *Dimensiunea financiară* - sprijin financiar acordat de sectorul public și privat, organizațiilor neguvernamentale
- *Dimensiunea performanței* – colaborare prin parteneriate eficiente pentru rezolvarea unor probleme complexe comune
- *Dimensiunea personală* - timp și expertiza dedicate rezolvării unor probleme comunitare
- *Dimensiunea unei noi mentalități* - înțelegere și respect pentru valorile diferite ale altor organizații, dorința de a învăța și cunoaște ceea ce este dincolo de zidurile propriei organizații

Fiecare organizație trebuie să fie autonomă și să își îndeplinească sarcinile în mod performant precum instrumentele unei orchestre ai cărei membrii au un scop comun și își coordonează activitățile către îndeplinirea acestuia.

Puțini sunt cei care neagă beneficiile aduse de parteneriate, dar în practică acestea sunt greu de obținut, căci a colabora este dificil și de cele mai multe ori costisitor, mai ales pentru organizațiile neguvernamentale care, în majoritatea lor, sunt concentrate pe dezvoltarea și durabilitatea propriei existențe și mai puțin pe construirea de relații de colaborare dincolo de zidurile proprii. Ieșirea dincolo de ziduri și construirea de parteneriate trebuie încurajată, iar scopul acestui ghid este chiar acesta: să ajute organizațiile neguvernamentale să construiască și să susțină parteneriate eficiente, prin folosirea la maximum a tuturor beneficiilor aduse de existența acestora și rezolvarea dificultăților aflate în calea funcționării lor eficiente.

Ghidul prezintă concepte generale care sperăm să fie relevante pentru întreaga diversitate a organizațiilor neguvernamentale, fie ele organizații mari sau mici, având un personal plătit sau lucrând cu voluntari. Organizațiile neguvernamentale vor găsi idei despre:

- Beneficiile și dificultățile implicate de existența unor parteneriate
- Principiile și regulile care stau la baza unor parteneriate eficiente
- Specificul fiecărui sector
- Diverse tipuri și forme de parteneriate
- Etapele existenței unui parteneriat și modul în care trebuie să îi fie asigurată eficiența prin pregătirea minuțioasă a construcției sale, prin menținerea și funcționarea sa fără obstacole și, nu în cele din urmă, prin desființarea sa, în mod onorabil, atunci când este cazul

Pe lângă concepte teoretice ghidul cuprinde:

- *instrumente* ce pot fi folosite pentru auto-evaluarea diverselor aspecte ale unui parteneriat sau ale aptitudinilor personale. Instrumentele sunt generale, pentru a putea fi adaptate la cerințele și circumstanțele specifice fiecărui cititor. Vă încurajăm să folosiți în mod creativ aceste instrumente, și să le aduceți schimbările și completările necesare pentru a fi relevante pentru situația dvs.
- *exemple* care ajută înțelegerea unor concepte teoretice prin ilustrarea modului în care acestea se aplică în situații concrete și care sperăm să fie relevante pentru situația dvs.

Definiții

Pentru o înțelegere comună

Înainte să pornim la drum, trebuie să avem o înțelegere comună asupra conceptelor pe care le folosim în acest ghid. Primul concept pe care îl vom defini, este bineînțeles cel de *parteneriat*. Dumneavoastră cum l-ați defini? Noi vă propunem următoarea definiție:

Parteneriatul este un tip de relație între două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații) având misiuni comune sau compatibile, care au decis să lucreze împreună pentru un scop specific și o perioadă de timp determinată.

Relația poate lua diferite forme, de la o înțelegere lipsită de prea multe obligații reciproce și care nu necesită o integrare prea accentuată, până la crearea unei organizații noi, de către membrii parteneriatului. Relația poate fi pe termen lung sau scurt. Dată fiind această varietate, atunci când inițiază un parteneriat, părțile trebuie să clarifice de la bun început ce înseamnă acesta pentru fiecare dintre ele.

Auzind cuvântul *parteneriat* ce alte concepte similare vă mai vin în minte? La această întrebare de cele mai multe ori am avut ca răspunsuri: *colaborare, cooperare, alianță*. Fiecare dintre aceste concepte are o definiție ușor diferită, de *parteneriat* dar diferențele sunt atât de mici încât noi ne vom permite în cadrul acestui ghid să folosim aceste cuvinte intersanjabil.

Alianța este și ea un tip de relație asemănătoare cu parteneriatul. Deosebirea este dată de gradul de coordonare și integrare a folosirii resurselor și luării deciziilor: de obicei alianța implică un grad de integrare mai mic decât parteneriatul.

Colaborarea este un mod de a lucra împreună, printr-o comunicare eficientă, luând în considerare interesele tuturor părților, pentru atingerea unor scopuri comune.

Cooperarea este un tip de acțiune prin care părțile lucrează împreună pentru atingerea unor scopuri comune, împărțind echitabil beneficiile.

Parteneriatul are o mulțime de alte definiții, care fiecare, subliniază unul sau altul din aspectele sale: *A lucra împreună (a coopera) pentru a rezolva o problemă pe care nu o pot rezolva separat fiecare dintre părți sau a lucra împreună (a colabora) pentru atingerea unor scopuri comune; o relație între două sau mai multe organizații care își împart resursele pentru a-și putea realiza misiunile.*

Ceea ce este comun tuturor acestor definiții este că într-un parteneriat:

- Sunt implicate două sau mai multe părți (persoane, grupuri sau organizații)
- Care își împart resursele, iau decizii în comun și își pierd o parte din autonomie, într-o măsură mai mare sau mai mică
- Pentru a obține anumite avantaje, cum ar fi:
 - oferirea de servicii mai bune, mai multe sau noi
 - folosirea mai rațională a propriilor resurse, efectuarea de economii sau accesarea unor noi resurse
 - schimbul de informații și experiență pentru a învăța unii de la ceilalți

Parteneriatul, în principal, înseamnă oameni și organizații care lucrează împreună.

Beneficiile și obstacolele unui parteneriat

Beneficiile

Beneficiile pe care sperați să le obțineți reprezintă principalul motiv pentru care veți decide să intrați într-o relație de parteneriat. Veți putea oare realiza obiective pe care nu le-ați fi putut niciodată realiza de unii singuri? Veți avea mai multe resurse financiare? Vă veți îmbunătăți imaginea, veți avea acces la informații și contacte cu alte organizații și rețele de organizații, oportunități de creștere a cunoștințelor și de dezvoltare a unor noi abilități? Evaluarea beneficiilor implică luarea în considerare a tuturor acestor aspecte.

Pentru a le înțelege mai bine, le putem clasifica în două mari categorii: beneficii care contribuie la *creșterea eficienței organizației* și beneficii care contribuie la *creșterea eficacității organizației*³.

Creșterea eficienței organizației

Creșterea eficienței este un motiv de realizare a unor parteneriate în special intra-sectoriale, între organizațiile neguvernamentale. Prin aceste parteneriate vă veți putea folosi mai eficient și mai rațional resursele, prin:

- Eliminarea unor activități duplicate și elaborarea în comun a unor planuri operaționale coordonate
- Scăderea costurilor de operare și mărirea eficienței investițiilor la care pot contribui toți partenerii, folosirea mai rațională a unor resurse, precum folosirea în comun a unor spații, accesul comun la servicii cum ar fi serviciile de contabilitate, IT sau administrare (pază, curățenie, etc)
- Accesarea de noi resurse
- Schimbul de informații – eficient numai dacă există o coordonare în colectarea informațiilor și este asigurat accesul nerestricționat la informații al tuturor partenerilor

Creșterea eficacității organizației

Creșterea eficacității este unul din principalele motive pentru care se realizează mai ales parteneriatele extra-sectoriale, între organizații neguvernamentale și organizații aparținând sectoarelor public sau privat.

Organizațiile partenere, prin combinarea resurselor pot avea activități și servicii noi sau îmbunătățite prin care rezolvă mai bine problemele complexe ale beneficiarilor, precum violența în familie, marginalizarea unor grupuri defavorizate sau cu dizabilități, consumul de droguri, protecția mediului, siguranța comunității, etc

Partenerii pot găsi împreună soluții mai creative, căci ideile inovatoare apar atunci când lucrează împreună persoane cu pregătire profesională și experiență diferite și sunt implicați direct cei care sunt afectați de rezolvarea problemelor, pe baza principiului *nimic pentru noi, fără noi*. Și nu în cele din urmă, ideile noi și inovatoare sunt mai ușor de pus în practică atunci când riscurile și costurile sunt împărțite între mai multe organizații partenere.

Partenerii reușesc să își crească influența reciproc unul asupra comportamentului celuilalt, sau împreună, asupra comportamentului și acțiunilor unor terțe părți, lucru pe care nu l-ar fi putut realiza dacă ar fi acționat separat. Se știe că prin parteneriat vocile organizațiilor neguvernamentale

³ Eficiența este definită a face lucrurile cum trebuie, iar eficacitatea a face lucrurile care trebuie

devin mai puternice și se fac mai bine auzite de autoritățile publice, devenind parteneri de dialog credibili și având oportunități de influențare a deciziilor și politicilor publice. Parteneriatele, atunci când au o identitate bine definită, pot atrage mai ușor sprijinul companiilor din sectorul privat, mai ales dacă acestora li se permite implicarea directă printr-un rol specific.

Obstacolele

Trebuie să știți că toate beneficiile au și un cost. Lucrul în parteneriat necesită mai mult timp decât dacă ai lucra de unul singur. Parteneriatele eficiente necesită anumite cunoștințe și aptitudini, atât la nivel individual cât și la nivelul organizațiilor. Depășirea obstacolelor create de un parteneriat consumă în general multe resurse și energie.

Numărul mare de parteneriate care eșuează, nereușind să obțină beneficiile scontate sau reușind să le obțină la un preț mult prea ridicat, sunt dovada că parteneriatele trebuie planificate și implementate cu mare grijă. Care sunt obstacolele cel mai des întâlnite? Le putem clasifica în șapte categorii care, pentru a le ține mai ușor minte, vor începe toate cu litera C:⁴

- Cultura
- Competiția
- Conflictele între misiuni și scopuri
- Confuziile și neclaritățile din cadrul relațiilor
- Controlul
- Capacitatea
- Costurile

Cultura

Pot exista diferențe semnificative între culturile organizaționale ale partenerilor aparținând diferitelor sectoare, neguvernamental, public sau privat, între norme, valori, perspective, procese de luare a deciziilor, .

Este bine să identificați cărui tip de cultură organizațională aparțineți dvs cât și diverșii parteneri pentru că, cu cât știți mai multe despre acestea cu atât veți putea înțelege mai bine șansele și realitatea unui posibil parteneriat. Aveți o cultură concentrată pe definirea clară a rolului fiecăruia într-o ierarhie stabilă? Sau aveți o cultură bazată pe puterea și influența unei singure persoane, conducătorul organizației? Sau o cultură individualistă care prețuiește libertatea de acțiune și creativitatea fiecărei persoane? Sau o cultură care prețuiește profesionalismul și funcționarea ireproșabilă a managementului unui proiect? Sau o cultură care pune mai presus de câștigurile materiale pasiunea pentru anumite idei și principii?

Roger Harrison a fost unul dintre primii specialiști în managementul și dezvoltarea organizațiilor, care a lucrat cu conceptele culturii organizaționale.⁵ Harrison spunea: „*Cultura este pentru o organizație ceea ce personalitatea este pentru un individ.*” În anii '70, el a elaborat un chestionar de evaluare (folosit intens în ultimele trei decenii) pentru a-i ajuta pe manageri să identifice și să înțeleagă cultura propriilor lor organizații. Acesta are la bază conceptul celor 4 tipuri dominante de culturi organizaționale:

- Cultura puterii
- Cultura rolului
- Cultura reușita
- Cultura sprijinului

⁴ *Effective Economic Decision-making by Nonprofit Organizations*, Dennis R. Young Editor, National Center on Non-profit Enterprise, The Foundation Centre, 2004

⁵ *Local Government Management, The Manager and the Organizational Culture*, de Fred Fisher și David Tees, 2001, www.fpd.ro

Pe scurt, cele patru tipuri de culturi au următoarele valori și prezumții de bază:

Cultura puterii: se bazează pe supraviețuire cu accent pe putere, hotărâre și decizie. Deținătorii puterii din acest tip de cultură organizațională folosesc resursele pentru a-i recompensa și a-i pedepsi pe alții și a le controla comportamentul. Deși acest scenariu sună pe deplin negativ (dacă nu se întâmplă să fiți chiar dumneavoastră înșivă cel de la putere!), orientarea către putere poate genera o conducere puternică, dreptate și bunăvoință de tip părintesc, care implică un sentiment de responsabilitate a liderilor față de subordonați precum și așteptarea de a avea subordonați dispuși la ascultare. Deși sună aproape ca o relație medievală, stăpân – vasal, este un stil care funcționează bine în organizațiile nou-înființate. În aceste cazuri, liderul are impulsul, viziunea și dorința de a conduce „cu mâna lui”, angajații devenind o extensie a liderului lor.

După cum arată Harrison, organizațiile orientate către putere au de regulă trei caracteristici:

- Liderul este puternic și carismatic, insuflând curaj și claritate
- Liderul își recompensează și protejează subordonații loiali
- Liderul este văzut ca înțelept și binevoitor: pretențios dar drept, limpede în exprimarea așteptărilor și rapid în recompensarea îndeplinirii acestora.

Dar, ne reamintește Harrison, există și o latură întunecată a acestui tip de cultură a puterii, patru caracteristici nu tocmai favorabile:

- Angajații acordă maximă prioritate dorințelor șefului, chiar și atunci când ele interferează cu activități importante
- Angajații se tem să îi comunice șefului că “ceva nu merge” (adică nu îi pun niciodată întrebări când greșește)
- Oamenii cu putere încalcă adesea regulile și își acordă privilegii speciale
- Informația este restricționată la cei câțiva fideli care sunt adesea promovați, deși nu sunt competenți.

Cultura reușitei: se bazează pe organizație, cu accent pe avansare și succese. Organizațiile sunt caracterizate de o concentrare asupra obiectivelor, de o motivație interioară puternică, învățare și rezolvare rapidă a problemelor, adaptare la schimbări. Angajaților le place munca lor și vor să contribuie la binele organizației, lucrează peste program fără să se plângă și uneori chiar își sacrifică preocupările familiale și sociale.

În asemenea organizații există o înaltă moralitate, lucru în echipă, sentimentul imperativului și al comuniunii. Misiunea organizației este înțeleasă, articulată în termeni lipsiți de ambiguitate de la vârf la bază și consolidată prin tot ceea ce fac managerii la vârf. Cu toate acestea, angajații pot dezbate misiunea fără a fi pedepsiți. Comunicarea este deschisă și prețuită, ușurând circulația ideilor și sugestiilor. Angajaților li se dă autoritate efectivă proporțional cu abilitatea lor de a contribui la misiune, iar greșelile sunt văzute mai curând ca ocazii de a învăța decât ca un semn de inadecvare personală.

Organizațiile orientate către reușită au următoarele 5 caracteristici pozitive:

- Angajații împărtășesc sentimentul imperativului în realizarea obiectivelor și valorilor, simțindu-se mai puternici și mai bine fiindcă sunt membri ai organizației
- Angajații se conduc singuri, făcând voluntar ceea ce văd că trebuie făcut
- Regulile și reglementările nu stau în calea metodelor de lucru
- Oamenii lucrează peste program fără să se plângă
- Moralitatea este înaltă, izvorând dintr-un sentiment al contribuției proprii.

În partea lor întunecată, organizațiile orientate către reușită prezintă și tendințe nefericite:

- Sunt intolerante față de nevoile personale (creând un stres distrugător pentru membrii lor)
- Sunt sub-organizate, bazându-se pe motivația personalului pentru a depăși deficiențele din structuri sau planificare
- Domină o viziune îngustă, „de parohie”, asupra a ceea ce sunt ele însele și asupra contribuției lor sociale, ceea ce le izolează de ceilalți
- Oamenii cred atât de mult în ceea ce fac, încât rezultatele ajung deseori să justifice mijloacele.

Cultura rolului: se bazează pe siguranță, cu accent pe ordine, stabilitate, și control. Organizația cu o astfel de cultură funcționează în cadrul unui sistem de structuri și proceduri formale. Aceste structuri (exprimate prin organigrame, fișe de post și clasificări ale pozițiilor, care definesc la rândul lor roluri) aduc stabilitate, predictibilitate și raționalizează organizația, protejând subordonații și determinând relațiile profesionale între membrii organizației.

Partea cea mai favorabilă a unor astfel de organizații este că oferă stabilitate, dreptate și eficiență. Partea nefavorabilă este că ele devin birocrății impersonale, preocupate mai mult de control prin reguli și reglementări, decât de inovație și încredere. Cele mai multe organizații publice au la bază orientarea către rol, și de aceea este de așteptat ca ele să fie mai puțin creative, lente în a se schimba chiar și în vremuri tumultuoase. Granițele dintre departamentele din interiorul organizației și structura ierarhică au tendința de a descuraja colaborarea interdepartamentală. De multe ori deciziile importante sunt luate mai degrabă pe baze formale decât de fond.

Organizațiile orientate către rol au 5 caracteristici pozitive:

- Performanța individuală este apreciată pe baza fișei postului (adică: „fă ce ți se spune și o să-ți fie bine”)
- Angajații sunt recompensați pentru respectarea regulilor, pentru că sunt de încredere și dependenți
- Abuzul de putere individual este micșorat prin regulile care limitează folosirea arbitrară a autorității
- Autoritatea și responsabilitatea postului sunt clar definite, reducând la minim luptele pentru putere
- Metodele de muncă minimizează variabilitatea rezultatelor, reducând astfel necesitatea de a lua decizii personale.

Latura întunecată a organizației orientată către rol implică:

- Angajații respectă regulile, chiar dacă acestea nu au nici un sens
- Se consideră că este un păcat să îți depășești autoritatea sau să deviezi de la procedurile acceptate
- Posturile sunt definite strict, restrângând contribuțiile individuale bazate pe talent ori inițiativă
- Schimbarea este descurajată, așa încât angajații renunță la încercările de a aduce îmbunătățiri.

Cultura sprijinului: se bazează pe comunitate, cu accent pe reciprocitate, valori, servirea celuilalt și integrare. Organizația orientată către sprijin are la bază încrederea reciprocă între indivizi și organizația lor. Există sentimentul că ești prețuit ca ființă umană. Cultura sprijinului promovează nu doar entuziasmul, ci și căldura sufletească și iubirea de semeni. Angajaților le place să vină la serviciu pentru că țin la oamenii cu care lucrează. Sunt înclinați să comunice mult și să își petreacă timpul împreună, chiar în afara programului. Când are noi angajați asemenea organizației acordă o deosebită atenție integrării persoanelor și construirii unor relații de cooperare cu ceilalți. Angajații

sunt văzuți ca fiind fundamental buni; când lucrurile nu merg bine li se acordă o a doua șansă. Se pleacă de la ipoteza că angajații doresc să contribuie la succesul organizației din atașament față de organizație. După cum este de așteptat, organizația orientată către sprijin este cea mai puțin tipică în comunitatea afacerilor. Nu este suficient de orientată către rezultate pentru a supraviețui.

Iată cum arată locurile de muncă într-o asemenea organizație:

- Oamenii ies din rutină pentru a se sprijini unul pe celălalt
- Angajații prețuiesc pacea și armonia, asigurându-se că toate conflictele sunt rezolvate și că nimeni nu s-a pierdut pe drum
- Angajații se apreciază reciproc și fac publice contribuțiile valoroase ale fiecăruia
- Există sentimentul apartenenței la o comunitate.

Pe de altă parte, asemenea organizații au și câteva dezavantaje:

- Accentul se pune pe menținerea „bunelor” relații, neglijându-se îndeplinirea sarcinilor
- Există tendința de a evita confruntarea și dezacordul
- Oamenii devin indeciși atunci când consensul nu este posibil și încearcă să trateze pe toată lumea la fel, indiferent de contribuția proprie.

Fiecare din tipurile de cultură organizațională descrise de Harrison vă va deveni mai clar în cazul în care veți completa chestionarul de diagnosticare pe care l-a elaborat pentru a ajuta membrii organizațiilor să înțeleagă mai bine cultura propriului lor loc de muncă. Puteți accesa acest chestionar în manualul *Local Government Management, The Manager and the Organizational Culture*, la adresa http://www.fpd.ro/int_reg_training_manuals.html

Cu cât știți mai multe despre cultura propriei organizații și despre cea a partenerilor dvs, cu atât veți fi mai conștienți că a vă aventura dincolo de granița propriei organizații poate fi la fel de dificil ca și o călătorie într-o țară străină, de aceea este important să cunoașteți limba vorbită de locuitori și să știți cât mai multe despre cultura lor în caz contrar foarte ușor pot apare probleme de comunicare, neînțelegeri sau frustrări.

Competiția

De multe ori colaborarea în cadrul unui parteneriat este împiedicată de faptul că organizațiile se percep ca și competitori în accesarea fondurilor sau atragerea beneficiarilor. E dificil să împarți cu un competitor informații, resurse, vizibilitate sau accesul la un finanțator. Competiția între organizațiile neguvernamentale este o realitate de care trebuie să ținem seama atunci când dorim să construim relații de colaborare.

Competiția și colaborarea nu se exclud reciproc. Competiția și colaborarea pot exista simultan în cadrul unui parteneriat, partenerii pot colabora într-un anumit domeniu și pot concura în altele. Partenerii pot colabora pentru a concura cu mai mult succes cu alte organizații sau parteneriate, pentru a-și crea un avantaj competitiv în același domeniu de activitate. Aceste lucruri trebuie clarificate de la bun început.

Există trei tipuri de competiție între organizațiile neguvernamentale:⁶

- *Competiția pentru a fi cel mai bun* – care are ca scop nu învingerea celorlalți ci efortul de a livra cele mai bune servicii posibile și de a asigura organizației o nișă de activitate stabilă

⁶ <http://www.ncvo-vol.org.uk>

- *Competiția pentru granturi* – care nu este percepută de către unele organizații neguvernamentale drept competiție, întrucât, argumentează ele, organizațiile care aplică cu proiecte nu cunosc ofertele celorlalți. Dar acest lucru nu ne împiedică să considerăm că de fapt baza funcționării organizațiilor neguvernamentale, ca și a celor din sectorul privat este competiția pentru resurse și beneficiari
- *Competiția pentru a-i scoate pe ceilalți de pe piață* - de multe ori acest tip de competiție conduce la formarea de parteneriate, pentru ca împreună, organizațiile partenere să își crească avantajele competitive

Iar competiția nu trebuie privită ca o relație ce are întotdeauna un impact negativ. După Charles Handy,⁷ un renumit teoretician al managementului organizațiilor, competiția poate avea efecte pozitive: ține organizația într-o stare de alertă dinamică, creează standarde de calitate și uneori conduce la lărgirea pieții și a numărului sau diversității beneficiarilor. Problema nu este eliminarea competiției ci găsirea echilibrului cel mai avantajos între competiție și colaborare.

Conflictele între misiuni și scopuri

Diferențele între misiunile organizațiilor pot crea suspiciune și neîncredere. Misiunile unor organizații se pot dovedi chiar incompatibile. De multe ori organizațiile neguvernamentale fac concesii privind misiunile lor pentru a crea parteneriate și a accesa finanțări, dar aceste parteneriate se dovedesc a fi greu de gestionat și de susținut în timp.

Aceste diferențe pot crea dificultăți în:

- A-i face pe parteneri să cadă de acord asupra priorităților de acțiune
- A-i ține pe toți partenerii implicați activ, pe tot parcursul parteneriatului și a evita astfel transformarea parteneriatului într-un simplu act pe o hîrtie
- A lua decizii cu care toți partenerii să fie de acord și mai ales acele decizii legate de resursele pe care fiecare partener trebuie să le pună la dispoziție pentru atingerea scopurilor comune
- A include activitățile parteneriatului în activitățile principale ale fiecărei organizații membre

De multe ori aceste diferențe sunt create de stereotipurile pe care fiecare organizație le are despre celelalte: organizațiile neguvernamentale sunt percepute a fi parteneri cu care este dificil să colaborezi datorită atitudinii beligerante și inflexibilității cu care își apără valorile, organizațiile sectorului privat sunt percepute ca fiind preocupate în exclusivitate de obținerea unor profituri cât mai mari, iar organizațiile guvernamentale ca fiind arogante și birocratice. Deși este un dram de adevăr în aceste imagini stereotipice, ele nu se pot aplica tuturor organizațiilor și în același timp tind să excludă total aspectele pozitive ale acestor organizații, resursele pe care acestea le pot aduce într-un parteneriat.

Confuziile și neclaritățile

Chiar dacă misiunile și scopurile organizațiilor partenere sunt congruente, confuzia și lipsa de claritate

- în împărțirea rolurilor și responsabilităților
- în modul de împărțire a resurselor între parteneri
- în structura parteneriatului și a procesului de raportare

pot face ca parteneriatul să eșueze. Bunele intenții singure, nu sunt de ajuns pentru a avea un parteneriat de succes. Conflictele create de aceste confuzii și neclarități pot distruge relațiile de parteneriat, dacă membrii săi nu au o poziție constructivă și nu au cunoștințele și abilitățile

⁷ Charles Handy, *Understanding Organisations* (1976, revised 1991)

necesare, precum și mecanismele adecvate, soluționării acestor conflicte ținând cont, cât se poate, de interesul tuturor părților.

Controlul

Parteneriatul presupune pierderea parțială a controlului organizației, știrbirea independenței organizației și compensarea acestor pierderi cu anumite beneficii. Dar renunțarea la control și independență este dificilă și riscantă. Pierderea unei părți din propria identitate, putere și autonomie, poate conduce la necesitatea schimbării sau renunțării la anumite valori culturale și organizaționale, ceea ce poate provoca tensiuni între oamenii nemulțumiți și afectați de aceste schimbări.

Capacitatea

Crearea și menținerea parteneriatelor viabile este un proces complex și cred că am reușit să vă convingem până acum că acest proces va fi dificil dacă partenerii nu au destule cunoștințe și abilități în domenii precum

- comunicarea interpersonală
- negocierea principială
- facilitarea
- medierea
- managementul conflictelor și diferențelor
- lucrul în echipă
- funcționarea organizațiilor
- evaluarea și monitorizarea activităților

Partenerii pot fi puși des în situația de a folosi toate aceste cunoștințe și abilități atunci când trebuie să negocieze înțelegeri sau contracte de parteneriat, să medieze între partenerii aflați în conflict, să faciliteze întâlniri eficiente. Partenerii vor trebui să aplice cele trei reguli de aur, atunci când parteneriatul lor se află într-un impas:

- Să identifice și să se concentreze asupra valorilor comune
- Să fie creativi, pentru că fiecare parteneriat este unic în felul său
- Să fie curajoși, pentru că orice parteneriat, după cum am văzut, implică asumarea unor riscuri

Ei vor trebui deasemenea să știe cum să înregistreze, să asimileze sau să disemineze eficient o mulțime de informații. Ei vor trebui să își îmbunătățească continuu capacitatea propriei organizații, căci capacitatea și puterea unui parteneriat sunt determinate de capacitatea și puterea celor mai slabi membrii. Bineînțeles nu toți partenerii trebuie să aibă în aceeași măsură toate aceste cunoștințe, sarcinile putând fi distribuite funcție de calitățile și slăbiciunile fiecăruia.

