

## Il Working Partnership

**Il Working Partnership** è uno strumento/risorsa per tutti coloro che sono interessati allo sviluppo e al miglioramento del lavoro di partnership.

Lo strumento deriva da un precedente lavoro di ricerca e sperimentazione svolto nell'ambito dell'iniziativa OMS/Europa chiamata *VERONA INITIATIVE* – che ha avuto luogo a Verona nel corso degli anni 1998-99-2000 attraverso tre importanti *Arena Meetings* e che ha prodotto una prima versione del VERONA BENCHMARK – strumento per la valutazione del lavoro di partnership - poi rivisto e pilotato in 15 siti europei all'interno di partnership locali.

La base del VERONA BENCHMARK – poi trasformatosi in The Working Partnership – è un modello di eccellenza tratto dalla realtà aziendale (The European Framework for Quality Management Excellence Model: [www.efqm.org](http://www.efqm.org))

### Come può essere utilizzato:

1. per dimostrare i risultati raggiunti dalla partnership e costruire sulle buone pratiche evidenziate
2. per identificare le aree o punti di forza e di debolezza della partnership in esame
3. per monitorare il grado di raggiungimento degli obiettivi concordati nella partnership e il grado di miglioramento dei servizi conseguentemente raggiunto

E' composto di **6 elementi rappresentanti una buona pratica** nell'ambito del partnership working, ognuno dei quali è cruciale per l'efficacia e la sostenibilità dei risultati raggiungibili dalla partnership in esame.

Essi sono:

### LEADERSHIP

Ambito della responsabilità condivisa, di come il processo decisionale diventa partecipativo nel perseguimento di obiettivi comuni e realisticamente raggiungibili.

Si tratta di valutare l'efficacia della leadership: come essa si strutturi attraverso la comunicazione, l'ascolto e la motivazione degli altri.

Questa forma di leadership condivisa e partecipata si suddivide in tre aree di intervento:

1. lo sviluppo e la comunicazione efficace ed attiva di una **VISION** comunemente concordata e accettata **dei valori e dello scopo generale** della partnership.

*Esempio:*

- *l'esecutivo è formato da rappresentanti adeguati di tutte le agenzie partecipanti alla partnership?*
- *I metodi usati nella partnership tengono conto delle varie posizioni e dei contributi di tutti i partecipanti?*

2. dimostrare con le proprie azioni e promuovere negli altri l'impegno - **COMMITMENT** – e il senso di appartenenza – **OWNERSHIP** – ai valori e agli obiettivi della partnership, in modo che la partnership sviluppi un senso comune di identità che possa essere comunicato e agito con responsabilità e competenza da tutti gli appartenenti.

*Esempio:*

- *E' stato comunemente deciso il livello generale di risorse disponibili alla partnership?*
- *C'è chiarezza circa il modo in cui vengono prese le decisioni costitutive della partnership ed ogni altra risoluzione chiave?*

3. essere consapevoli dei fattori esterni e delle **RELATIONSHIPS** – relazioni – con l'ambiente circostante che possono influire sulla partnership. In altre parole, la conoscenza dei contesti organizzativi e istituzionali ai vari livelli è fondamentale per evitare inutili sovrapposizioni e competizioni con altre partnership locali, regionali e nazionali.

*Esempio:*

- *C'è consapevolezza dell'esistenza di altre partnership simili a livello locale o regionale che si rivolgono agli stessi target o affrontano le stesse problematiche?*
- *C'è consapevolezza circa il modo in cui vengono prese le decisioni (procedure) e si sviluppa la comunicazione (flussi comunicativi) nelle organizzazioni partner?*

## ORGANISATION

La partnership si dà un'organizzazione per supportare e informare la propria strategia e le proprie azioni. Esistono aspetti formali (procedure, processi, riunioni, sistemi di valutazione e monitoraggio, attività e competenze) ed informali (cultura, valori, fiducia, linguaggi, ecc..) da prendere in esame.

Occorrono sistemi efficaci e chiari in queste aree:

**1. PARTICIPATION** – partecipazione pubblica ai flussi e ai processi decisionali della partnership

*Esempio:*

- *C'è un monitoraggio della partecipazione da parte della comunità locale e del terzo settore ai processi della partnership?*
- *C'è opportunità da parte dei membri della partnership di sviluppare abilità nelle tecniche partecipative del lavoro di comunità?*

**2. FLEXIBILITY** - flessibilità nelle procedure e negli accordi tra organizzazioni partner

*Esempio:*

- *Le procedure/prassi lavorative sono sufficientemente flessibili da permettere una partecipazione efficace da parte di tutti gli attori?*
- *E' stato allocato un finanziamento per la partecipazione alle riunioni e alle attività della partnership da parte della comunità e del terzo settore?*

**3. MANAGEMENT** – gestione trasparente ed efficace della partnership

*Esempio:*

- *Esistono procedure operative e definizioni di competenza chiare?*
- *Tutti i membri possono esprimere liberamente i loro interessi e bisogni anche se questi differiscono da quelli degli altri?*

**4. COMMUNICATION** – strategia comunicativa secondo modalità e tempi che possano essere facilmente compresi, interpretati e agiti.

