

Ghid privind facilitarea parteneriatelor pentru bibliotecari

Cuprins

Ghid privind facilitarea parteneriatelor pentru bibliotecari	1
Introducere.....	3
Obiectivele ghidului.....	3
Parteneriate durabile în biblioteci	3
Domeniul brokerajului de parteneriate.....	4
Contextul internațional.....	4
Contextul național.....	5
Componente semantice.....	6
Tipuri de parteneriate	8
Tipul de parteneriat potrivit pentru comunitatea bibliotecarilor	10
Managementul Parteneriatelor	10
Ciclul generic de viață al unui parteneriat	10
Ciclul de viață al unui parteneriat în mediul de afaceri.....	11
Ciclul de viață al unui parteneriat în mediul non-profit.....	12
Etapele și fazele ciclului de viață în parteneriatul Multi-Sectorial	13
Rolurile brokerului de parteneriate.....	20
Instrumentele brokerajului de parteneriate	25
Principiile de bună practică ale brokerului de parteneriate.....	28
Succesul parteneriatului.....	30
Parteneriatele și cadrul legislativ	32
Încheiere	33
Glosar (termeni și abrevieri, din engleză).....	33
Anexa 1.....	34
Referințe și Webografie.....	38

Acest document a fost conceput ca o resursă de orientare pentru beneficiarii programului PartneringStarter, administrat de ANBPR.

Acest ghid ar putea fi modificat, cu versiuni mai noi, pentru a adăuga concepte și informații actualizate referitoare la principiile și bunele practici în materie de brokeraj de parteneriate.

Versiunea online a Ghidului este publicată pe portalul www.partneringstarter.ro

Ghidul privind facilitarea parteneriatelor pentru bibliotecari a fost redactat de Sanda Foamete, Accredited Partnership Broker, PBA, în contextul proiectului PartneringStarter, implementat de ANBPR.



Introducere

Ghidul privind facilitarea parteneriatelor pentru bibliotecari face parte dintr-o experiență de dobândire a abilităților de broker de parteneriate, în cadrul proiectului PartneringStarter, un instrument modern, menit să sprijine profesioniștii din bibliotecile publice în activități de dezvoltare de parteneriate durabile pentru comunitățile locale. Proiectul este finanțat de Fundația Bill & Melinda Gates, prin intermediul Future Library Grecia, în contextul INELI Balkans Network.

Ghidul privind facilitarea parteneriatelor pentru bibliotecari este un instrument, asemenea unei busole, căreia dacă îi înțelegi modul de funcționare înțelegi menirea parteneriatelor inter-sectoriale. Ghidul ajută la înțelegerea termenilor specifici, la mai buna citire a ciclului de viață al parteneriatelor, la dobândirea abilităților de broker și activităților de brokeraj de parteneriate de către utilizator și, la orientarea pe harta parteneriatului public privat inter-sectorial (PPP - IS). Bibliotecarul se va simți inspirat în atragerea de resurse cu scopul de a crea și dezvolta proiecte inovative și activități, altele decât cele clasice din sala de lectură.

Utilizând acest ghid, bibliotecarii își vor folosi mai bine abilitățile profesionale pentru servicii în slujba comunității și vor fi inspirați să gândească proactiv pentru instituția în care lucrează, în serviciul comunității în care trăiesc.

Obiectivele ghidului

Prezentul Ghid își propune următoarele obiective:

- să răspundă nevoii bibliotecarilor beneficiari ai proiectului PartneringStarter de a identifica oportunități și resurse din mediul public, privat și ONG pentru a dezvolta parteneriate durabile în beneficiul comunităților locale.
- să definească domeniului brokerajului de parteneriate și al managementului de parteneriate
- să contureze ciclul unui parteneriat
- să promoveze competențele de broker de parteneriate
- să evidențieze rolurile multiple ale brokerului de parteneriate
- să refere instrumentele la dispoziția brokerului de parteneriate

Parteneriate durabile în biblioteci

Este știut că bibliotecile se confruntă cu provocări specifice erei digitale. Oamenii citesc, dar acest lucru nu se întâmplă neapărat în spațiile de bibliotecă. Este de asemenea cunoscut efortul bibliotecarilor de a aduce cât mai multe activități în spațiile proprii, ajutând și culturalizând comunitatea în slujba căreia funcționează biblioteca.

Provocarea cea mare este cum să-i aduci pe oameni înăuntru? Răspunsul este aparent simplu. Prin proiecte. Totuși, proiectele necesită finanțare, iar finanțarea depinde de atragerea de fonduri.

Există vreo alternativă? Un posibil răspuns vine dintr-o zonă complementară, cea a parteneriatelor. Deși nu exclude atragerea de finanțare, implică mai multe categorii de resurse și de persoane interesate. Formarea și administrarea de parteneriate nu este soluție infailibilă, dar după cum se va vedea în ghid este o modalitate flexibilă și inspirațională de a implica extins comunitatea locală.

Bibliotecarii își vor pune – pe bună dreptate câteva întrebări, așteptând poate ca acest ghid să le ofere soluția miraculoasă de a forma parteneriate de succes.

După ce veți fi citit Ghidul vă veți fi familiarizat cu noțiunile de bază și conceptele privind brokerajul și/sau managementul de parteneriate veți simți nevoia unei pregătiri practice similare celei organizate în cadrul proiectului PartneringStarter, la București, în care studiul de caz și jocurile de rol au vizat domeniul bibliotecilor și funcția bibliotecarilor. Brokerajul de parteneriate este o materie nouă cu aplicare generică în orice domeniu sau sector de activitate. Cu toate acestea, cursurile de dobândire a competențelor de broker de parteneriate sunt personalizabile. Fiecare participant poate extrage astfel cele mai bune cunoștințe pentru a realiza o schimbare de mentalitate în abordarea provocărilor profesionale.

Domeniul brokerajului de parteneriate

Pentru o bună înțelegere a brokerajului de parteneriate, domeniu nou, global, este necesar un scurt istoric. Brokerajul de parteneriat își are originea în zona de activitate a parteneriatelor de tip public-privat. Parteneriatul Public Privat (PPP) a apărut în economia mondială prin anii '80, ca o reacție față de presiunea modelului de achiziții publice. În dorința de a identifica modele flexibile de investiție, urmare a creșterii excesive a datoriei publice și a investițiilor macroeconomice numeroase, guvernele au căutat să încurajeze investițiile private în sectoare de infrastructură, oferind diverse avantaje fiscale investitorilor¹. Ulterior acest tip de abordare investițională a suferit transformări succesive.

Brokerajul de parteneriate a intrat între anii 1992-2011 în atenția International Business Leaders Forum (IBLF)ⁱⁱ, o organizație independentă, non-profit, fondată de prințul Charles al Marii Britanii, având membri din sectorul de afaceri, guvernamental și NGO-uri și preocupată de topici generice precum sustenabilitate, dezvoltare și leadership.

Contextul internațional

Conceptul și competențele de Partnership Broker au fost create de britanica Ros Tennyson¹. Fostă actriță și activist civic, Tennyson avea experiență de lucru cu societatea civilă doar în Marea Britanie, dar nu interacționase vreodată cu acest sector la nivel internațional, nici cu mediul de business sau cu sectorul public. În 1992, International Business Leaders Forum i-a solicitat să exploreze și să sugereze construcții de parteneriate multi-sectoriale, la nivel internațional. Bazându-se pe intuiție și pe premisa că "ceea ce nu există trebuie inventat", Ros a realizat că este în fața unei posibile provocări profesionale. În anul 2001, a creat în numele IBLF, un curs de Studii Postuniversitare, intitulat Parteneriatul Intersectorial. Cursul a fost găzduit de Universitatea din Cambridge. Formarea, principiile și bunele practici ale brokerilor de parteneriate au mai avansat un pas în perioada 2002-2003, în cadrul unui proiect intitulat Partnership Brokers Accreditation Scheme. Cursul a fost deschis către angajații programelor CSR², când Ros Tennyson a conceput ghidul The Brokering Guidebook, un instrument dedicat promovării profesionalismului și integrității în intermedierea parteneriatelor intersectoriale cu parteneri multipli, un instrument adresat celor interesați să dobândească competențe specifice brokerului de parteneriate.

Până în 2017, peste două mii cinci sute de profesioniști din diverse domenii și sectoare de activitate au dobândit competențe de broker de parteneriate. Instruirea se face pe mai multe niveluri, nivelul 1 oferind competențele de bază. Nivelul 1 durează 4 zile și este ținut în diferite părți ale lumii de brokeri acreditați de Partnership Brokers Association, fondată în Marea Britanie. Nivelul 2 permite decizia de a urma o sesiune de șase luni ca mentee sau de a urma un curs de patru zile de "train the trainer". Cei care urmează calea de mentee sunt încurajați de mentor să țină un jurnal (log-book) al unui parteneriat în derulare. Mentee-ul poate alege un parteneriat imaginar, caz în care s-ar putea să îi fie dificil să înțeleagă evoluția reală a unui parteneriat.

Contextul românesc

În anul 2013 a fost organizată prima serie de cursuri de brokeraj de parteneriate în România, în cadrul unui proiect susținut de Microsoft, Fundația EOS din Timișoara, cu sprijinul Fundației Româno-Americane și cu participarea unor trainer³ acreditați de Partnership Brokers Association (PBA), din Marea Britanie. Au fost instruiți 20 de profesioniști din domeniul

¹ Ros Tennyson - <http://www.rostennyson.info/>

² CSR – Corporate Social Responsibility – Responsabilitatea Socială a Corporativă

³ Greg Butler (<http://www.effdebate.org/debates/previous-debates/attendees/greg-butler/>) și Helga van Kampen (<http://www.newhow.org/helga-van-kampen.html>)

educației, din sectorul public, privat și din mediul ONG, ANBPR fiind reprezentată prin Directorul Executiv Ioana Crihană. PBA a înregistrat cu ocazia aceluși training numărul record de cursanți de 1000. În 2017 ANBPR a organizat un workshop de conștientizare a nevoii competențelor brokerului de parteneriate în rândul bibliotecarilor din România, în cadrul proiectului PartneringStarter. Prezentul ghid este un instrument complementar de lucru care ajută bibliotecarii la înțelegerea conceptelor de brokeraj de parteneriate și la aplicarea acestora în practică. Pentru o pregătire completă, compatibilă Nivelului 1 de formare a competențelor, cursul poate fi organizat pe durata a 4 zile, cu minimum 20 de participanți. În mod ideal, instruirea ar trebui să implice participarea reprezentanților celor 4 categorii de părți interesate: sectorul public, sectorul privat, ONG-urile și liderii informali ai comunității locale (ultima categorie este opțională).

În lume funcționează actualmente o comunitate de brokeri de parteneriate care colaborează și se întâlnește anual, în dorința de a fi la zi cu teoria, practica și valorizarea competențelor. Brokerii de parteneriate acreditați se implică în comunități deschise, interesate de dezvoltarea durabilă prin forme de colaborare multipartită. Ei pot ajuta partenerii potențiali să descopere propria cale de rezolvare a nevoilor comunitare, sociale și economice. Atunci când comunitățile își pun problema beneficiilor prin intermediul unui parteneriat între mai multe persoane interesate (mai mulți stakeholders) din același domeniu sau domenii înrudite, au nevoie de un profesionist responsabil care să îi asiste în decizii pentru identificarea celei mai bune alternative. Deși parteneriatele nu sunt o soluție infailibilă, existența brokerului, capacitatea părților să se organizeze, să găsească cea mai bună cale, inclusiv cea de formare de clustere economice, care conduc spre creșterea competitivității.