Noile cunoștințe și abilități vor fi asimilate cu atât mai ușor cu cât persoanele își cunosc mai bine calitățile sau defectele, sunt conștiente de propriile stări emoționale ca și de ale altora, au imaginație și inițiativă, empatie, optimism și modestie.

Costurile

Este surprinzător cât de puține organizații fac un calcul al costurilor legate de implicarea lor într-un parteneriat sau evaluează rezultatele parteneriatului în lumina acestor costuri. Ca și beneficiile, costurile nu sunt reprezentate doar de banii consumați, ci și de timpul consumat de executivul organizațiilor pentru crearea și menținerea parteneriatului, în dauna altor activități, riscurile asumate, cum ar fi atingeri aduse reputației și imaginii sau distorsionarea misiunii.

Compararea valorii beneficiilor și costurilor este complicată de dificultatea de a cuantifica și măsura aceste valori. Deasemenea atât beneficiile cât și costurile pot fi evaluate diferit de parteneri, fiecare dintre ei fiind în general convinși că riscurile pentru propria organizație sunt mai mari decât pentru toate celelalte organizații, cu toate că majoritatea categoriilor de risc sunt valabile pentru toate organizațiile în aceeași măsură.

Matricea beneficiilor și costurilor

Încercați să vă evaluați și să vă analizați viitoarele sau actualele parteneriate, întocmind o listă cu beneficiile și costurile implicate de acestea. Cu cât faceți această evaluare mai devreme, într-o atmosferă deschisă și sinceră, împreună cu partenerii dvs., cu atât mai bine. Evitați capcana determinată de entuziasmul generat de posibilele beneficii ale colaborării și încercați să identificați și să evaluați aceste aspecte cât mai obiectiv.

Notați de la 1 la 5 fiecare idee din tabelul de mai jos, în cazul în care corespunde situației parteneriatului dvs., în funcție de două criterii: (a) probabilitatea apariției riscurilor și beneficiilor, (b) importanța lor relativă pentru existența organizației dvs.

1= probabilitate foarte mică și importanță mică până la 5= probabilitate foarte mare și importanță mare

Beneficii	a	b
Eliminarea unor activități duplicate		
Elaborarea în comun a unor planuri operaționale coordonate		
Scăderea costurilor de operare		
Mărirea eficienței investițiilor		
Folosirea rațională a unor resurse, precum folosirea în comun a unor spații, accesul comun la servicii de contabilitate, IT sau administrare (pază, curățenie, etc)		
Accesarea de noi resurse financiare		
Schimbul de informații, cunoștințe și experiență		
Extinderea contactelor cu noi organizații și rețele		
Extinderea bazei de beneficiari		
O mai bună comunicare cu beneficiarii		
Activități și servicii noi sau îmbunătățite		
Soluții mai creative și mai ușor de pus în practică pentru că riscurile și costurile sunt împărțite		
Creșterea legitimității și popularității		
Posibilitatea de a influența politicile publice		
Îmbunătățirea imaginii		
Publicitate și marketing mai eficient		
Alte beneficii:		
Total beneficii		
Costuri - riscuri		
Investiții inițiale mari de timp și alte resurse pentru beneficii probabile dar nesigure		
Resurse mari consumate de întreținerea și operarea parteneriatului		
Pierderea independenței și autonomiei		
Știrbirea reputației și stricarea imaginii propriei organizații		
Posibilitatea apariției unor conflicte de interese cu misiunea și obiectivele propriei organizații		

Situații care pot crea confuzie privind loialitatea față de propria organizație		
Apariția unor situații conflictuale pe care nu le puteți rezolva constructiv		
Marginalizarea propriei organizații de către parteneri		
Alte costuri		
Total costuri		

Adunați notele celor două criterii pentru beneficii și pentru costuri, comparați-le și plasați parteneriatul într-una din căsuțele matricei, funcție de valoarea mai mare sau mai mică a sumelor. Valoarea mare poate varia între valoarea obținută din numărul de idei înmulțite cu 2x5 până la jumătate din acest număr, valoarea cea mică de la jumătate din acest număr până la numărul de idei înmulțite cu 2x1.

		BENEFICII	
		Mari	Mici
COSTURI	Mari		
	Mici		

Bineînțeles că situația cea mai favorabilă este atunci când parteneriatul vă aduce sau vă va aduce beneficii mari (adică beneficii care au o probabilitate mare de apariție precum și importanță mare pentru organizația dvs) cu costuri cât mai mici (adică acele costuri determinate de riscuri cu probabilitate mică de apariție și importanță mică pentru organizația dvs.).

Chiar și compartimentul beneficii mari și costuri mari este încă acceptabil dacă totuși beneficiile întrec costurile și dacă aceste beneficii sunt foarte importante pentru existența și activitatea organizației dvs.

În schimb nu trebuie să intrați sau trebuie să ieșiți dintr-un parteneriat ale cărui beneficii sunt mult mai mici decât costurile pe care le implică, sau ale cărui beneficii și costuri sunt sensibil egale și mici.

Parteneriatele ineficiente sau cele care eșuează pot distruge credibilitatea și imaginea unei organizații atât în ochii finanțatorilor cât și ai comunității!

Regulile și principiile unui parteneriat de succes

De ce unele parteneriate au succes și altele eșuează? După cum vă puteți imagina sunt mulți factori care contribuie la succesul sau insuccesul unui parteneriat, dar există totuși câteva reguli și principii de bază, comune pentru toate formele și tipurile de parteneriat.

Parteneriatele de succes au în general următoarele caracteristici:

- O organizație sau o structură specială care se ocupă de menținerea și funcționarea lor eficientă
- O viziune, scopuri sau obiective comune clare, înțelese și agreate de toți partenerii
- Un plan comun și realist de acțiune, pentru realizarea viziunii, scopurilor sau obiectivelor comune, care se bazează pe valorificarea punctelor forte ale fiecărui partener
- O înțelegere scrisă între parteneri
- Flexibilitate în schimbarea planului de acțiune pe măsură ce problemele sunt rezolvate și apar schimbări de context sau probleme noi
- Un cadru clar de împărțire a rolurilor, responsabilităților, resurselor precum și de transparență și raportare
- Angajamentul fiecărui partener de a dedica timp și resurse funcționării parteneriatului și de a include activitățile parteneriatului în activitățile principale ale organizațiilor lor
- Un nivel ridicat de încredere între parteneri, construit prin integritate (a te ține de cuvânt, a face ceea ce spui), deschidere și onestitate, condiții esențiale pentru ca oamenii și organizațiile să aibă un comportament cooperant
- Un sistem de comunicare eficient, care stabilește un dialog continuu între parteneri, oferă oportunități oamenilor să se întâlnească personal față în față, dar în același timp folosește și noile tehnologii de comunicații
- O deschidere către rezolvarea constructivă a conflictelor pe măsură ce ele apar
- Realizări de care beneficiază toți partenerii
- Un sistem eficient de măsurare a acestor realizări

Pe scurt, trei sunt **principiile** pe care trebuie să le urmați pentru a avea un parteneriat de succes, cu alte organizații neguvernamentale sau cu organizații din sectorul public sau privat:

Echitate

Echitatea nu înseamnă același lucru cu egalitatea (de putere, resurse sau influență). Echitate înseamnă dreptul de a participa în parteneriat cu competențele și resursele proprii, de a avea beneficii pe măsura contribuției și a participa la luarea deciziilor pe toata durata parteneriatului și de a și se recunoaște contribuția de către ceilalți parteneri.

Tranparență

Tranparența se traduce prin deschidere și onestitate în relațiile din cadrul parteneriatului, care la rândul lor reprezintă una din pre-condițiile existenței încrederii, un ingredient important al parteneriatelor de succes.

Beneficii mutuale

Dacă toate organizațiile trebuie să contribuie la acoperirea costurilor parteneriatului, în același timp ele trebuie să primească beneficiile acestuia. Un parteneriat viabil este cel care va oferi fiecăruia dintre parteneri beneficii specifice conform contribuției și nevoilor lor, pentru a le menține interesul și dedicarea.

Dacă faceți parte dintr-un parteneriat, opriți-vă un moment și reflectați:

Câte dintre aceste reguli și principii sunt respectate și urmate de parteneriatul dvs. și în ce măsură?

Care dintre ele nu sunt respectate? De ce?

Ce ați putea face ca ele să fie respectate și urmate?

Construirea unor relații de colaborare eficiente necesită timp și efort, existând uneori chiar riscul ca partenerii să se concentrează mai mult asupra relațiilor decât asupra efectuării de activități și livrării de servicii, și astfel să uite că parteneriatul nu este un scop în sine ci un mijloc pentru atingerea misiunii și scopurilor organizației.

Factorii care influențează succesul unui parteneriat sunt:⁸

Factori legați de mediu

- Existența unei practici de colaborare în comunitate care îi ajută pe viitorii parteneri să își înțeleagă mai ușor rolurile și ce se așteaptă de la ei într-o relație de colaborare
- Grupul care colaborează este apreciat de către comunitate ca fiind competent și responsabil
- Există un mediu favorabil, adică există sprijin politic (sau cel puțin nu există rezistență), resurse și sprijin general din partea publicului

Factori legați de caracteristicile membrilor

- Există o înțelegere reciprocă a modului în care funcționează fiecare dintre organizații, există respect și încredere între parteneri
- Liderii organizațiilor sunt devotați ideii de parteneriat și își dedică timpul pentru menținerea și funcționarea lui eficientă
- Sunt reprezentate toate grupurile de interese afectate de activitatea parteneriatului
- Toți partenerii consideră în egală măsură că beneficiile obținute sunt mai mari decât costurile parteneriatului
- Partenerii au abilitatea de a face compromisuri atunci când situația o cere, căci este limpede că hotărârile luate în cadrul parteneriatului nu pot satisface în egală măsură toate interesele

Factori legați de structură și proces

- Toți membrii simt că atât procesul cât și rezultatele activității parteneriatului le aparțin
- Toate nivelele din cadrul organizațiilor partenere participă, sunt implicate în activitățile parteneriatului
- Managementul parteneriatului este flexibil și se poate adapta în timp în funcție de nevoile identificate și la diversele forme pe care parteneriatul le ia, fiind în stare să aducă schimbările necesare structurii, activităților, resurselor și modului lor de folosire
- Partenerii își înțeleg fiecare foarte clar rolurile, drepturile și responsabilitățile precum și modul în care trebuie să și le îndeplinească

⁸ Adaptat după *Collaboration: what makes it work*, Paul W. Matessich, Marta Murray-Close, Barbara Monsey, 2001, Amherst W, Wilder Foundation

Factori legați de comunicare

- Comunicarea internă este deschisă și frecventă, membrii grupului se informează reciproc, se transmit informațiile cele mai relevante și importante atât în interiorul grupului cât și în exteriorul său
- Membrii sunt deschiși să învețe unul despre celălalt, să considere diferențele dintre ei ca și oportunități de dezvoltare
- Pe lângă canalele de comunicare formale, membrii grupului construiesc canale informale și relații personale care să susțină parteneriatul
- Membrii au convenit asupra unui sistem de comunicare cu exteriorul care să reflecte în mod echitabil contribuția fiecărui membru și rezultatele obținute.

Factori legați de scop

- Membrii au o viziune comună asupra ce este parteneriatul lor și ce pot realiza prin el împreună
- Scopul și obiectivele sunt cunoscute și înțelese de toți membrii săi, sunt realiste și posibil de atins prin strategia parteneriatului

Factori legați de resurse

- Parteneriatul are resursele și personalul necesar pentru a putea opera și funcționa în bune condiții, are suficient timp la dispoziție pentru a-și atinge scopurile și a construi relații de colaborare strânse între membrii săi
- Persoana care se află la conducerea parteneriatului are suficiente cunoștințe și aptitudini interpersonale și de organizator, a câștigat respectul tuturor membrilor și legitimitatea necesară pentru a-i reprezenta în afara parteneriatului

Cele trei sectoare - considerații generale

Pentru crearea unor parteneriate viabile este important să știi cât mai multe despre caracteristicile organizațiilor care aparțin celor trei sectoare, cel al societății civile, cel public și cel privat, ce le unește și ce le diferențiază, care este specificul fiecărui sector, ce aport poate avea fiecare sector în atingerea obiectivelor de dezvoltare ale unei comunități, ce resurse ar putea aduce într-un parteneriat și ce beneficii ar putea obține.

Specificul fiecărui sector

Organizațiile aparținând celor trei sectoare, au misiuni și activități diferite care le determină valorile și prioritățile. Următorul tabel sintetizează similaritățile din interiorul fiecărui sector și diferențele dintre ele⁹:

Sector	Caracteristici generale	Misiune	Activități principale
Societatea civilă	<ul style="list-style-type: none"> Puterea expertizei Forma de organizare: organizații neguvernamentale Ciclul de timp cel mai important: ciclul proiectelor Factorii interesați: beneficiarii, comunitatea 	<ul style="list-style-type: none"> Oferirea de oportunități pentru dezvoltare socială, personală și creativitate Sprijinirea celor dezavantajați Apărarea valorilor și interesului public 	Activități care asigură <ul style="list-style-type: none"> Respectarea drepturilor omului și a principiilor democratice Responsabilitate și incluziune socială Folosirea unor soluții creative
Sectorul Public	<ul style="list-style-type: none"> Puterea legală Forma de organizare: organizații guvernamentale Ciclul de timp cel mai important: ciclul electoral Factorii interesați: cetățenii, alegătorii 	<ul style="list-style-type: none"> Crearea cadrului legislativ pentru asigurarea drepturilor economice, politice și sociale Sprijinirea dezvoltării durabile Livrarea de servicii publice care să satisfacă drepturile și necesitățile umane de bază 	Activități care asigură <ul style="list-style-type: none"> Stabilitate socială și respectarea legilor Accesul la servicii publice Accesul la informații publice Legitimitatea puterii publice
Sectorul Privat	<ul style="list-style-type: none"> Puterea resurselor, a banilor Forma de organizare: organizații economice Ciclul de timp cel mai important: ciclul afacerilor și al raportării profitului Factorii interesați: proprietarii, acționarii 	<ul style="list-style-type: none"> Maximizarea profiturilor pentru investitori pentru a asigura dezvoltarea afacerilor Crearea de bunuri și servicii Oferirea de locuri de muncă, de oportunități pentru inovare și creștere economică 	Activități care asigură <ul style="list-style-type: none"> Obținerea de profit Creativitate și productivitate ridicate Reacții rapide și la obiect Flexibilitate

⁹ Adaptat după *The Partnering Toolbook*, de Ros Tennyson, 2003, The International Business Leaders Forum, the Global Alliance for Improved Nutrition și *Focusing Partnership* de Janelle Plummer, Earthscann Publications, 2002

Sectorul societății civile este adesea descris ca fiind extrem de divers, eterogen, format din organizații neguvernamentale cu obiective, structuri și motivații foarte variate.

Cu toate acestea organizațiile neguvernamentale au următoarele caracteristici comune, pe care sperăm să le recunoașteți în propriile organizații:¹⁰

- Nu sunt create pentru a genera profit personal. Deși au angajați plătiți și activități generatoare de venit, profiturile sau surplusurile nu sunt distribuite membrilor sau conducerii, ci sunt investite în activități sau echipamente care conduc la atingerea misiunii organizației.
- Au o existență formală, cu statut și documente care le guvernează misiunea, obiectivele și activitățile. Sunt responsabile față de membrii lor, față de consiliul lor director, față de donatori și beneficiari.
- Sunt în general independente față de autoritățile publice, partidele politice sau companiile private
- Nu se auto-servesc, nu urmăresc să satisfacă numai interesele materiale sau profesionale ale membrilor săi. Scopul lor este acela de a acționa în arena publică, urmărind rezolvarea unor probleme legate de starea de bine a populației, a unor grupuri specifice sau a societății în general.

Organizațiile neguvernamentale reprezintă interese particulare, specifice, ele nu sunt corpuri alese și legitimitatea lor nu se bazează pe reprezentarea interesului public, ci mai degrabă pe misiunea și capacitatea lor de a răspunde unor nevoi ale comunității sau ale societății în ansamblul ei care nu sunt satisfăcute nici de sectorul public nici de cel privat.

Organizațiile neguvernamentale sunt legitime atâta timp cât pot își pot aduce o contribuție la satisfacerea acestor nevoi și pot influența apariția unor schimbări sociale pozitive.

Organizațiile neguvernamentale exemplifică democrația participativă și nu pe cea reprezentativă, dar pentru a participa la decizia publică, se pune problema unor reprezentanți care să intre în dialogul cu autoritățile publice, reprezentanți care ar trebui aleși de rețele, coalitii sau federații, organizate pe sectoare de activitate sau pe domenii de politică publică.

În Uniunea Europeană, numai federațiile sau alte grupuri recunoscute ca reprezentative sunt eligibile pentru a fi consultate pe documente de politici publice sau, în multe cazuri, pentru a obține finanțări. Comisia Europeană are criterii pentru a aprecia și selecta potențialii parteneri¹², cum ar fi:

- Acordarea de prioritate grupurilor umbrelă cu mai mulți membri din diverse țări și ale căror structuri și mecanisme sunt democratice și transparente
- Aprecierea organizațiilor al căror management, în special managementul resurselor, corespunde criteriilor descrise în ghidurile de finanțare
- Aprecierea organizațiilor neguvernamentale care cunosc și au experiență în a lucra în Uniunea Europeană și cu structurile sale

¹⁰ Transnational Associations, nr 3/2000, 135-140, articol tradus de Direcția de relații cu mediul politic și asociativ, Departamentul pentru analiză instituțională și socială, Guvernul României

¹² *O analiză comparativă a politicilor și practicilor europene în cooperarea dintre guvern și organizațiile neguvernamentale*, articol de Nilda Bullain și Radost Toftisova, The International Journal of Not-for-Profit Law, nr 4, vol 7, septembrie 2005, www.gov.ro/soc-civ

Iată încă un motiv pentru care vă încurajăm să construiți parteneriate în domeniul dvs. de activitate și apoi să vă alăturați unor rețele sau federații europene existente.

Referitor la organizațiile aparținând *sectorului privat*, ar fi folositor să știți cărei categorii aparțin acestea atunci când doriți să construiți un parteneriat: sunt companii multinaționale-internaționale, companii naționale cu activitate pe întreg teritoriul țării sau micro-întreprinderi cu activitate locală? Fiecare din aceste categorii are caracteristici specifice iar tabelul de mai jos încearcă să le illustreze:

	Companii Internaționale	Companii naționale	Micro-intreprinderi
Competențe și beneficii care pot fi aduse în parteneriat	<ul style="list-style-type: none"> • Expertiză tehnică și managerială • Resurse financiare • Inovații și tehnologie avansată 	<ul style="list-style-type: none"> • Expertiză tehnică și managerială • Cunoașterea condițiilor locale • Contacte locale în afaceri și sectorul public 	<ul style="list-style-type: none"> • Informații despre condițiile locale • Folosirea de resurse locale • Aport important la dezvoltarea locală, profiturile se întorc în comunitate
Interese care ar motiva compania în crearea parteneriatului	<ul style="list-style-type: none"> • Risc minim • Vizibilitate crescută • Proiecte de anvergură mare ce conduc la creșterea profiturilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Risc mediu • Vizibilitate crescută • Proiecte de anvergură medie, ce conduc la creșterea profiturilor 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunități cu investiții minime și riscuri relativ mai mari • Proiecte de dimensiuni reduse
Alte caracteristici care pot influența parteneriatul	<ul style="list-style-type: none"> • Promovează valori internațională • Sunt în general, în afara influențelor politice locale 	<ul style="list-style-type: none"> • Promovează valori naționale • Sunt în general dependenți de politica și politicienii locali 	<ul style="list-style-type: none"> • Sunt în general în afara influențelor politice

Aportul fiecărui sector

Fiecare sector poate avea un aport diferit, funcție de competențele sale, pentru atingerea obiectivelor de dezvoltare ale unei comunități. Tabelul de mai jos încearcă să sintetizeze aceste aspecte.¹³

Obiective	Societate civilă	Sector public	Sector privat
Economice	<ul style="list-style-type: none"> • Asigură reprezentarea intereselor și alocarea beneficiilor economice pentru toate grupurile, inclusiv pentru cele dezavantajate • Are acces la finanțatori privați sau publici 	<ul style="list-style-type: none"> • Alocă resurse pentru infrastructură • Determină zonarea și utilizarea terenurilor • Poate impune standarde de calitate pentru produse și servicii 	<ul style="list-style-type: none"> • Asigură eficiență și profit, locuri de muncă • Poate analiza implicațiile financiare ale unor decizii politice
Sociale	<ul style="list-style-type: none"> • Are informații și date despre situația grupurilor dezavantajate • Are expertiză în livrarea de servicii sociale • Are expertiză în dezvoltarea capacității membrilor comunității de a lucra împreună • Poate analiza implicațiile sociale ale unor decizii politice • Are capacitatea de a mobiliza membrii comunității pentru a-și clarifica interesele și a le apăra 	<ul style="list-style-type: none"> • Are informații și date despre situația locală • Utilizează domeniul public pentru interesul general • Gestionează și alocă resurse pentru serviciile sociale publice • Asigură consultarea populației • Poate impune standarde de calitate pentru produse și servicii 	Poate finanța acțiuni cu scop social
Mediul fizic și natural	Are informații, expertiză și experiență în analiza impactului dezvoltării asupra mediului și în protecția acestuia	<ul style="list-style-type: none"> • Are informații și date privind situația existentă a infrastructurii și a planurilor de dezvoltare • Poate impune standarde de protecția mediului • Poate analiza impactul asupra mediului ale unor decizii politice sau economice 	<ul style="list-style-type: none"> • Are expertiză tehnică specializată • Are acces la tehnologii noi • Poate mobiliza capital pentru dezvoltarea infrastructurii

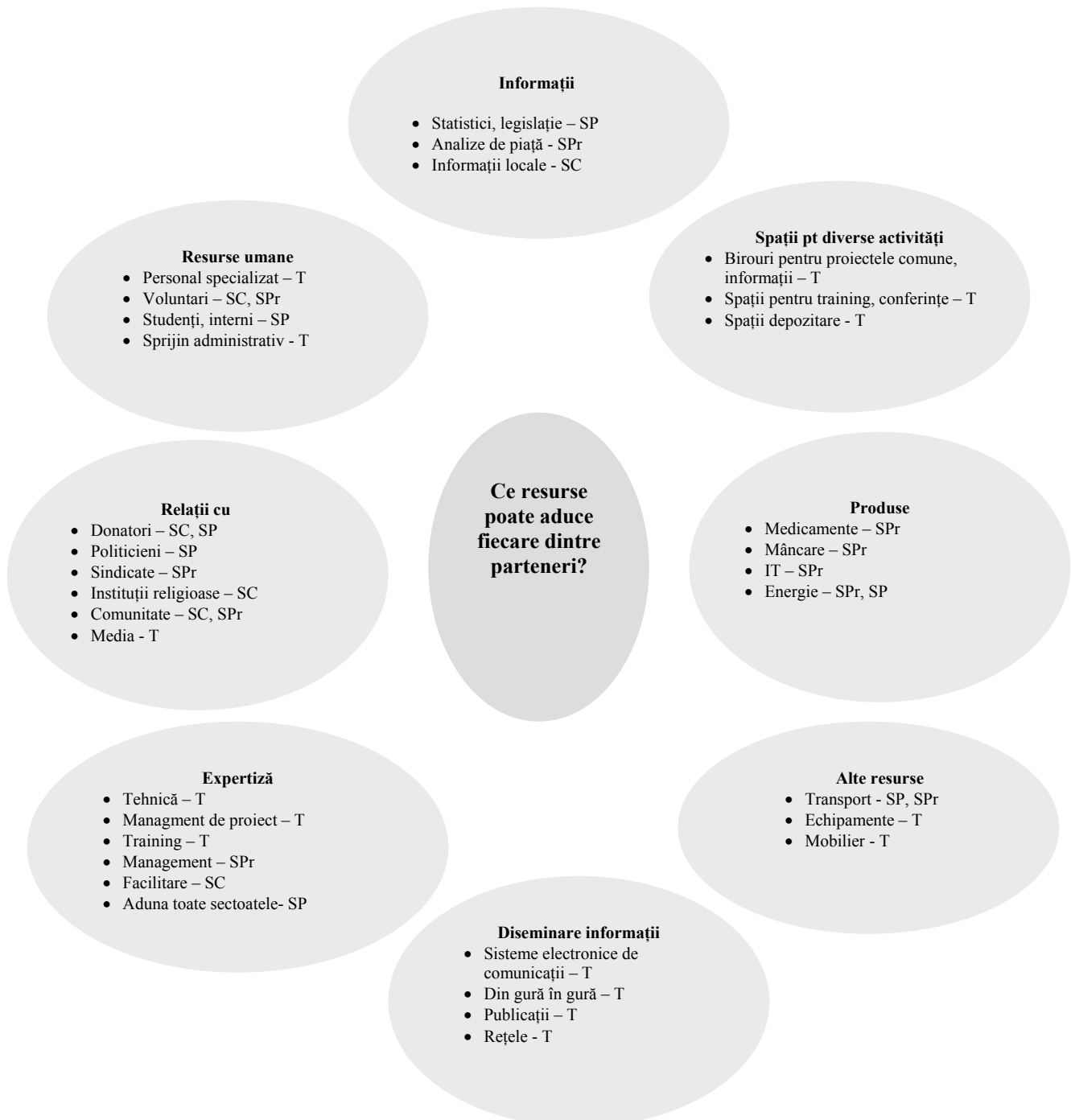
¹³ Adaptat după *Focusing Partnerships, a Source Book for Municipal Capacity Building in Public-Private Partnerships*, de Janelle Plummer, Earthscan Publications, 2002

Harta resurselor fiecărui sector

Este deasemenea important să știm că fiecare sector poate aduce în parteneriat diverse resurse specifice și de multe ori complementare, resurse umane, financiare, tehnice sau sub formă de cunoștințe.

