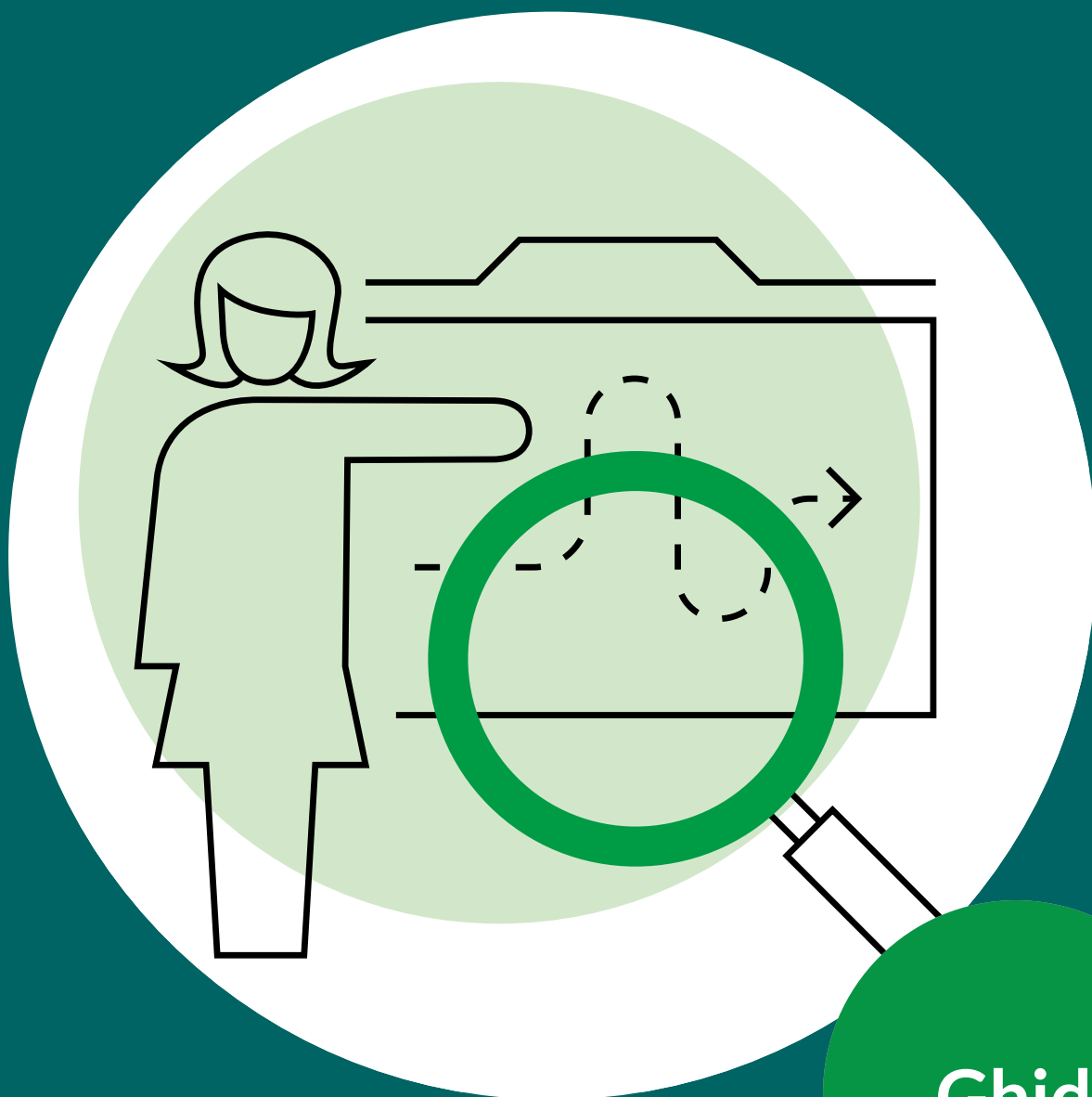


Planificăm eficient

Version 1.0



Ghid

PROIECTARE ȘI IMPLEMENTARE

Acest Ghid explorează modalitățile prin care se pot realiza eficient parteneriate multilaterale pentru a colabora între proiecte și activități de inovare.