Componente semantice

Pentru o mai bună înțelegere a materiei pe care o formează brokerajul de parteneriate este necesară o scurtă analiză a componentelor, adică a termenilor denotați. Asocierea ulterioară a termenilor conduce spre o înțelegere fluidă a competențelor pe care se presupune că le dobândește **brokerul de parteneriate**.

Broker sau curtier – Persoană care se ocupă, în numele clienților, cu tranzacționarea valorilor mobiliare, a unor mărfuri și servicii, în schimbul unui comisionⁱⁱⁱ.

Brokeraj sau curtaj – Activitatea unui broker de mijlocire a încheierii unor contracte sau a efectuării unor servicii, de regulă financiare.^{iv}

Partener – Persoană (fizică sau juridică, entitate publică, guvernamentală sau donor) a cărei participare și sprijin activ sunt esențiale pentru implementarea cu succes a unui parteneriat, proiect sau program.

Parteneriat - Sistem care asociază parteneri din punct de vedere politic, economic, social, civic, cultural etc. Asociere a doi sau mai mulți parteneri (de afaceri).^v Parteneriatul este procesul de colaborare formal sau informal dintre două sau mai multe părți care acționează împreună pentru realizarea unor interese sau scopuri comune. Parteneriatul presupune o relație de lucru continuu în care riscurile și beneficiile sunt împărțite între parteneri. Partenerii generează proiecte și programe, angajează contribuții materiale tangibile și își asumă responsabilități. Parteneriatul trebuie văzut totodată ca o călătorie exploratorie pe o hartă cu multe necunoscute, cu zone greu accesibile, dar și cu locuri care încântă exploratorii prin descoperirea lor.

Broker de Parteneriate – Partnership Broker Association (PBA) definește brokerul de parteneriate ca pe un intermediar activ care îi sprijină pe parteneri să identifice nevoia de a parteneria, să își modeleze parteneriatul, să se orienteze pe o hartă colaborativă, conturată în fapt, de ei înșiși, să își planifice călătoria comună, să aleagă mijlocele și resursele potrivite atingerii scopurilor, dar și să schimbe direcția când și dacă este necesar.^{vi} Deși termenul este folosit global și ușor de înțeles, sunt geografi în care se folosesc sinonime ale unora dintre rolurile pe care oricum brokerul de parteneriate le joacă, așa după cum va fi descris în Ghid. Sinonimele includ termeni precum manager de proces, agent (manager) de schimbare, intermediar sau manager de parteneriate. Brokerii de parteneriate îmbracă mai multe roluri, nu doar acela de agent tranzacțional, după cum va reieși în continuare. Brokerul are rolul de intermediar doar inițial. El poate interveni însă și ulterior, asistând părțile să se focalizeze în drumul lor exploratoriu, pe construirea și consolidarea unei forme de alianță inovativă, în interiorul căreia partenerii interesați asigură programe sau proiecte cu valoare semnificativă atât pentru cei implicați, cât și pentru societatea mai largă. Rolurile pe care le poate juca brokerul de parteneriate sunt descrise în capitolul *Etapele și fazele ciclului de viață în parteneriatul Multi-Sectorial*.

Brokeraj de parteneriate – Activități de sprijinire și consolidare a parteneriatelor prin management inovativ, competent și colaborativ^{vii}. După ajutorul inițial dat de broker partenerilor de conștientizare și de facilitare a formării parteneriatului, activitatea de brokeraj poate evolua ca o activitate de management de parteneriat. În anumite etape, activitatea se suprapune activităților de management de proiect, fără să se substituie acestora. Termenii brokeraj de parteneriat și management de parteneriat se pot contopi, dar nu trebuie confundați cu

managementul de proiect. Brokerajul de parteneriate este o artă și o știință la început de drum. Trebuie văzut ca un proces dinamic, fiind un domeniu deschizător de drumuri în dezvoltarea economico-socială a societății. Ca orice domeniu exploratoriu practică intens metode de tip încercare-eroare. Partenerii pot seta la începutul călătoriei așteptări mari, iar la final pot obține rezultate mai slabe. Asta nu înseamnă că activitatea de brokeraj a fost deficitară, nici partenerii inabili. Înseamnă că drumul ales pentru explorarea obținerii de rezultate favorabile dezvoltării comunitare are nevoie de corecții, pe parcurs.

Management de parteneriate – în domeniul business-ului este definit ca un proces managerial care vizează strategii, procese de comunicare și marketing cu partenerii de afaceri: vânzători, distribuitori etc cu scopul de a maximiza impactul pozitiv al afacerii unei companii pe piață. Conceptul este împrumutat și în mediul ONG, doar că scopul vizat îl reprezintă implementarea de proiecte și programe ce necesită implicarea unor parteneri, acolo unde entitatea ONG descoperă că nu poate atinge anumite obiective propuse, cu resurse proprii.

Managerul de parteneriate - denumirea definește responsabilitatea celui care ocupă funcția de manager de parteneriate pentru administrarea relației cu partenerii de afaceri sau, în cazul mediului non-profit, în administrarea relației cu partenerii de proiecte și programe.

Tipuri de parteneriate

În funcție de domeniul în care sunt inițiate parteneriatele pot fi:

- **Formale** – *presupune încheierea unui contract sau acord de parteneriat. Este dezirabil atunci când partenerii aparțin unor structuri și culturi diferite (ONG-uri și structuri ale administrației publice, ONG-uri de naționalități diferite etc.)*
- **Informale** – tip de parteneriat format în mediu închis, în interiorul unei organizații sau entități în care părțile se cunosc sau împărtășesc o cultură comună.
- **Parteneriat Public Privat (PPP)** – concept dinamic greu de definit încă, deși se vorbește despre acest tip de abordare încă din anii '70, când guvernele țărilor dezvoltate au încercat să schimbe modelul de achiziții publice de atunci. Parteneriatul apare ca o structură de interese reciproce între două părți, una din sectorul public, cealaltă din sectorul privat. Banca Mondială definește PPP astfel: *mecanism prin care guvernul poate achiziționa și implementa infrastructuri publice și / sau servicii folosind resursele și expertiza sectorului privat.[...] PPP combină abilitățile și resursele atât din sectorul public cât și din cel privat, prin asumarea riscurilor și responsabilităților. Guvernele beneficiază de expertiza sectorului privat și își permit să se concentreze în schimb asupra politicilor, planificării și reglementării prin delegarea operațiunilor zilnice.* ^{viii}

- **Parteneriat Intersectorial** (cross-sectorial partnership - CSP) sau **Parteneriat Multi-Sectorial** (multi-stakeholder partnership MSP) - O formă de parteneriat care implică mai multe sectoare de activitate, inclusiv organizații neguvernamentale și totodată mai multe categorii de persoane interesate (stakeholders), preocupate să realizeze în comun un program, un proiect sau rezolvarea unor probleme cu o finalitate ce depinde simultan de fiecare dintre ei. Spre deosebire de PPP, care presupune o relație tranzacțională, CSP și MSP pot presupune o abordare tranzacțional-transformațională. Abordare tranzacțională, adică de tip comercial, pentru că partenerii semnează contracte cu obligații, drepturi și implicații juridice; și transformațională pentru că partenerii pot semna sau nu acorduri cu caracter juridic, dar colaborarea dintre ei și responsabilitatea pe care și-o asumă produce schimbare în pași succesivi. Părțile unui CSP/MSP aparțin de regulă unei comunității dintr-o arie geografică determinată sau dintr-o categorie socială, profesională și/sau economică care identifică nevoia de dezvoltare și care urmează să fie supusă unui proces de transformare. Fiecare parte este interesată să aducă în parteneriat resurse proprii pentru îndeplinirea obiectivelor comune de care va beneficia ulterior toată comunitatea. Parteneriatele intersectoriale cultivă managementul creativ și inovator și pleacă de la nevoia de schimbare, îmbinând culturi organizaționale diferite. În cadrul unui astfel de parteneriat se formează principiul conform căruia întregul este important și înseamnă mai mult decât suma părților componente.
- **Cluster** – clusterul este mai degrabă o formă de asociere la nivel regional. Poate fi văzut ca un parteneriat. Denumirea provine din limba engleză și a fost definită de Michael Porter⁴, o eminență cunoscută în materie de teorii, strategii de afaceri și cauze sociale. Definiția dată de Porter este următoarea: *Clusterelor sunt concentrări geografice de instituții și companii interconectate, dintr-un anumit domeniu. Clusterelor cuprind un grup de industrii înrudite și alte entități importante din punct de vedere al concurenței. Acestea includ, spre exemplu, furnizori de input-uri specializate, cum ar fi componente, mașini și servicii, sau furnizori de infrastructură specializată. De multe ori, clusterelor se extind în aval către diverse canale de distribuție și clienți și lateral către producători de produse complementare și către industrii înrudite prin calificări, tehnologii sau input-uri comune. Unele clusterelor includ instituții guvernamentale și de alte tipuri – precum universități, agenții de standardizare, think tank-uri, furnizori de instruire profesională și patronate – ce asigură instruire specializată, educație, informație, cercetare și suport tehnic.* (Porter M. , 1998)^{ix}. Conceptul de cluster economic, așa cum a fost el inițial generat de Porter, a intrat în atenția guvernelor, a mediului academic și a asociațiilor profesionale ca un element de referință pentru stimularea dezvoltării urbane și rurale din punct de vedere economic.

⁴ Michael Porter - https://en.wikipedia.org/wiki/Michael_Porter

În funcție de dimensiuni, parteneriatele pot fi locale, regionale, naționale, internaționale. Pot fi parteneriate de reprezentare, cum sunt cele din mediul sindical sau politic, federații, uniuni, consilii, alianțe, forumuri, coaliții, etc.; sau pot fi operaționale pentru că presupun lansarea sau existența unor proiecte concrete.

Ce tip de parteneriat este potrivit pentru comunitatea bibliotecarilor?

Din multitudinea tipurilor de parteneriate existente, cel la care face referire prezentul Ghid este Parteneriatul Multi-Sectorial (MSP). Se potrivește atât scopurilor unei instituții de cultură, cum este și biblioteca publică, cât și scopurilor comunității profesionale a bibliotecarilor. În acest tip de parteneriat se regăsesc toate cele patru categorii de actanți din comunitatea în care o bibliotecă prestează servicii pentru beneficiari:

- Sectorul Public
- Sectorul de Business
- ONG-uri
- Publicul, în cazul de față, publicul cititor

În capitolele ce urmează, Ghidul descrie ciclul de viață al unui parteneriat de tip MSP, managementul parteneriatului MSP, rolurile brokerului de parteneriate, instrumentele la dispoziția brokerului. Bibliotecarul va decide singur ce elemente explicate de Ghid se potrivesc profilului lui profesional, din perspectiva rolurilor pe care le joacă un broker de parteneriate. Ghidul este complementar cursurilor de brokeraj de parteneriate, în care, prin jocuri de rol și studii de caz, bibliotecarul poate dobândi competențe noi, care îl dezvoltă profesional.