Următoarea hartă a resurselor vă poate ajuta să identificați cu ce ar putea contribui organizațiile aparținând diverselor sectoare:

SC – Societatea civilă, SP – Sectorul public, SPr - Sectorul privat, T – Toate sectoarele



Beneficiile specifice fiecărui sector

Beneficiile parteneriatului cu organizațiile neguvernamentale pot fi diferite pentru fiecare dintre organizațiile aparținând celor trei sectoare, cel al societății civile, cel public și cel privat.

Beneficii pentru organizațiile neguvernamentale	Beneficii pentru organizațiile din sectorul public	Beneficii pentru organizațiile din sectorul privat
<ul style="list-style-type: none">• Fonduri suplimentare, publice sau private• Posibilitatea de a influența politici publice• Acces la informații• Acces la cunoștințe și aptitudini manageriale• Publicitate• Credibilitate și legitimitate crescute	<ul style="list-style-type: none">• Creșterea calității și eficienței serviciilor publice• Livrarea unor servicii publice suplimentare unor anumite categorii de beneficiari• Îmbunătățirea imaginii• Creșterea popularității și legitimității.	<ul style="list-style-type: none">• Ideea de filantropie și contribuție adusă la rezolvarea unor probleme de interes public,• Îmbunătățirea imaginii, publicitate și marketing mai eficient• O mai bună motivare a personalului• Deduceri de taxe• Acces la noi contacte și rețele• O mai bună comunicare cu potențiali clienți și comunitate în general

După cum vedeți din aceste exemple, beneficiile parteneriatului se răsfrâng nu numai asupra organizațiilor care au decis să îl formeze ci și asupra beneficiarilor acestora și uneori asupra întregii comunități.

Tipuri de parteneriate

Tipurile de parteneriate pot fi determinate după diverse criterii, cum ar fi:

- *Măsura integrării partenerilor* adică a activităților și structurilor de conducere ale organizațiilor partenere, pornind de la relația de *cooperare*, trecând prin *colaborare* și până la *integrare*
- *Tipurile de organizații partenere* – pot exista parteneriate *intra-sectoriale* numai între organizații neguvernamentale sau parteneriate *inter-sectoriale*, între organizații neguvernamentale și cele aparținând sectorului public sau privat sau chiar parteneriate *mixte* din care fac parte organizații aparținând tuturor celor trei sectoare, al societății civile, al sectorului public și al celui privat.
- *Mărimea organizațiilor* – pot exista parteneriate între organizații având *mărimi similare* sau parteneriate create între organizații de *mărimi diferite*
- *Locația organizațiilor partenere* – pot exista parteneriate între organizații aparținând unei singure țări, parteneriate *naționale* și parteneriate *internaționale* din care fac parte organizații aparținând unor diverse țări
- *Numărul de membri* – pot exista parteneriate cu un număr mic de membri (2-7 organizații) sau parteneriate cu un număr mare sau foarte mare de membri

Parteneriatele sunt procese dinamice ce se pot transforma ca formă și mărime în timp. De asemenea, o organizație neguvernamentală poate participa simultan în mai multe parteneriate aparținând unor tipuri diferite și desigur, un parteneriat deja format poate aparține în același timp mai multor structuri. Toate acestea depind în mare măsură de capacitatea organizațională a unei entități și de profilul socio- politico-economic al mediului înconjurător în care acea organizație își desfășoară activitatea.

În România, odată cu aderarea la structurile UE apare ca necesitate, la nivel național, dezvoltarea parteneriatelor dintre organizațiile neguvernamentale și companiile private, iar la nivel internațional, afilierea și dezvoltarea de parteneriate intra-sectoriale, între organizațiile neguvernamentale românești și între acestea și cele europene.

Asociația *Partners for Democratic Change International – PDCI*, al cărei membru este organizația neguvernamentală, Fundația Parteneri pentru Dezvoltare Locală – FPD, este un parteneriat **intra-sectorial**, între organizații neguvernamentale de diverse mărimi din 15 țări – deci un parteneriat **internațional** cu un **număr mare de membri**, parteneriat caracterizat în general de relații de cooperare dar având și nuanțe de colaborare și chiar de integrare, adică organizațiile membre au creat o nouă entitate legală, contribuie cu resurse la existența acesteia dar în același timp și-au păstrat autonomia de a lua decizii și propria identitate.

În continuare vom descrie în detaliu caracteristicile fiecărui tip de parteneriat pentru ca dvs. să vă puteți înțelege și analiza mai bine propriile parteneriate.

Măsura integrării partenerilor¹⁴

În tabelul de mai jos sunt identificate trei tipuri majore de parteneriat, care formează de fapt un continuum de-alungul căruia parteneriatele se plasează, după măsura integrării partenerilor și măsura în care organizațiile membre renunță la independența organizației și la autoritatea de a lua decizii. Parteneriatele se pot plasa oriunde de-alungul acestui continuum și pot avea caracteristici

¹⁴ Adaptat după *The Partnership Toolkit, Tools for Building and Sustaining Partnerships*, Collaboration Roundtable, 2001, www.nisha.org

mixte, după cum am exemplificat mai sus. Parteneriatele pot deasemenea să evolueze în timp, devenind de exemplu din ce în ce mai integrate, odată cu creșterea apropierii dintre parteneri, cu o cunoaștere reciprocă mai bună și un nivel al încrederii mai ridicat.



Cooperare	Colaborare	Integrare
<p>Fiecare dintre parteneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Își păstrează autoritatea de a lua decizii • Este complet autonom • Își păstrează propria identitate • Are propriul buget și personal angajat • Își asumă responsabilitatea totală asupra propriilor acțiuni și nu dă socoteală nici unui partener 	<p>Fiecare dintre parteneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Își împarte autoritatea de a lua decizii cu ceilalți • Are roluri și responsabilități specifice în cadrul parteneriatului • Dă socoteală privind acțiunile sale în fața celorlalți parteneri • Contribuie cu resurse • Renunță la o parte din autonomia sa 	<p>Fiecare dintre parteneri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Își transferă autoritatea de a lua decizii către o nouă entitate/structură • Își integrează resursele cu ale celorlalți parteneri • Administrează organizația conform unor proceduri și politici comune • Renunță la o parte importantă din autonomia sa
<p>Deciziile în cadrul parteneriatului se iau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prin consens • În unele situații nu este necesar acordul tuturor partenerilor 	<p>Deciziile în cadrul parteneriatului se iau</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prin consens • În toate situațiile este nevoie de acordul tuturor 	<p>Deciziile în cadrul parteneriatului se iau după caz:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prin majoritate (vot) • Prin acordul tuturor
<p>Relațiile sunt informale și în general pe termen mai scurt</p>	<p>Relațiile sunt planificate pe termen mai lung, în jurul unui proiect comun</p>	<p>Relațiile sunt durabile și la multe nivele ale organizației</p>

Dacă faceți parte dintr-un parteneriat, identificați unde vă plasați pe continuumul dintre *cooperare* – *colaborare* – *integrare*, selectând din tabel caracteristicile care vi se potrivesc.

Dacă parteneriatul dvs. are o istorie mai lungă, de câțiva ani, puteți deasemenea identifica modul în care a evoluat acest parteneriat în timp, pe acest continuum. Puteți să interpretați rezultatele răspunzând la următoarele întrebări:

- Ați ajuns în timp să vă cunoașteți mai bine și să aveți mai multă încredere unii în ceilalți?
- Dacă da, de ce? Dacă nu, de ce?
- Este de dorit o integrare mai mare? Ce beneficii ar aduce și ce dificultăți ar crea?

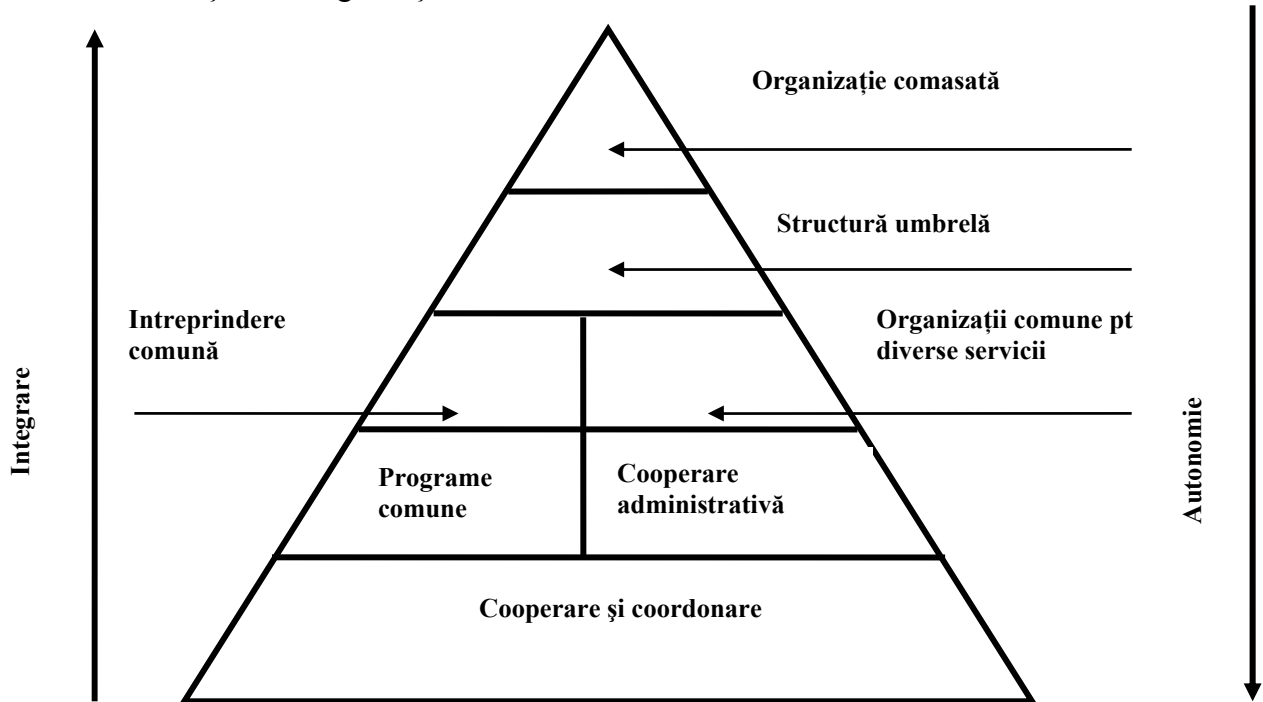
Tipuri de organizații partenere

Pe baza acestui criteriu, putem clasifica parteneriatele în:

- *Parteneriate intra-sectoriale*, între organizații neguvernamentale
- *Parteneriate inter-sectoriale*
 - Între organizații neguvernamentale și cele din sectorul public
 - Între organizații neguvernamentale și cele din sectorul privat
 - Mixte, între organizații aparținând tuturor celor trei sectoare

*Parteneriate intra-sectoriale*¹⁵

Tipurile de alianțe între organizațiile neguvernamentale se pot structura pe același continuum determinat de creșterea integrării și scăderea autonomiei.



Cercetările arată că parteneriatele intra-sectoriale sunt cele mai frecvente, iar dintre posibilele forme cele de la baza piramidei sunt prezente în numărul cel mai mare. Vom prezenta în continuare caracteristicile fiecărei forme de parteneriat intra-sectorial.

Cooperare și coordonare

În acest parteneriat organizațiile își coordonează activitățile sau fac schimb de materiale. Două organizații de training care lucrează pentru aceiași beneficiari, prin parteneriat, își pot coordona atât temele cât și perioadele în care vor livra programele de training. Iar pentru a realiza acest lucru vor face schimb de materiale de instruire. Alte organizații pot coopera în crearea și implementarea unor standarde de calitate pentru serviciile pe care le livrează.

Asociația Handicapaților Fizic Satu Mare, din dorința de a cunoaște mai bine problematica angajării în muncă a persoanelor cu dizabilități din orașul Satu Mare dar și a situației angajatorilor față de încadrarea în muncă a acestor persoane, a încheiat un parteneriat cu Universitatea Vasile Goldiș din Satu Mare, pentru ca aceasta să sprijine asociația în realizarea unei cercetări în acest sens. Universitatea a contribuit cu resurse umane, 20 dintre studenții săi au fost instruiți pentru a aplica chestionare în cadrul acestei cercetări, iar munca lor a fost recunoscută ca practică universitară.

¹⁵ *Intersectoral Partnership Training*, material de instruire elaborat de Richard Brewster, 2007

Programe comune

În acest tip de parteneriat, organizațiile neguvernamentale care au beneficiari comuni cărora le livrează diverse servicii decid să aibă o locație comună pentru a le ușura accesul la aceste servicii și pentru a-i îndruma funcție de nevoi, la serviciul corespunzător. De exemplu trei organizații neguvernamentale care se ocupă de copiii străzii, fiecare într-un alt domeniu, cum ar fi locuire, educație și sănătate, pot decide să se mute împreună în aceeași locație. Campaniile de advocacy pentru apărarea drepturilor unor grupuri defavorizate sau introducerea unei noi legislații, în cadrul cărora își unesc eforturile diverse organizații neguvernamentale, este un alt exemplu pentru acest tip de parteneriat. Organizarea unui program de instruire poate fi și el un alt exemplu care ilustrează această formă de parteneriat.

Trei organizații neguvernamentale (Asociația ProDemocrația - APD, Centrul de Resurse pentru participare publică – CeRe și Agenția de Monitorizare a Presei –AMP) au dezvoltat un parteneriat în vederea elaborării unei metodologii de evaluare a calității guvernării locale. În acest parteneriat, fiecare organizație a contribuit cu expertiza proprie acumulată de-a lungul întregii activități: APD - integritatea și responsabilizarea aleșilor și funcționarilor publici, CeRe - participarea publică, AMP - transparența fondurilor europene. Produsul rezultat îmbină într-un mod realist, experiența acestor organizații și se adaptează perfect realității comunităților locale. Parteneriatul pentru Buna Guvernare nu numai că analizează situația dar crează și premisele îmbunătățirii calității guvernării locale (www.bunaguvernare.eu). Prin urmare, buna guvernare a devenit un program comun al celor trei organizații neguvernamentale.

Cooperare administrativă

În acest tip de parteneriat, organizațiile neguvernamentale folosesc în comun spații de birouri sau alte spații – de documentare, de training, de întâlniri, depozite, bucătării sau alte spații utilitare. În cadrul cooperării administrative organizațiile pot decide să folosească în comun și echipamente, cum ar fi un copiator performant sau un videoproiector. Acest tip de parteneriat este des întâlnit în străinătate și mai rar în România, unde de exemplu există organizații neguvernamentale ale căror birouri sunt în aceeași clădire (Asociația Prodemocrația, Centras, ONPHR și altele) dar între care nu există practic nici o cooperare administrativă.

Intreprindere comună (joint venture)

În cadrul acestui tip de parteneriat, organizațiile neguvernamentale creează împreună o nouă entitate legală, o nouă organizație. De exemplu, organizațiile umanitare active în domeniul dezvoltării internaționale din Marea Britanie, au creat o nouă entitate legală, o fundație care să coordoneze strângerea de fonduri în caz de dezastre naturale, în numele tuturor. Sau cinci organizații neguvernamentale din SUA, specializate fiecare în diverse domenii precum dezvoltare economică, locuri de muncă, servicii de sănătate și locuințe, au creat o nouă entitate care oferă oamenilor străzii din San Francisco programe complexe ce includ toate aceste servicii.

Organizații comune pentru diverse servicii

În cadrul acestui tip de parteneriat, organizațiile neguvernamentale își externalizează o parte din funcții și creează o nouă entitate legală comună, care le oferă serviciile necesare funcțiilor respective, cum ar fi webmaster, contabilitate, sisteme de asigurare a calității, întreținerea calculatoarelor și a rețelelor de calculatoare, colectare de fonduri, publicitate și marketing.

Structură umbrelă

În cadrul acestui tip de parteneriat, organizațiile neguvernamentale creează o nouă entitate legală care acționează ca o organizație umbrelă, reprezentându-le în exterior, oferind servicii de

publicitate, marketing și strângere de fonduri. Pot exista organizații neguvernamentale care formează sau care devin membrii ai unei structuri umbrelă, la nivel național sau internațional.

34 de organizații neguvernamentale din România, având experiență în activități de dezvoltare internațională, sau având capacitatea de a se implica în acest domeniu au creat Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Dezvoltare “FOND” (<http://fondromania.wordpress.com/>). Prin înființarea FOND, organizațiile neguvernamentale din România pot contribui efectiv la eforturile internaționale de combatere a sărăciei și de promovare a dezvoltării la nivel global. FOND este platforma românească care promovează și reprezintă ONG-urile românești în exterior, în alte rețele europene precum și în relația cu Ministerul Afacerilor Externe, care va gestiona fondul de dezvoltare internațională al României.

Organizațiile din 15 țări, membre ale rețelei Partners for Democratic Change, au decis crearea unei asociații “Partners for Democratic Change International” înregistrată legal în Belgia. Scopul principal al asociației este de a fi o organizație umbrelă, care să le reprezinte, să le promoveze valorile și activitățile, să le ofere informații, contacte, oportunități de a intra în alte rețele europene și de a accesa fonduri europene.

Organizație comasată

În acest caz, organizațiile își pierd total propria identitate și formează împreună o nouă organizație, integrându-și structurile și activitățile.

2 federații active în protecția copilului (Federația ProChild și Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Protecția Copilului) au fuzionat unindu-și forțele și integrându-și structurile pentru o reprezentare unitară a organizațiilor active în domeniul protecției copilului. Noua organizație poartă numele de Federația Organizațiilor Neguvernamentale pentru Copil (www.fonpc.ro) și are în acest moment ca membrii aproximativ 100 organizații neguvernamentale.

Care sunt beneficiile și riscurile parteneriatelor intra-sectoriale? Bineînțeles că ele vor fi specifice formei de parteneriat, dar o listă a beneficiilor și riscurilor o puteți vedea în următorul tabel:

Beneficii - avantaje	Riscuri – costuri - dezavantaje
<ul style="list-style-type: none"> • Acces la noi finanțări • Acces la noi informații, contacte și rețele de organizații • Administrare mai eficientă prin împărțirea cheltuielilor și riscurilor • Dezvoltarea activităților, prin accesarea unei baze mai largi de beneficiari sau prin diversificarea activităților • Creșterea calității serviciilor oferite beneficiarilor • Creșterea capacității de operare și management, prin învățare și transfer de cunoștințe și experiență • Creativitate crescută • Posibilități lărgite pentru inovare în condiții de sprijin reciproc și împărțire a riscurilor • Legitimitate crescută în fața organizațiilor aparținând celorlalte două sectoare, precum și a 	<ul style="list-style-type: none"> • Pierderea unei părți din autonomia de a lua decizii poate conduce la scăderea vitezei de reacție a fiecărei organizații membre față de oportunitățile de dezvoltare proprie • Pierderea identității în fața beneficiarilor și finanțatorilor • Costurile pot fi mai mari decât beneficiile, exprimate în timp și resurse financiare • Investițiile au un grad de risc: beneficiile așteptate pot să nu apară • Efortul depus în susținerea parteneriatului ar putea fi mai benefic folosit pentru susținerea propriei organizații • Conflicte și diferențe inerente, a căror rezolvare necesită eforturi, timp și cunoștințe adecvate • Activitățile partenerilor și calitatea acestora sunt în afara controlului fiecărui membru, dar puterea parteneriatului este determinată de cel mai slab

organizațiilor internaționale, prin creșterea puterii de reprezentare

dintre membrii săi
• Eșecul parteneriatului poate știrbi imaginea propriei organizații

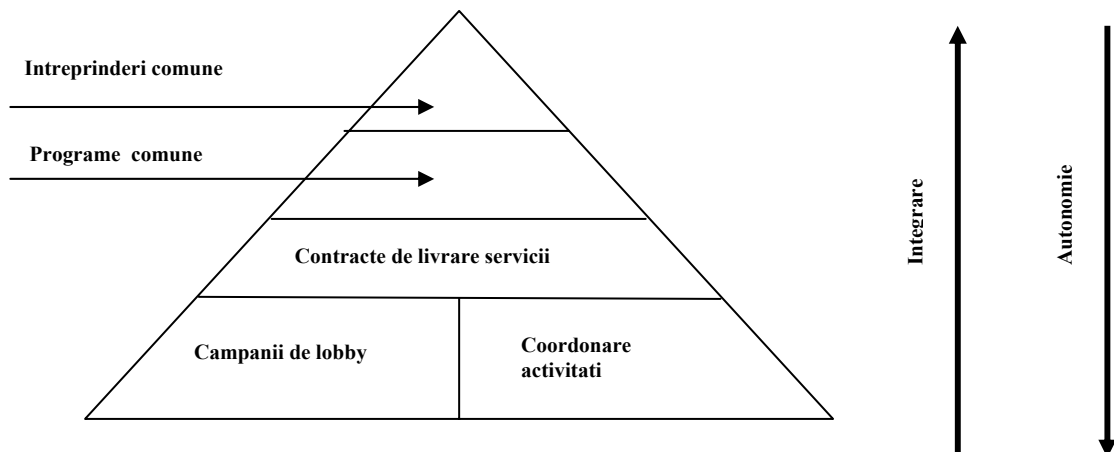
Parteneriate inter-sectoriale

Parteneriatele inter-sectoriale oferă oportunități crescute de învățare prin care toți membrii își pot îmbunătăți capacitatea organizațiilor, prin:

- Schimbări aduse culturii organizației, cum ar fi introducerea unor noi norme de management participativ sau creșterea importanței acordate învățării continue și accesului la informații
- Dezvoltarea resurselor umane, îmbunătățirea performanțelor profesionale, implicarea personalului în activități de voluntariat sau creșterea motivării la locul de muncă
- Dezvoltarea contactelor cu diverse rețele de persoane și organizații, care aduc noi informații și idei
- Îmbunătățirea comunicării interne și externe, pentru diseminarea rezultatelor de succes sau atragerea de noi parteneri
- Oportunități de dezvoltare a creativității și gândirii inovatoare, de contacte și comunicare directă între profesii și puncte de vedere diferite,
- Posibilitatea de a risca prin experimentarea unor idei și abordări noi

Organizații neguvernamentale și organizații din sectorul public

Există diverse forme de parteneriat între ONGuri și autoritățile publice, în funcție de gradul integrării și respectiv al autonomiei entităților implicate în parteneriat:¹⁶



Campanii de lobby

În cadrul acestui tip de parteneriat au loc diverse întâlniri cu reprezentanții puterii publice în care reprezentanții ONGurilor militează pentru anumite cauze și încearcă să influențeze activitatea autorităților publice, în domenii precum schimbări de legislație sau intervenții umanitare. Parteneriatele pot avea ca țintă influențarea activităților autorităților publice la nivel local, național sau regional.

Organizația Hospice Casa Speranței în parteneriat cu instituții publice sanitare (Spitalul Municipal Pașcani, jud.Iași și Spitalul de Boli Cronice Stefănești, jud.Arges) au dezvoltat proiecte pilot de

¹⁶ *Intersectoral Partnership Training*, material de instruire elaborat de Richard Brewster, 2007

îngrijiri paliative în instituții publice. Ca urmare a analizei nevoilor de îngrijire și pe baza rezultatelor obținute, aceste organizații au făcut lobby, atât la nivelul Autorităților Locale de Sănătate Publică cât și la nivelul Ministerului Sănătății din cadrul Guvernului României pentru recunoașterea și dezvoltarea unor unități similare în sistemul public de sănătate. În acest efort li s-au alăturat și alte organizații neguvernamentale similare românești și astfel astăzi putem vorbi despre îngrijiri paliative în unități spitalicești, ca servicii recunoscute și susținute din bugetul asigurărilor de sănătate.

Coordonare activități

Și acest tip de parteneriate implică un nivel de integrare scăzut, prin care în cadrul unor întâlniri sau al unor forumuri, reprezentanții ONGurilor și ai autorităților publice fac schimb de informații despre activitățile și serviciile lor în zone de interes comun, cum ar fi lupta împotriva drogurilor sau a violenței în școli, servicii pentru persoane cu dizabilități, etc

Fundația pentru Îngrijiri Comunitare împreună cu ARAS au încheiat un parteneriat cu Agenția Națională Antidrog în vederea evaluării serviciilor existente, din punct de vedere social, medical și de probațiune, pentru a realiza o mai bună coordonare a acestora și o dezvoltare de noi servicii necesare reintegrării sociale și profesionale a tinerilor afectați de drog, printr-o mai bună alocare a resurselor inclusiv a fondurilor publice. În următoarea etapă, cei trei parteneri, atragând și alte organizații, urmează să promoveze cooperarea inter-instituțională și inter-sectorială pentru o mai bună și eficientă abordare a problematicii consumului de droguri din România.

Contracte de livrare de servicii

În cadrul acestor parteneriate, autoritatea publică acoperă prin contractare, costurile livrării unor servicii către anumiți beneficiari de către ONGuri specializate, cum ar fi îngrijirile de sănătate la domiciliu, campanii de educare în domenii precum îngrijirea noilor născuți, protecția mediului, etc. De menționat este faptul că în cadrul acestui parteneriat instituția publică este cea care stabilește obiectivele..

Direcția Generală de Asistență Socială și Protecția Copilului (DGASPC) Arad a contractat servicii sociale (AR010 Case de tip familial pentru copii cu dizabilități severe) cu două organizații neguvernamentale: Fundația Serviciilor Sociale Bethany Timișoara și Fundația RCE "Speranța copiilor" Arad, în cadrul unui program pilot desfășurat în perioada 2006- 2007.

De asemenea, sunt multe alte organizații neguvernamentale, active în domeniul social care au semnat contracte de livrare de servicii cu autoritățile publice.

Programe comune

Organizații neguvernamentale specializate, precum organizații care se ocupă de persoanele bolnave de SIDA sau alte tipuri de boli, pot intra ca parteneri, cu proiectele lor specifice, în programele locale, regionale sau naționale de sănătate, inițiate de autoritățile publice.

Grupul Român pentru Apărarea Drepturilor Omului (Grado) împreună cu Consiliul Județean Argeș precum și cu Organizația Veritas și Consiliul Județean Ialomița vor dezvolta fiecare un proiect comun legat de organizarea și funcționarea adăposturilor pentru victimele violenței domestice, care să fie deus la Agenția Națională pentru Familie spre finanțare în cadrul Programelor de Interes National (PIN) 2007/ 2008. Partnerii locali lucrează la dezvoltarea și implementarea în parteneriat a acestui proiect. Ambele organizații sunt implicate în programe pentru prevenirea violenței domestice.

Un număr de 10 organizații locale de romi, după un proces de planificare strategică locală făcut împreună cu autoritățile publice locale și membrii ai comunității locale, au dezvoltat și scris proiecte care să conducă la rezolvarea problemelor comune identificate ca prioritare. Toate aceste 10 organizații au primit consultanță și suport din partea Centrului de Resurse pentru Comunități de Romi. Ca rezultate concrete, după un an de muncă, s-au dezvoltat proiecte comunitare de peste 170.000 Euro.