Proiectul multi-actor **LIAISON** (Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) a studiat modalitățile prin care se poate accelera inovarea în agricultură, silvicultură și sectoarele conexe colaborând cu alte entități. Proiectul a analizat o gamă largă de parteneriate, unele formale (ex: cele cu formă juridică), altele informale. Am prezentat în Ghidul: **DEZVOLTĂM COLABORĂRI** numeroase modalități de a reuni diferiți stakeholderi pentru a colabora în vederea inovării, așa numita abordare interactivă a inovării.

Acest Ghid utilizează concluziile studiilor realizate de LIAISON pentru a explora cum se poate construi un parteneriat cu o bază de încredere pentru a colabora în jurul unei **viziuni comune**, pentru a stabili structura grupului și modalitățile de coordonare, pentru a adopta **roluri și responsabilități clare și potrivite**, pentru a **promova încrederea și comunicarea deschisă** și pentru a planifica anticipat **monitorizarea și evaluarea** proiectului.

O VIZIUNE COMUNĂ

O idee trebuie să fie co-creată, încă de la început, pentru a avea rezultate și efect

Pentru a răspunde la o anumită provocare sau oportunitate, este necesar să se adopte încă de la început un proces de co-inovare. Cât de formal sau informal este acest proces depinde de grup și de ceea ce încearcă să realizeze, precum și de cerințele finanțatorului. Rolul liderului este de a demara proiectul având relații de lucru bune între parteneri. Aceste relații asigură o comunicare transparentă și funcțională pe tot parcursul proiectului și după finalizarea acestuia.

Studiile de caz examinate de LIAISON au identificat modurile prin care parteneriatele își setează obiectivele unui obiectiv sau activitate. De exemplu:

- Analiza obiectivelor descrise inițial de un grup restrâns (**ideea inițială**) și să le dezvolte ulterior
- Stabilirea **obiectivelor** cu ajutorul unei echipe cheie în consultări cu ceilalți parteneri
- Aplicarea unei **abordări collective** cu contribuții substanțiale din partea tuturor partenerilor

- Coordonarea întregului proces de către un **singur partener**
- **Neasumarea responsabilităților** (nu se implică toți membrii parteneriatului)
- **Consultare grupurilor-țintă** în etapele incipiente ale proiectului
- Permitea finanțatorului să **conducă sau să contribuie** la setarea obiectivelor

Este important ca toată lumea să rămână motivată și implicată pentru îndeplinirea obiectivelor comune. Prin intermediul LIAISON s-a dovedit să se înțeleagă cum să se procedeze atunci când partenerii sau membrii parteneriatului au opinii contradictorii. Există diferite metode ce se pot utiliza pentru a reuni partenerii și a continua procesul de co-inovare. Aceste metode participative încurajează și permit implicarea activă, ajutându-i pe toți să își exprime ideile, temerile, așteptările, acordurile și dezacordurile. Aceste metode participative au nevoie de timp și facilitare bună, dar atunci când sunt aplicate în mod eficient favorizează înțelegerea reciprocă și ajută la construirea încrederii – fundamentul tuturor parteneriatelor.

Lucrul într-o echipă formată din stakeholderi diversi (cercetători, cadre universitare, ONG-uri, fermieri și silvicultori) aduce împreună moduri diferite de gândire și de acțiune în ceea ce privește rezolvarea problemelor, gestionarea timpului și planificarea și asumarea sarcinilor. Întregul proces de a lucra împreună necesită timp, exercițiu și experiență pentru a avea un parteneriat eficient. Atunci când se unesc forțele este posibil nu numai să se atingă obiectivele, ci și să se dezvolte înțelegere comună pentru a putea construi încredere, pentru a învăța, a acționa și a face compromisuri.

„O gașcă fericită de oameni care lucrează bine împreună și se distrează, generează noi cunoștințe și noi perspective, noi instrumente, noi produse și dezvoltă o marcă proprie în cadrul unui proiect.” Citat de la un lider de pachet de lucru dintr-o organizație publică de cercetare.

Implicarea utilizatorilor finali ai inovației încă de la început facilitează asimilarea rezultatelor finale ale proiectului. Parteneriatele beneficiază de pe urma planificării inițiale a angajamentului lor față de alți fermieri și silvicultori și a deschiderii către o participare eficientă și un angajament eficace.