Managementul Parteneriatelor

Managementul parteneriatelor derivă din activitățile inițiale de brokeraj, indiferent de domeniu. De îndată ce a fost intermediat, parteneriatul capătă viață, intră într-o dinamică proprie, în funcție de specificul domeniului și de scopul pentru care a fost creat. Există o practică frecventă în mediul de business și, mai nou, în mediul organizațiilor non-profit, de a se dezvolta și prin intermediul parteneriatelor. Managementul relației cu partenerii presupune strategii, comunicare și setarea unor procese specifice de obținere a rezultatelor în comun. Managementul de parteneriate conține principii de echitate, transparență, beneficii reciproce și recunoaștere devreme a provocărilor sau problemelor, din dorința de rezolvare amiabilă a eventualelor tensiuni.

Ciclul generic de viață al unui parteneriat

Orice parteneriat este exploatat și produce beneficii în cadrul unui ciclu de viață. Parteneriatul poate fi privit ca o inițiativă antreprenorială care are un început, se dezvoltă și se încheie. În funcție de scop sau complexitate, parteneriatul poate sfârși sau poate intra într-un nou ciclu de viață.

Ciclul de viață al unui parteneriat conține generic patru etape mari:

- I. Domeniul de aplicare și formare;
- II. Administrarea;
- III. Monitorizarea;
- IV. Recunoașterea rezultatelor

În interiorul etapelor apar faze intermediare. Numărul fazelor intermediare nu este fix. Ține mai degrabă de specificul parteneriatului sau de domeniul în care este dezvoltat.

Ciclul de viață al unui parteneriat în mediul de afaceri

Ciclul de viață al unui parteneriat în mediul de afaceri este format de regulă, de șase faze:

1. Justificarea business-ului prin parteneri;
2. Identificarea partenerilor;
3. Negocierea parteneriatelor;
4. Managementul parteneriatelor;
5. Monitorizarea și Evaluarea Realizărilor;
6. Terminarea/Renegocierea



Figura 1. Ciclul de viață al parteneriatului în mediul de afaceri

Relația de afaceri este una cu reguli ferme și stricte, bazată pe criteriile de performanță comercială și pe relații exclusiv tranzacționale.

Ciclul de viață al unui parteneriat în mediul non-profit

Organizațiile neguvernamentale, în special cele internaționale non-profit, fundațiile și asociațiile se bazează la rândul lor pe parteneriate, în dezvoltarea de proiecte, considerând că pot crea o lume mai prosperă. Managementul parteneriatului este văzut ca procesul de formare, urmărire și menținere a relațiilor eficiente și armonioase cu partenerii din mediul public și privat.

Structurile partenariale sunt parte integrată în activitățile de responsabilitate socială de care sunt conștienți toți actanții societății. Obiectivul comun al acestora în lume este dezvoltarea locală și creșterea capacității de a prospera.

The Partnering Initiative (TPI)^x organizație internațională neguvernamentală care promovează colaborarea dintre societatea civilă, guverne și companii private a redactat în 2014 un raport privind bunele practici pentru angajamente sistematice ale mediului de business în calitate de partener de dezvoltare. În acest raport, ciclul de viață al parteneriatului este definit de patru etape. Cele patru etape generice sunt: Definierea domeniului; Construcția; Implementarea și Consolidarea. TPI consideră că în interiorul acestor etape se desfășoară activități specifice. În funcție de context, aceste activități se pot întrepătrunde cu etape vecine sau chiar de-a lungul mai multor etape.

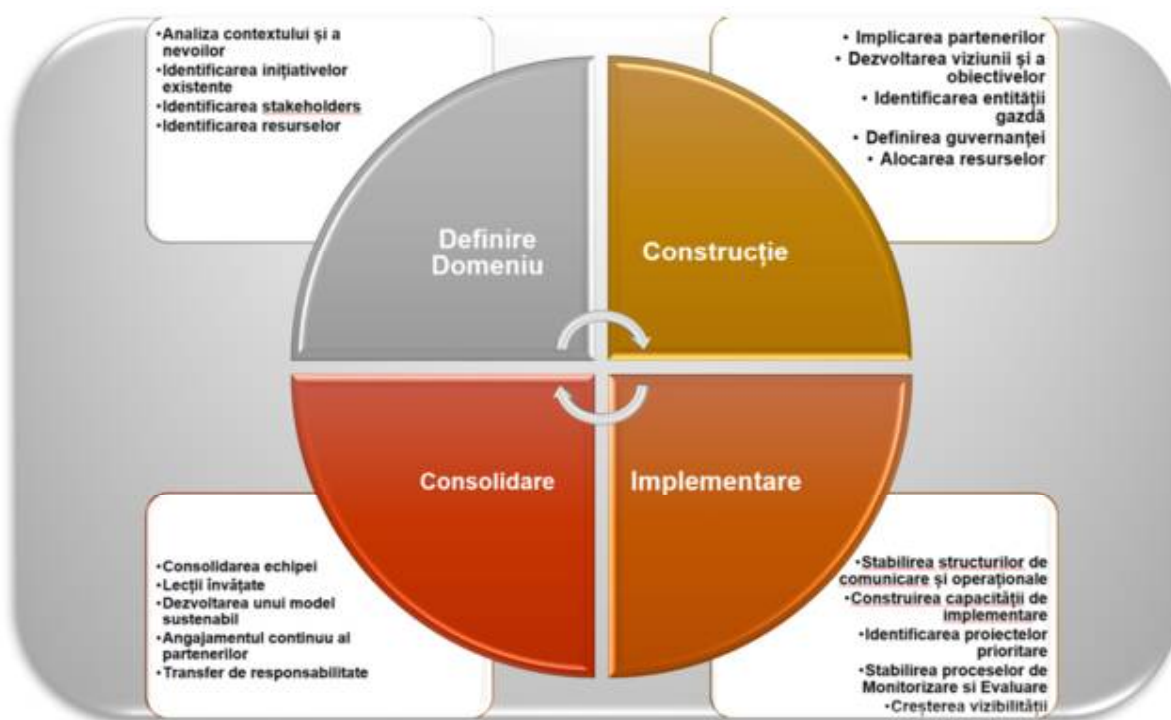


Figura 2 Ciclul de viață al parteneriatului identificat de TPI

Asociația profesională și de training a Brokerilor de Parteneriate din Marea Britanie identifică un număr de 12 faze, în interiorul celor 4 etape mari, în manualul pus la dispoziția cursanților, în cadrul cursului de Broker de Parteneriate, Nivelul 1^{xi},

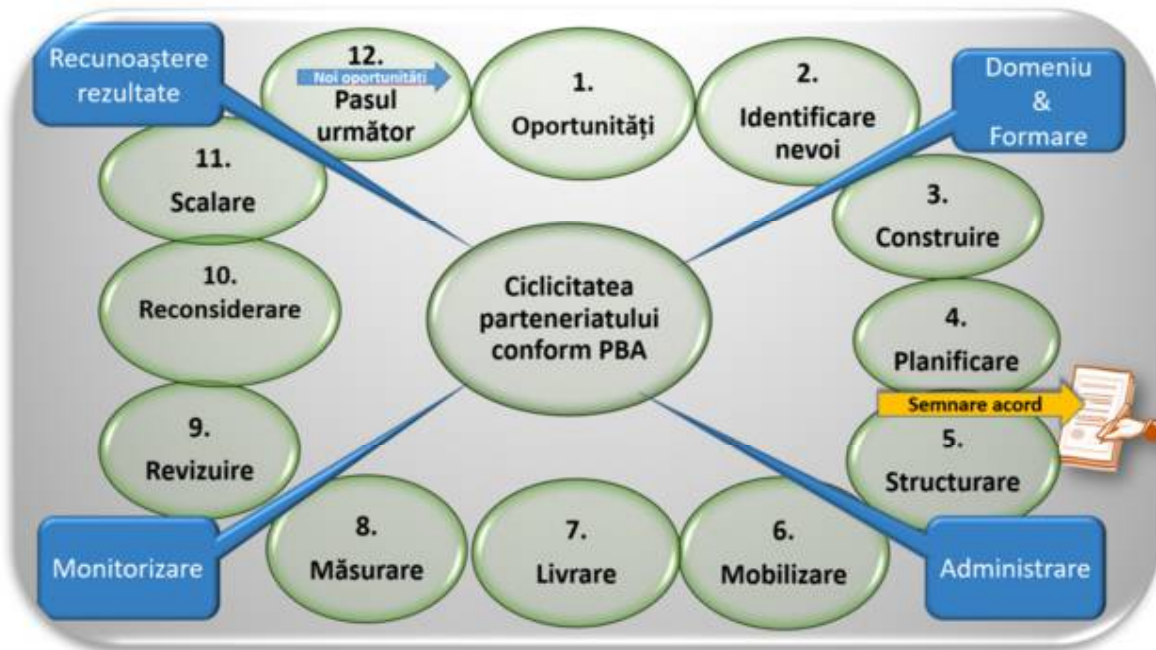


Figura 3. Cicul de viață al parteneriatului, conform PBA

Schema arată detaliat progresul și oferă o bază de înțelegere a evoluției priorităților în strânsă legătură cu activitățile fiecărei faze. PBA recunoaște că unele stagii ale parteneriatului ar putea lipsi sau ar putea fi contopite cu altele. Focusul principal al PBA constă în dezvoltarea competențelor brokerilor de parteneriate și, din această perspectivă, consideră că menirea brokerului este să ajute partenerii să:

- a) anticipeze ceea ce este necesar pentru ca un parteneriat să devină efectiv;
- b) conștientizeze dacă ratează un element vital pentru procesul de parteneriere;
- c) înțeleagă momentul propice de mutare în faza următoare, și să
- d) acționeze propice, respectiv să schimbe direcția atunci când navighează pe harta parteneriatului, dacă evoluția parteneriatului o cere.

Etapele și fazele ciclului de viață în parteneriatul Multi-Sectorial

Ghidul de față propune un ciclu de viață al parteneriatului cu un număr de faze limitat, păstrând numărul de etape neschimbat, așa cum propune și PBA. Din dorința de a facilita o mai bună

înțelegere a ciclului de viață al parteneriatului, am redus numărul de faze la 8, în loc de 12. Ordinea propusă pentru cele 8 faze este exemplificată în schița de mai jos:



Figura 3 Ciclul de viață al parteneriatului Multi-Sectorial (MSP)

Pentru o mai bună ghidare a bibliotecarilor în domeniul parteneriatelor multisectoriale, prezentul ghid folosește ca exemplu un parteneriat ipotetic, în care obiectivul comun al părților este creșterea interesului pentru lectură în rândul tinerilor, într-o comunitate în care există bibliotecă publică. Descrierea ciclului de viață al parteneriatului MSP, cu etapele și fazele specifice este detaliată mai jos.

Etapa I. Domeniul și Formarea

Etapa I stabilește contextul viitorului parteneriat. Aici își au izvorul lipsa, nevoile sau problemele care necesită rezolvare prin administrarea unui parteneriat. Această etapă are două faze: identificarea domeniului și a nevoilor; și identificarea partenerilor și a resurselor.