Intreprinderi comune (joint venture)

Organizațiile neguvernamentale împreună cu cele ale autorităților publice pot crea entități legale, noi organizații, prin care să livreze anumite servicii în comun, precum centre de zi pentru anumite persoane cu dizabilități sau centre de îngrijire a copiilor cu nevoi speciale.

Ce beneficii și ce costuri specifice implică parteneriatele dintre organizațiile neguvernamentale și cele ale sectorului public? Puteți completa acest tabel pe baza experienței dvs?

Sector	Beneficii - avantaje	Costuri - riscuri
Societate civilă	<ul style="list-style-type: none"> • Resurse financiare suplimentare • Îndeplinirea misiunii • Impact crescut • Legitimitate și vizibilitate crescută 	<ul style="list-style-type: none"> • Neplata la timp datorită deficitelor bugetelor publice sau sistemului birocratic de alocare • Timp acordat funcționării parteneriatului • Pierderea parțială a autonomiei • Riscuri preluate de la autoritatea publică, odată cu preluarea serviciului public
Public	<ul style="list-style-type: none"> • Politici publice mai bune • Imagine mai bună • Electorat - beneficiari mai mulțumiți 	<ul style="list-style-type: none"> • Bani, în cazul în care organizația neguvernamentală nu livrează serviciile pentru care este plătită • Pierderea controlului asupra calității livrării unor servicii • Riscul ca ONGul să nu fie la înălțimea promisiunilor inițiale

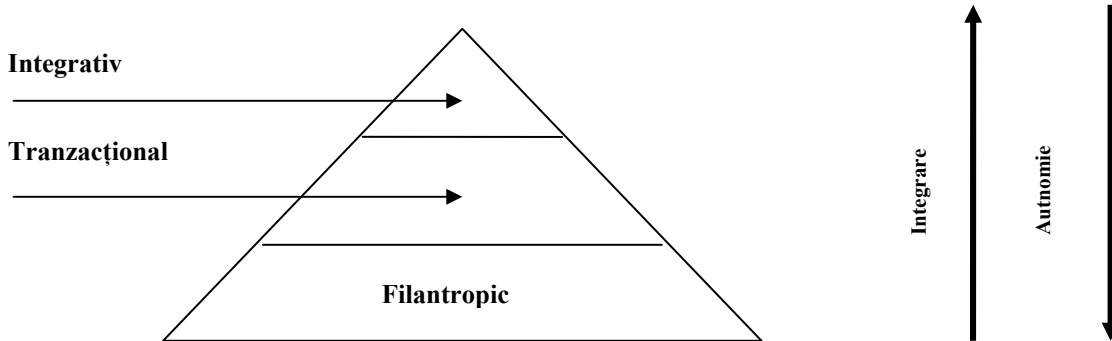
Dar ce fel de ONGuri plac administrației publice? În general, administrației publice îi place să colaboreze cu ONGurile care¹⁷:

- au expertiză în identificarea problemelor comunității, elaborării și implementării de soluții
- pot oferi servicii utile și inovatoare comunității
- au capacitatea de a comunica bine cu partenerii
- au capacitatea de a mobiliza resurse financiare și umane

¹⁷ CENTRAS, *Managementul parteneriatului public-privat*, ediția a II-a, 2006, de Ion Olteanu, Ioana Ilea Olteanu și Sânziana Olteanu

Organizații neguvernamentale și organizații din sectorul privat

Parteneriatele între organizațiile neguvernamentale și cele din sectorul privat pot lua diferite forme care pot fi reprezentate și ele pe un continuum al integrării, putând evolua și transforma în timp, trecând de la o formă la alta.



Filantropic

În cadrul acestei forme compania privată joacă rolul de donator, subvenționând activitatea sau un program specific al organizației neguvernamentale respective. Este forma de parteneriat cea mai des întâlnită prin sponsorizarea unor evenimente, activități sau publicații ale organizațiilor neguvernamentale, încurajarea personalului companiilor să presteze ore de voluntariat în cadrul organizațiilor neguvernamentale, finanțarea unor activități sau programe specifice, oferirea de echipamente și alte bunuri.

Asociația Alternative Sociale a încheiat un parteneriat cu o companie de publicitate locală (SC Crescendo) prin care aceasta s-a angajat să sprijine proiectele asociației prin elaborarea și tipărirea de materiale publicitare necesare promovării asociației. Ca urmare a experienței pozitive avute, compania privată a început să ajute ASA în stabilirea de relații de parteneriat și cu alte companii din Iași.

Doi ani consecutiv, pentru o perioadă de o lună, la casierile supermarचे-ului Cora au fost plasate spre vânzare jucării, iar profitul obținut din vânzarea acestora a fost direcționat către susținerea organizației Salvati Copiii.

Tranzacțional

În cadrul acestei forme de parteneriat, compania privată joacă rolul de cumpărător, pe baza unor contracte, al unor servicii specifice sau proiecte pe care organizația neguvernamentală le poate oferi beneficiarilor companiei sau comunității, cum ar fi dezvoltarea unor servicii de îngrijire a copiilor, îngrijire a sănătății, educație și training sau cumpărarea mărcii organizației neguvernamentale respective.

În urma promovării conceptului de responsabilitate corporatistă de către Camera de Comerț, Industrie și Agricultură Bistrița Năsăud în rândul membrilor săi, un angajat al Companiei Leoni Wiring System Romania, o companie de aproximativ 3.000 angajați, împreună cu alți 20 de colegi au derulat campania 2% de informare și implicare a angajaților într-un exercitiu de responsabilitate socială. În cadrul campaniei, angajații Leoni au fost informați despre prevederile legale și le-au fost prezentate alternativele pentru direcționarea a celor 2% din impozitul aferent anului 2006. În urma campaniei, 2.104 angajați au direcționat 2% din taxe (www.rscbn.ro)

Integrativ

În cadrul acestei forme de parteneriat organizațiile din cele două sectoare își coordonează activitățile sau creează o nouă instituție comună, cum ar fi crearea unor întreprinderi sociale care generează venituri pentru organizațiile neguvernamentale, având în același timp și scopuri sociale.

United Way România s-a format ca răspuns la dorința și disponibilitatea unor reprezentanți ai sectorului privat de a contribui la nevoile crescute și complexe ale comunității din București, un oraș cu o populație de aproximativ 2 milioane de oameni. United Way este o organizație neguvernamentală care mobilizează resursele sectorului privat și ale comunității în general (resurse umane, materiale și financiare) pentru a le direcționa către organizații neguvernamentale, selectate printr-un dialog cu partenerii publici, pentru ca împreună să adreseze nevoi stringente ale comunității locale într-o manieră concertată și bine organizată. (www.unitedway.ro)

Pe măsură ce parteneriatul evoluează de la tipul filantropic către cel integrativ, cresc de asemenea:

- **Nivelul implicării** liderilor și personalului organizațiilor în activitățile parteneriatului – directorul executiv al companiei poate deveni membru al consiliului director al organizației neguvernamentale, iar personalul companiei se poate oferi să muncească voluntar în unele dintre activitățile organizației neguvernamentale
- **Importanța misiunii** organizației neguvernamentale pentru compania privată
- **Mărimea și cantitatea resurselor** folosite în cadrul parteneriatului
- **Complexitatea activităților parteneriatului** ca și a **structurilor sale manageriale**
- **Nivelul interacțiunii** pornind de la întâlniri sporadice până la întâlniri regulate pentru coordonarea activităților

În ultimul timp corporațiile au început să aprecieze ca importante construirea relațiilor cu membrii comunității din care și ele fac parte, și anume a unor relații ce pot aduce beneficii mutuale. Și au înțeles că organizațiile neguvernamentale îi pot ajuta să construiască aceste relații aducând în parteneriat misiunea și imaginea lor publică, acces la o gamă largă de beneficiari, canale de comunicare și diseminare a informațiilor, relații cu persoane influente, programe și proiecte inovatoare.

Sector	Beneficii-avantaje	Costuri -Riscuri
Societate Civila	<ul style="list-style-type: none">• Resurse financiare suplimentare• Impact crescut• Cresterea sustenabilitatii financiare• Contacte cu alte companii	<ul style="list-style-type: none">• Dezvoltarea de proiecte ne-legate de misiunea din dorinta de a satisface cerintele companiei• Reducerea credibilitatii daca asocierea este cu companii care fie nu au o reputatie buna fie sunt percepute negativ in comunitate
Sector Privat	<ul style="list-style-type: none">• Cresterea vizibilitatii si credibilitatii• Motivarea angajatilor sau a clientilor	<ul style="list-style-type: none">• Riscul ca ONG-ul sa nu fie la nivelul asteptarilor sau munca prestata sa fie sub nivelul asteptat• Bani

Companiile private au înțeles că într-o societate care nu funcționează nici afacerile nu se pot dezvolta. Comunitățile funcționale și cu o bună calitate a vieții reprezintă un avantaj competitiv pentru afacerile care se dezvoltă în cadrul lor, putând atrage cu ușurință resurse umane calificate și de cea mai bună calitate. Și organizațiile neguvernamentale au înțeles că pot obține beneficii importante din asemenea parteneriate, de la noi cunoștințe de marketing, management, relații cu publicul sau dezvoltarea resurselor umane, până la resurse financiare, echipamente, spații și vizibilitate crescută.

Vă întrebați probabil ce ați putea face dvs., ca lideri de organizații neguvernamentale, pentru a reuși să construiți o relație de parteneriat cu corporații și companii private.

Puneți-vă în locul oamenilor de afaceri cu care ați dori să intrați în parteneriat. Ce îi frământă pe acești oameni, la ce se gândesc ei când se trezesc de dimineață? La riscurile care le pândesc afacerea și la oportunitățile pe care ar trebui să le exploateze? Atunci când vă pregătiți o întâlnire cu acești oameni, studiați riscurile de care ei se tem și încercați să le demonstrați în ce fel parteneriatul pe care îl propuneți ar reduce sau ar îndepărta aceste riscuri. Deasemenea aflați și de ce oportunități ar vrea ei să se folosească și demonstrați-le cum i-ați putea ajuta să se folosească mai eficient de acestea sau cum le-ați putea oferi noi oportunități de afaceri prin parteneriatul pe care îl propuneți.

Folosiți limbajul oamenilor de afaceri, nu limbajul celor din organizațiile neguvernamentale, pentru a îmbunătăți comunicarea și a transmite mesajul că respectați lumea în care aceștia operează.

Trebuie să știți că strategiile corporațiilor și companiilor mari se bazează pe cercetări sociologice și economice care le indică direcțiile generale de evoluție ale pieții și ale necesităților clienților lor.

Există astăzi trei direcții de evoluție socio-culturală pe care le-ați putea folosi pentru demonstrarea beneficiilor parteneriatului între organizațiile neguvernamentale și cele din sectorul privat:¹⁸

- *Dorința de puritate* a oamenilor de afaceri, care îngrijorați de ritmul nebunesc al vieții lor și de lipsa unui înțeles profund al eforturilor lor, caută contactul cu lucrurile orginare, pure, caută să facă ceva în această lume pentru ceilalți, dincolo de interesul lor imediat.
- *Nostalgia* oamenilor de afaceri pentru perioada tinereții, când mulți dintre ei credeau cu pasiune că pot schimba lumea în bine, când le păsa mai mult de ceilalți, când viața le era condusă de mai multe principii și valori morale, reprezentate astăzi de munca organizațiilor dvs.
- *Dorința de activism social* al unei părți a clienților, care atunci când decid să cumpere o anumită marcă o cumpără pe cea prin care pot avea un impact social pozitiv, cum ar fi sprijin pentru o cauză de protecția mediului precum reducerea poluării sau o cauză socială precum ajutorarea unor copii.

Deci înainte de orice începeți-vă prezentarea propunerii cu “permiteți-mi să vă prezint câteva direcții de evoluție a atitudinii clienților sau a pieții”. Acest lucru va trezi interesul oamenilor de afaceri, mai mult decât dacă ați prezenta date statistice sau fapte.

Există diverse modalități prin care puteți genera venituri printr-un parteneriat cu companiile private:

- Primiți un procent din fiecare produs vândut de companie, pe care apare și logo-ul dvs. și prin cumpărarea căruia clienții știu că sprijină activitatea dvs. și satisfacerea nevoilor beneficiarilor dvs.
- Gestionați un proiect plătit de companie sau vă vindeți unele servicii companiei
- Compania privată vă plătește o sumă pentru a folosi ea însăși o idee a organizației dvs.

¹⁸ Adaptat după *Generating and Sustaining Nonprofit Earned Income, a Guide to Successful Enterprise Strategies*, Forming Strategic Alliances, 2004, Jossey-Bass

Mărimea organizațiilor

Cele mai mari riscuri apar în parteneriatele create între organizații de mărimi diferite, unde există un dezechilibru de putere și resurse umane și financiare.

Cele mai supuse acestor riscuri sunt organizațiile mici care formează parteneriate cu organizații mari și puternice și care în scurt timp se pot trezi în situația de:

- A fi asimilate de către organizația mare, pierzându-și identitatea și vizibilitatea proprie.
- A fi marginalizate prin minimalizarea rolului lor în cadrul parteneriatului
- A nu fi tratate ca de la egal la egal și a fi copleșite de resursele, experiența și expertiza personalului organizației mari
- A pierde legătura directă cu beneficiarii comunității în care activează

Aceste riscuri pot fi micșorate în cazul în care:

- Organizația mare are dorința și voința de a înțelege și respecta modul de operare al celei mici
- Parteneriatul se bazează pe un dialog onest care dă oportunitatea organizației mai mici să fie auzită și ascultată
- Organizația mare dorește să joace rolul de mentor și să contribuie la întărirea capacității organizației mai mici
- Parteneriatul e construit în așa fel încât oferă posibilitatea membrilor săi să își exprime prioritățile și părerile și să beneficieze echitabil de pe urma lui

Numărul de membri

Nu există o rețetă pentru numărul potrivit de membri care să formeze un parteneriat, acest lucru depinzând de scopul parteneriatului. De exemplu parteneriatele care se stabilesc pentru a rezolva o problemă complexă printr-o abordare strategică ar putea necesita un număr mare de parteneri din domenii foarte diferite. Parteneriatele stabilite pentru a coordona activități sau servicii existente ar putea avea un număr mai mic de membri, dar trebuie să aibă grijă să includă întotdeauna pe reprezentanții beneficiarilor activităților sau serviciilor respective.

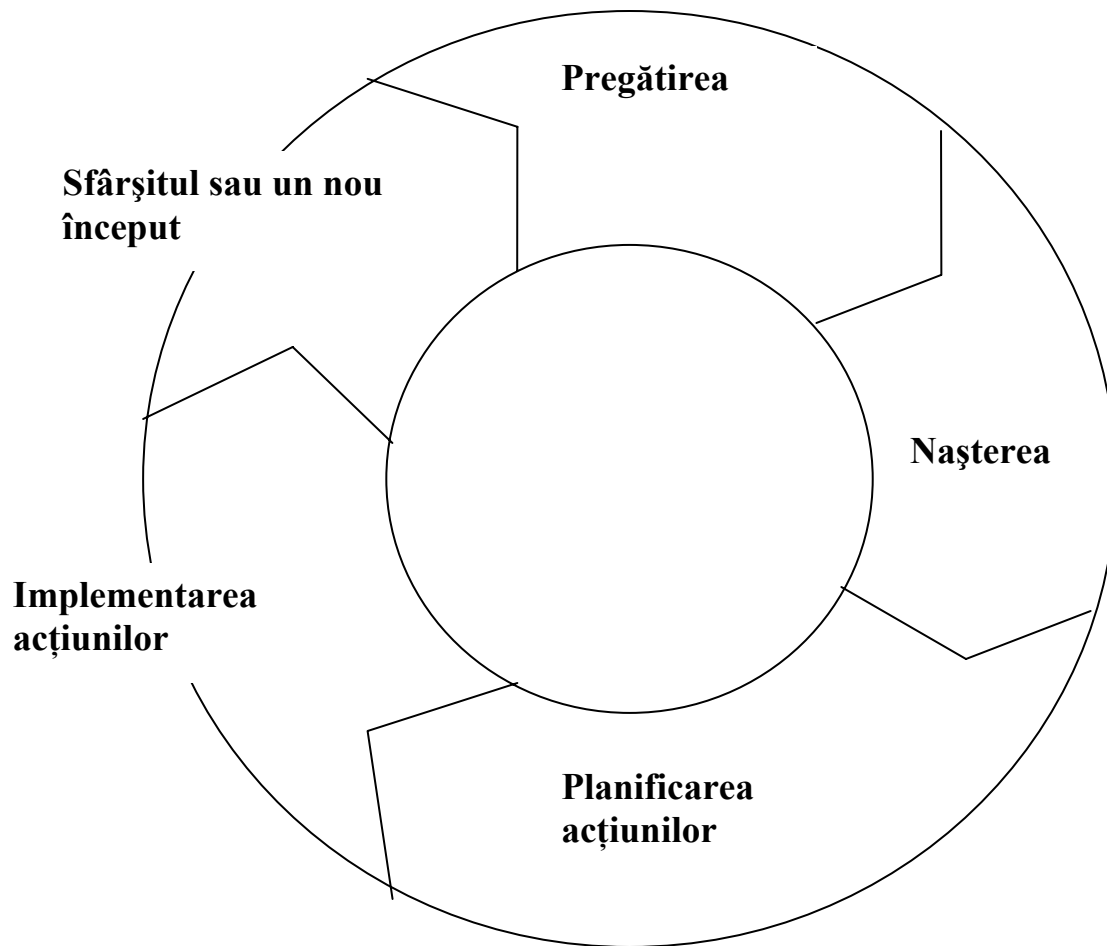
Putem spune că parteneriatele:

- cu un număr mic de membri au între 2-10 membri
- cu un număr mare de membri au între 11-20 membri
- cu un număr foarte mare de membri au peste 20 membri

Ca o regulă, căutați să lucrați cu cât mai puțini parteneri posibili și cu cei mai importanți. Pentru a-i identifica puteți aplica regula 20/80, adică să îi identificați pe cei 20% care au 80% impact în atingerea scopurilor dvs.

Cu cât sunt mai mulți oameni și mai multe organizații implicate, cu atât va crește complexitatea comunicării, dificultatea de a afla informații unii despre ceilalți, de a vă echilibra puterile și de a vă coordona acțiunile.

Viața unui parteneriat



Pregătirea

Timpul pe care îl veți petrece pentru a vă pregăti viitorul parteneriat este o investiție care sigur va da roade mai târziu. Trebuie să acordați o deosebită atenție acestei etape pentru că multe din problemele apărute în timpul existenței unui parteneriat își au rădăcinile într-o pregătire superficială. Vă propunem să răspundeți la o serie de întrebări pentru a vă ajuta să vă pregătiți un parteneriat eficient și a clarifica:

- Care sunt beneficiile pe care doriți să le obțineți într-un parteneriat
- Cu ce puteți contribui în cadrul parteneriatului
- Cât de pregătiți sunteți pentru a forma parteneriatul
- De ce fel de parteneri ați avea nevoie și cum ați putea să îi identificați
- Ce fel de structură de parteneriat ar fi potrivită
- Care ar fi punctele tari și punctele slabe ale parteneriatului pe care vreți să îl construiți

Pentru a putea răspunde corect și realist la întrebările incluse în instrumentele care urmeză va trebui să colectați informațiile necesare.

Ce beneficii vreți să obțineți de la un parteneriat?

Puteți intra într-un parteneriat numai dacă vă este clar ce beneficii doriți să obțineți în urma acestei decizii. Vă putem ajuta să vă clarificați acest lucru, cu ajutorul listei de motive mai jos, din care vă rugăm să vă identificați propriile motive și apoi să le evaluați importanța din punctul de vedere al beneficiarilor principali ai organizației dvs., acei beneficiari asupra vieților cărora organizația dvs. prin misunea sa, își propune să aibă un impact pozitiv.

1=deloc important până la 5=foarte important

Beneficii obținute în general prin parteneriate	Nota	Beneficiile specifice pe care sperați să le obțineți
Resurse		
• Servicii îmbunătățite		
• Informații utile		
• Venituri din donații, contracte, marketing		
• Resurse umane – voluntari, membrii în consiliu director, experți, etc		
• Spații și echipamente – spații gratuite sau cu chirii mici pentru birouri sau alte activități		
• Bunuri mai ieftine sau gratuite		
Recunoaștere		
• Relații publice și marketing mai eficient		
• Vizibilitate crescută – poziționare specială, imagine îmbunătățită		
Relații		
• Experți din afara organizației		
• Contacte cu alte organizații și rețele de organizații		
Altele		
•		

Un alt model de a vă evalua posibilele beneficii

Vă rugăm să vă identificați propriile motive din lista de mai jos:

- Avem acces la resurse suplimentare (echipament, spațiu, personal) necesare unui nou proiect sau supraviețuirii
- Facem economii, prin împărțirea cheltuielilor
- Avem eficiență crescută prin evitarea suprapunerii activităților și duplicarea eforturilor
- Oferim servicii mai multe și mai complexe decât am reuși de unii singuri
- Oferim servicii calitativ îmbunătățite
- Avem oportunități de învățare de la ceilalți
- Suntem mai puternici împreună, ne creștem legitimitatea în fața autorităților publice sau a finanțatorilor și avem mai mult impact în activitatea de advocacy
- Ne întărim capacitatea organizației
- Devenim cei mai importanți “jucători” din domeniul nostru
- Asigurăm continuitatea și durabilitatea proiectelor noastre
- Aplicăm legea sau ne supunem cerințelor finanțatorilor care au ca criteriu de eligibilitate existența unui parteneriat
- Facem ce face toată lumea
- Alte motive?

Când ajungeți la concluzia să nu intrați în parteneriat

Există situații în care parteneriatul nu este cea mai bună soluție. Aceste situații sunt cele în care ați ajuns la concluzia că:

- Domeniul de activitate propus pentru parteneriat se află în principal în sarcina unei singure organizații, celelalte organizații având doar un rol marginal și un interes scăzut
- Nu există un obiectiv comun agreat de toate organizațiile
- Motivul principal și unic al parteneriatului este ca organizațiile să facă economii și să își împartă cheltuielile
- Organizațiile au o istorie de relații proaste între ele și nu au de gând să schimbe această situație
- Organizațiile intră în parteneriat având o agendă ascunsă, cum ar fi fuga de responsabilitate și învinuirea celorlalți pentru nerealizările proiectului

Cu ce valori și capacități puteți contribui la un parteneriat¹⁹

Citiți lista de valori și capacități cu care organizațiile neguvernamentale pot contribui în general într-un parteneriat. Identificați și descrieți pe scurt valorile și capacitățile specifice organizației dvs precum și ce organizații ar avea nevoie și le-ar aprecia în cadrul unui parteneriat.

Valori și capacități ale organizațiilor neguvernamentale	Valorile și capacitățile organizației dvs	Organizații care le-ar aprecia în cadrul unui parteneriat
Misiune puternică și atractivă – rațiunea de a fi importantă pentru societate		
Reputație – un nume cunoscut, credibilitate, un logo atractiv		
Acces la o gamă largă de beneficiari ca număr și/sau diversitate		
Sisteme de comunicație și distribuție dezvoltate		
Expertiză în domenii precum training, îngrijirea copiilor, etc		
Programe și proiecte interesante, prestigioase		
Oportunități pentru voluntariat		
Lideri prestigioși și recunoscuți		
Acces la persoane influente și lideri comunitari		
Capacitate financiară și de atragere de venituri		
Facilități și echipamente		
Produse interesante precum cărți, manuale, obiecte		
Altele		

Cât de pregătiți sunteți pentru a forma parteneriatul?

Înainte de a lua decizia intrării într-un parteneriat, trebuie să vă faceți o analiză a următoarelor aspecte ale propriei organizații:

- **Scop:** organizația dvs trebuie să știe exact de ce dorește să intre într-o relație de parteneriat, ce așteptați să obțineți și cu ce veți putea contribui
- **Angajament:** dorința de a intra în parteneriat trebuie să existe la toate nivelele organizației, precum și dorința de a învăța de la viitorii parteneri și de a împărtăși cu aceștia informațiile și cunoștințele proprii
- **Timp:** organizația și membrii ei trebuie să fie conștienți și să fie de acord că vor trebui să aloce timp pentru menținerea și funcționarea parteneriatului, căci nu există soluții rapide și ușoare pentru ca un parteneriat să aibă succes
- **Capacitate:** organizația trebuie să aibă capacitatea de a intra într-un parteneriat. În cazul în care sunteți încărcăți de alte proiecte la limita maximă a posibilităților organizației, trebuie să găsiți o soluție pentru a include și timpul dedicat parteneriatului în activitatea organizației
- **Cultura organizației:** trebuie să fie deschisă către primirea unor idei și persoane noi
- **Resurse financiare:** parteneriatul ar putea implica costuri suplimentare, sunteți pregătiți să le suportați?

¹⁹ Adaptat după *Meeting the Collaboration Challenge, Workbook*, The Drucker Foundation, Jossey-Bass, 2002

Prin completarea tabelului următor veți putea identifica ce obstacole mai aveți în calea formării parteneriatului.

Întrebări	Da	Nu
Aveți acordul Consiliului Director sau al Adunării Generale pentru a forma acest parteneriat?		
Aveți sprijinul colegilor sau a personalului angajat pentru a forma acest parteneriat?		
Ați studiat și alte alternative, în afara acestui parteneriat, care să vă ducă la îndeplinirea aceluiași obiective?		
Organizația dvs. are experiență pozitivă în colaborarea cu alte organizații sau grupuri, în cadrul unor proiecte?		
Organizația dvs. folosește metode eficiente pentru rezolvarea conflictelor sau a diverselor probleme?		
Organizația dvs. are metode de comunicare (internă sau externă) eficiente?		
Aveți o persoană care să poată reprezenta organizația și să poată participa la procesul de formare și operare a parteneriatului?		
Sunteți gata să contribuiți cu resursele necesare existenței acestui parteneriat? (timpul personalului sau al voluntarilor, bani, spații, echipamente, etc)		
Aveți cunoștințe și aptitudini cu care să contribuiți în cadrul acestui parteneriat? Enumerati-le		
Sunteți pregătiți, dacă va fi necesar, să renunțați la o parte din identitatea organizației?		
Sunteți pregătiți, dacă va fi necesar, să vă limitați autoritatea de a lua decizii și să o împărtășiți cu ceilalți membri ai parteneriatului?		

De ce fel de parteneri aveți nevoie, cum să îi identificați și să îi atrageți?