Pentru mai multe informații despre implicarea părților interesate, consultați **Ghidul: PARTENERIATE CONECTATE**.

Ce se întâmplă dacă vrem să ne abatem de la planul inițial?

Proiectele de co-inovare nu urmează întotdeauna planul inițial de la care s-a pornit parteneriatul. Cu toate acestea, în lipsa unui plan concret inițial, este foarte dificilă identificarea și evaluarea modului și a motivelor pentru care activitatea se schimbă sau se dezvoltă pe măsură ce proiectul avansează. Echilibrul dintre planul inițial și încrederea partenerilor (în forțele proprii) pentru a răspunde situațiilor neprevăzute care apar are impact asupra rezultatelor și realizărilor din proiect.

Este nevoie de un plan de lucru inițial, iar acesta se poate ajusta pe parcurs. Totuși, orice modificare trebuie justificată în fața finanțatorului (fie el public sau privat). În cazul unei finanțări publice, poate fi nevoie de un proces formal, ceea ce poate consuma timp atât pentru parteneriat, cât și pentru organismul de finanțare.

În prezent, mulți finanțatori solicită o analiză a riscurilor ca parte a propunerii de proiect. Acest instrument poate fi foarte util în identificarea motivelor ce ar putea determina grupul să se abată de la planul de lucru și a ocaziilor în care trebuie să revină asupra planului inițial. Înțelegerea acestor motive și a resurselor pe care grupul le deține pentru a contribui la atenuarea obstacolelor, permite parteneriatului să urmărească atât etapele decisive, cât și învățăturile acumulate pe parcursul proiectului.



Care este cel mai bun model de coordonare a unui parteneriat?

Nu există un model definit sau care poate fi replicat pentru coordonarea unui parteneriat multilateral, dar există responsabilități și caracteristici de bază care pot îmbunătăți modalitățile de colaborare. Atunci când se formează grupuri în jurul unei idei, unui proiect sau

unei activități este esențial ca persoana sau echipa care preia conducerea să dețină:

- **Competențe interpersonale** pentru a gestiona diferențele de opinie și pentru a facilita luarea deciziilor
- **Competențe tehnice** pentru dezvoltarea de abordări inovatoare
- **Competențe funcționale** pentru implicarea în procesul de co-inovare, cum ar fi:
 - Leadership
 - Înțelegerea **intereselor și a motivațiilor partenerilor**
 - Cunoașterea unor **domenii diferite** (știință, practică, administrație, etc.)
 - **Moderare/facilitare** a unor ședințe sau ateliere de lucru pentru inovare și alte activități de co-inovare
 - Gândire analistă, **capacitatea de auto-evaluare**
 - Diseminarea informației

De asemenea, încrederea în sine și în ceilalți, dar și capacitatea de a inspira.

LIAISON: INSTRUMENTE

Creating a needs register – ajută parteneriatele să înțeleagă gama diversă de nevoi ale tuturor celor din parteneriat.

Causes and effects tool – utilizat pentru a construi ipoteze care să ajute la stabilirea legăturii dintre acțiuni și rezultate.

Hot topics tool – ajută la crearea de coaliții în cadrul echipelor multi-actor în jurul unor subiecte de interes comun.

Care este modelul de management cel mai bun pentru co-inovare?

Un parteneriat trebuie să ia în considerare cel mai bun mod de management pentru a-și atinge obiectivele dorite. Unele parteneriate vor decide că o structură informală este suficientă pentru a-și desfășura activitățile. Altele vor avea nevoie de o abordare formală care să stabilească în detaliu modul în care grupul va lucra împreună. Uneori, gradul de formalitate va fi influențat de finanțarea primită și de anumite reguli și cerințe de raportare. Definirea acestor modalități de lucru în documentele cheie ale proiectelor stabilește regulile de bază ale parteneriatului.