Identificarea domeniului și a nevoilor

Uneori anterior acestei faze apare o lipsă. De pildă lipsa interesului copiilor și adolescenților pentru citit. Odată conștientizată lipsa pot fi conturate cauzele și nevoile specifice care derivă din cauze. Cauzele au impact negativ atât în rândul beneficiarilor direcți (citorii tineri), cât și în interiorul instituției sau persoanelor interesate de dezvoltarea continuă a competențelor privind cititul (școală, bibliotecă, familie), dar mai ales pentru dezvoltarea armonioasă continuă a societății.

Cum poate fi înlăturată lipsa? La această întrebare nu se poate răspunde imediat. Întrebarea creează însă o serie de alte întrebări, toate orientate pe nevoia de înlăturare a lipsei. În avalanșa de întrebări imaginați-vă că vedeți un arbore decizional, în care decizia de luat este formarea parteneriatului. Fiecare întrebare este o ramură, cu cel puțin două crengi. În funcție de răspunsul la întrebare poți afla dacă înlăturarea lipsei se poate face cu ajutorul unui parteneriat sau prin alte metode. Întrebările trebuie să fie specifice. Un set de întrebări de luat în considerare în această fază pentru scopul legat de *"lipsa interesului copiilor și adolescenților pentru citit"* ar putea fi:

- Poate biblioteca sau bibliotecarul care a identificat lipsa să o înlătore cu resurse cunoscute? (Da/Nu)
- Poate acționa singură? (Da/Nu)
- Sunt resursele existente suficiente? (Da/Nu)
 - Materiale (Da/Nu)
 - Umane (Da/Nu)
 - Financiare (Da/Nu)
 - de Timp (Da/Nu)

Setul de întrebări poate fi mai lung. Dacă răspunsurile sunt preponderent "Da", înseamnă că nu este obligatoriu necesară formarea unui parteneriat. Dacă răspunsurile sunt preponderent "Nu", înseamnă că se conturează un domeniu pentru un viitor parteneriat. În această fază se conturează așadar dorința fermă de a găsi alte resurse suplimentare și conștiința că nu se poate rezolva ușor problema sau lipsa identificată. Acest fapt conduce spre dorința firească de a găsi resurse neexplorate anterior. Aplicând metoda încercare-eroare, o soluție ar fi atragerea de alte persoane interesate, de a forma un grup de lucru interesat pentru înlăturarea lipsei, iar asta conduce firesc spre formarea unui parteneriat.

Identificarea partenerilor și a resurselor

Cum știți că aveți nevoie de un parteneriat pentru biblioteca dvs.? Încă nu știți. Următoarea întrebare la care ați putea să meditați este: Cine ar putea ajuta la rezolvarea problemei? Cine ar vrea ca elevii să iubească lectura? În acest moment, aruncați o privire în propria comunitate locală. Ar putea fi părinți sau profesori interesați. Un părinte poate fi un lider informal bun. Un profesor are puncte forte în pedagogie. Cine altcineva? Există editori de carte sau altfel de publicații locale? Dar o afacere locală adresată copiilor? Nu uitați că autoritatea locală ar trebui să facă parte din parteneriatul dvs. Primăria? Inspectoratul școlar? Cel mai bine știți, în funcție de context. Nu există soluții ideale. Dumneavoastră, ca potențial broker de parteneriat aveți dreptul să aflați.

Această fază este caracterizată de oportunitatea atragerii de noi persoane interesate și perspectiva formării unui parteneriat multi-sectorial, cu număr optim de parteneri, din categoria celor 4 actanți. Într-un parteneriat funcțional care impactează o comunitate este recomandabil să fie implicate entități interesate din toate mediile societății: Sectorul Public (sector din care inclusiv bibliotecile fac parte), Sectorul de Business (firme locale, regionale sau naționale), ONG-uri (cu obiect de activitate în domeniul de interes pentru parteneriat) și, acolo unde există, un lider formal sau informal. Liderul formal poate fi o personalitate sau persoană publică locală (actor, sportiv, persoană civic implicată etc.) cu preocupări din domeniul vizat de parteneriat. Rolul liderului formal sau informal este acela de vector sau de magnet. Fie are puterea de a răspândi ideile promovate de parteneriat, fie atrage alături fani, adepți și chiar alți parteneri. Liderul informal era în comunitățile primitive un înțelept, o persoană de a cărei autoritate se ținea cont unanim. Într-o comunitate modernă, liderul informal poate fi o personalitate culturală, un fiu al orașului, o celebritate cu calități morale și respect pentru valorile comunitare.

Setarea Așteptărilor

Începeți negocierile de formare a parteneriatului. În calitate de broker de parteneriat organizați primele întâlniri între potențialii parteneri la care temele de discuție sunt termenii de formare a viitorului parteneriat. Luați în considerare atât opțiunea pentru un parteneriat formal, cât și cea pentru un parteneriat informal. Partenerii pot decide final. Brokerul doar facilitează discuțiile. Au loc primele negocieri de implicare. Negocierile se desfășoară atât între stakeholderii interni, cât și cu cei externi, din altă organizație. Persoanele interesate din interiorul fiecărei organizații pot influența și pot atrage alți colegi ca susținători pentru a sprijini formarea viitorului parteneriat. Aceștia sunt considerați stakeholderi interni. De pildă, un angajat al bibliotecii negociază și atrage alți colegi să se implice în parteneriat. În exemplul menționat mai sus, persoanele preocupate de *"lipsa interesului copiilor și adolescenților pentru citit"* pot fi bibliotecarul, managerul de marketing, managerul de evenimente. În funcție de tipul de activități gândite a se derula în cadrul parteneriatului, pot fi identificați și alți stakeholderii interni. Fiecare dintre organizațiile implicate în parteneriat vorbește despre membrii echipei de parteneriat ca despre stakeholderi interni parteneriatului. *Stakeholder extern* este considerată orice persoană din altă organizație implicată în parteneriat.

În această fază sunt identificate interesele comune și resursele specifice pe care fiecare partener le pune în joc, în scopul atingerii succesului. Această fază este caracterizată de decizia fiecărui partener de a aloca resursele de care dispune cel mai bine în favoarea parteneriatului: resurse umane, financiare, de timp, de locații, de servicii etc.

În practică, etapa I a parteneriatului se încheie în momentul în care cele patru categorii de actanți se consideră pregătite să oficializeze parteneriatul multi-sectorial. Nu există un număr obligatoriu de parteneri. Parteneriatul poate demara cu un număr minim de actanți implicați, ca premisă bună pentru colaborarea într-un prim program, proiect sau acțiune comună. Ulterior se pot adăuga alți parteneri, cu acordul tuturor celor deja implicați. Totuși, trebuie avut în vedere să nu se creeze o suprastructură greoaie, care ar duce la lipsa de suplețe a parteneriatului. Dacă numărul optim de parteneri este atins, se apreciază că parteneriatul poate trece în etapa următoare.

Etapa II. Administrarea/Managementul parteneriatului

Parteneriatele multi-sectoriale ridică semnale de atenție culturală. Fiecare sector are propriile reguli de administrare și se supune unei culturi organizaționale proprii. Fiecare partener va împrumuta celorlalți parteneri, ceva din felul propriu de a se dezvolta și, la rândul lui, va prelua de la ceilalți. Parteneriatul dobândește astfel propria cultură organizatorică.

Structurarea

Această fază începe de regulă cu un reper formal important: semnarea acordului. Până acum părțile s-au întâlnit mai degrabă ca membri ai unui grup de lucru (task force). În faza a 4-a a ciclului parteneriatului, părțile devin oficial parteneri. În țări precum fostele țări comuniste, apare nevoia oarecum firească de a formaliza parteneriatul prin semnarea unui document oficial. Oficializarea nu presupune o formă anume. Este recomandată forma de Acord de Parteneriat sau Protocol de Parteneriat, nu cea de Contract de Parteneriat. Puteți folosi șablonul unui acord redactat după voința părților. Indiferent de forma preferată de parteneri, este bine ca documentul să conțină Principiile de Bună Practică ale Parteneriatului. În Anexa 1 a Ghidului se găsesc sugestii legate de formularea unui acord în care sunt cuprinse principiile de bună practică între parteneri.

În lume există și parteneriate informale. Unele dintre ele au la bază existența unor contracte sau acorduri bilaterale separate între părți semnate anterior ideii de parteneriere multisectorială. Altele se bazează pe simple scrisori de intenție, un angajament de colaborare în grup pentru atingerea unor obiective mutuale. Parteneriatul poate rezista și poate fi de succes, chiar dacă este un parteneriat informal. Părțile se recunosc și se respectă reciproc, înțeleg să colaboreze și să se întâlnească ori de câte ori este necesar, dar decid că formalizarea parteneriatului este un efort inutil. Bineînțeles, dacă legea permite și dacă lipsa unei formalizări nu știrbește responsabilitatea individuală. Indiferent dacă este formal sau informal, ca să se poată dezvolta, parteneriatul trebuie structurat. Structura pleacă de la un set de obiective SMART comune, care pot genera proiecte sau programe decise de parteneri. O

astfel de structură presupune bugetare, definirea succesiunii de alocare a resurselor, organizarea de activități sau livrarea de produse și servicii. În cadrul unui parteneriat care își propune să înlăture lipsa interesului copiilor și adolescenților pentru citit s-ar putea crea o structură de activități și evenimente care să includă de pildă studii de profilare a publicului țintă, cercetări sociologice privind teme favorite din viața reală a tinerilor, tipul de eroi cu care se identifică tinerii, evenimente de lectură performativă în spații neconvenționale sau tipuri de servicii atractive, precum scrierea creativă. Orice idee inventivă ajută. Se pot organiza sesiuni de brainstorming din care să reiasă cel mai bine ce se poate face pentru a stârni interesul beneficiarilor pentru citit, cu alte cuvinte pentru a valorifica cât mai bine resursele partenerilor în cadrul proiectului.

Planificarea

În această etapă se întocmește planul de dezvoltare al parteneriatului pentru unul sau mai multe programe, proiecte sau acțiuni agreeate. Sunt alocate punctual resursele asumate de parteneri. Este foarte important în această fază să fie întocmite bugete. Atât pentru fiecare program, proiect sau activitate din interiorul parteneriatului, cât și pentru evoluția parteneriatului în sine. Bugetul trebuie să conțină transparent elementele de cost și modul clar de susținere a costurilor de către parteneri. Chiar dacă un parteneriat presupune adunarea laolaltă a resurselor comune, presupune totodată și niște costuri punctuale sau operaționale. Această parte tranzacțională a parteneriatului trebuie tratată cu atenție și seriozitate, altfel poate debalansa relația dintre parteneri și poate crea frustrări sau derapaje care împiedică atingerea scopului și, în consecință să afecteze transformarea favorabilă a comunității. Succesul sau, dimpotrivă, prăbușirea unui parteneriat ține de păstrarea echilibrului între tranzacțional și transformațional.

Planificarea este ultima fază a etapei a II-a parteneriatului. Urmează etapa a III-a, Monitorizarea, în care apar semnele schimbării sau ale transformării favorabile și în care se fac evaluări și revizuirii.