În afara clarificării motivelor pentru care vreți să formați un parteneriat și a măsurii în care sunteți pregătiți, la fel de important este să vă identificați profilul partenerului sau partenerilor de care ați avea nevoie. Vă propunem să analizați următoarele aspecte atunci când realizați profilul unui potențial partener:

- Tipul de organizație: organizație neguvernamentală, autoritate publică sau companie privată?
- Mărimea organizației
- Locația organizației
- Contribuția pe care o așteptați de la organizație (ex: tipul de servicii pe care le poate oferi parteneriatului sau beneficiarilor comuni)
- Experiența organizației
- Punctele forte ale organizației
- Stabilitatea financiară și posibila contribuție financiară în cadrul parteneriatului
- Cultura organizației

După rolul pe care l-ar putea juca, partenerii se pot împărți în trei mari categorii:

- Partenerul consultant, care poate oferi sfaturi și cunoștințe
- Partenerul resursă, care poate oferi materiale de instruire, spații sau alte tipuri de resurse
- Partenerul membru, care se poate implica în toate activitățile parteneriatului, uneori dedicându-și majoritatea timpului acestora

Care sunt pașii pe care trebuie să îi parcurgeți pentru a identifica potențialii parteneri?

1. Faceți o listă a posibililor parteneri, discutând cu colegii și subalternii din cadrul organizației, cu potențialii finanțatori, cu persoane de contact din cadrul autorităților publice sau lideri ai comunității
2. Faceți profilul acestor potențiali parteneri și alegeți pe cei 20% care credeți că vă vor ajuta să vă atingeți 80% din obiective
3. Identificați posibilele roluri pe care acești parteneri le-ar putea juca în cadrul parteneriatului, cum ar fi: finanțarea activităților, livrarea unor servicii, expertiză specifică, administrare și management, oferirea de spațiu, echipamente sau personal, coordonarea activităților, etc
4. Verificați imaginea pe care o au aceste organizații în comunitate
5. Identificați dacă aceste organizații au mai fost implicate în alte parteneriate și cu ce rezultate
6. Revizuiți materialele pe care le puteți accesa și din care să aflați mai multe despre activitățile potențialilor parteneri, cum ar fi rapoarte anuale de activitate, website-uri, organigrama, CVurile managerilor și personalului de conducere. Cel mai eficient mod de a afla multe din aceste lucruri este să faceți o vizită potențialilor parteneri și să vă întâlniți cu managerii și personalul angajat sau voluntar.
7. Analizați și identificați argumente pro și contra formării unui parteneriat cu aceste organizații
8. În urma acestei analize, selectați încă odată posibiii parteneri și aplicați instrumentul de evaluare a viitorului parteneriat, pentru a identifica măsura în care sunteți compatibili

Un alt model pe care l-ați putea urma pentru a vă identifica parteneri este să faceți o listă a factorilor care ar putea fi interesați de proiectul dvs., să le oferiți informații despre acest proiect în cadrul unei întâlniri sau printr-un e-mail și apoi să le cereți să completeze următorul tabel, în cazul în care ar dori să vă devină parteneri.

Domeniul de interes	Măsura				
Suntem interesați de viziunea și scopurile parteneriatului și considerăm că ele sunt compatibile cu misiunea organizației noastre	1	2	3	4	5
Suntem în stare să contribuim cu bani sau cu alte resurse materiale în cadrul acestui parteneriat	1	2	3	4	5
Putem să acordăm timpul necesar planificării și funcționării parteneriatului	1	2	3	4	5

Bineînțeles că organizațiile care vor arăta interes pentru viziunea și scopurile proiectului precum și deschidere în a-i dedica resurse și timp, fac parte din acei 20% care pot avea 80% impact în realizarea proiectului. Cu aceștia puteți merge mai departe în construirea parteneriatului.

Atragerea unor parteneri strategici

Există cazuri în care ați identificat ca potențiali parteneri organizații mari și/ sau puternice, fie ele neguvernamentale, autorități publice sau companii private, pe care le considerați a avea o importanță strategică și pe care ați dori să le atrageți să facă parte din parteneriat și să vă sprijine în realizarea proiectului dvs. Cum puteți face acest lucru? Iată în continuare câteva sfaturi utile:

- ***Cu cine ar trebui să stați de vorbă?*** În general este bine să vorbiți mai întâi cu cei aflați la conducerea organizațiilor, nu pentru că ați spera ca aceștia să ia o decizie pe loc, dar pentru că, în cazul în care le-ați trezit interesul, ei vă pot trimite la un director de departament de marketing sau de comunicații sau de relații cu publicul, cu o recomandare care cu greu ar putea fi ignorată.

- *Pe cine să mai luați cu dvs. la întâlnire?* Nu trebuie să vă duceți la întâlnire mai mult de trei persoane, o persoană având poziția cea mai înaltă în cadrul organizației, o persoană cu expertiză tehnică și o persoană influentă, o personalitate recunoscută ca valoare și statut, ce lucrează pentru dvs. sau vă sprijină activitatea și care va face ca persoana pe care o abordați să gândească: “bine, bine, dacă această persoană îi sprijină atunci trebuie să le dăm atenție și să ascultăm ce vor să propună”.
- *Cum veți reuși să aranjați o întâlnire?* Cel mai bine ar fi să vă faceți legătura cu un telefon de prezentare o persoană, care vă cunoaște atât pe dvs cât și pe liderul organizației cu care vreți să vă întâlniți. În cazul în care vreți să sunați direct, este bine să sunați cu o jumătate de oră înainte de începerea oficială a lucrului sau cu o jumătate de oră după încheierea zilei de lucru, pentru a vă crește șansele de a trece de secretare. Explicați rapid și concis că nu doriți să cereți o donație ci doriți să faceți o propunere de proiect comun, dați vina pe consiliul dvs director pentru a refuza prezentarea ideii de proiect la telefon, spunând că acesta v-a obligat să faceți prezentarea verbal datorită ideii inovative și cu mare potențial pe care doriți să o prezentați. Nu trimiteți cererea de întâlnire prin e-mail, poate fi ștearsă cu ușurință și pe deasupra este atât de impersonală. Chiar dacă persoana în cauză vă cere să trimiteți prin e-mail propunerea, trimiteți doar o prezentare generală a rezultatelor sperate în urma întâlnirii. Entuziasmul și persistența vă vor ajuta să reușiți.
- *Urmați următoarele reguli înainte și în timpul întâlnirii:*
 - Nu oferiți o prezentare scrisă a propunerii înainte de a o prezenta verbal, în persoană.
 - Cereți o întrevvedere de 15 minute, chiar și cea mai ocupată persoană ar putea fi de acord. Nu cereți niciodată o oră, căci nu aveți șanse ca cererea dvs să fie acceptată. Dealtfel, odată întâlnirea începută, ea ar putea dura și mai mult în cazul în care reușiți să treziți interesul
 - Nu distribuiți materialele înainte de terminarea conversației. Aranjați-le în fața dvs, cu fața în jos, pentru ca persoanele care intră pentru întâlnire să nu fie tentate să le ia.
 - Nu inițiați o asemenea întrevvedere până nu aveți aprobarea conducerii și a personalului organizației dvs.
 - Precizați cât timp oferiți potențialului partener pentru a lua o decizie în privința propunerii dvs. Începeți prin a-i întreba pe ei în cât timp vor lua o decizie, nu vă mulțumiți cu răspunsul “vă vom contacta atunci când am luat o decizie”, este un răspuns prea vag și dvs aveți nevoie de un răspuns mai precis. Spuneți “consiliul director m-a autorizat să vă ofer o perioadă de 2 (3) săptămâni pentru a lua o decizie”. Nu depășiți o perioadă de 30 de zile.
 - Să vă fie clar care sunt beneficiile minime și maxime pe care le-ați putea obține din acest parteneriat pentru a ști care este limita sub care decideți să nu mai construiți această relație. Fiți pregătiți să spuneți “se pare că nu vom putea dezvolta această relație”
 - Materialele trebuie să conțină și 1-2 pagini de analiză care să arate că înțelegeți și ați studiat riscurile și oportunitățile domeniului în care potențialul partener operează. Pentru această analiză folosiți surse de informații precum internetul, asociațiile de profesioniști, raportul anual al organizației.
 - Folosiți imagini vizuale – fotografii, grafică – pentru a vă ilustra ideile
 - Propuneți mecanisme prin care beneficiarii potențialului partener să fie implicați în activitățile proiectului
 - Includeți la sfârșit o pagină cu 5 idei principale despre cele mai impresionante lucruri pe care le-ați putea spune despre organizația dvs. și care să deschidă o fereastră pentru cine ar fi interesat să afle mai mult

Ce fel de structură de parteneriat doriți?²⁰

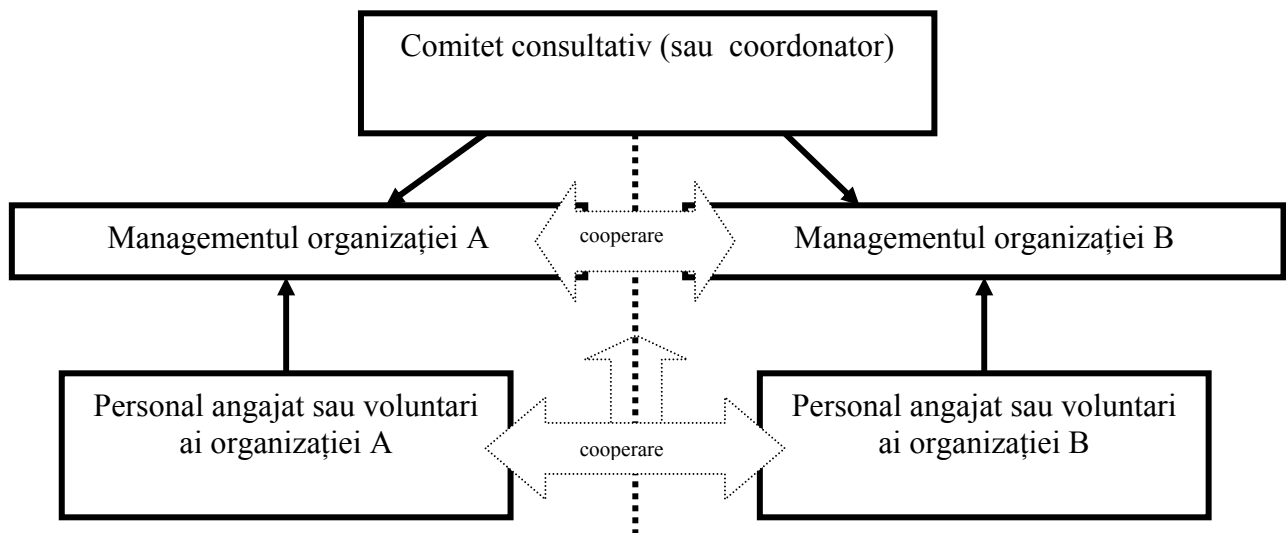
Amintiți-vă de continuumul format de cele trei tipuri de parteneriate: cooperare, colaborare și integrare, cu caracteristicile lor.

Care dintre tipuri și caracteristici s-ar potrivi mai bine:

- Cu ceea ce așteptați să vă aducă acest parteneriat și cu ce sunteți dispuși să contribuiți?
- Sau cu așteptările finanțatorului?

Fiecăruia din aceste tipuri îi corespunde un model de structură, cu avantajele și dezavantajele sale. Va trebui să le analizați și să decideți care dintre modele corespund mai bine obiectivelor dvs. Aceste modele reprezintă un ghid și nu o rețetă. Vă încurajăm să vă planificați propriul model care să corespundă cel mai bine nevoilor parteneriatului dvs.

Modelul cooperativ



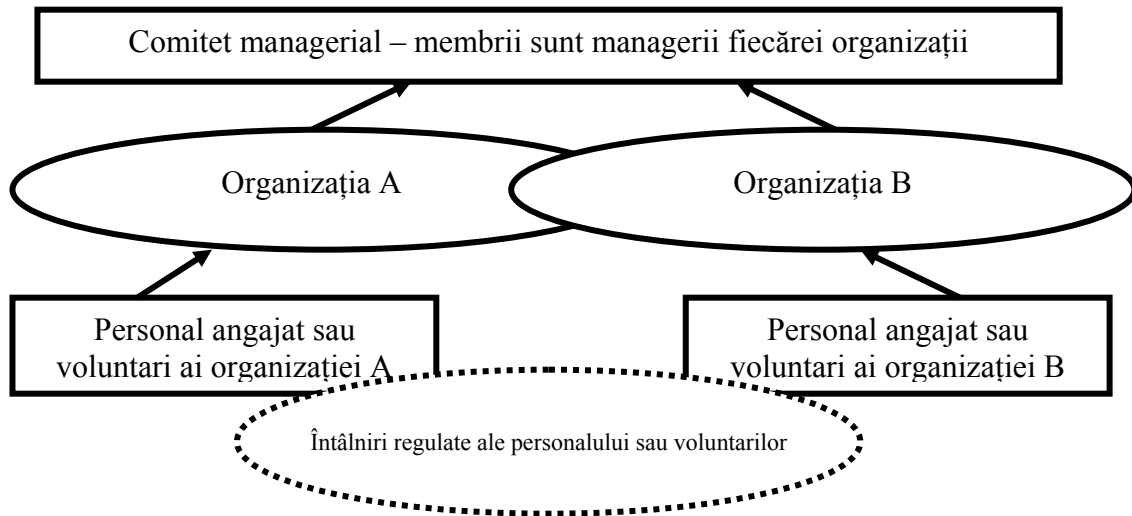
Acest model este potrivit pentru parteneriatele care nu trebuie să prezinte în exterior o identitate puternică și separată, cum ar fi parteneriatele create pentru coordonarea unor activități sau servicii sau pentru un schimb regulat de informații.

Poate funcționa bine în cazul în care:

- Există un nivel ridicat de încredere între parteneri, aceștia putând coopera chiar dacă nu au angajamente formale unul față de celălalt.
- Membrii comitetului consultativ sau coordonator au autoritate suficient de mare asupra propriilor organizații pentru a influența modul de operare și cooperare și astfel a putea realiza obiectivele parteneriatului

²⁰ Adaptat după *The Partnership Toolkit, Tools for Building and Sustaining Partnerships*, Collaboration Roundtable, 2001, www.nisha.org

Modelul colaborativ

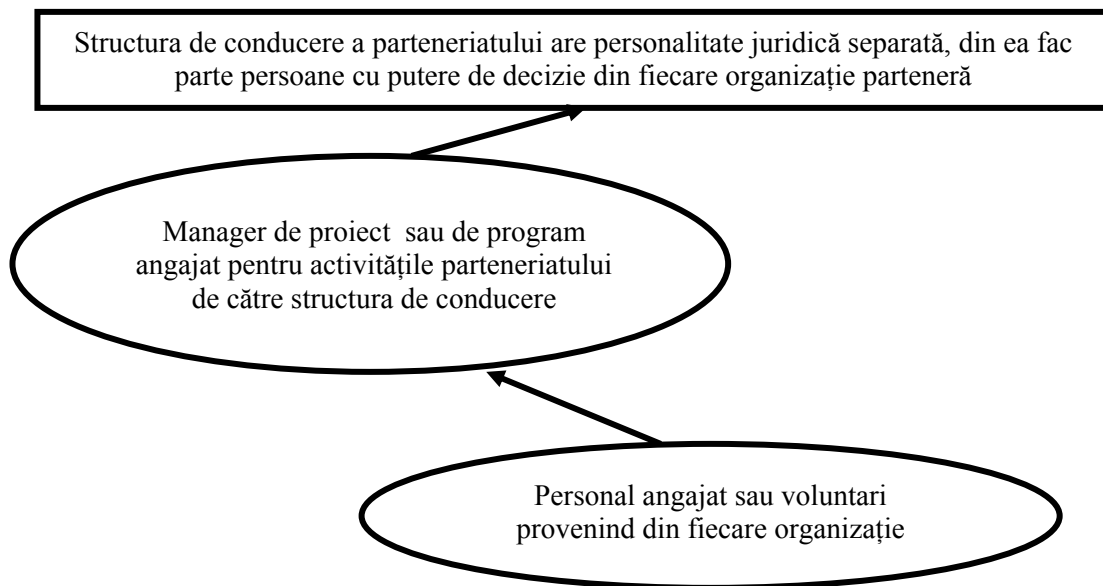


În acest model, partenerii, prin stabilirea unei structuri manageriale comune cu putere de decizie, crează o identitate separată parteneriatului, fără însă a crea o entitate legală diferită. Parteneriatul poate avea numele său propriu, chiar un logo și un spațiu comun, dar personalul care lucrează la proiectele și activitățile parteneriatului sunt angajate de una sau mai multe organizații partenere.

Acest model are avantajul că evită complicațiile aduse de înregistrarea ca entitate cu personalitate juridică separată a parteneriatului, păstrând în același timp o identitate separată.

Ca dezavantaje acest model nu are o structură prea clară de raportare și responsabilități, iar dacă un singur partener ajunge să gestioneze resursele, organizația acestuia poate ajunge să domine parteneriatul, micșorând rolurile celorlalți și transformând ideea de parteneriat într-o simplă hârtie.

Modelul integrat



Acest model este potrivit pentru parteneriate de lungă durată care gestionează proiecte și activități complexe.

Avantajele acestui model sunt:

- Parteneriatul are o identitate clară și puternică
- Identitatea parteneriatului, separată de cea a fiecărui membru poate crește credibilitatea și legitimitatea acestuia în ochii finanțatorilor sau a autorităților publice
- Personalul angajat sau voluntar se poate identifica ușor cu identitatea separată a parteneriatului
- Reducerea riscului ca un singur partener să domine
- Rolurile și responsabilitățile sunt clarificate prin procesul creerii noii entități legale

Principalele dezavantaje includ:

- Crearea unei structuri separate poate fi o sarcină mult prea costisitoare mai ales dacă membrii sunt organizații de mică mărime
- Organizațiile partenere care au creat noua entitate se pot îndepărta de existența acesteia, mai ales dacă agenda ei de lucru este determinată mai mult de către angajați decât de către consiliul director în care organizațiile partenere sunt reprezentate
- Noua entitate poate ajunge să concureze prin activitățile sale organizațiile care au creat-o

Ceea ce este comun tuturor acestor modele este faptul că parteneriatele au o structură comună care coordonează activitățile partenerilor, asigură buna comunicare dintre ei și uneori, are autoritatea delegată de a lua decizii în numele tuturor partenerilor. Această structura comună trebuie să funcționeze transparent și deschis, pentru a nu lăsa impresia unora dintre parteneri că sunt excluși de la decizii importante.

Chiar dacă veți decide să aveți un alt model, ceea ce trebuie să evitați este confuzia creată de un model care include:

- Dubla sau tripla subordonare a managerilor sau subalternilor
- Existența unui personal angajat sau a unor voluntari care raportează unui nivel superior nivelului managerului proiectului sau organizației, în a cărei echipă lucrează

Punctele tari și punctele slabe ale parteneriatului²¹

Acest instrument vă va ajuta să identificați similaritățile și diferențele dintre organizația dvs. și cea a potențialilor parteneri, pentru a determina cât de compatibili și potriviți sunteți. Nu negăm că indivizii joacă un rol important în succesul parteneriatului, dar pentru ca acesta să dureze, organizațiile membre trebuie să aibă atât similarități cât și diferențe compatibile pe care să le folosească în mod constructiv.

Diferențele pe care le veți identifica, completând acest instrument de evaluare, pot reprezenta

- fie puncte tari pe care organizația sau organizațiile respective le vor aduce în cadrul parteneriatului
- fie puncte slabe, obstacole în calea succesului parteneriatului, care vor trebui îndepărtate

Pentru a completa acest instrument aveți nevoie de informații detaliate. Puteți cere potențialilor parteneri să completeze ei rubricile care îi privesc și apoi puteți analiza și interpreta împreună rezultatele.

Câteva explicații privind aspectele pe care le veți analiza, pentru a ști de ce informații aveți nevoie:

1. **Cultura organizației** este definită de valorile, principiile și normele care ghidează modul în care o organizație funcționează. După cum am mai arătat, cultura unei organizații poate încuraja personalul să aibă inițiativă și să își asume riscuri, în timp ce cultura altei organizații poate descuraja acest tip de comportament. Organizații cu culturi foarte diferite, cum ar fi organizațiile neguvernamentale vs. instituțiile publice, pot avea din această cauză dificultăți de colaborare, care pot fi depășite dacă fiecare partener este conștient de aceste diferențe, le recunoaște și împreună găsesc soluții pentru a le face compatibile
2. **Aprecierea și integrarea diversității** se poate face numai dacă organizația respectă și apreciază în cadrul ei diversitatea de culturi, credințe și obiceiuri ale personalului său și creează o atmosferă unde fiecare se poate exprima și se simte confortabil și în siguranță.
3. **Reputația** este determinată de măsura în care organizația este cunoscută și respectată pe baza realizărilor și succeselor sale, de măsura în care vă simțiți mândru că va deveni partenerul dvs.
4. **Viziunea comună** există atunci când dvs. și potențialii parteneri ați căzut de acord asupra cum va arăta viitorul ca rezultat al eforturilor dvs comune
5. **Scopurile și obiectivele comune** ale organizațiilor dvs. pot exista atunci când aveți misiuni și activități similare, dar chiar și atunci când scopurile și obiectivele dvs. nu se suprapun în întregime, ele pot deveni puncte tari ale parteneriatului, dacă sunt compatibile și complementare prin existența altor similarități cum ar fi aceiași beneficiari, aceiași arie geografică în care activați, etc
6. **Rolurile și responsabilitățile clare** din cadrul fiecărei organizații sunt necesare pentru a putea identifica rolurile și responsabilitățile care se potrivesc activităților parteneriatului
7. **Capacitatea și expertiza** partenerilor trebuie să fie potrivite cu nevoile parteneriatului și compatibile cu nevoile organizației dvs., trebuie să reprezinte o valoare adăugată

²¹ Adaptat după *The Partnership Toolkit, Tools for Building and Sustaining Partnerships*, Collaboration Roundtable, 2001, www.nisha.org

8. **Comunicarea eficientă** este determinată de deschiderea și ușurința cu care organizațiile împărtășesc informațiile, de limbajul clar și fără echivoc pe care îl folosesc, de capacitatea de a asculta și înțelege nevoile celorlalți, de sistemele de comunicare internă și externă care trebuie să fie compatibile cu sistemele existente în organizația dvs.
9. **Rezolvarea eficientă a conflictelor** este determinată atât de cunoștințele și abilitățile personale ale membrilor organizației, cât și de deschiderea cu care aceste conflicte sunt recunoscute la timp și rezolvate în mod echitabil
10. **Flexibilitatea și adaptabilitatea organizației** sunt determinate de măsura în care organizația este deschisă și are capacitatea să se schimbe pentru a se adapta unor circumstanțe noi
11. **Stilul de conducere** al managerilor potențialilor parteneri poate oferi oportunități de dezvoltare organizației dvs sau poate deveni un obstacol. Acest aspect poate fi important atunci când potențialul partener este reprezentat de o organizație mai mare, mai cunoscută sau cu o putere financiară mai mare decât organizația dvs.
12. **Recunoașterea și recompensarea rezultatelor muncii** personalului pe baza unor criterii obiective și transparente de măsurare a acestor rezultate, reprezintă o metodă importantă de motivare, care ar trebui să fie folosită în toate organizațiile.
13. **Sistemul de raportare** trebuie să fie clar în cadrul fiecărei organizații (cine, cui și ce raportează) și să fie similar sau compatibil cu ale organizației dvs.
14. **Sistemul de administrare** al finanțelor, resurselor umane, echipamentelor, clădirilor, trebuie să fie cu atât mai similar sau compatibil cu ale organizației dvs, cu cât gradul de integrare este mai ridicat
15. **Sistemul de salarii și beneficii** trebuie să fie cu atât mai similar sau compatibil cu ale organizației dvs, cu cât gradul de integrare este mai ridicat
16. **Deschiderea către împărțirea autorității de a lua decizii și folosirea în comun a resurselor organizației** trebuie să existe acolo unde forma de parteneriat pe care doriți să o construiți înclină către colaborare-integrare
17. **Angajamentul de a acorda timpul necesar** existenței parteneriatului este o componentă importantă, căci construirea, menținerea și dezvoltarea relațiilor umane între parteneri necesită o atenție specială, timp și energie
18. **Dorința de a încheia un acord scris** este importantă, căci vă sfătuim ca la baza parteneriatelor să stea contractele scrise în care se clarifică toate aspectele parteneriatului, evitându-se apariția unor viitoare neînțelegeri și conflicte
19. **Încrederea** este principalul ingredient care îi ține pe parteneri împreună și îi ajută să treacă peste toate obstacolele și dificultățile aflate în calea succesului parteneriatului lor.

Vă rugăm să analizați toate aceste aspecte, pe baza instrumentului de mai jos, acordând note de la 1 la 5, care reprezintă:

1=compatibilitate foarte redusă până la 5= compatibilitate foarte ridicată

Notarea fiecărei rubrici și fiecărui partener, vă va ajuta să identificați similaritățile și diferențele dintre organizația dvs și potențialii parteneri. Notele de 1 și 2 vă vor indica zone de diferență, asupra cărora va trebui să decideți dacă reprezintă puncte forte pe care va trebui să le puneți în valoare sau puncte slabe pe care va trebui să le rezolvați.

Aspecte (evaluați fiecare partener de la 1 la 5)	Partener A	Partener B	Partener C
1. Are o cultură organizațională similară			
2. Apreciază și integrează diversitatea			
3. Are o reputație solidă			
4. Are o viziune comună cu organizația mea asupra viitorului			
5. Are scopuri și obiective comune sau compatibile cu ale organizației mele			
6. Are roluri și responsabilități clar delimitate în cadrul organizației			
7. Are capacitatea și expertiza de care am nevoie și care reprezintă o valoare adăugată			
8. Comunică eficient			
9. Rezolvă eficient conflictele			
10. Este flexibil și adaptabil			
11. Are un stil de conducere potrivit nevoilor organizației mele			
12. Recunoaște și recompensează rezultatele muncii personalului său			
13. Are un sistem de raportare clar și compatibil cu al organizației mele			
14. Are un sistem de administrare similar sau compatibil cu al organizației mele			
15. Are un sistem de salarii și beneficii similar sau compatibil cu al organizației mele			
16. Are deschidere către împărțirea autorității de a lua decizii și folosirea în comun a resurselor organizației			
17. Se angajează în a acorda timpul necesar existenței parteneriatului			
18. Are dorința de a încheia un acord scris			
19. Am încredere sau există oportunități pentru a construi această încredere			
Total			

Spune-mi cu cine te aduni ca să îți spun cine ești!

Nașterea

Înțelegerea scrisă (contractul)

Ați luat decizia de a forma un parteneriat. O înțelegere scrisă este esențială atunci când porniți la drum împreună. Trebuie să știți că majoritatea conflictelor ce apar între parteneri în timpul vieții unui parteneriat își au rădăcinile în contracte confuze și neclare, în așteptări presupuse și neexprimate, în aspecte importante ignorate în timpul negocierilor.