Pentru a lucra împreună în mod eficient este nevoie de deschidere și incluziune. Acest lucru este greu de obținut în cadrul parteneriatelor formale care se

concentrează mai degrabă pe implementarea proiectelor decât pe crearea de rețele de inovare sau clustere. Crearea unui mediu propice pentru toți membrii echipei îi poate ajuta să contribuie și să se dezvolte pe parcurs. Astfel, poate fi favorizată o cultură de încredere reciprocă unde se crează un echilibru între reguli și spontaneitate.

De exemplu, *Nod Verde* este o inițiativă românească de tip hub alimentar. Parteneriatul a elaborat un plan de afaceri formal, dar a fost deschis la efectuarea unor mici ajustări interne. Astfel, a fost de ajutor în special atunci când au lucrat cu alte hub-uri, când au stabilit acorduri informale bazate pe încredere reciprocă. Deși acest exemplu se concentrează pe o relație business to business, el poate fi reprodus și în alte situații.

Oricare ar fi tipul de management preferat, important va fi să se decidă dacă ar trebui încurajată coordonarea colectivă, cât de inclusiv și participativ este parteneriatul sau dacă este necesară o abordare de management directă. În proiectul LIAISON s-a constatat că atât parteneriatele cu o conducere ierarhică clară, cât și cele cu o abordare mai colectivă pot funcționa eficient. Secretul constă în capacitatea de a se asculta unii pe alții și de a crea deschiderea necesară pentru ca partenerii să își împărtășească ideile.

LIAISON: INSTRUMENTE

Actor/Participant ID – poate fi utilizat pentru a realiza o evaluare a stakeholderilor interesați, a motivațiilor și așteptărilor lor pentru participare, respectiv competențele lor și rolurile atribuite în cadrul proiectului.

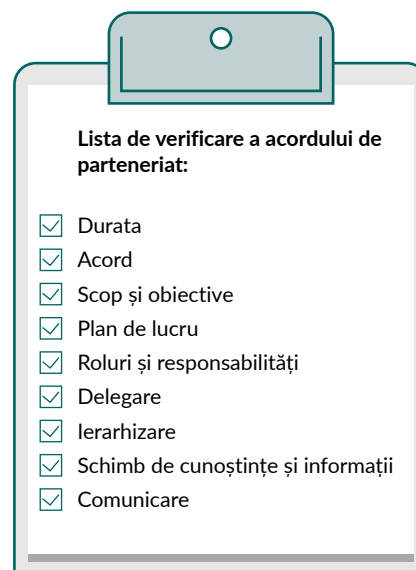
Este nevoie de un acord scris de parteneriat?

Fiecare parteneriat ar trebui să aloce timp pentru a discuta și a conveni asupra unei structuri de guvernare. Această structură ajută la organizarea și distribuirea conducerii și este benefică pentru proiectele complexe cu consorții extinse (cum ar fi cele finanțate de Orizont Europa).

Este important ca toată lumea să aibă posibilitatea de a se adapta la modul în care consorțiul lucrează împreună deoarece pentru unii parteneri anumite cerințe ale unui consorțiu pot fi nefamiliare (cum ar fi transparența și comunicarea deschisă). Pentru a realiza acest lucru coordonatorul trebuie să fie capabil să transmită o viziune de ansamblu asupra modului în care consorțiul lucrează împreună. Coordonatorul trebuie să își asume responsabilitatea de a promova și de a crea o legătură între toți partenerii și să fie clar cu privire la rolurile și responsabilitățile pe care aceștia le au. În

aceeași măsură, este nevoie de flexibilitate și libertate în cadrul unui parteneriat.

Adesea, atunci când diverse persoane se adună pentru a inova, acestea au ca scop crearea unui proiect menit să abordeze o anumită problemă sau să răspundă la o cerere de finanțare. Aceasta din urmă necesită, de obicei, un acord de parteneriat ca parte a criteriilor de finanțare. Crearea unui acord, oricât de informal ar fi acesta, este o bună practică deoarece înseamnă că toată lumea poate fi transparentă și poate înțelege clar pentru ce anume se implică în proiect și la ce anume se angajează să facă, precum și rolul pe care fiecare îl are în realizarea sarcinilor propuse. Următoarea **listă de verificare** poate fi utilizată pentru a vă asigura că un parteneriat funcționează eficient:



Grafic 1: Lista de verificare a acordului de parteneriat:

Durata: există un calendar fix sau discuțiile și acțiunile sunt lăsate la voia întâmplării? Sunt preconizate activități continue?