*Esempio:*

- *Sono state assegnate responsabilità per la strategia comunicativa all'interno della partnership e nelle organizzazioni membre?*
- *La partnership produce rapporti/relazioni/presentazioni ecc.. accessibili facilmente dagli utenti?*

## STRATEGY

La partecipazione deve implementare una strategia chiara e partecipativa, fondata sull'individuazione di priorità locali su cui sviluppare politiche (policies), piani, obiettivi, target, azioni e processi adeguati. Fondamentale è la valutazione dei bisogni locali, lo scambio e la condivisione dei dati ed il continuo dialogo tra i partner.

Le aree chiave su cui focalizzare l'attenzione sono:

1. **STRATEGIC DEVELOPMENT** – sviluppo strategico – con cui concordare le priorità e definire i risultati attesi, in armonia ed integrazione con le strategie individuali delle singole organizzazioni partner e con la consapevolezza e attenzione verso le altre iniziative e strategie sviluppate a livello ministeriale o regionale.

*Esempio:*

- *La partnership sa identificare e ordinare per priorità i bisogni e le domande locali?*
- *I piani della partnership si agganciano alle strategie e alle politiche delle singole organizzazioni membre?*

2. **INFORMATION and EVALUATION** – scambio e condivisione delle informazioni e valutazione del grado di avanzamento delle azioni e dei risultati raggiunti.

*Esempio:*

- *Le organizzazioni partner hanno la capacità di intraprendere una valutazione in modo da contribuire al processo di monitoraggio della partnership*
- *L'attività di valutazione si focalizza sia su risultati comuni sia su risultati individuali attesi nelle singole organizzazioni partner?*

3. **ACTION and REVIEW** – processo continuo di adeguamento della strategia ai nuovi bisogni e di monitoraggio dell'impatto delle azioni.

*Esempio:*

- *La partnership si incontra regolarmente per monitorare i propri processi e risultati?*
- *La politica e la strategia della partnership vengono modificate secondo le risultanze dei processi di monitoraggio?*

## LEARNING

Le organizzazioni partner hanno bisogno di motivare, formare e gestire efficacemente le proprie risorse umane, in modo da sviluppare tutte le loro potenzialità a beneficio di tutti i livelli del lavoro di partnership: individuale, di gruppo, istituzionale e interno alla partnership. Occorre avere attenzione alla diffusione delle buone pratiche e alla capitalizzazione delle esperienze e delle expertise/competenze a livello sia individuale sia organizzativo. Le organizzazioni partner dovrebbero beneficiare dell'opportunità di condividere percorsi di formazione comuni per migliorare le proprie pratiche e aggiungere valore alle azioni della partnership.

Le aree chiave sono:

- 1 **VALUING PEOPLE** – dare valore alle persone e considerarle la prima risorsa della partnership su cui investire. Supportare il personale coinvolto attraverso una gestione accorta, attenta alle potenzialità di ognuno e ai bisogni formativi personali e professionali e sviluppare una mentalità nuova e aperta capace di operare in un ambiente intersettoriale e interistituzionale.

*Esempio:*

- *La partnership ha una politica condivisa da tutti per lo sviluppo delle risorse umane?*
- *La partnership ha accesso a possibilità di formazione congiunta multidisciplinare tra le organizzazioni e tra i settori coinvolti?*

- 2 **KNOWLEDGE and SKILLS** – saper individuare, sviluppare e utilizzare conoscenze e abilità che siano adeguate ai ruoli ricoperti nella partnership.

*Esempio:*

- *I rappresentanti delle organizzazioni nella partnership hanno identificato le conoscenze e le competenze che portano in dote alla partnership?*
- *La distribuzione dei compiti e delle responsabilità tiene conto dei punti di forza, delle abilità e degli interessi del personale coinvolto?*

- 3 **INNOVATION** – innovazione e creatività devono supportare lo sviluppo organizzativo e l'aggiornamento scientifico della partnership. Sul versante conoscitivo, ricerche pilota e attenzione continua alle novità del panorama scientifico (nuovi strumenti, tecniche, tecnologie); sul versante organizzativo, nuove formule o modelli organizzatori, sviluppo strategico degli organici, attraverso il ricorso a forme di flessibilità lavorativa (comandi, mobilità interne, telelavoro ecc..).

*Esempio:*

- *Si è pensato ad implementare meccanismi di condivisione delle buone pratiche tra le organizzazioni partner?*
- *I membri delle organizzazioni partner sono incoraggiati ad innovare o sviluppare i propri ruoli nel lavoro per e con la comunità locale?*

## RESOURCES

Le risorse devono essere gestite con efficienza ed efficacia: un importante aspetto del loro uso è l'abilità delle organizzazioni partner di ottimizzare la condivisione delle risorse attraverso accordi stabili e mutuamente vantaggiosi, creando agganci, sinergie e integrazioni a tutti i livelli ed evitando così sprechi, duplicazioni o sovrapposizioni.