Un contract elaborat pe baza consensului între parteneri, care este clar în privința rolurilor, așteptărilor reciproce și responsabilităților partenerilor, precum și a posibilităților de renegociere, este fundația pe care se construiește un parteneriat de succes. Înțelegerea scrisă sau contractul va defini modul în care veți lucra împreună cu partenerii:

- cine va face ce
- cine cui va raporta
- ce va raporta
- ce servicii sau activități vor avea loc în cadrul parteneriatului
- cum se vor lua deciziile importante
- cum se vor împărți resursele și cheltuielile

Cu cât parteneriatele sunt mai integrate, pe termen mai lung și cu un buget mai mare, cu atât mai lungi și mai detaliate trebuie să fie aceste înțelegeri scrise.

În continuare vă vom da ca exemple două tipuri de înțelegeri:

- O înțelegere pe care am numit-o *Memorandum* și care pune bazele unui parteneriat de scurtă durată, cu un buget relativ mic, între două organizații care au decis să organizeze împreună un program de training
- O înțelegere pe care am numit-o *Contract de parteneriat* și care pune bazele unui parteneriat de lungă durată (2-3ani), între două organizații care au decis să implementeze împreună un program complex

MEMORANDUM

Încheiat astăzi ziua, luna, anul

Între

(Numele, orașul, strada, numărul, telefonul, e-mailul organizației A)

Reprezentată de.....(numele directorului executiv)

Și

(Numele, orașul, strada, numărul, telefonul, e-mailul organizației B)

Reprezentată de.....(numele directorului executiv)

Cele două organizații A și B, au decis să lucreze împreună, ca parteneri, cu scopul de a organiza, planifica și conduce un program de training de 10 zile, în domeniul “Dezvoltare organizațională” pentru trainerii din Europa centrală și de est, ce va avea loc în perioadaîn(țara, orașul)

Organizația A va fi responsabilă de:

1. Asigurarea finanțării programului de training: acoperirea cheltuielilor legate de transportul, cazarea, mesele participanților și trainerilor, închirierea spațiului de training, elaborarea și copierea materialelor de training, administrarea programului și plata trainerilor
2. Selectarea participanților înscriși prin sistemul său on-line
3. Raportarea finală profesională și financiară către finanțator, până la data de

Organizația B va fi responsabilă de:

1. Elaborarea manualului “Dezvoltare organizațională” și planificarea programului de training
2. Asigurarea serviciilor a doi trainerii.....(numele)
3. Identificarea hotelului pentru cazarea participanților și a spațiului de training, a căror costuri să se înscrie în limita bugetului anexat acestui Memorandum
4. Asigurarea spațiului de training cu echipamentele necesare și pregătirea materialelor de training pentru fiecare participant
5. Evaluarea finală a programului de training și includerea sintezei evaluărilor în raportul profesional
6. Asigurarea transportului la și de la hotel, al tuturor participanților
7. Trimiterea unui raport profesional și financiar în cel târziu 14 zile de la terminarea programului de training
8. Finalizarea manualului “Dezvoltare organizațională” pe baza feedback-ului participanților, în cel târziu 2 luni de la terminarea programului de training și transmiterea lui organizației B, în formă electronică

Bugetul programului este anexat.

Semnături

Director Executiv, Organizația A
Nume

Director Executiv, Organizația B
Nume

CONTRACT DE PARTENERIAT

Încheiat astăzi ziua, luna, anul

Între

(Numele, orașul, strada, numărul, telefonul, e-mailul organizației A)

Reprezentată de.....(numele directorului executiv)

Și

(Numele, orașul, strada, numărul, telefonul, e-mailul organizației B)

Reprezentată de.....(numele directorului executiv)

Introducere

Prezentul contract de parteneriat reprezintă o înțelegere între organizația A și organizația B, cu scopul de a clarifica condițiile în care vor stabili acest parteneriat precum și modul de funcționare al acestuia.

Parteneriatul se va încheia pentru perioada de la (*data de început*) și până la (*data terminării*). Prezentul contractul va putea suferi modificări, numai cu acordul ambelor părți.

Am decis să formăm acest parteneriat din următoarele motive:

- Accesarea unor finanțări
- Economisirea unor cheltuieli administrative
- Îmbunătățirea serviciilor oferite clienților noștri
- Schimb de informații și cunoștințe
- Alte motive

Scop, obiective, indicatori

Ca parteneri, scopul nostru comun din acest proiect este

Scopul va descrie situația dorită pe care o veți atinge datorită eforturilor comune din cadrul acestui parteneriat, la sfârșitul perioadei

Ca parteneri, pentru atinge acest scop, ne-am propus următoarele obiective specifice:

Obiectivele vor fi SMART (Specifice, Măsurabile, Agreate de toți, Realiste, determinate în Timp) și vor descrie situațiile dorite - pașii către atingerea scopului

Vom măsura dacă și în ce măsură ne-am atins obiectivele cu ajutorul următorilor indicatori:

Obiective	Indicatori
Obiectiv 1:	<ul style="list-style-type: none">•••
Obiectiv 2:	<ul style="list-style-type: none">•••

Roluri și responsabilități

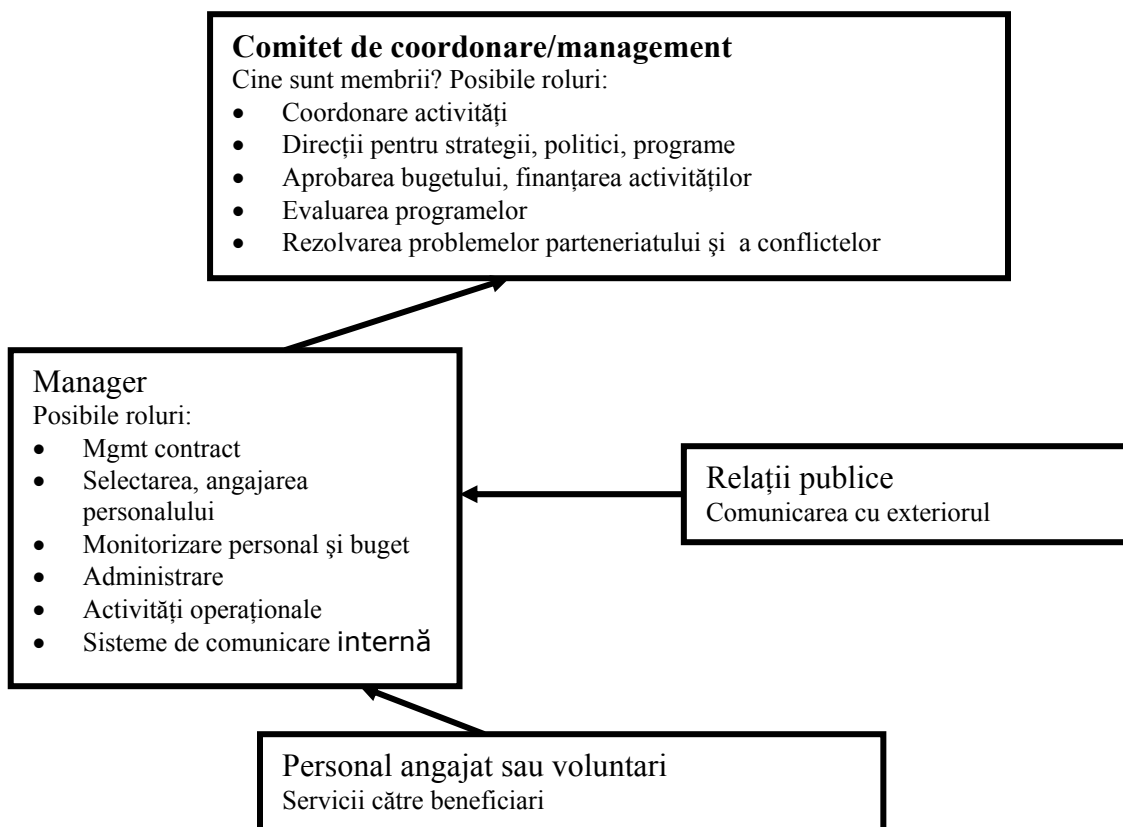
Descrieți cine ce va face, cine va fi responsabil de ce, cine va raporta cui, cum vor fi gestionate parteneriatul și activitățile sale. De exemplu:

- Cine va semna contractul cu finanțatorul?
- Cine va pregăti rapoartele către finanțator? Vor fi aceste rapoarte revizuite de către comitetul de coordonare/management înainte de a fi trimise finanțatorului?
- Cine va pregăti rapoartele financiare către finanțator și comitetul de coordonare/management?
- Cine va asigura spațiul și echipamentele?
- Cum va fi selectat personalul care va lucra la proiectul parteneriatului?
- Va exista un comitet de coordonare/management? Dacă nu, cum se asigură managementul parteneriatului?
- Cum vor fi evaluate rezultatele parteneriatului și de către?

Cu cât sunt clarificate mai multe detalii cu atât mai puține sunt șansele apariției unor neînțelegeri

Structura organizațională și raportarea

Este utilă includerea unei diagrame care să clarifice relațiile de subordonare, cine ce face și cine cui raportează.



Buget

Este util să includeți, ca anexă sau în cadrul contractului, în mod transparent bugetul programului parteneriatului și în mod clar modul în care resursele financiare sunt distribuite între parteneri. De exemplu:

Categoria de cheltuieli	Total	Partener A	Partener B
1. Personal			
Manager Program			
Manager financiar			
Alt personal			
Total 1			
2. Administrative			
Chirie			
Întreținere			
Consumabile			
Telefon, fax, internet, website			
Total 2			
3. Echipamente			
Mobilier			
Echipamente			
Total 3			
4. Materiale educaționale			
Cărți, manuale			
Total 4			
5. Consultanți, granturi			
Traineri			
Consultanți, experți			
Total 5			
6. Transport, masă, cazare			
Transport intern, internațional			
Cazare, masă			
Total 6			
7. Alte cheltuieli			
Comisioane bănci			
Diverse și neprevăzute			
Total 7			
TOTAL			

Pentru a clarifica relația cu finanțatorii, organizațiile parteneri au căzut de acord asupra următoarelor aspecte:

- Fiecare membru al parteneriatului este o organizație independentă, care au hotărât să lucreze împreună și să contribuie cu resurse, conform prezentului contract de parteneriat
- Nici o organizație nu poate fi trasă la răspundere pentru activitățile partenerilor săi

- Înregistrarea cheltuielilor legate de proiectul comun precum și raportarea acestor cheltuieli se va face conform contractului de finanțare și a regulilor contabilității
- Finanțatorul va avea acces la toate actele financiare legate de activitatea parteneriatului, în orice moment dorește
- Nici una dintre organizații nu va subcontracta sarcinile ce îi revin, fără acordul prealabil al partenerilor sau finanțatorului

Soluționarea conflictelor

Partenerii vor colabora și vor construi relații de cooperare, fiind conștienți că acest lucru necesită timp și efort. În cazul în care apar conflicte, partenerii sunt de acord:

- Să discute, în timp util și într-o manieră deschisă despre diferențele de opinie sau de interes
- Să rezolve disputele și conflictele la nivelul la care apar
- Să aducă la nivelul managementului numai acele dispute care nu se pot rezolva la un nivel inferior
- Să apeleze la serviciile unui mediator în cazul în care nu reușesc să rezolve singuri conflictele
- Să apeleze la servicii de arbitraj în cazul în care procesul de mediere nu reușește să rezolve conflictul

Terminarea parteneriatului

Partenerii vor depune eforturi pentru menținerea și stabilitatea parteneriatului, pe toată perioada contractului.

Parteneriatul se va încheia la sfârșitul acestei perioade printr-un raport final ce va fi trimis tuturor partenerilor și finanțatorilor.

Organizațiile partenere sunt libere să iasă din acest parteneriat pe motive bine întemeiate, înainte de termen, anunțându-și intenția cu cel puțin trei luni înainte. Parteneriatul se poate termina și înainte de termen, pe motive întemeiate și cu acordul tuturor partenerilor.

Semnături

Director Executiv, Organizația A
Nume

Director Executiv, Organizația B
Nume

Planificarea acțiunilor

În această etapă atenția partenerilor se va muta de la stabilirea și clarificarea relațiilor de parteneriat către planificarea programului comun de lucru. Este un proces logic, familiar celor care inițiază, planifică și gestionează proiecte, dar în cadrul unui parteneriat este important să nu uităm să urmărim aplicarea următoarelor principii:

- Toți partenerii vor trebui implicați în procesul de elaborare a planurilor de acțiuni pentru a și le însuși și implementa
- Procesul de elaborare în comun a planurilor de acțiuni va implica gestionarea diversității de așteptări și aptitudini ale fiecărui partener, va necesita timp și răbdare, dar va oferi în cele din urmă fiecărui partener oportunități de a-și folosi și pune în valoare punctele forte
- Fiecare partener va trebui să includă acțiunile din cadrul planului comun în planul specific al organizațiilor lor

O structură posibilă a unui plan de acțiuni poate cuprinde:

Partenerii:

Titlul proiectului comun

Problema sau problemele pe care le rezolvă

Scopul proiectului

Obiectivele specifice

Obiectivul # 1

Obiectivul # 2

Obiectivul # 1

Acțiuni	12 luni												Responsabil și Parteneri	Resursele necesare		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Acțiunea 1	■															
Acțiunea 2		■	■	■												
Acțiunea 3			■													
Acțiunea 4				■												
Acțiunea 5					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
etc																

Obiectivul # 2

Acțiuni	12 luni												Responsabil și Parteneri	Resursele necesare		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12				
Acțiunea 1	■															
Acțiunea 2		■	■	■												
Acțiunea 3			■													
Acțiunea 4				■												
Acțiunea 5					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
etc																

Între acțiunile pe care le veți planifica, nu uitați să includeți și acțiuni de monitorizare și evaluare pentru a măsura progresul pe care îl faceți în atingerea obiectivelor.

Implementarea acțiunilor

Ingredientele unui parteneriat eficient care reușește să implementeze cu succes ceea ce și-a planificat sunt:

- Existența încrederii între parteneri
- Sisteme clare de management și luare a deciziilor
- Întâlniri eficiente
- Lideri eficienți
- Sisteme de comunicare eficiente
- Asigurarea transparenței și responsabilității parteneriatului
- Rezolvarea constructivă a diferențelor și conflictelor
- Sisteme de monitorizare și evaluare a parteneriatului

Existența încrederii

Existența încrederii constituie principala condiție a succesului unui parteneriat. Acest lucru poate fi dificil de realizat acolo unde parteneriatele își propun să rezolve o problemă complexă la a cărei existență au contribuit competiția și starea de conflict existentă între organizațiile ce ar trebui să formeze parteneriatul.

Construirea încrederii se bazează în primul rând pe integritatea²² organizațiilor și persoanelor membre. Încrederea se câștigă greu, în timp îndelungat și se poate distruge ușor, în câteva minute. Niciodată nu se reface complet.

Printr-un nivel de încredere ridicat se evită apariția unor structuri birocratice, complicate, de monitorizare și control a activității membrilor parteneriatului.

Atunci când există încredere partenerii pot discuta deschis toate problemele ce apar în relațiile dintre ei. Trebuie însă evitată situația în care partenerii de dragul menținerii unor relații bune, evită să discute în mod critic despre performanțele parteneriatului. Un mod eficient de a evita o asemenea situație este ca evaluarea performanțelor să fie făcută de factori externi cum ar fi beneficiarii serviciilor și activităților parteneriatului.

Existența încrederii și a bunelor intenții, deși necesare nu sunt suficiente pentru ca parteneriatul să fie eficient și să aibă rezultate. Obiectivele parteneriatului trebuie să fie explicite, clare și concrete, cunoscute și agreate de toți partenerii în egală măsură. Sistemul său de management și luare a deciziilor, rolurile și calitățile liderilor trebuie să fie potrivite pentru atingerea acestor obiective. Trebuie să existe sisteme de comunicare internă și externă eficiente, sisteme de rezolvare a diferențelor și conflictelor ce pot apare pe parcurs, precum și sisteme de monitorizare și evaluare a rezultatelor parteneriatului și a modului în care funcționează, din care partenerii să învețe continuu pentru a-și îmbunătăți activitățile. Despre toate acestea vom vorbi în continuare.

²² Integritatea este în principal definită de ținerea cuvântului, faptul că ceea ce spui că faci vei face

Sisteme de management și luarea deciziilor

Sistemul de management pe care îl alegeți pentru a vă gestiona parteneriatul va influența bineînțeles și sistemul de luare a deciziilor.

Vă propunem să analizați avantajele și dezavantajele a trei tipuri de sisteme de management, pentru a-l putea alege pe cel ale cărui caracteristici se potrivesc cel mai bine situației parteneriatului dvs.²³

Sistem de management	Avantaje	Dezavantaje
Management centralizat Managementul parteneriatului și al proiectelor parteneriatului este asumat de una dintre organizațiile membre sau de o nouă structură, formală sau informală, special creată	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem clar și fără ambiguități de luare a deciziilor • Eficiență mare, reacție rapidă • “Ghișeu unic” pentru donatori sau alte organizații din afara parteneriatului 	<ul style="list-style-type: none"> • Percepția partenerilor poate fi că un membru a monopolizat parteneriatul în interes propriu • Deciziile luate rapid pot fi dezavantajoase pentru parteneriat • Sistemul nu folosește îndeajuns experiența și expertiza celorlalți parteneri
Management descentralizat Diferitele aspecte ale managementului sunt împărțite între parteneri	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă libertate și flexibilitate de operare • Oferă oportunități de folosire a experienței, cunoștințelor și abilităților partenerilor • Există un sentiment de proprietate asupra parteneriatului 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesele de luare a deciziilor sunt neclare • Potențial mare de conflicte între membri și de lipsă de coerență în activitățile parteneriatului • Partenerii se pot simți izolați unul de celălalt, în lipsa unui sistem performant de comunicare internă
Management delegat Sarcini specifice sunt contractate cu diversele organizații membre sau persoane, care răspund de activitățile lor în fața structurii de conducere a parteneriatului	<ul style="list-style-type: none"> • Oferă oportunitate celor care au mai mult timp sau dorință de a se implica să fie activi • Este o abordare flexibilă ce se poate modifica cu ușurință de câte ori este necesar • Promovează un sentiment al responsabilității colective prin împărțirea sarcinilor între parteneri 	<ul style="list-style-type: none"> • Sarcinile trebuie foarte bine definite și clarificate • Există riscul ca organizațiile membre să acționeze individual fără a lua prea mult în seamă existența parteneriatului • Bunul mers al proiectului este total dependent de seriozitatea și profesionalismul organizațiilor implementatoare

Aceste sisteme de management pot coexista, de exemplu anumite activități sau proiecte pot fi conduse în sistem centralizat, iar altele în sistem descentralizat sau delegat. Oricare ar fi sistemul de management ales, este bine ca managerii parteneriatului precum și personalul angajat de aceștia în numele parteneriatului, să cunoască îndeaproape activitatea fiecăreia dintre organizațiile partenerie, cultura organizațională și contextul în care acestea operează, precum și să aibă contacte personale în cadrul acestor organizații – cel mai bine ar fi să provină chiar din aceste organizații.

²³ Adaptat după *The Partnering Toolbook*, de Ros Tennyson, The Business Leaders Forum și The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003

Parteneriatele au în general un proces îndelungat de luare a deciziilor, cauzele putând rezida în faptul că partenerii au nevoie de timp pentru a discuta probleme controversate și a ajunge la un compromis sau în faptul că deciziile trebuie mai întâi ratificate de fiecare organizație în parte înainte de a fi discutate și aprobate de managementul parteneriatului, iar organizațiile membre pot avea fiecare sistemul și ciclul propriu de luare a deciziilor.

Ce se poate face pentru a face mai eficient mecanismul luării deciziilor? Iată câteva idei:

- Parteneriatele trebuie să aibă sisteme clare de luare a deciziilor agreeate de toți membrii
- Deciziile de zi cu zi trebuie să fie luate de managementul parteneriatului, format dintr-un grup restrâns de persoane, în numele tuturor partenerilor
- Deciziile majore, precum cele legate de buget sau de alegerea conducerii parteneriatului, trebuie să fie luate de toți partenerii. Care dintre decizii vor fi considerate majore pentru viața parteneriatului, aceasta este una dintre temele ce trebuie discutate încă de la început, în cadrul negocierilor de construire a parteneriatului.
- Activitățile parteneriatului trebuie planificate în așa fel încât partenerii să știe în avans când trebuie luate decizii majore cu implicații asupra finanțelor sau direcțiilor de acțiune ale parteneriatului, pentru a avea timp să le discute în cadrul propriilor organizații
- Activitățile parteneriatului trebuie să fie cât mai mult integrate în activitățile fiecăreia dintre organizațiile membre, pentru a nu fi create structuri paralele cu costuri suplimentare
- Trebuie să existe un sistem funcțional, continuu și ușor accesibil pentru schimbul de informații între parteneri

Întâlniri eficiente

În gestionarea relațiilor dintre parteneri, managementul parteneriatelor trebuie să se ocupe și de calitatea întâlnirilor care dacă nu sunt bine planificate și conduse pot fi percepute de către parteneri ca fiind neproductive și plicticoase, o adevărată pierdere de timp.

Poate o să le recunoașteți?²⁴ Iată câteva din problemele pe care întâlnirile și ședințele le au peste tot în lume:

- Obiectivele întâlnirii sunt neclare
- Nimeni nu pare a fi responsabil de organizarea întâlnirii
- Nu există o agendă a întâlnirii sau dacă există, este atât de încărcată încât nimeni nu crede că ar putea fi dusă până la capăt
- Discuțiile din cadrul întâlnirii trec de la un subiect la altul, fără noimă și fără ca discuțiile să se termine cu niște concluzii sau decizii, asupra nici unui subiect
- Toată lumea pare să vorbească în paralel și deodată, fără să se asculte
- Întotdeauna sunt câteva persoane care monopolizează discuțiile
- A trecut aproape o oră de când trebuia să înceapă ședința și nici jumătate din cei care trebuiau să participe nu sunt prezenți
- Apropo, l-a văzut cineva pe conducătorul ședinței?

Iată și câteva idei pentru a organiza întâlniri eficiente cu partenerii dvs.:

Spațiul întâlnirii

Locația și calitatea spațiului fizic în care au loc întâlnirile joacă un rol important.

²⁴ Adaptat după *The Councilor as Facilitator*, Handbook 5, Elected Leadership Series, de Fred Fisher și David Tees, UN HABITAT, www.fpd.ro

- Este locația accesibilă ușor pentru toți membrii parteneriatului? Dacă autoritatea publică vă va pune la dispoziție spațiul întâlnirii, verificați cât de liberă este intrarea în clădirea acelei autorități.
- Este camera destul de mare, dar nu prea mare pentru a nu vă simți pierdut în ea? Este destul de aerisită și luminată?
- Este spațiul prietenos și mobilat confortabil? Este mobilierul adecvat obiectivelor întâlnirii? Închipuiți-vă că doriți să organizați o întâlnire pentru a lucra împreună la rezolvarea unor probleme și vă treziți într-o sală de consiliu mobilată tip cinema sau amfiteatru de universitate. Mobilarea vă va impune un anumit tip de interacțiune, în acest caz va permite comunicarea ușoară între conducătorul întâlnirii și fiecare dintre participanți dar va face foarte dificilă interacțiunea dintre participanți.

Timpul întâlnirii

Timpul se referă atât la momentul întâlnirii, care trebuie să fie negociat cu toți partenerii, cât și la durata întâlnirii și la timpul acordat fiecărui subiect pe care doriți să îl discutați, care trebuie să fie evaluat în mod realist funcție de importanța și complexitatea subiectului.

Conținutul întâlnirii

Întâlnirile trebuie să fie relevante pentru cei care participă și în același timp pline de viață, dinamice și atractive. Este bine să folosiți întâlnirile ca pe niște instrumente de întărire a parteneriatului, prin împărțirea între parteneri a responsabilităților privind conducerea, facilitarea, înregistrarea discuțiilor, redactarea procesului verbal al întâlnirii sau organizarea logistică. Alte idei pentru a face întâlnirile dvs mai dinamice:

- Oferiți oportunități de interacțiune socială în afara întâlnirilor formale
- Invitați o personalitate interesantă să facă o prezentare legată de subiectul întâlnirii
- Prezentați un proiect interesant, oferiți o vizită la fața locului sau organizați întâlnirea în spațiul partenerului care prezintă acest proiect
- Folosiți întâlnirea pentru a vă evalua parteneriatul: ce merge și ce nu merge, ce soluții de îmbunătățire puteți găsi împreună

Rezultatul sau produsul întâlnirii

Ce doriți să obțineți ca rezultat al întâlnirii? O decizie, o soluție a unei probleme, informarea participanților, obținerea unui sprijin? Trebuie să vă fie foarte clar cum va arăta produsul final al întâlnirii. Căci "dacă nu știți unde vreți să ajungeți, puteți merge pe orice drum".

Facilitarea procesului întâlnirii

Atunci când sunt mai mult de 7-8 persoane care participă la o întâlnire, în cazul în care sunteți responsabil de planificarea și conducerea întâlnirii este foarte util să aveți aptitudini de facilitator sau să invitați un facilitator din exterior, depinzând de complexitatea problemelor ce vor fi discutate și de gradul lor de controversabilitate.

Prin facilitarea întâlnirii veți asigura eficiența lucrului împreună și atingerea obiectivelor întâlnirii în timpul dorit. Rolul dvs de facilitator ar fi acela de a-i ajuta pe cei prezenți să treacă peste obstacolele inerente proceselor de comunicare și luare a deciziilor în grup, de rezolvare a problemelor sau de construire a unei echipe.

Ca facilitator trebuie să cunoașteți care sunt aceste obstacole precum și soluțiile pentru prevenirea sau îndepărtarea lor.

Dacă participarea la întâlnirile parteneriatului începe să lase de dorit, acest lucru ar trebui să îl interpretați ca pe un semnal de alarmă că întâlnirile nu mai sunt considerate destul de relevante sau de importante de către parteneri, pentru a face efortul de a fi prezenți. În acest caz va trebui să analizați situația, să îi identificați cauzele și să luați măsuri!

Lista ce urmează v-ar putea ajuta să identificați aspectele întâlnirilor parteneriatului care ar necesita îmbunătățiri prin evaluarea măsurii în care următoarele afirmații corespund situației dvs.