Acord – este necesar un acord contractual sau un memorandum de înțelegere, sau este de dorit un angajament mai flexibil de colaborare?

Scop și obiective: sunt acestea stabilite de comun acord sau sunt propuse de un grup de lucru restrâns și aprobate de toți partenerii? Sunt necesare termene și sarcini clare pentru toți sau se păstrează libertatea de auto-definire a activității?

Planul de lucru – ar trebui ca ideile și oportunitățile să fie puse în aplicare pe măsură ce apar sau sunt clar stabilite și definite de la început? Se pune accentul pe activități practice sau pe rezultate clare și bine definite?

Roluri și responsabilități: cât de bine definite și distribuite sunt acestea? Anumiți parteneri au sarcini specifice?

Delegare: activitatea proiectului este distribuită egal sau partenerii cheie își asumă cea mai mare parte a activității?

Ierarhizare: toți partenerii sunt egali sau este desemnat un lider care are o echipă de bază?

Schimb de cunoștințe și informații: se realizează pe principiul „trebuie să știți asta” sau există o abordare formală privind schimbul de informații?

Comunicare: există un acord privind comunicarea liberă sau există sarcini de comunicare planificate în prealabil?

Ar trebui să se acorde o atenție deosebită modului de implicare și oficializare a participării stakeholderilor din afara consorțiului. În acest caz, va fi necesar să se precizeze clar modul în care stakeholderii vor colabora cu consorțiul, rolul lor în cadrul proiectului și repartizarea sarcinilor. Spuneți-le mereu că implicarea lor în proiect este importantă și apreciată.

Pentru mai multe informații despre modul în care se pot implica și alte persoane din afara consorțiului consultați **Ghidul: PARTENERIATE CONECTATE**.

MOTIVE PENTRU A COLABORA

Cum pot parteneriatele să se asigure că toată lumea contribuie pe deplin?

Pe măsură ce se formează un grup multilateral, este nevoie să se ia în considerare toate aspectele care pot contribui la îmbunătățirea eficacității parteneriatului. Un management de proiect solid și o bună cooperare între toți membrii parteneriatului poate ajuta la recunoașterea și valorificarea competențelor complementare. LIAISON a identificat câteva abordări eficiente la nivel de parteneriat:

Să se ia în considerare nevoile proiectului și să se găsească o gamă diversă de

- parteneri care să aibă atât resurse materiale, cât și competențele necesare pentru a atinge obiectivele proiectului

- Să se recunoască competențele partenerilor și experiența pe care aceștia o au
- Să nu se subestimeze timpul și alte resurse necesare pentru a implementa activitățile planificate, asigurându-se că toți membrii au înțeles care sunt așteptările parteneriatului
- Să fie îndeajuns de flexibili și să creeze timpul și spațiul necesar pentru membrii parteneriatului, în special când aceștia provin din medii diferite. Toți membrii implicați trebuie să ajungă să se cunoască între ei și să crească relațiile de încredere.

Consortiile extinse (reprezentanții a mai mult de 10 organizații) pot forma un grup de bază (steering group) pentru a menține o supraveghere strategică generală. Acest grup ar putea alocă sarcini specifice referitoare la pachetele de lucru altor membri ai proiectului.

Consortiile se pot forma din parteneri ce se cunosc deja sau au mai lucrat împreună în proiecte, dar este nevoie și de parteneri cu perspective noi. Relațiile existente deja aduc un aport pozitiv în procesul de inovare. Totodată, perspectivele, ideile și modalitățile noi de lucru în cadrul unui parteneriat sunt utile. Partenerii noi veniți în cadrul unui consorțiu trebuie să se simtă implicați și bineveniți încă de la început. Acest lucru se poate realiza prin întâlniri informale între toți membrii consorțiului pentru a se cunoaște între ei, ceea ce duce la sporirea încrederii și motivației de a contribui în cadrul proiectului.

Există mai multe instrumente pe care grupurile le pot utiliza pentru a identifica stakeholderi motivați și interesați să participe. Acestea se regăsesc în culegerea de instrumente ale LIAISON.