Etapa III. Monitorizarea

Livrabilele

Livrabilele sau tangibilele unui parteneriat de tip MSP sunt programele, proiectele, serviciile sau activitățile din acordul de parteneriere. Pentru ca un livrabil al parteneriatului să fie cuantificat este nevoie să apară primele rezultate ale produselor parteneriatului. De pildă un livrabil în cadrul parteneriatului având ca obiect înlăturarea lipsei de interes pentru lectură a tinerilor, produsul sau livrabilele ar putea fi rezultatele activităților realizate în atelierele de lectură performativă sau de scriere creativă (în exemplul menționat mai sus – faza a 4-a). Detaliile livrabilelor se extrag din rapoartele programelor, proiectelor, serviciilor sau activităților

parteneriatului. Livrabilele dintr-un proiect, considerat livrabil în interiorul unui parteneriat, devin parte integrantă a livrabilelor din parteneriatul respectiv. Rapoartele de activitate proprii parteneriatului sunt de asemenea livrabile valide.

Evaluare și Revizuire

Randamentul și progresul parteneriatului pot fi dificil de monitorizat. Deși poți monitoriza progresul, este dificil să măsoți randamentul unui parteneriat. Ritmul parteneriatului depinde de ritmul de implementare al programelor, al proiectelor, al activităților sau serviciilor pe care le înglobează parteneriatul. O întârziere în implementare nu înseamnă neapărat o lipsă de randament. Nici eșecul parteneriatului. Unele activități pot fi măsurate după rigori de eficiență practică sau temporală. În această categorie intră evenimentele. De pildă organizarea unei seri de lectură performativă cu un scriitor sau actor adus special din afara comunității, pentru care s-au alocat resurse financiare de deplasare și acomodare, are o dată fixă. E ușor să evaluezi dacă evenimentul a fost realizat la timp, dacă s-au păstrat cheltuielile în limita bugetului, dacă s-a atins numărul propus de participanți. Este mai dificil însă de evaluat dacă la sfârșitul evenimentului în sine audiența este mult mai interesată de lectura operei aceluși scriitor sau de lectură în general, începând de a doua zi. Lectura performativă cu un profesionist ar putea fi repetată, dacă bugetul permite. Alternativ, seriile de lectură performativă pot fi repetate cu beneficiarii proiectului, în absența vedetelor, imaginând altfel de atracții. De pildă copiii să citească pe roluri sau anumite pasaje din carte. Repetiția ajută.

În etapa de monitorizare, faza de revizuire se poate evidenția dacă parteneriatul este efectiv, partenerii comunică eficient sau doar sec instituțional. Un rol important îl are revizuirea. Păstrând sinceritatea motivației care i-a adunat, partenerii pot descoperi că unele dintre proiecte au fost administrate bine, dar că administrarea lor s-ar fi făcut oricum bine, independent de existența parteneriatului. Sunt situații în care partenerii descoperă că anumite probleme au fost rezolvate printr-o inițiativă comercială. Cu alte cuvinte, în această etapă, partenerii pot conștientiza dacă echilibrul tranzacțional-transformațional este continuu și conduce către o schimbare favorabilă comunității, prin intermediul parteneriatului.

Etapa IV. Recunoașterea rezultatelor

Aceasta este ultima etapă a ciclului de viață al parteneriatelor. Această etapă conține o singură fază, în care se iau deciziile ferme dacă parteneriatul să continue sau nu și sunt evidențiate noi oportunități pentru parteneri. Atenție! În această etapă pot exista semne că oportunitățile ar putea fi deschise pentru părți în cadrul parteneriatului sau în mod independent, înafara parteneriatului.

Terminare versus noi oportunități

Această fază poate fi caracterizată simplificat așa: *Merge, continuăm. Nu merge, schimbăm sau închidem*. Detaliind, important pentru sănătatea parteneriatului este ca părțile să fie decise dacă trebuie operate doar câteva abordări tactice sau întreaga strategie a parteneriatului trebuie schimbată. Important, totodată, este ca partenerii să conștientizeze sincer dacă sau nu este oportună continuarea parteneriatului.

Ciclul de viață al unui parteneriat poate fi repetat sau poate fi întrerupt din varii motive în oricare dintre etapele evoluției. Partenerii pot descoperi că problema din spatele nevoii care a generat parteneriatul poate fi administrată prin alte metode, fie printr-un simplu proiect, fie printr-o soluție comercială.

În capitolul următor sunt prezentate rolurile brokerului de parteneriate, în toate cele 8 faze.

Rolurile brokerului de parteneriate

Înainte de a enumera rolurile pe care le joacă un broker în interiorul parteneriatului, este important de menționat că brokerii pot fi **interni** sau **externi**. Asociația Partnership Brokers din Marea Britanie consideră intern brokerul care ține de una dintre organizațiile partenere. În interiorul unui parteneriat, persoana care provine din organizația care a generat parteneriatul este percepută uneori informal și ca managerul parteneriatului. Brokerul extern este fie un liber profesionist care practică brokerajul ca meserie liberală, fie un angajat al unei firme având ca obiect de activitate brokerajul de parteneriate. Brokerul intern poate acționa intuitiv, fără o pregătire prealabilă. Poate avea abilitatea de a conduce instinctiv partenerii spre rezultate de succes. Brokerul extern a dobândit competențele în cadrul unor sesiuni de curs privind brokerajul de parteneriatele susținut fie direct de Asociația Partnership Brokers^{xii}, fie de o altă asociație de specialitate. Cursul de partnership broker oferă un cadru teoretic și practic pentru dezvoltarea abilităților de brokeraj pentru profesioniști din diverse domenii de activitate care doresc să își adâncească cunoștințele în managementul parteneriatelor, trecând prin toate cele patru etape ale ciclului de viață al parteneriatului.

Pe toată durata de viață a parteneriatului, brokerul joacă roluri multiple. Rolurile se schimbă natural în funcție de etapa sau faza în care se află parteneriatul. Unele roluri se pot suprapune și derula peste mai multe faze. În funcție de faza în care se află parteneriatului, brokerul poate fi văzut ca deschizător de drumuri, facilitator, manager sau chiar mediator etc. Găsiți mai jos descrierea rolurilor care cer competențe multiple.

Etapa I.

În etapa de stabilire a domeniului și de formare a parteneriatului, rolul de broker se manifestă foarte devreme dacă persoana este experimentată în materie de parteneriate. În această etapă abilitatea de identificare a nevoilor este asociată cu abilitatea de a identifica oportunități de partenerie și ține mult de intuiția persoanei care promovează parteneriatul. Un profesionist, indiferent de sectorul în care își desfășoară activitatea, având și competențe de broker va acționa ca agent activ de facilitare a colaborării și de atragere de parteneri.

Brokerii de parteneriate sunt persoane care își pun multe întrebări, din dorința de a găsi răspunsurile adecvate. Întrebările pe care și le pune brokerul experimentat testează în primul rând scepticismul și rezistența la schimbare. Unele întrebări sunt generice, altele specifice provocării. În cazul unui bibliotecar cu competențe de broker și păstrând limitele parteneriatului ipotetic prezentat la începutul Ghidului (lipsa de interes a tinerilor pentru cititi), primele întrebări care i-ar veni în minte brokerului ar fi: *Cu cine dintre colegii mei aş putea face echipă ca să inițiem un parteneriat pentru a rezolva lipsa? Ce entitate din orașul sau comunitatea noastră ar putea avea interese similare legate de dezinteresul tinerilor pentru citit? Care este domeniul înrudit pe care l-am putea aborda pentru eventuale colaborări? Cum aş putea aborda alți potențiali stakeholders interni sau externi? E nevoie să facem studiu de caz pentru a convinge? Cum administrăm așteptările partenerilor? Dar resursele? Care sunt interesele comune ale tuturor, indiferent de pozițiile pe care le afișează fiecare la primele întâlniri? Cum să structurăm eficient lista de resurse, inclusiv cele bugetare? Avem nevoie de un parteneriat formal sau informal? Care sunt riscurile la care este expus parteneriatul și implicit partenerii, în cazul în care parteneriatul este informal? Dar formal? Care sunt legile care guvernează parteneriatul? Cum pot determina partenerii din sectoare de activitate diferite să colaboreze și să formalizeze parteneriatul, în condițiile în care aceștia nu au tradiție de interacțiune formală?* Astfel formulate, întrebările ajută inițiatorul broker să identifice diverși susținători și persoane cu interese similare, alături de care să sape după oportunități de partenerie. Un alt rol al brokerului este acela de designer al unei hărți mentale⁵. Găsiți un exemplu de hartă mentală la capitolul Instrumentele Brokerului.

ROLUL CHEIE AL BROKERULUI ÎN ACEASTĂ ETAPĂ ESTE ROLUL DE AGENT DE SCHIMBARE SAU INTERMEDIAR.

⁵ Hartă mentală sau diagrama păianjen - Instrument grafic care ajută la structurarea informațiilor într-un mod organizat și la gândirea outside the box; Activează memoria vizuală și conectează informația în jurul unui subiect central de la care pornesc ramuri multiple ce pot fi interconectate.

Etapa II.

În această etapă, etapa de administrare propriu-zisă a parteneriatului, brokerul poartă mai multe "pălării". Cea mai importantă este cea asociată rolului de manager al parteneriatului. Un broker intern poate prelua cu ușurință această responsabilitate. Un broker extern poate fi solicitat fie să preia funcția de manager a parteneriatului, fie să ofere consultanță, caz în care are un rol de coach sau mentor. Indiferent dacă este intern sau extern, în calitate de manager, brokerul își asumă sarcina de a înțelege modelele culturale ale partenerilor, procesele organizaționale ale acestora, structurile lor decizionale, ca să poată "alinia" partenerii pe o pagină comună. Astfel capacitează partenerii să progreseze în comunicare și în privința intereselor comune. Un alt rol este acela de facilitator al discuțiilor, de negociator în planificarea resurselor puse la dispoziție de parteneri prin acordul de parteneriat. Parteneriatul începe să fie văzut ca o formă de antrepriză atipică, în cazul în care legislația nu identifică o formă anume de organizare. Brokerul asistă partenerii la stabilirea valorilor de referință pentru succesul parteneriatului. Întrebările pe care și le pune brokerul în postura de manager, coach sau facilitator ating aptitudinile lui de bun administrator și deseori pe cele de manager de proiect: *Cât de bine se cunosc partenerii ca să poată colabora eficient față de provocarea "dezinteresul tinerilor pentru citit"? Cum potrivim valorile specifice fiecărui grup organizațional, ca să poată atinge criteriile de valori ale parteneriatului? Cum poate exploata un proiect sau un program know-how-ul și competențele specifice fiecărui partener? Ale partenerului din sectorul public? Dar ale celui din sectorul privat? Ale ONG-ului? Când intră în joc liderul informal? De câtă flexibilitate dispune parteneriatul ca entitate (ca antrepriză) pentru a putea face față unor provocări sau riscuri neanticipate? Este nevoie să apelăm la rețeaua specifică din spatele fiecărui partener pentru a maximiza favorabil rezultatele parteneriatului și astfel să creștem interesul adolescenților pentru citit?*

Setul de întrebări cu ale cărui răspunsuri jonglează brokerul în această etapă sunt strâns legate în general de rezultatele finale ale parteneriatului, de produsele sau serviciile pe care le furnizează comunității.