1=în mică măsură până la 5=în foarte mare măsură

Aspecte ale întâlnirilor parteneriatului	Notarea				
	1	2	3	4	5
Încep și se termină în timpul planificat	1	2	3	4	5
Toți cei invitați participă	1	2	3	4	5
Au obiective și agendă clare	1	2	3	4	5
Au obiective și agendă relevante pentru toți partenerii	1	2	3	4	5
Reușesc să își atingă obiectivele	1	2	3	4	5
Reușesc să mențină atenția și implicarea participanților	1	2	3	4	5
Participanții discută toate punctele din agendă	1	2	3	4	5
Toți participanții se implică în discuții și luarea deciziilor	1	2	3	4	5
Ideile și părerile fiecăruia sunt ascultate cu respect	1	2	3	4	5
Discuțiile, chiar cele contradictorii, sunt sincere și deschise	1	2	3	4	5
Se iau decizii privind funcționarea parteneriatului între întâlniri	1	2	3	4	5
Se respectă regulile de comportament și procedurile stabilite	1	2	3	4	5
Se înregistrează discuțiile și deciziile, apoi se transmit tuturor	1	2	3	4	5
Se discută temele, locația și data următoarelor întâlniri	1	2	3	4	5

Lideri eficienți

Parteneriatele ridică semne de întrebare interesante pentru liderii lor. Care ar trebui să fie rolul liderilor într-un context eminent colaborativ? Este oare un lider puternic compatibil cu ideea de colaborare între egali și cu cea a responsabilității împărțite între membrii parteneriatului? Cum se împacă rolul de lider al organizației cu rolul său de lider în cadrul unui parteneriat?

Întrebările acestea oglindesc de fapt obstacolele pe care le pot întâmpina liderii parteneriatelor, atunci când:

- Partenerii nu au o viziune clară asupra ceea ce ar putea realiza prin colaborarea lor sau au o viziune limitată
- Obiectivele individuale ale partenerilor se suprapun în mică măsură peste obiectivele parteneriatului
- Partenerii nu doresc să aloce resursele necesare acolo unde ar fi cel mai important pentru atingerea scopului comun
- Partenerii nu sunt deschiși să facă schimbările necesare în propria organizație pentru a contribui mai eficient la atingerea scopului comun
- Partenerii se luptă între ei pentru poziția de lider al parteneriatului sau dimpotrivă, nimeni nu dorește să ocupe această poziție

- Unii parteneri sunt dezinteresați de activitățile parteneriatului
- Unii parteneri monopolizează luarea deciziilor din cadrul parteneriatului

Care ar fi posibilele roluri pe care liderii unor parteneriate le-ar putea juca? Tabelul de mai jos vă poate ajuta să selectați rolul potrivit pentru situația și obiectivele dvs. specifice.²⁵

Rolul	Aspecte specifice
Campion	În acest rol, liderul promovează parteneriatul folosindu-și propria reputație profesională în scopul creșterii prestigiului sau autorității parteneriatului. Entuziasmul și hotărârea campionilor poate fi determinantă în fazele de început ale parteneriatului. Dar parteneriatele care funcționează numai datorită acestor personalități nu sunt durabile în timp.
Broker sau Intermediar	În acest rol liderul se concentrează pe construirea și întărirea parteneriatului, în special în fazele sale incipiente, având o viziune care îi inspiră pe membrii parteneriatului, cât și aptitudini de implementare a acestei viziuni prin acțiuni concrete de fiecare zi, trasând direcții majore și nu indicații detaliate.
Donator	În cazul în care toți partenerii contribuie cu resurse, toți pot juca acest rol. În cazul în care unul singur dintre membrii joacă acest rol, acesta trebuie să mănuiască cu grijă dezechilibrul de putere. Există însă și situații în care donatorul rămâne în afara parteneriatului, și în acest caz partenerii trebuie să clarifice relația cu acesta și modul de raportare, pentru a nu aduce daune integrității parteneriatului.
Manager	În acest rol, liderul, pe baza unei retribuții, gestionează relațiile între parteneri și/sau proiectul parteneriatului. Acest rol este important în faza de implementare a proiectului parteneriatului.
Facilitator	În acest rol liderul are sarcina de a gestiona un anumit aspect al parteneriatului, cum ar fi facilitarea unei ședințe de planificare strategică sau facilitarea unui proces de rezolvare a unor probleme interne
Trainer	În acest rol, liderul îi instruește pe colegii săi în scopul de a le îmbunătăți aptitudinile de muncă în echipă sau de management de proiecte, sprijinindu-i pentru a deveni mai pro-activi și creativi, oferindu-le feedback pentru a învăța din propriile greșeli
Promotor	În acest rol liderul promovează parteneriatul mai mult pe baza succeselor acestuia decât pe baza reputației sale personale, apărându-i misiunea și valorile

În diversele etape ale copilăriei și maturității unui parteneriat, conducerea parteneriatului poate fi preluată pe rând de unul sau altul dintre parteneri, funcție de tipul de parteneriat, complexitatea obiectivelor sale și nu în ultimul rând de personalitatea celor implicați.

Liderii trebuie să mențină și să construiască bunele relații, trebuie să aibă cunoștințe și aptitudini prin care să câștige încrederea și respectul tuturor partenerilor. Dar care sunt aceste cunoștințe și aptitudini?

Le listăm în tabelul de mai jos pentru a vă da ocazia să vă auto-evaluați și să vă identificați domeniile unde ar trebui să vă îmbunătățiți calitățile. Ați putea cere și partenerilor dvs să vă evalueze și ei calitățile și apoi să comparați rezultatele propriei evaluări cu rezultatele evaluării colegilor pentru a identifica diferențele de percepție și a le discuta. Notați de la 1 la 5 măsura în care

²⁵ Adaptat după *The Partnering Toolkit*, de Ros Tennyson, The Business Leaders Forum și The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003

aveți cunoștințele și aptitudinile necesare pentru a avea performanțe ridicate în activitatea respectivă.

1=foarte scăzută, 2=scăzută, 3= satisfăcătoare, 4=ridicată, 5=foarte ridicată

Aptitudini și cunoștințe	Note				
Construirea unei coaliții – sprijin acordat partenerilor pentru a se uni în jurul unor scopuri comune	1	2	3	4	5
Elaborarea unei viziuni - sprijin acordat partenerilor pentru a identifica schimbarea pe care vor să o realizeze împreună	1	2	3	4	5
Realizarea consensului – facilitarea procesului de luare a deciziilor prin consens pentru a identifica modul de realizare a viziunii	1	2	3	4	5
Consultare – colectarea opiniilor celorlalți și implicarea în procesele de luare a deciziilor	1	2	3	4	5
Delegare – transferarea unor responsabilități, resurse și a autorității de a lua decizii	1	2	3	4	5
Managementul schimbării – realizarea de schimbări în structura și sistemul de management al parteneriatului sau al propriilor organizații, printr-un proces logic participativ de diagnosticare a problemelor, elaborare a soluțiilor	1	2	3	4	5
Negociere – negocierea și clarificarea rolurilor și responsabilităților partenerilor	1	2	3	4	5
Asertivitate – apărarea intereselor proprii fără agresivitate, luând în considerare și interesele partenerilor	1	2	3	4	5
Mediere – facilitarea comunicării dintre partenerii aflați într-o situație conflictuală pentru ca aceștia să găsească soluțiile care țin seama de interesele tuturor părților	1	2	3	4	5
Facilitare – sprijinirea grupului de parteneri să lucreze împreună prin procese eficiente de comunicare și luarea deciziilor și de rezolvare a problemelor	1	2	3	4	5
Analiza nevoilor – identificarea problemelor complexe ce nu pot fi rezolvate de fiecare organizație în parte dar pot fi rezolvate prin parteneriatul dintre ele	1	2	3	4	5
Cunoașterea partenerilor – a resurselor pe care fiecare partener le poate aduce în parteneriat	1	2	3	4	5
Management de proiect – elaborarea și sprijinirea implementării proiectului comun, prin planuri de acțiuni coordonate între parteneri și clarificarea rolurilor și responsabilităților fiecăruia	1	2	3	4	5
Monitorizare și evaluare – identificarea indicatorilor, colectarea datelor și interpretarea lor pentru a urmări dacă și cât de eficient își atinge parteneriatul scopurile	1	2	3	4	5
Alte aptitudini și cunoștințe – vă rugăm să completați dvs. tabelul	1	2	3	4	5

Sisteme de comunicare

Comunicarea eficientă dintre parteneri asigură implicarea activă și continuă a tuturor partenerilor, implementarea acțiunilor planificate și atingerea obiectivelor, gestionarea constructivă a diferențelor

și conflictelor, și nu în cele din urmă sărbătorirea succeselor. Comunicarea eficientă din cadrul unui parteneriat este deci importantă pentru că:

- Îi informează pe toți de ceea ce se întâmplă
- Construiește încrederea
- Crează un mediu productiv
- Promovează relații de lucru prietenești și satisfăcătoare
- Previne conflictele
- Întărește dedicarea partenerilor
- Ajută la atingerea obiectivelor
- Conduce la livrarea unor servicii mai bune calitativ

Comunicarea deschisă, onestă, directă și pozitivă poate avea loc în condițiile existenței încrederii între parteneri și este un factor important pentru succesul parteneriatului.

Comunicarea internă

Comunicarea internă din cadrul unui parteneriat presupune atât un sistem de comunicare între parteneri cât și în interiorul fiecărei organizații partenere, astfel încât toți membrii organizației să fie informați asupra deciziilor și acțiunilor parteneriatului, care le afectează propria activitate.

Pentru a asigura un sistem de comunicare intern eficient vă propunem următoarele acțiuni:

- Stabiliți un responsabil de comunicare dintre parteneri și apoi în fiecare organizație membră, a unei persoane de contact responsabilă cu comunicarea din interiorul organizației
- Stabiliți ce informații trebuie schimbate și cu cine
- Limitați cantitatea de informații la minimum necesar, pentru a evita să vă pierdeți în informații multe și nerelevante
- Stabiliți când trebuie schimbate informațiile - zilnic, săptămânal, lunar, etc
- Stabiliți cele mai bune metode pentru schimbul de informații – informație scrisă sau verbală, pe ce format, pe ce canale de comunicație să fie transmise – electronic, întâlniri personale, etc
- Documentați în scris rezultatele întâlnirilor, temele de discuție, înțelegerile, deciziile
- Dezvoltați un mecanism pentru obținerea feedbackului atât din partea organizațiilor membre cât și în interiorul acestora, din partea personalului și voluntarilor

Comunicarea externă²⁶

Promovarea parteneriatului și a partenerilor se face cu ajutorul sistemelor de comunicare externă. Aceste activități sunt importante pentru câștigarea credibilității și sprijinului comunității și al finanțatorilor.

Deasemenea vă mai pot ajuta să:

- Vă promovați serviciile în fața potențialilor clienți
- Să atrageți noi fonduri, colaboratori sau voluntari
- Creșteți vizibilitatea finanțatorilor
- Vă creșteți vizibilitatea – dacă sunteți o organizație mică puteți deveni foarte vizibilă ca membră a unui parteneriat prestigios

Pentru o promovare și o comunicare externă eficientă a parteneriatului dvs. vă sfătuim să:

- Identificați cine va fi purtătorul de cuvânt al parteneriatului, cine îl poate reprezenta în exterior pentru a transmite mesaje coerente

²⁶ Adaptat după *The Partnership Toolkit, Tools for Building and Sustaining Partnerships*, Collaboration Roundtable, 2001, www.nisha.org

- Elaborați un plan de promovare și marketing al parteneriatului, răspunzând la următoarele întrebări:
 - *La cine* doriți să ajungă mesajul dvs.? primul lucru pe care trebuie să îl faceți este să vă cunoașteți audiența
 - *De ce* doriți să trimiteți un mesaj către această audiență? Vreți să atrageți noi membrii, voluntari? Vreți să atrageți noi fonduri sau noi beneficiari?
 - *Care* sunt ideile cheie ale mesajului dvs pe care doriți să îl transmiteți? Argumentați-vă mesajul cu date și fapte, includeți povești personale, fiți pasionați și entuziaști, pentru a atinge nu numai mintea ci și inima audienței dvs. Folosiți un limbaj simplu și clar.
 - *Cum* doriți să îl transmiteți? Care este strategia dvs. de comunicare?
 - *Când* doriți să îl transmiteți? Momentul ales pentru transmiterea mesajului este important – este audiența accesibilă? Au loc și alte campanii de promovare în același timp?
 - *Cât va costa* realizarea acestui plan?
 - *Cine din comunitate* vă poate ajuta să aveți o promovare mai bună și influență mai mare? Pot fi multe alte organizații în afara celor din media, precum centre culturale, biserici, școli, biblioteci, cluburi, restaurante, centre comerciale, etc
- În cazul în care vreunul dintre parteneri sau managementul parteneriatului a făcut greșeli, asumați-vă responsabilitatea, admiteți că ați greșit și arătați acțiunile pe care le veți întreprinde pentru a îndrepta situația
- Respectați confidențialitatea datelor personale și folosiți-le numai cu acordul celor în cauză

Asigurarea transparenței și responsabilității parteneriatului

Transparență și reponsabilitate înseamnă să răspundeți de faptele dvs, să spuneți de exemplu *am greșit* în loc de *s-a greșit*.

În general parteneriatele asigură creșterea calității activităților și serviciilor organizațiilor partenere și deci creșterea satisfacției beneficiarilor acestora. Cu toate acestea, din punct de vedere legal sau financiar, un parteneriat poate fi tras la răspundere cu mai mare dificultate decât o organizație individuală. Ceea ce poate face mai dificilă redresarea situației atunci când lucrurile o iau într-o direcție nedorită. Desigur că mai ușor de tras la răspundere sunt parteneriatele ce și-au creat o structură legală independentă și mai dificil celelalte tipuri de structuri informale, care reprezintă de fapt majoritatea parteneriatelor.

De aceea este important ca partenerii să clarifice cum vor asigura transparența și responsabilitatea față de:

- Membrii parteneriatului
- Factorii interesați din exterior, incluzând finanțatorii
- Beneficiari și în general publicul larg

Asigurarea transparenței interne poate ridica probleme în special parteneriatelor care au mulți membrii, cu motivații și nivele de implicare diferite. Este posibil să ajungeți în situația în care o minoritate duce greul parteneriatului sau unii membrii se simt excluși și își pierd interesul de a mai face parte din parteneriat.

Puteți evita astfel de probleme prin:

- Organizarea de adunări generale sau alte evenimente la care să participe toți partenerii
- Consultarea tuturor partenerilor în luarea unor decizii importante
- Informarea continuă a tuturor partenerilor privind activitățile parteneriatului

- Roluri și responsabilități clare, cunoscute și înțelese de toți partenerii
- Așteptări realiste pe măsura resurselor – așteptările trebuie să corespundă cu resursele, autoritatea și capacitățile partenerilor
- Raportări credibile – rapoarte date la timp, continuu sau periodic, așa cum ați stabilit la înființarea parteneriatului, cu informații utile și credibile
- Flexibilitate – trebuie să știți să învățați din propriile greșeli și să fiți gata să aduceți schimbările necesare în structura de management sau în activitățile parteneriatului

Asigurarea transparenței și a modalității de a răspunde pentru rezultatele parteneriatului în fața altor factori interesați, cum ar fi finanțatorii, sunt clarificate de obicei prin contractele de finanțare. În general, va trebui să raportați finanțatorului dvs:

- Dacă și în ce măsură v-ați atins obiectivele planificate – de aceea este bine ca obiectivele dvs. să fie SMART, adică specifice, măsurabile, acceptate de toți cei implicați, realiste, având timpul inclus, altfel cum veți putea dovedi că le-ați îndeplinit?
- Cât ați cheltuit și pentru ce, răspunzând următoarelor întrebări:
 - Cât ați cheltuit?
 - Pe ce ați cheltuit? Din ce categorii de cheltuieli?
 - Respectați condițiile impuse prin contractul de finanțare?
 - Aveți acte pentru justificarea tuturor cheltuielilor?

Puteți asigura transparența activităților parteneriatului în fața beneficiarilor și a publicului larg, pentru ca aceștia să vă poată trage la răspundere, prin:

- Invitarea în structura de conducere a parteneriatului a unor reprezentanți ai beneficiarilor, în situația în care aceștia sunt organizați și își pot delega reprezentanți legitimi
- Rapoartele anuale, profesionale și financiare, pe care să le faceți publice pentru a putea fi citite de toți cei interesați.
- Informații regulate expuse pe site-ul parteneriatului
- Organizarea unor adunări generale ale parteneriatului care să fie publice și la care să participe cei mai importanți factori interesați

Rezolvarea constructivă a diferențelor și conflictelor

În cazul existenței unor diferențe sau conflicte este foarte important să identificați sursele acestora. În tabelul ce urmează vă prezentăm tipuri de conflicte și posibilele lor surse:²⁷

Tipul conflictului	Sursa conflictului
Conflicte de comunicare	Neînțelegeri, presupuneri greșite, lipsa de informații, informații incomplete sau greșite, limbaj diferit, lipsa abilităților de ascultare activă, mesaje confuze și neclare
Conflicte structurale	Structuri de management neadecvate, nivele de raportare confuze, roluri și responsabilități neclare, procese prost planificate, lipsa de timp
Conflicte de relație	Stereotipuri, frică, percepții greșite, așteptări nerealiste, putere dezechilibrată sau folosirea neadecvată a puterii, discriminare
Conflicte de interese	Diferențe de interese, nevoi, scopuri sau preferințe
Conflicte de valori	Valori și credințe opuse, diferențe în cultura personală sau cea organizațională

²⁷ Adaptat după *The Partnership Toolkit*, elaborat de *Collaboration Roundtable*, 2001, www.nisha.org

Puteți identifica și alte tipuri și surse ale conflictelor ce apar în cadrul unor parteneriate?

Conflictelor au propria lor dinamică: se nasc, cresc în intensitate sau se escaladează și apoi dispar, uneori după ce izbucnesc în forme de violență. De-escaladarea conflictelor poate apărea natural prin epuizarea energiilor celor aflați în conflict sau pierderea interesului pentru sursa conflictului. Dar noi vă sfătuim să de-escaladați conflictelor prin intervenție directă, cât mai devreme posibil, de la primele semne, atunci când intensitatea acestora se află la un nivel cât mai scăzut. Semnele care ar trebui să vă pună pe gânduri pot apărea sub forma moralului scăzut al partenerilor, lipsei de comunicare un timp mai îndelungat, iritării ce transpare în reacții, întâlnirilor sau activităților amânate în mod repetat sau chiar neterminate.

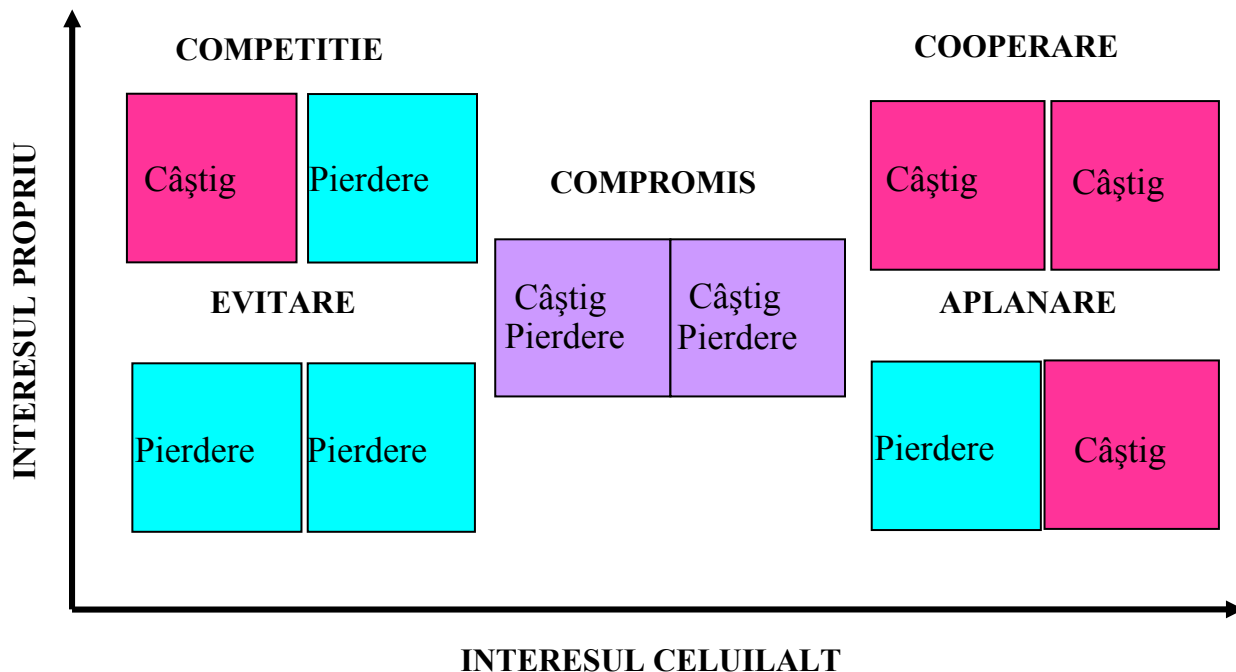
Ce alte semne v-ar putea atrage atenția?

Conflictelor sunt inevitabile²⁸, ele fac parte în mod natural din viața parteneriatelor pe care le formați, atâta vreme cât partenerii au libertatea de a-și exprima în mod deschis interesele și așteptările. Doar modul lor de abordare le face să devină constructive sau distructive.

Ele sunt constructive atunci când au rezultate pozitive, cum ar fi, încheierea unor contracte de parteneriat echitabile, adaptarea parteneriatului la situații noi sau găsirea de soluții noi unor probleme mai vechi. Ele sunt distructive atunci când partenerii distrug încrederea și bunele relații dintre ei, căutând să își atingă numai propriile interese în dauna celorlalți. Evoluția conflictelor către o situație constructivă sau una distructivă este determinată în mare măsură de stilurile folosite de parteneri în abordarea situațiilor conflictuale, stiluri care rezultă din combinația a două variabile:

- Măsura în care iau în considerare interesele proprii
- Măsura în care iau în considerare interesele celorlalți

Din această combinație rezultă *cinci stiluri de abordare a conflictelor*.



²⁸ Adaptat după *Ce este conflictul*, de Ana Vasilache, www.fpd.ro

Competiție

Dacă aveți acest stil, vă veți concentra ideile și acțiunile pentru atingerea intereselor proprii și veți neglija interesele celorlalți. Sunteți gata să câștigați chiar dacă veți distruge relațiile cu ceilalți, căci relațiile nu sunt importante pentru dumneavoastră, ci numai atingerea propriilor scopuri.

Aplanare

Acest stil este opus stilului competitiv: vă veți concentra ideile și acțiunile numai pentru a ajuta cealaltă parte să își atingă scopurile și vă veți neglija total propriile interese. Păstrarea unor relații bune este mult mai importantă pentru dumneavoastră decât a câștiga. În acest scop veți căuta să ajungeți cu orice preț la un acord și veți face nenumărate concesii.

Evitare

Dacă aveți acest stil, veți evita conflictul sau veți prefera să credeți că nu există nici un conflict, chiar dacă până la urmă nu vă veți atinge scopurile sau veți strica relația pe care o aveți cu partea cealaltă.

Compromis

Dacă aveți acest stil, veți obține ceva din ceea ce ați dorit să câștigați și veți renunța la altceva, fie prin împărțire, fie prin folosirea în comun a resursei aflată în conflict. Desigur, veți stabili limite privind măsura în care sunteți dispus să renunțați la ceea ce ați fi dorit să obțineți.

Cooperare

Dacă folosiți acest stil, veți acorda, în același timp, o importanță la fel de mare atingerii scopurilor proprii cât și păstrării relațiilor. Stilul de cooperare implică o comunicare deschisă și totală: sunteți atent la celălalt, așteptați să vă răspundă și faceți sugestii utile. Este stilul care ia cel mai mult timp, dar are rezultatele cele mai bune, în cazul fericit în care ambele părți îl folosesc.

Ce stil ați folosit dumneavoastră cel mai des în situații de conflict din cadrul organizației dvs. sau a parteneriatelor din care ați făcut parte? Sfatul nostru este să nu folosiți mereu același stil, ci să vă adaptați diferitelor situații, căci fiecare stil este eficient în anumite situații.

Competiția este bine să o folosiți:

- în situații de urgență, când sunt necesare acțiuni rapide și decisive
- când aveți responsabilitatea principală sau expertiza pentru rezolvarea unor probleme
- când deciziile nepopulare trebuie totuși să fie implementate.

Aplanarea este bine să o folosiți:

- când păstrarea relațiilor este mult mai importantă decât atingerea scopului
- când problema aflată în discuție este mult mai importantă pentru parteneri, decât pentru dumneavoastră
- când folosiți stilul ca pe o strategie: veți pierde o bătălie, în speranța câștigării războiului
- când doriți ca ceilalți să învețe, chiar dacă din greșeli, și îi încurajați să se exprime.

Evitarea este bine să o folosiți:

- când vă veți întreba *Ce se întâmplă, dacă nu fac nimic?* și dacă vă veți răspunde *Nimic*, atunci probabil că merită să evitați conflictul
- când considerați că veți pierde mai mult prin confruntare, decât prin evitare sau când miza este minoră
- când hotărâți să amânați conflictul, deoarece doriți să câștigați timp (pentru a aduna mai multe informații, pentru a vă pregăti mai bine pentru situația conflictuală sau pentru a lăsa emoțiile puternice să se mai potolească).

Compromisul este bine să îl folosiți:

- când vreți să ajungeți la acorduri temporare în probleme complexe, ca o etapă intermediară spre un acord durabil, dezvoltat prin cooperare
- când situația conflictuală se află într-o criză determinată de resurse limitate, precum timp, energie sau alte resurse materiale, iar problema care trebuie rezolvată este importantă și urgentă.