Cât timp ar trebui să funcționeze un parteneriat?

Parteneriatele se formează adesea pentru prima dată în jurul unei oportunități de finanțare. Unii participanți se vor alătura de la început pe toată durata proiectului, alții vor avea doar un rol pe termen scurt. Acest lucru este valabil în special pentru finanțările sau sponsorii care caută anumite expertize și cunoștințe, dar și pentru specialiștii ce au contribuții specifice într-o anumită etapă a proiectului.

Pentru mai multe informații privind valorificarea unei viziuni pe termen lung, consultați **Ghidul: OBȚINEM IMPACT**.

Cum să identificați cele mai bune persoane sau organizații cu care să lucrați?

Pășii de mai jos vă pot ajuta să creați un consorțiu puternic și eficient:

Pasul unu – formați un grup cheie din persoanele inițiatore a procesului de co-inovare.

Pasul doi – folosiți o serie de strategii pentru a vă forma consorțiul:

- Folosiți-vă de **rețelele** deja cunoscute de parteneri pentru a găsi potențiali noi membrii.
- Construiți un **parteneriat** în jurul persoanelor sau organizațiilor cu care ați mai lucrat sau care au expertiză în domeniul aferent proiectului.
- Adresați-vă **grupurilor sau rețelelor existente** formate în jurul unor obiective specifice pe termen lung și strategii pe termen lung.
- Căutați **noi relații** în cadrul unor evenimente relevante sau prin identificarea rețelelor cunoscute.
- Solicitați **îndrumarea finanțatorului** sau a serviciului de sprijin pentru inovare.

Pasul trei – Evaluați rolurile din cadrul consorțiului pe baza aptitudinilor și abilităților individuale sau organizaționale.

Pasul patru – Planificați atent și în detaliu activitățile proiectului și partenerii responsabili pentru fiecare în parte. Astfel veți reduce riscul de a atribui unele sarcini unor parteneri care nu dețin resursele necesare pentru a le realiza.

Ce criterii pot fi utilizate atunci când selectați partenerii?

La baza selecției partenerilor se regăsește atât capacitatea acestora de a contribui fizic și prin resurse financiare, cât și echilibrul necesar de competențe pentru a atinge obiectivele de co-inovare ale proiectului. Uneori, componența parteneriatelor este indicată de finanțator atunci când se caută expertize științifice specifice.

Cunoștințele și experiența de care are nevoie un grup nu se limitează la capacitatea tehnică a partenerilor. Se pot include și rețelele acestora care pot fi exploatate în timpul implementării proiectului. Un alt factor important în determinarea persoanelor sau organizațiilor adecvate pentru a se alătura unui consorțiu este reprezentat de interesul și motivația acestora de a lua parte la procesul de co-inovare. Factori ce trebuie luați în considerare:

- Abilitatea de a lucra intens
- Abilitatea de a lucra într-un parteneriat divers
- Reputația
- Accesul la rețele
- Dorința de a coopera pentru dezvoltarea sau testarea unei soluții inovatoare
- Neutralitate, credibilitate și fiabilitate
- Competențe de comunicare (limbaj academic, limbaj practic, limbi străine)

LIAISON a constatat că organizarea de evenimente la care partenerii pot face schimb de idei poate încuraja comunicarea și identificarea colectivă de soluții inovatoare.

Arena Skog este un cluster de inovare din Norvegia axat pe lanțul valoric al industriei forestiere și a lemnului. Pentru a explora idei noi pentru construcții urbane din lemn, au organizat evenimente dedicate în cadrul cărora membrii clusterului au prezentat provocări, soluții și puncte de vedere diferite. Acest proces de învățare reciprocă a fost dezvoltat prin discuții și prezentări în grupuri informale pentru a oferi posibilitatea tuturor de a prezenta și discuta deschis problemele și realizările din diferite faze ale proiectului.

LIAISON: INSTRUMENTE

Stakeholder associated risk analysis – utilizată pentru a evalua impactul persoanelor implicate într-o activitate, precum și rolul și responsabilitățile acestora.

Database of actor categories – utilizată pentru a identifica motivațiile partenerilor și a le grupa pe teme comune.