Le risorse chiave da considerare sono:

**1. SOCIAL CAPITAL** – la coesione della comunità locale verso sforzi e obiettivi comuni che sviluppa capacità di auto-aiuto e intraprendenza per la risoluzione di problematiche locali, nonché la partecipazione dal basso ai processi decisionali.

*Esempio:*

- *I rappresentanti chiave della comunità hanno la possibilità di essere ascoltati e di influenzare le decisioni della partnership che impattano direttamente sulla comunità?*
- *La partnership ha sviluppato relazioni strategiche con altre partnership o reti rilevanti?*

**2. FINANCIAL RESOURCES** – la capacità di recuperare e gestire le risorse finanziarie anche attraverso un lavoro di riconversione o revisione dei flussi finanziari verso le priorità identificate, la creazione di modelli di programmazione e rendicontazione economica funzionali alla partnership, aperti allo scambio e all'integrazione delle risorse in un unico bilancio condiviso e la semplificazione delle procedure amministrative.

*Esempio:*

- *La partnership prevede un sistema di contabilità delle contribuzioni di ogni organizzazione partner al lavoro comune?*
- *Esiste un bilancio condiviso con cui finanziare alcuni aspetti del lavoro della partnership?*

**3. INFORMATION** – rendere efficace lo scambio delle informazioni nei tempi, nei modi e nei contenuti. Occorre avere un sistema efficiente ed efficace di raccolta, elaborazione e disseminazione delle informazioni alle persone rilevanti, nei momenti richiesti e secondo le strategie comunicative scelte.

*Esempio:*

- *La partnership ha una chiara e condivisa politica di gestione delle informazioni?*
- *Le organizzazioni partner hanno un profilo interno di condivisione delle informazioni?*

**4. TECHNOLOGY** – le risorse informatiche e tecnologiche devono poter continuamente essere rinnovate e adeguate ai compiti e alle funzioni della partnership anche per favorire il più largo accesso e la partecipazioni da parte della comunità locale alle organizzazioni partner e ai programmi della partnership.

*Esempio:*

- *Le organizzazioni partner hanno una politica ed una strategia comuni per l'introduzione di nuove risorse IT?*
- *Le organizzazioni partner hanno tentato di integrare i propri sistemi informativi elettronici?*

**PROGRAMMES** – attenzione ai servizi e alle competenze reciproche per ottenere programmazioni comuni integrate e non duplicazioni o competizioni tra servizi offerti.

Tale attenzione richiede:

**1. PLANNING** – programmazione congiunta e integrata, fra più settori e istituzioni, da cui trarre valore aggiunto per le proprie attività. Dovrebbe essere fondata sulla rilevazione partecipativa dei bisogni e mirata a ricomporre il divario esistente in termini di salute tra le aree più ricche e le aree più svantaggiate della comunità locale con l'obiettivo di migliorare il benessere globale della popolazione e ridurre le disuguaglianze sociali, economiche e ambientali che incidono negativamente sulla salute di coloro che risiedono in aree deprivate.

*Esempio:*

- *Le priorità fissate dalla partnership sono mirate a ridurre le disuguaglianze nello stato di salute della popolazione?*
- *Si usano metodi partecipativi appropriati per stimolare il coinvolgimento attivo della comunità locale nel processo programmatico?*

**2. DELIVERY** – azioni mirate sulla scorta dei servizi e delle azioni già sviluppati nelle organizzazioni partner e a partire da una processo decisionale congiunto con cui identificare priorità e obiettivi comuni. E' indispensabile censire e mappare tutte le risorse disponibile, attivabili e attivate anche da altri network rilevanti allo scopo. Occorre identificare risorse aggiuntive e incentivi anche per collaborazioni esterne che possono essere di sostegno agli interventi.

Occorre anche fissare target, standard e indicatori per monitorare e misurare il raggiungimento dei risultati.

*Esempio:*

- *La partnership identifica i task e le azioni specifiche che servono per implementare concretamente il suo programma?*
- *Sono stati identificati ruoli e responsabilità definiti per la conduzione dei progetti?*

**3. MONITORING** – monitoraggio continuo dei flussi e della performance complessiva della partnership, follow up delle azioni, valutazione di impatto e revisione della percezione dei bisogni locali con aggiustamento degli interventi sulla base dei nuovi bisogni o delle nuove opportunità.

*Esempio:*

- *Esiste un sistema di valutazione per la misurazione degli impatti a breve termine e degli outcome di lungo periodo di tutti i programmi della partnership?*
- *La partnership sta monitorando efficacemente lo sviluppo, l'avanzamento e la performance dei suoi programmi?*