Cooperarea este bine să o folosiți:

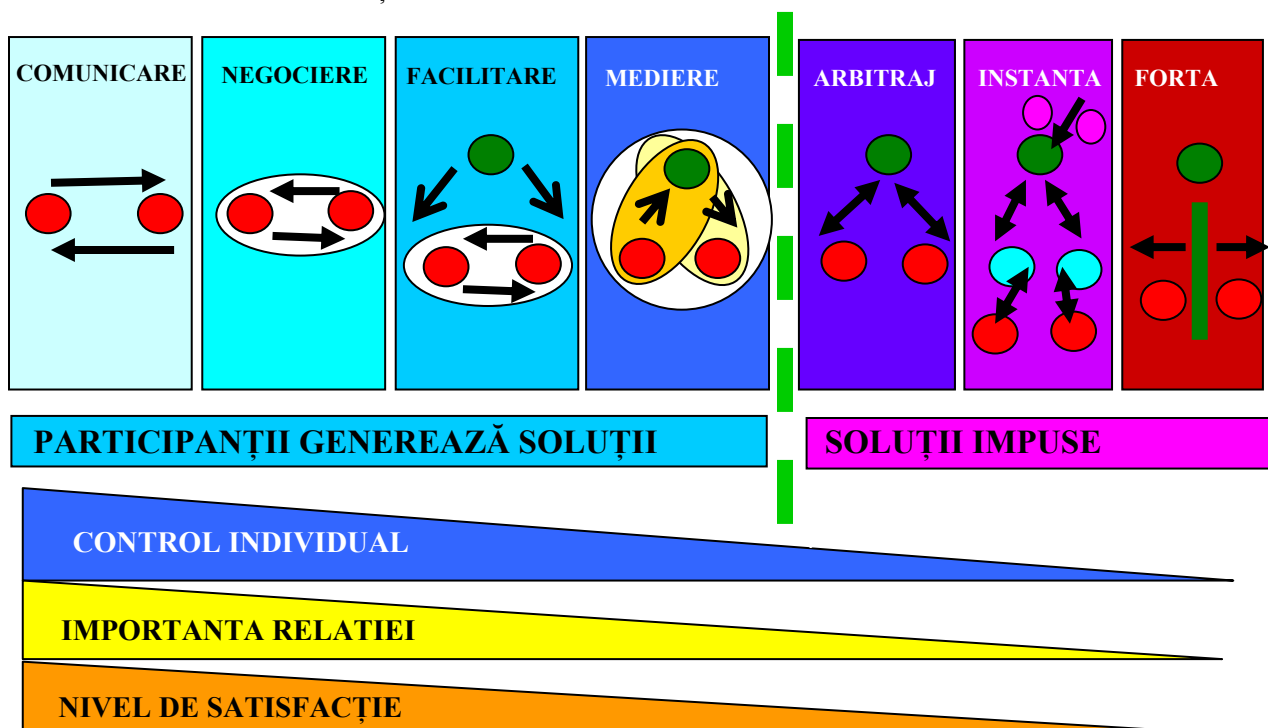
- când este important să vă atingeți obiective importante fără a face compromisuri, menținând, în același timp relația
- când este important să ajungeți la sursa unor probleme nerezolvate, care durează de foarte mult timp
- când aveți de rezolvat o problemă complexă, în care sunt implicate multe interese și multe părți.

În rezolvarea conflictelor ce pot apare în cadrul unor parteneriate, este bine să folosiți așa numitele metode alternative (alternative la instanța de judecată) și anume:

- Comunicarea directă
- Negocierea (comunicarea structurată)
- Medierea (negocierea facilitată)
- Facilitarea proceselor de rezolvare a problemelor (medierea între mai multe părți)

Aceste metode le putem reprezenta pe un continuum, începând cu metodele folosite în fazele de început ale conflictului și terminând cu metodele folosite în stadiul de izbucnire a violenței. Schema ne arată cum evoluează:

- *Controlul individual asupra rezultatelor* conflictului: de la mai mult control asupra rezultatelor către pierderea totală a controlului
- *Starea relațiilor* dintre părți după terminarea conflictului: de la relații îmbunătățite sau cel puțin nedeteriorate către relații distruse.
- *Satisfacția părților* cu privire la rezultatul conflictului: de la mai multă satisfacție în ce privește rezultatele către disatisfacție totală



La capătul continuumului reprezentând metodele alternative de soluționare a conflictelor, care se bazează pe puterea inetresului, dincolo de linia punctată, se află metodele tradiționale bazate pe puterea legii și a forței.

Pasii procesului de rezolvare a conflictelor ce apar dealungul existenței unui parteneriat diferă de la o situație la alta: cu cât conflictul este mai vechi și mai escaladat, cu atât mai lung va fi procesul și mai mult timp va trebui alocat pentru construirea și îmbunătățirea relațiilor, înainte ca membrii parteneriatului să se canalizeze pe problemele de conținut. Pașii de principiu ai unui asemenea proces ar putea include:

- *Îmbunătățirea relațiilor* – calmați, liniștiți spiritele, construiți sentimentul și percepția „noi avem o problemă”
- *Identificarea problemelor reale* – evitați să confundați problemele reale cu simptomele sau soluțiile lor
- *Elaborarea soluțiilor* – generați cât mai multe opțiuni posibile, fiți creativi și inovativi, implicați toate părțile interesate în soluția dumneavoastră
- *Selectarea celei mai bune opțiuni* – evaluați impactul soluțiilor, găsiți criteriile pentru a măsura avantajele și dezavantajele și alegeți cea mai bună soluție
- *Dezvoltarea unui plan de implementare* – identificați acțiunile, cine este responsabil, de ce resurse aveți nevoie, când vă așteptați să finalizați acțiunile.

Ce soluții aveți la îndemână? Revenim la tabelul tipurilor de conflict pentru a enumera câteva dintre ele²⁹:

Tipul conflictului	Posibile soluții
Conflicte de comunicare	Definiți termenii, clarificați așteptările reciproce, îmbunătățiți-vă abilitățile de ascultare activă, oferiți informații corecte și mesaje clare, cu cât mai puține ambiguități
Conflicte structurale	Planificați împreună procesul, analizați contextul și eficiența structurilor de management al parteneriatului, ajustați timpii și termenele limită
Conflicte de relație	Arătați interes și respect pentru părerile celorlalți, controlați-vă stările emoționale, căutați să descifrați și să înțelegeți stările emoționale ale partenerilor, fiți conștienți de dezechilibrul de putere atunci când el există și nu îl folosiți în mod inechitabil
Conflicte de interese	Clarificați-vă interesul propriu, căutați să identificați interesele comune sau cele complementare din cadrul parteneriatului, fiți deschiși să faceți compromisuri sau să vă adaptați poziția funcție și de interesele celorlalți
Conflicte de valori	Căutați să identificați valorile comune, arătați respect pentru valorile diferite de ale dvs. și recunoașteți existența acestor diferențe, fiți gata să discutați despre ele în mod deschis cu partenerii dvs.

Vă putem oferi o listă de comportamente și acțiuni folositoare rezolvării constructive a conflictelor ce pot apare în cadrul parteneriatelor dvs:

- Fiți conștienți de propria dvs stare ca și de cea a partenerilor dvs., de percepțiile, sentimentele, spaimile, îngrijorările sau așteptările legate de situația conflictuală, ale dvs și ale partenerilor
- Fiți deschiși să rezolvați conflictul și pregătiți emoțional pentru acest efort
- Clarificați dacă momentul ales pentru rezolvarea lui este cel mai potrivit
- Fiți gata să ascultați experiențele și părerile celorlalți, să primiți noi informații și să vă lăsați influențați de acestea, să identificați similarități și lucruri comune

²⁹ Adaptat după *The Partnership Toolkit*, elaborat de *Collaboration Roundtable*, 2001, www.nisha.org

- Fiți în stare să faceți un pas înapoi și să priviți situația conflictuală la rece, din afară
- Luați inițiativa în abordarea partenerilor pentru a rezolva conflictele, combinați asertivitatea cu empatia în această abordare
- Descrieți situația conflictuală fără a ataca partenerii, punând verbele la persoana 1-a și în acest fel exprimând clar un punct de vedere personal
- Explorați și generați împreună idei despre cauzele care au generat situația conflictuală ca și despre posibilele soluții
- Încercați să rezolvați și să închiideți situația conflictuală atât cu mintea cât și cu inima, atât rațional cât și emoțional

Monitorizarea și evaluarea unui parteneriat

Evaluarea unui parteneriat fie că se face în timpul sau la sfârșitul vieții, este asemănătoare cu evaluarea unei organizații, a unui program sau a unei relații. Este un proces de colectare, măsurare și interpretare a unor indicatori de performanță, care vă ajută să înțelegeți și să învățați din ce s-a întâmplat în trecut și ce acțiuni/schimbări sunt necesare în viitor.

Procesul de evaluare vă oferă oportunitatea de a discuta deschis despre relația de colaborare din cadrul parteneriatului, despre rezultatele acestei colaborări și despre acțiuni de îmbunătățire.

În continuare vă oferim câteva idei despre modul în care ați putea să vă verificați, din când în când, sănătatea parteneriatului dvs.³⁰

Scopul	Activități posibile
Partenerii evaluează beneficiile și riscurile parteneriatului din perspectiva propriei organizații	<ul style="list-style-type: none"> • Se desemnează un evaluator, care ia interviuri cu persoane cheie din fiecare organizație membră a parteneriatului și apoi prezintă rezultatele într-o întâlnire comună, pentru a fi analizate și discutate • Întâlniri separate organizate în fiecare dintre organizațiile partenere pentru a identifica punctele tari și slabe, oportunitățile și riscurile (analiza SWOT) pe care le aduce parteneriatul, apoi analizarea și discutarea rezultatelor într-o întâlnire comună • Întâlniri în pereche, câte doi parteneri, care analizează și discută despre beneficiile și costurile parteneriatului, apoi o întâlnire comună în care sunt împărtășite rezultatele discuțiilor individuale, sunt analizate percepțiile și trase concluzii cu privire la posibilitatea de îmbunătățire a funcționării parteneriatului
Partenerii analizează dacă sunt necesare schimbări pentru a îmbunătăți parteneriatul și decid care ar putea fi acestea	<ul style="list-style-type: none"> • Partenerii se întâlnesc pentru a evalua modul în care își îndeplinesc rolurile și cunoștințele și aptitudinile care le lipsesc pentru a și le îndeplini mai performant • Partenerii se întâlnesc să discute modul în care ar putea implica un număr mai mare de persoane, din cadrul organizațiilor lor în întărirea parteneriatului
Partenerii analizează modul în care rezultatele evaluării influențează înțelegerea scrisă	<ul style="list-style-type: none"> • Contractul de parteneriat poate fi schimbat pentru a include noi scopuri ale parteneriatului sau noi activități • Parteneriatul poate fi extins prin primirea de noi membrii sau prin sprijinirea altora să aibă inițiative similare • Parteneriatul poate ajunge la un sfârșit care nu trebuie interpretat ca un eșec. Un parteneriat sănătos știe cum să reacționeze în fața schimbărilor de orice fel, într-un mod creativ și pozitiv

³⁰ Adaptat după *The Partnering Toolkit*, de Ros Tennyson, The Business Leaders Forum și The Global Alliance for Improved Nutrition, 2003

Evaluarea unui parteneriat la încheierea sa răspunde în general unor întrebări de bază, precum:

- *Motivația*: de ce ați decis să intrați în acest parteneriat? Sunt aceste motive încă de actualitate?
- *Scopul*: ați realizat scopul pe care parteneriatul și l-a propus?
- *Impactul*: ce ați realizat împreună cu partenerii dvs? ce impact a avut parteneriatul asupra organizației dvs., asupra programelor dvs. și beneficiarilor acestora?
- *Cost-beneficii*: care este raportul între beneficiile aduse de parteneriat și costurile impuse de acesta?
- *Lecții învățate*: ce greșeli ați făcut pe parcursul existenței parteneriatului? Ce ați învățat din aceste greșeli, cum le-ați putea evita în viitor?
- *Concluzii*: cum interpretați și cum veți folosi rezultatele evaluării?

Multe parteneriate al căror succes este evaluat încearcă să facă o diferență între măsurarea și evaluarea impactului proiectelor implementate în parteneriat și măsurarea valorii pe care parteneriatul îl are pentru fiecare dintre organizațiile partenere. Evaluarea succesului proiectelor și activităților se poate face cu metode deja clasice, dar evaluarea succesului parteneriatului în sine cere metode bazate pe colaborarea dintre evaluator și evaluat, pentru a stabili dacă sunt prezente una sau mai multe din următoarele caracteristici ale unei relații de parteneriat de succes:

- Parteneriatul a făcut și a realizat tot ce și-a propus
- Parteneriatul a avut impact dincolo de membrii săi – realizările sale au fost recunoscute de beneficiari sau chiar de către o comunitate mai largă
- Parteneriatul este durabil și se auto-susține fie prin sprijinul continuu al membrilor săi, fie printr-un mecanism de auto-susținere care a înlocuit acest sprijin
- Parteneriatul a oferit beneficii substanțiale membrilor săi, care și-au întărit capacitatea organizației, și-au extins contactele și și-au îmbunătățit modul în care colaborează cu alte organizații și sectoare.

Deși este o sarcină dificil de executat partenerii trebuie să aibă un plan de evaluare a succesului sau insuccesului lor, atât pe parcursul vieții cât și la sfârșit. Evaluarea parteneriatului, este extrem de importantă, pentru că ajută participanții să lucreze mai bine (dacă evaluarea este făcută pe durata implementării) dar și să aplice învățămintele sau să prevină și să evite situații neplăcute în viitoare parteneriate. În cazul în care parteneriate cu activități similare și-ar coordona acest plan, indicatorii și modul lor de colectare și interpretare, ar fi posibil chiar de comparat performanțele acestora.

Pentru a elabora un plan de evaluare a parteneriatului, vă propunem următorii pași:

Identificați motivul pentru care doriți să faceți acest efort de evaluare – puteți alege unul sau mai multe dintre motivele înșirate mai jos și pe care le puteți completa:

- Este dorința finanțatorului
- Vreți să învățați din experiență și să vă îmbunătățiți programele și serviciile
- Vreți să analizați cauzele unor conflicte din cadrul parteneriatului
- Vreți să documentați succesele
- Vreți să accesați noi surse de finanțare
- Alte motive?

Clarificați cum veți folosi rezultatele evaluării

- Le veți pune la dispoziția finanțatorilor și altor factori interesați
- Le veți discuta în cadrul parteneriatului pentru a vă îmbunătăți funcționarea și impactul
- Veți căuta și atrage noi parteneri
- Alte idei?

Decideți ce indicatori de performanță veți colecta, indicatori cantitativi și calitativi și de la cine. Indicatorii trebuie agreeți de toți partenerii. Puteți folosi diverse metode de colectare a datelor, de la

studierea unor documente scrise, precum reclamațiile beneficiarilor până la colectarea datelor verbal, prin metode precum sondaje de opinie, focus grupuri, interviuri, chestionare sau colectarea datelor prin observarea directă a unor activități ale parteneriatului, precum ar fi o întâlnire de lucru. Nu uitați că cel mai bine este ca măsurarea performanțelor să fie făcută din punctul de vedere al beneficiarilor serviciilor, cetățenilor sau ai altor factori interesați și afectați de activitatea parteneriatului.

Decideți ce întrebări veți folosi în chestionare, interviuri sau focus grupuri, asigurați-vă că veți colecta atât percepțiile și ideile partenerilor, cât și a celorlalți din exteriorul parteneriatului, pentru a vă forma o imagine cât mai completă și obiectivă asupra situației. Vă oferim câteva idei pentru inspirație:

- Cât de clar a înțeles fiecare partener rolul și responsabilitățile pe care le are în cadrul parteneriatului?
- Cât de echilibrată este sau a fost împărțirea rolurilor și responsabilităților în cadrul parteneriatului?
- Cât de eficient a lucrat managementul parteneriatului – a avut direcții clare de acțiune, a luat decizii în timp util?
- Cum a înțeles managerul de proiect rolul și responsabilitățile sale? Cum și-a înțeles personalul angajat rolul și responsabilitățile?
- Ce relații de colaborare există între managerii și personalul fiecărui partener? Ce eforturi au fost depuse pentru construirea și întărirea echipei parteneriatului?
- Cum funcționează sistemul de comunicare intern între parteneri?
- Cum funcționează sistemul de comunicare extern, cu beneficiarii, finanțatorii sau alți factori interesați?
- Care sunt subiectele asupra cărora partenerii au avut poziții opuse și nu s-au înțeles? Există proceduri de rezolvare a conflictelor dintre parteneri?
- Care a fost impactul parteneriatului asupra fiecăreia dintre organizațiile partenere?
- Ce costuri și ce beneficii le-a adus parteneriatul? A meritat să intre în acest parteneriat? Ar fi existat alte alternative mai avantajoase?
- Care a fost impactul parteneriatului asupra beneficiarilor serviciilor sale?
- Care sunt punctele tari și punctele slabe ale parteneriatului?
- Ce s-ar putea face pentru îmbunătățirea performanțelor parteneriatului?

Un plan pentru implementarea evaluării ar putea include următoarele acțiuni:

- Discutați în cadrul conducerii parteneriatului planul general al evaluării și modul de acces la date. Nu uitați să clarificați regulile de confidențialitate privind sursele de informații precum și conținutul acestora, pe care le veți aplica.
- Colectați date
 - Studiați documentele scrise ale parteneriatului, precum contractul de parteneriat, procesele verbale ale întâlnirilor, documentele care descriu programele și proiectele parteneriatului, eventualele evaluări existente...
 - Elaborați planurile de întrebări pentru interviuri, chestionare sau focus grupuri și identificați persoanele care vor fi implicate, atât din interiorul parteneriatului cât și din exteriorul său
 - Planificați interviurile și celelalte întâlniri din timp
- Analizați și interpretați datele colectate
- Pregătiți raportul de evaluare și discutați-l cu conducerea parteneriatului, cădeți de acord asupra concluziilor și recomandărilor
- Finalizați raportul de evaluare și transmiteți-l conducerii parteneriatului

Un asemenea efort de monitorizare și evaluare costă, dar uneori chiar finanțatorii sunt cei care vă cer să includeți în bugetul proiectului monitorizarea unor indicatori de performanță și evaluarea periodică și finală a impactului proiectului. Alteori, puteți să vă folosiți de oportunitatea unor cercetări academice privind eficiența și eficacitatea parteneriatelor pentru a acoperi costurile de colectare date, monitorizare și evaluare, iar concluziile acestor cercetări le puteți folosi pentru îmbunătățirea ulterioară a activităților dvs.

Atât în cadrul parteneriatului cât și în procesul de evaluare al acestuia, veți lucra în echipă. Vă oferim în continuare un instrument de auto-evaluare a capacității dvs. de a lucra într-o echipă și pe care bineînțeles vă propunem să îl folosiți pentru îmbunătățirea acestei capacități.

Instrument de auto-evaluare a capacității de a lucra în echipă³¹

Selectați pe scala de la 1 la 5 numărul care corespunde cel mai bine cu aprecierea pe care o aveți asupra capacității dvs. După ce ați terminat, identificați 3-4 comportamente pe care ați dori să le schimbați pentru a lucra mai bine în echipă. Indicați direcția în care ați dori să vă schimbați comportamentul cu o săgeată.

a. Capacitatea de a asculta și a înțelege pe ceilalți

1	2	3	4	5
Mică				Mare

b. Capacitatea de a influența pe ceilalți

1	2	3	4	5
Rareori				Deseori

c. Capacitatea de a construi pe ideile generate de ceilalți membri ai echipei

1	2	3	4	5
Mică				Mare

d. Capacitatea de a acorda încrederea mea celorlalți

1	2	3	4	5
Mică				Mare

e. Capacitatea de a discuta despre sentimentele și emoțiile mele cu membrii echipei

1	2	3	4	5
Mică				Mare

f. Capacitatea de a mă lăsa influențat de ideile celorlalți

1	2	3	4	5
Mică				Mare

g. Tendința mea de a conduce echipa

1	2	3	4	5
Mică				Mare

h. Reacția mea la comentarii privind comportamentul meu

1	2	3	4	5
Respingere				Acceptare

i. Măsura în care sunt conștient de sentimentele și emoțiile celorlalți

1	2	3	4	5
Mică				Mare

j. Măsura în care îmi controlez propriul comportament, propriile sentimente și emoții

1	2	3	4	5
Mică				Mare

k. Reacția mea la conflictele și disputele din cadrul echipei

1	2	3	4	5
Intolerantă				Tolerantă

l. Reacția mea la opinii opuse

1	2	3	4	5
Intolerantă				Tolerantă

³¹ Ce este facilitarea, de Nicole Rata și Ana Vasilache, 2003, www.fpd.ro

Sfârșitul sau un nou început

Parteneriatele se termină în cele din urmă, din diverse motive, pozitive sau negative.

Încheierea unui parteneriat poate marca obținerea unui succes: obiectivele pentru care s-a constituit parteneriatul au fost îndeplinite, iar parteneriatul se încheie, cel puțin în forma în care a funcționat până atunci. Dacă organizațiile consideră că parteneriatul este încă util pentru atingerea scopurilor lor, pot decide să continue parteneriatul, cu un alt proiect sau alte activități comune. Parteneriatul poate continua sub aceeași formă, sau își poate schimba forma și componența membrilor, ceea ce este însă important pentru ideea de continuitate este ca parteneriatul să își păstreze identitatea și misiunea.

Alte motive pentru care parteneriatele își încheie existența, ar putea fi:

- Organizațiile partenere ajung la concluzia că își pot atinge mai bine scopurile activând separat
- Parteneriatul poate avea costuri mult prea ridicate față de beneficiile pe care le aduce.
- Circumstanțele în care lucrează organizațiile partenere se pot schimba astfel încât motivele apartenenței la parteneriat să nu mai fie relevante.
- Finanțarea care a asigurat existența și funcționarea parteneriatului se poate termina
- Partenerii pot ajunge la concluzia că sunt prea diferiți și nu mai pot lucra împreună.
- Eșecul parteneriatelor care experimentează idei și proiecte inovatoare, dar riscante.

În orice caz, indiferent dacă terminarea parteneriatului este un semn de succes sau de eșec, modul în care parteneriatul se poate termina trebuie prevăzut chiar de la începuturile construcției sale. Fiecare partener și parteneriat trebuie să ia în considerare diferite scenarii

- Un scenariu de exit –care poate duce sau nu la terminarea parteneriatului
- Un scenariu de continuitate a parteneriatului

Desigur că în entuziasmul începuturilor va fi dificil să vă imaginați sfârșitul parteneriatului și motivele care ar putea conduce la această situație, dar astfel de scenarii sunt utile pentru a vă ține cu picioarele pe pământ privind viabilitatea parteneriatului pe care îl construiți. Discuțiile dintre parteneri privind ce se va întâmpla după momentul în care scopurile comune au fost atinse sau proiectul comun a fost terminat sau finanțarea parteneriatului s-a terminat sunt utile pentru a asigura continuitatea lui în timp sau pentru a-i pregăti un sfârșit onorabil.

Organizațiile membre pot părăsi parteneriatul pe parcursul existenței sale din multe motive, dar parteneriatul, dacă dorește să supraviețuiască, trebuie să aibă planuri de succesiune pentru a face față unor astfel de situații prin redistribuirea responsabilităților și atragerea de noi parteneri care să se poată integra rapid. Dacă însă partenerii au ajuns la concluzia că parteneriatul lor nu mai are șanse de supraviețuire, în fața lor stau două alternative:

- Să lase parteneriatul să dispară fără să îi mai acorde nici o atenție
- Să termine parteneriatul în mod formal, recunoscându-i succesele și lăsând o porțiță deschisă între foștii parteneri pentru posibile viitoare relații de colaborare

Ne vom ocupa de cea de a doua alternativă, deoarece credem că este important să acordați respect și atenție eforturilor pe care le-ați depus, să vă recunoașteți meritele și realizările și să vă opriți un moment pentru a le admira și sărbători.

În cazul în care la baza hotărârii de terminare a parteneriatului se află existența unui conflict, vă propunem ca:

- Partenerii nemulțumiți să scrie un memoriu conducerii parteneriatului, în care să arate cauzele nemulțumirii lor și să propună terminarea parteneriatului sau ieșirea lor din parteneriat. Tonul memoriului trebuie să fie reținut, iar argumentele să fie susținute de date și fapte
- Partenerii să organizeze o întâlnire specială pentru a discuta situația, la cel târziu o lună de la data primirii memoriului. Întâlnirea ar trebui facilitată de un facilitator neutru, adus din afara parteneriatului
- În cadrul întâlnirii partenerii să discute cauzele conflictului și posibile alternative de soluționare, inclusiv terminarea parteneriatului. Dacă nu se găsesc soluții alternative, partenerii ar trebui să decidă asupra datei oficiale de terminare a parteneriatului, care poate fi la trei luni de la respectiva întâlnire, pentru a da timp conducerii să facă tot ce este necesar pentru ca impactul desființării să nu se rasfrângă negativ asupra beneficiarilor.

În orice caz, fie că un conflict sau o altă cauză a stat la baza deciziei de a desființa parteneriatul, ar fi bine ca până la terminarea parteneriatului conducerea acestuia să:

- Identifice succesele majore ale parteneriatului și să recunoască aportul fiecărui partener la realizarea acestor succese
- Decidă cum să informeze, asupra deciziei de desființare a parteneriatului și pe cine să informeze
- Facă recomandări pentru alternative de livrare a serviciilor, din momentul dispariției parteneriatului
- Decidă asupra unui moment și a unei locații în care partenerii să se adune și să sărbătorească realizările pe care le-au obținut lucrând împreună
- Elaboreze un raport final incluzând istoria parteneriatului și a lecțiilor învățate, elaborat cu aportul tuturor partenerilor, care va răspunde la următoarele întrebări:
 - Când a fost inițiat parteneriatul și cine au fost membrii săi?
 - Care au fost obiectivele sale? Care au fost realizările sale majore?
 - Ce lecții pot fi generate de succesele obținute? Ce lecții pot fi generate de insuccesele parteneriatului?

Următoarea listă vă va ajuta să planificați terminarea parteneriatului în mod onorabil și profesionist:

Acțiuni	Resp.	Realizat	Data realizării
Scrisoarea incluzând decizia terminării parteneriatului este trimisă finanțatorilor			
Sunt luate deciziile cu privire la împărțirea valorilor mobiliare și imobiliare ale parteneriatului			
Este elaborat raportul final, profesional și financiar, asupra parteneriatului			
Este aprobat de parteneri raportul final, profesional și financiar, asupra parteneriatului			
Este transmis finanțatorilor raportul final, profesional și financiar, asupra parteneriatului			
Documentele parteneriatului sunt triate și cele mai importante sunt arhivate pentru a nu se pierde istoria parteneriatului			
Este făcută publică decizia de terminare a parteneriatului			
Beneficiarii sunt informați asupra serviciilor alternative			
Este organizat un eveniment în care să sărbătorească împreună, parteneri, beneficiari și finanțatori, realizările parteneriatului			

Concluzii

Recapitulăm regulile pe care trebuie să le urmați pentru a avea un parteneriat eficient.³²

Clarificați obiectivele parteneriatului, precum și de ce doriți să intrați în parteneriat

Bazați-vă pe punctele tari ale fiecărui partener și folosiți-le în cadrul parteneriatului

Construiți încrederea între parteneri printr-un comportament integru, deschis, transparent și onest

Clarificați rolul și responsabilitățile fiecărui partener

Comunicați deschis și eficient cu partenerii, finanțatorii și beneficiarii

Fiți pregătiți să rezolvați disputele și conflictele pe măsură ce ele apar

Monitorizați și evaluați continuu activitatea parteneriatului

Fiți pregătiți pentru terminarea parteneriatului

³² Adaptat după *The Partnership Toolkit, Tools for Building and Sustaining Partnerships*, Collaboration Roundtable, 2001, www.nisha.org