ROLUL CHEIE AL BROKERULUI ÎN ACEASTĂ ETAPĂ ESTE CEL DE MANAGER AL PARTENERIATULUI.

Etapa III.

Caracteristica etapei a III-a de monitorizare este măsurarea și revizuirea impactului, din perspectiva obținerii unei valori adăugate prin intermediul parteneriatului. Întrebarea în avans pe care brokerul și-o pune este: *Ce măsurăm pentru succes și unei bune relații pe termen lung între părți?* Cultura parteneriatului este fragilă. Fiecare partener (ca entitate) necesită o atenție dedicată, fără ignorarea parteneriatului în sine. Procedurile de evaluare au nevoie de consensul tuturor, pentru etapa de monitorizare. Prioritatea parteneriatului în sine prevalează. Impactul produselor generate în interiorul parteneriatului sunt de asemenea importante. Ca și livrarea rezultatelor conform așteptărilor inițiale sau îmbunătățirilor aduse în mers. Se măsoară și încadrarea în obiectivul de timp estimat. Toate contează să fie oportune publicului. Publicul nu are habar însă de efortul depus de parteneri. În afară de produsele (programele, proiectele etc) într-un parteneriat se monitorizează și vigoarea relației dintre parteneri. Valoarea adăugată de un parteneriat se măsoară plecând de la resurse. Combinația resurselor provenite de la toți partenerii se supun aceluiași principiu al lui Aristotel, conform căruia un întreg reprezintă mai mult decât suma părților componente. Resursele partenerilor devin astfel un întreg, care reprezintă mai mult decât suma tuturor resurselor. Parteneriatul are însă și propriile costuri. Din perspectiva finalității parteneriatului, de a spori interesul tinerilor pentru lectură, se iau în considerare toate costurile resurselor alocate de părți, definite ca și *costuri tranzacționale ale parteneriatului*, pentru ca la sfârșit să fie relevată *valoarea transformațională a comunității*, să fie considerată valoare adăugată. Pare ca un calcul matematic greu de făcut între elemente provenite din categorii diferite, tangibile și non-tangibile. Este un alt fel de a spune că valoarea adăugată pentru comunitate există sau nu, deși livrabilele parteneriatului sunt conforme, iar partenerii mulțumiți. Produsele parteneriatului sunt rodul unui proces asumat calitativ de fiecare partener, pentru că fiecare dorește să-și păstreze percepția și imaginea favorabilă în comunitate. Dacă în relația dintre parteneri au apărut derapaje, asta nu înseamnă că valoarea produselor va fi obligatoriu slabă. Înseamnă însă că efortul de a păstra viabil parteneriatul a fost mai mare decât cel estimat inițial datorită evoluției relației dintre parteneri. În culisele parteneriatului ar fi putut apărea tensiuni. Parteneriatul este construit de oameni, iar oamenii pot fi schimbători. Aici intervine măiestria brokerului de parteneriate. În etapa de monitorizare, brokerul îmbracă haina mediatorului. Rolul lui este acela de a păstra viu interesul partenerilor pentru păstrarea parteneriatului, dincolo de orgoliul fiecăruia de a fi perceput ca special. Un parteneriat e ca lucrul în echipă. Dacă echipa este formată din indivizi care înțeleg să colaboreze, echipa rămâne puternică. Întrebările etapei la care este provocat brokerul să facă față sunt: *Este parteneriatul performant? Suntem pe drumul cel bun? Ce merge, ce nu? Cum atingem plus-valoarea și continuăm parteneriatul? Dacă sunt derapaje emoționale sau de orgoliu, cum pot fi mediate? Sunt suficiente abilitățile mele de mediator sau trebuie să apelăm la un mediator profesionist? Este posibilă menținerea în echilibru a relației tranzacțional-*

transformațional? Poate fi continuată relația de parteneriat sau trebuie să încheiem, odată cu închiderea programului de încurajare a adolescenților să citească?

ROLUL CHEIE AL BROKERULUI ÎN ACEASTĂ ETAPĂ ESTE CEL DE MEDIATOR.

Etapa IV.

Cea mai importantă etapă pentru toți partenerii este celebrarea rezultatelor care au produs transformarea comunitară. Este importantă aprecierea beneficiilor obținute, chiar dacă așteptările inițiale au ținut prea sus. În definitiv, un parteneriat este ca o călătorie cu multiple necunoscute. Năzuințele oamenilor sunt mari, dar, ca în orice călătorie exploratorie, rezultatele obținute pot fi modeste. Având în vedere etapa finală, brokerul are abilitatea să citească semnele de orientare de pe harta parteneriatului. Dacă semnele indică potențial pentru progres, atunci brokerul va putea încuraja partenerii pentru noi abordări. Dacă însă apare evident punctul terminus, atunci brokerul va asista părțile la închiderea parteneriatului. Încercarea artificială de a menține parteneriatul pe harta intereselor partenerilor este contraproductivă.

Ca în orice domeniu exploratoriu, brokerajul de parteneriate practică intens metodele de tip încercare-eroare. La finalul explorării, partenerii pot conștientiza că rentabilitatea lor a fost mărunță, că efortul a fost mare, iar costul tranzacțional al parteneriatului a depășit efortul de transformare comunitară. Brokerul de parteneriate este pregătit să arate partenerilor opțiunile la finalul ciclului de viață al parteneriatului, fie din poziția de catalizator pentru continuare, fie din poziția de lichidator.

În această etapă finală, să ne imaginăm că harta parteneriatului s-a oprit în dreptul unui arbore decizional. Brokerul de parteneriate poartă din nou pălăria de broker. Față de etapa inițială, când cunoștea prea puțin partenerii, acum vede lucrurile mai limpede. El prezintă tuturor opțiunile pro și contra. Întrebările generice pentru această etapă sunt: *Ce facem cu parteneriatul? Continuă sau se termină?* În studiul de caz adresat bibliotecilor, referitor la parteneriatul format cu scopul de a determina adolescenții să citească, întrebările favorabile continuării ar putea fi: *Pot aceiași parteneri inova alte idei și pot merge mai departe împreună? Pot fi absorbite lecțiile învățate pentru scalare la un nivel superior? Ar fi bine partenerii să facă un pas înapoi și să revină cu eventuale completări și repetări ale evenimentelor sau produselor create până acum, ca să încurajeze tinerii să citească?* Setul de întrebări pentru terminarea parteneriatului ar cuprinde: *Este nevoie de continuare în aceeași formulă de parteneriat? Este capabilă instituția bibliotecii să continue pe cont propriu proiecte și programe viitoare, ca să atragă mai mulți tineri în spațiile bibliotecii? Mai poate funcționa biblioteca ca loc în care omul*

se izolează între cărți? Rămâne biblioteca o redută singulară de cultură, într-o comunitate care conștientizează nevoia de globalizare?

Desigur, dumneavoastră puteți identifica și alte întrebări contextuale care să vă ajute în calitate de broker să decideți oportunitatea continuării parteneriatului sau dimpotrivă, terminarea lui.

ROLUL CHEIE AL BROKERULUI ÎN ACEASTĂ ETAPĂ ESTE CEL DE "CAP LIMPEDE".

Instrumentele brokerajului de parteneriate

Brokerajul de parteneriate apelează la un set de instrumente specifice sau împrumutate din alte domenii. Câteva dintre instrumente sunt prezentate mai jos:

1. Broker intern sau extern

Depinde de resursele parteneriatului. Un broker intern poate fi suficient de bun pentru nevoile unui parteneriat cu resurse limitate. Un broker extern este dezirabil, dar angajarea implică costuri suplimentare pentru parteneriat. O soluție recomandată este instruirea unor persoane interesate cu deschidere spre practicile brokerajului de parteneriate pentru dobândirea competențelor și înțelegerea principiilor de bună practică. O situație ideală, pentru un bun networking, ar fi alegerea formabililor din cele 4 categorii de potențiali parteneri, așa cum i-am menționat și anterior: sectorul public, privat, NGO, comunitate locală. Totuși, se poate ține și un training adresat exclusiv bibliotecarilor, chiar dacă schimbul inter-cultural organizațional este redus. În cazul parteneriatului pentru bibliotecă preocupat de creșterea interesului tinerilor pentru citit, brokerul poate fi intern, să zicem un bibliotecar. El nu acționează însă singur în interiorul parteneriatului. Ca să convingă alți potențiali stakeholders, trebuie, dincolo de intuiție să fie bine antrenat să poarte toate celelalte pălării. Un instrument util așadar, ar fi instruirea în domeniul complex al brokerajului de parteneriate, care include cunoștințe de consultanță, coaching, mediere, negociere, management de parteneriate.

2. Autoevaluarea brokerului

Pentru a putea identifica deschiderea pentru competențele de broker de parteneriate, o persoană trebuie să conștientizeze despre sine dacă sau nu are deschidere spre competențe multiple. Iată câteva dintre întrebările pe care și le poate pune:

1. Înțeleg ce face un broker de parteneriate? Ce fac intuitiv ca broker?
2. Care dintre caracteristicile de mai jos reflectă cel mai mult rolul meu actual? (bifează oricâte se potrivesc și poți adăuga altele)

Manager • Avocat • Ambasador • Animator • Coach • Coordonator • Educator • Evaluator • Facilitator • Gardian • Inovator • Interpret • Mediator • Negociator • Organizator • Pionier • Înregistrator • Cercetător • Monitor • (altele)

3. Pe scala de mai jos, cât de bine mă potrivesc atributelor de brokeraj enumerate:

Abilități (1= minim 5= maxim)	Importanța în profesia curentă	Nivel actual de competență
NEGOCIERE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
MEDIERE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
FACILITARE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
SINTETIZAREA INFORMAȚIEI	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
COACHING	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
INSTITUȚIONAL /RELAȚIE CU PARTENERII	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
VALORIZEZ POTENȚIALUL PARTENERILOR	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
EVALUARE / REVIZUIRE / MONITORIZARE	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
Altă competență	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5
.....	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5

3. Harta mentală

O hartă mentală colorată stimulează gândirea laterală și viziunea elementelor de legătură care construiesc întregul: parteneriatul și resursele lui. Ca să construiască o hartă mentală, bibliotecarul cu abilități de broker de parteneriate imaginează resursele fiecărui partener pe câte o ramură a hărții. Din ramura principală identifică resursele și capabilitățile câte unui partener, pe care apoi le poate interconecta cu alte elemente din structura hărții.

Găsiți mai jos un exemplu de structură de hartă mentală, șablon sugestiv pentru tema: "lipsa interesului tinerilor pentru citit".

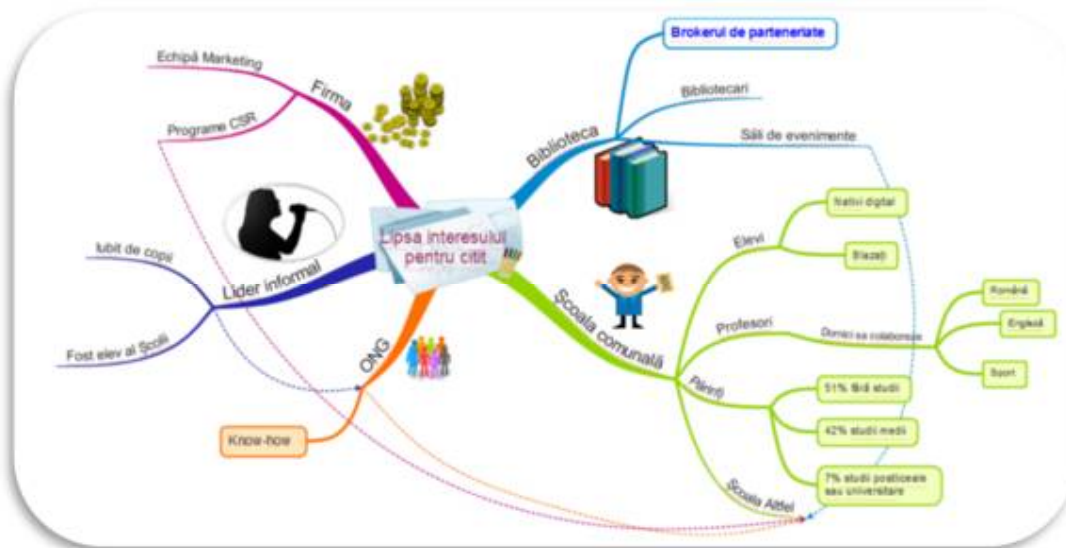


Figura 4 Exemplu de hartă mentală

4. Arborele decizional

Arborele decizional este un instrument de vizualizare și evaluare a alternativelor într-un proces de selecție a deciziei. Structura arborelui decizional detaliază ramificat alternativele de luat în calcul în funcție de două sau mai multe opțiuni. Arborele decizional ajută la identificarea problemei și stabilirea alternativelor posibile pentru care trebuie luată decizia.



Figura 5 Exemplu de Arbore decizional desenat pe verticală

5. Organizarea de ateliere

Promovarea ideii de parteneriere ajută la creșterea conștiinței de a face lucrurile mai bine pentru comunitate, de către toți actanții: sector public, mediu de afaceri, ONG, lideri formali sau informali. Colaborarea dintre toate sectoarele de activitate prin punerea în centrul atenției a nevoii de dezvoltare continuă a semenilor este unul dintre cele mai minunate meniri umane.

6. Observarea

A fi observator presupune deținerea unor abilități dedicate. Un observator folosește ca instrumente atât simțurile: vede, aude, simte, înțelege, cât și notițele pentru a da feedback constructiv. Un observator trebuie să fie "invizibil", în sensul că procesul se desfășoară fără intervenția lui. Ca să fie invizibil, în timp ce interacționează cu partenerii, brokerul are nevoie să activeze funcția meditativă. Trecând prin filtrul propriei gândiri meditative, brokerul devine creativ în oferirea de feedback constructiv partenerilor.

7. Negocierea

Instrumentul preferat al brokerului atât în procesul de formare a parteneriatului, cât și în medierea derapajelor dintre parteneri este negocierea. Cea mai dorită este tehnica negocierii bazată pe interese. Fiecare parte se poziționează natural cât mai favorabil pentru interesele proprii și poate avea o listă lungă de interese ascunse. Tehnica negocierii bazată pe interese îl ajută pe broker să scoată la suprafață interesele comune ale partenerilor, ascunse printre alte interese cu care vin inițial la negociere. Abilitatea brokerului în rolul de negociator este de a scoate la suprafață interesele comune și de a determina părțile să negocieze aceste interese, nu pozițiile intereselor inițiale.

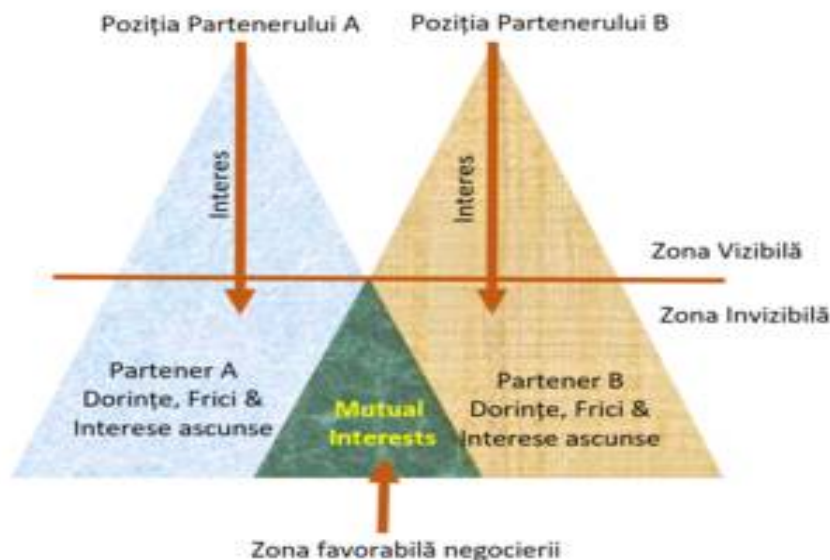


Figura 6 Negocierea Bazată pe Interese

Principiile de bună practică ale brokerului de parteneriate

Asociația profesională Partnership Brokers Association a definit un set de 10 principii de bună practică pentru brokerii de parteneriate. La sfârșitul nivelului al II-lea de pregătire profesională (Level 2), după evaluarea finală, brokerul semnează documentul privind principiile de bună

practică, apoi este acreditat PBA. Indiferent dacă sau nu este acreditat PBA, brokerul de parteneriate practician își asumă că va fi întotdeauna la zi cu noutățile privind cele mai bune principii în materie.

Brokerii de parteneriat activi sunt sfătuiți și încurajați să revizuiască regulat practicile acestor principii, pentru a evalua dacă se abat de la ele. În plus brokerii pot examina modul în care principiile de bună practică pot fi susținute cel mai bine, în special în momentele în care sunt nevoiți să lucreze în interiorul unor parteneriate cu multe provocări. Principiile de bună practică ajută la structurarea activităților de brokeraj, dând credibilitate profesionistului.

- 1. Fii la curent cu noile evoluții ale teoriei și practicii brokerajului de parteneriate intersectoriale, cu parteneri multipli, în special la adoptarea noilor instrumente, abordărilor și contexte.*
- 2. Fii reflexiv și străduiește-te să încurajezi diversitatea, echitatea, deschiderea spre beneficii reciproce și practici curajoase, în timp ce operezi în oricare dintre rolurile brokerului de parteneriate.*
- 3. Fii pregătit să provoci potențialul unui parteneriat sau comportamentul deficitar între parteneri în orice etapă a ciclului de viață al parteneriatului, în modul cele mai favorabil schimbărilor constructive.*
- 4. Folosește orice ocazie pentru a construi parteneriate sau competențe de brokeraj de parteneriate, în alții.*
- 5. Împărtășește altora cunoștințele tale despre brokerajul de parteneriate fără a închide cunoașterea în tine ci ca să favorizezi și altora dezvoltarea personală.*
- 6. Abține-te de la promovarea unui parteneriat, atunci când ești conștient de faptul că o abordare alternativă are mai multe șanse de a obține rezultate mai bune.*
- 7. Evită asumarea unor acțiuni care ar putea implica riscuri, fără înștiințarea prealabilă a celor care ar putea fi afectați*
- 8. Fii un practician etic și responsabil când acționezi legat de parteneriat sau separat cu partenerii.*
- 9. Recunoaște limitele de competență și posibilitatea de a solicita asistență din partea altora*
- 10. Fii dispus să renunți la rolul de broker de parteneriat la momentul oportun.*

Succesul parteneriatului

The Partnership Initiative identifică 12 pași de urmat pentru succes în parteneriatele multi-sectoriale ^{xiii}. Lista de mai jos reprezintă o adaptare pentru biblioteci, în mod particular cu referire la studiul de caz menționat în Ghid, lipsa de interes a tinerilor pentru citit.

Pasul 1. Înțelegeți clar problema și nevoile. Parteneriatul ar trebui să fie relevant pentru necesitățile comunității, de exemplu, pentru a sprijini elevii să iubească lectura. Abordarea de parteneriat ar trebui să corespundă activităților anterioare ale părților, pentru un mai bun impact de transformare a comportamentului beneficiarilor proiectelor realizate de parteneriat.

Pasul 2. Cunoașteți și respectați partenerii. Înțelegerea partenerilor și a resurselor de valoare va aduce în interiorul parteneriatului cultura lor, vectorii lor specifici de implicare, precum și limitările și provocările lor interne. Cultivați transparența cu privire la propriile dvs. valori și limitări pentru a ajuta la construirea încrederii. Recunoașteți principiile de creatori comuni ai parteneriatului.

Pasul 3. Stabiliți obiective clare de parteneriat. Rezultatele așteptate pot adăuga valoare fiecăruia dintre parteneri. Un obiectiv SMART setat de parteneriat, prin intermediul partenerului biblioteca poate avea impact pozitiv neașteptat, pe termen lung. Poate transforma generații.

Pasul 4. Identificați obiective de parteneriat clare, care oferă rezultate și adaugă valoare fiecăruia dintre parteneri. Obiectivele ar trebui să aibă obiective specifice măsurabile pentru a permite parteneriatului să urmărească progresul și să demonstreze succesul și valoarea adăugată fiecărui partener.

Pasul 5. Stabiliți obiective ușoare într-un parteneriat cu parteneri nerodați anterior. Puteți aborda obiective mai mari, în timp ce parteneriatul este în derulare. Vă veți da seama dacă partenerii sunt dispuși să ducă relația la un nivel cu noi provocări. Gradul de încredere crește și odată cu el parteneriatul devine o construcție solidă. Rezistă la teste de durabilitate. Se pot face ajustări operaționale și de guvernare ale parteneriatului înainte de a trece la planuri mai ambițioase. Organizați sesiuni de brainstorming între parteneri și, gândind creativ, poate invitați și adolescenți. Se simt importanți când sunt băgați în seamă. În proiectul privind încurajarea adolescenților să citească veți găsi cu siguranță idei deștepțe pentru proiecte de parteneriat.

Pasul 6. Construiți un acord de parteneriat care stabilește roluri și responsabilități clare. Rolurile să fie echilibrate, iar obiectivele stabilite conform competențelor partenerilor. Structura de guvernare și luare a deciziilor asigură responsabilități adecvate și garantează realizarea eficientă a livrabilelor.

Pasul 7. Stabilirea de valori clare ale parteneriatului în acord cu prioritățile fiecărui partener. Prioritățile să fie echilibrat integrate. De pildă, dacă prioritatea dvs. este să încurajați pe termen lung tinerii să citească, prioritatea unui alt partener poate fi creșterea imaginii favorabile pe termen scurt și rapid. Luați în seamă interesele diferite și găsiți punctele comune. Negociați deștept. Poate obțineți implicarea partenerului pe termen lung. În orice caz nu fiți dezamăgit dacă l-ați atras odată și gata. Orice partener e valoros, dacă slujește cauzei de transformare a beneficiarilor, nu parteneriatului per se.

Pasul 8. Folosiți inspirat managementul de proiect. Asigurați-vă că cel puțin un partener stăpânește principiile și standardele managementului de proiect. Încurajați partenerii să se axeze pe abordarea bazată pe sarcini. Partenerii să fie implicați activ în furnizarea de rezultate tangibile și practice, conform competențelor lor. Dintre toți partenerii, veți implica un specialist în arta dramatică să conducă un workshop de lectură performativă, de pildă, nu un șef de departament al firmei sponsor, care distribuie poate, electronice.

Pasul 9. Cultivați principiile de management al relațiilor. Sunt partenerii pe deplin angajați. Respectați principiile echității, transparenței, ale beneficiilor reciproce și recunoașterea timpurie a provocărilor sau problemelor. Dacă apar derapaje între parteneri, doriți-vă să rezolvați amiabil tensiunile înainte să escaladeze conflictele.

Pasul 10. Comunicarea este cel mai puternic instrument. Comunicați eficient intern. Comunicarea externă valorizează succesul. Asigurați-vă de pildă de vizibilitate echitabilă pentru toți partenerii. În exemplul proiectului privind creșterea interesului adolescenților pentru lectură este vizibil de-o potrivă și partenerul "sector public" și partenerul "comercial" sau "ONG". O cauză de interes public trebuie comunicată și înțeleasă ca activitate de responsabilitate socială, nu ca reclamă.

Pasul 11. Cultivați sănătatea parteneriatului. Evaluați ritmic evoluția lui. Revizuiți dinamic relația între parteneri. Descoperiți modificări care să-i îmbunătățească eficacitatea. Chiar dacă veți renunța - să zicem, la unii parteneri, după închiderea proiectului de încurajare a adolescenților să citească, veți rămâne în interiorul aceleiași comunități locale. Un parteneriat este o structură dinamică.

Pasul 12. Asigurați-vă că programele, proiectele și serviciile dezvoltate sub umbrela parteneriatului sunt durabile. Produsele parteneriatului să fie orientate spre dezvoltarea comunitară. Să nu fie durabile în sine. Să fie înțelese și susținute de comunitate. Programele temporare sunt generatoare de noi idei de proiecte. Dacă ați câștigat puțini tineri să dorească să citească, bucurați-vă. I-ați putea folosi ca parteneri, în proiecte viitoare.

Parteneriatele și cadrul legislativ

Sunt țări care nu reglementează prin legi dedicate funcționarea parteneriatelor, a parteneriatelor de tip public-privat, cu atât mai puțin a parteneriatelor multi-sectoriale. Totuși astfel de parteneriate pot funcționa și pot fi administrate în baza unor documente cu caracter oficial. Orice înscris care exprimă voința de parteneriere a părților poate sta la baza oficializării parteneriatului: carta unui program sau proiect, scrisoarea de intenție, memorandumul de înțelegere, acordul de parteneriere – pentru parteneriatul informal; contracte sau documente de finanțare – pentru parteneriatele formale.

Ar mai fi de menționat că este puțin probabil ca meseria de broker de parteneriate să fie inclusă în sistemele de clasificare a ocupațiilor profesionale în lume. Cea mai des întâlnită

clasificare profesională sub umbrela căreia pot fi practicate competențele de broker de parteneriate este cea de consultanță.

Încheiere

Pentru o mai bună înțelegere a noțiunilor prezentate în Ghid este recomandabil ca bibliotecarii să participe la workshop-ul de inițiere în brokerajul de parteneriate. Workshopul se bazează pe folosirea conceptelor și ideilor prezentate în Ghid și pe jocuri de rol personalizate în studii de caz pentru biblioteci și bibliotecari. Jocurile de rol sunt concepute sub forma unui scenariu care simulează ciclul complet al unui parteneriat, în cadrul căruia bibliotecarul va juca de fiecare dată alt rol. Va fi pe rând, broker, partener sau observator, reprezentant al sectorului public, al mediului de afaceri sau al unei organizații non-profit. Participanților la workshop le sunt stimulate abilități noi profesionale și personale de brokeri de parteneriate. Bibliotecarii sunt încurajați să vadă cu alți ochi atât instituția bibliotecii, cât și potențialul lor nebănuț, profesional de agregatori de energii în favoarea comunității. La încheierea workshopului participanții vor dobândi o perspectivă nouă și vor vedea instituția bibliotecii ca pe spațiul propice pentru dezvoltarea comunitară. Bibliotecarul se va vedea pe sine ca agent de schimbare care generează transformare culturală la nivelul comunității. Bibliotecarul va putea descoperi despre sine că este mai mult decât un individ creativ pentru proiecte și programe culturale adresate comunității. Va dobândi competențe de facilitator de parteneriate, de coordonator de parteneriate, de agent de continuitate în păstrarea identității culturale locale.

BIBLIOTECARUL BROKER DE PARTENERIATE – UN PROFESIONIST CU VIZIUNE CARE STIMULEAZĂ PARTENERI DIN TOATE SECTOARELE DE ACTIVITATE LOCALĂ PENTRU CONSERVAREA CULTURALĂ A COMUNITĂȚII

Glosar (termeni și abrevieri, din engleză)

Coach – antrenor

CSR – corporate social responsibility – responsabilitate socială corporativă

CSP – cross sectorial partnership – parteneriat intersectorial

IBLF - International Business Leaders Forum – Forumul Internațional al Liderilor de Afaceri

Know-how – exprimare cu accepțiuni contextuale având sensul de expertiză, cunoaștere, experiență practică, pricepere, secret profesional sau de producție.

PBA – Partnership Brokers Association, asociație profesională, care formează competențe de brokeraj de parteneriate. Competențele sunt funcționale în orice sector de activitate, oriunde în lume.

PPP – parteneriat public-privat

PMS sau MSP - Parteneriatul multi-sectorial – denumire alternativă pentru parteneriatul intersectorial, multi-partit sau multi-stakeholder.

PPP-IS - parteneriat public privat inter-sectorial

SMART- acronim care reflectă caracteristicile esențiale al obiectivelor: S (specific), M (masurabil), A (accesibil), R (relevant), T (încadrat în timp)

Stakeholder, stakeholderi – persoane sau părți interesate

TPI – The Partnering Initiative – denumirea unei organizații internaționale neguvernamentale

Anexa 1

În cazul inexistenței unei forme numite de contract, regăsiți mai jos o sugestie de redactare a unui acord de parteneriat.

Acord de Parteneriat

Încheiată între:

1., cu sediul în, str....., reprezentată de, în calitate de, denumit în continuare

2., cu sediul în, str....., reprezentată de, în calitate de, denumit în continuare

3., cu sediul în, str....., reprezentată de, în calitate de, denumit în continuare

și

4., cu sediul în, str....., reprezentată de, în calitate de, denumit în continuare

Având în vedere principiul conform căruia un parteneriat presupune o relație de cooperare între două sau mai multe organizații având interese comune, o relație de lucru continuu în care riscurile și beneficiile sunt împărțite;

Având în vedere că partenerii identificați mai sus intenționează să colaboreze pentru proiecte și programe comune, în care doresc să angajeze contribuții materiale tangibile și își asumă reciproc responsabilități și riscuri,

părțile au convenit la încheierea prezentului acord de parteneriat.

I. Scopul parteneriatului

Scopul parteneriatului vizează voința părților de colaborare în derularea proiectului (programului, activităților), în condiții de finanțare și resurse alocate, în conformitate cu Anexa....., parte integrantă din Acord,

II. Durata parteneriatului

Durata parteneriatului este

Părțile convin că pot prelungi derularea parteneriatului, în situația apariției unor noi oportunități.

III. Responsabilitățile părților

Partenerii sunt de acord să își asume următoarele responsabilități. [responsabilitățile vor fi descrise mai jos, unde regăsiți și sugestii de formulare]

- a) Să colaboreze și să întreprindă demersuri comune de bună practică pentru promovarea valorilor comune și construirea împreună a unor proiecte și programe. Primul proiect identificat de părți este "încurajarea adolescenților să citească
- b) Partenerul să pună la dispoziția partenerului
- c) Partenerul să își asume.....
- d) Partenerulsă întocmească.....
- e) Detalii privind derularea parteneriatului, planificarea, comunicările publice sau cu referire la orice alte responsabilități derivate, vor fi incluse în anexe la prezentul acord.

IV. Participarea financiară și guvernanta parteneriatului

Participarea financiară a partenerilor se va face astfel:

- a) va susține financiar următoarele
- b) susține financiar/în natură derularea proiectului, punând la dispoziție în cadrul parteneriatului suma de/.
- c) Partenerul.....va asigura brokerajul de parteneriat

V. Principiile de Bună Practică ale Parteneriatului

Principiile de bună practică ale parteneriatului sunt menționate în anexa parte integrantă din acest acord, iar partenerii înțeleg:

- a) Care este rolul lor în cadrul proiectului înainte ca alocările financiare și de alte resurse să devină efective.
- b) Să respecte condițiile de finanțare privind punerea în aplicare a
- c) Comunicarea între parteneri este esențială pentru succesul proiectului și pentru păstrarea relațiilor amiabile de lungă durată între parteneri.
- d) Importanța colaborării la întocmirea raportului de parteneriat.
- e) Altele, de pildă respectarea drepturilor de autor, dacă e cazul

VI. Expirarea parteneriatului

Parteneriatul expiră în următoarele condiții:

- a) La expirarea perioadei pentru care a fost încheiat, dacă părțile nu convin altfel;
- b) În cazul nerespectării responsabilităților asumate prin prezenta declarație de parteneriat, inclusiv anexe;
- c) Întreruperea finanțării
- d) În caz de forță majoră, conform legislației în vigoare.

e) Parteneriatul poate expira oricând, doar dacă partenerii exprimă voința expresă de denunțare a parteneriatului cu timp înainte.

Noi părțile semnatare am citit și consimțit asupra conținutului parteneriatului și asupra condițiilor de colaborare. Ne angajăm să acționăm în conformitate cu principiile de practică ale unui bun parteneriat, drept pentru care am semnat prezenta prezentul acord astăzi.....

.....
.....

Referințe și Webografie

- ⁱ definiție PPP conform Wikipedia - https://en.wikipedia.org/wiki/Public%E2%80%93private_partnership
- ⁱⁱ IBLF - https://en.wikipedia.org/wiki/International_Business_Leaders_Forum
- ⁱⁱⁱ Broker - <https://dexonline.ro/definitie/broker>
- ^{iv} Brokeraj - <https://dexonline.ro/definitie/brokeraj>
- ^v Parteneriat - <https://dexonline.ro/definitie/parteneriat>
- ^{vi} Partnership broker - <http://partnershipbrokers.org/w/brokering/>
- ^{vii} Partnership brokering - <http://partnershipbrokers.org/>
- ^{viii} Definiția PPP conform Băncii Mondiale- <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/node/335/>
- ^{ix} Cluster - <http://clustero.eu/despre-clustere/>
- ^x Platforme pentru parteneriate – raport de bună practică pentru angajamente sustenabile ale mediului de business care partener pentru dezvoltare
<https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1687PLATFORMS%20for%20partnerships.pdf>
- ^{xi} Partnership Brokers Training Course, Level 1 Workbook
- ^{xii} Partnership Brokers training - <http://partnershipbrokers.org/w/training/>
<http://partnershipbrokers.org/w/training/partnership-brokers-training/>
- ^{xiii} 12 pasi de urmat pentru succesul parteneriatelor multisectoriale - <http://thepartneringinitiative.org/tpi-tools/12-steps-towards-successful-cross-sector-partnerships/>