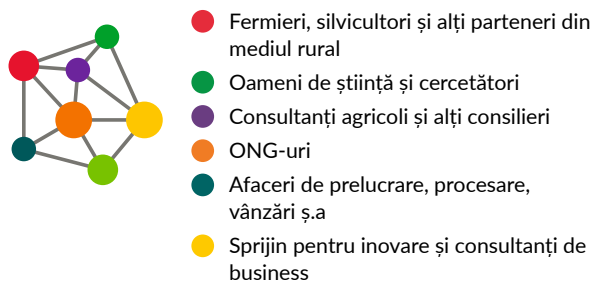
APTITUDINI ȘI COMPETENȚE

Cum pot fi utilizate în mod eficient competențele și cunoștințele pentru a răspunde nevoilor grupului?

Potrivirea dintre competențele partenerilor și sarcinile de îndeplinit trebuie analizată și planificată în detaliu de la început. Este mult mai ușor să lucrezi cu o persoană motivată, dar care nu deține toate cunoștințele necesare, decât cu o persoană care deține toate cunoștințele, dar care nu este interesată sau motivată să participe.

„Partenerii proiectului au fost aleși cu grijă datorită caracterului lor prietenos, muncitor și generos. La selectarea liderilor de pachet de lucru natura individului

a fost punctul cheie, adică o persoană sociabilă cu care poți interacționa ușor (ex. nu e agresivă, are o personalitate flexibilă și este devotată) și în care poți avea încredere.” Citat de la un participant LIAISON



Expertiză și competențe necesare pentru inovare interactivă eficientă

Un parteneriat eficient se va baza pe expertiza membrilor grupului, atât din punct de vedere tehnic, cât și practic. Acest lucru crează un mix de competențe complementare în cadrul parteneriatului. Aceste competențe pot include:

- Capacități administrative și de management
- Cunoștințe și expertiză în domeniul cercetării, inclusiv capacitatea de a efectua cercetări sau studii de caz
- Spirit antreprenorial și dorința de a inova
- Cunoștințe practice și expertiză pe o serie de subiecte relevante
- Cunoștințe și expertiză în domeniul agriculturii, silviculturii
- Experiență în managementul afacerilor și vânzărilor
- Abilități de diseminare și marketing
- Cunoștințe și expertiză la nivel local sau sectorial
- Schimb de bune practice, învățare de la egal la egal, ferme demonstrative ș.a

Asigurați-vă că persoanele implicate în pregătirea propunerii de proiect vor fi disponibile și pentru implementarea acestuia! Se întâmplă ca persoanele implicate inițial (din cadrul unei organizații) să nu poată continua activitatea după ce proiectul a fost declarat câștigător. Luați în calcul o procedură eficientă de tipul „predare – primire” sau de mentorat/sprijin pe care să o implementați atunci când alte persoane din cadrul aceleiași organizații se alătură proiectului pentru a înlocui persoanele contactate inițial.

Care este impactul individual al participării în proiecte multilaterale?

LIAISON a luat în considerare impactul pe care colaborarea cu mai mulți actori îl poate avea asupra persoanelor implicate. Unele persoane sunt încurajate în multiple și neașteptate feluri de astfel de colaborări. Impactul colaborării are un rol transformator în proiecte care sprijină afacerile agricole, contribuie la dezvoltarea antreprenoriatului sau schimbă practicile agricole. Poate, de asemenea, să evidențieze abilitățile oamenilor pe care aceștia nu le-au folosit până în acel moment. Acest schimb de cunoștințe și experiențe poate întări rolul individului în procesele inovării, poate încuraja învățarea, poate crea relații noi între oameni care nu se cunosc, contribuie la crearea unor relații de încredere și generează și întărește spiritul de colaborare în general.

ROLURI ȘI RESPONSABILITĂȚI

Înțelegerea caracteristicilor fiecăruia

Ca în cazul oricărui parteneriat, este important să se înțeleagă obiceiurile și atitudinile celor care se implică direct în activitățile proiectului, precum și realitățile și aspectele practice care ar putea crea bariere în calea participării active.

Aderarea la un parteneriat, chiar și pentru a lucra în scopul atingerii unui obiectiv comun convenit în mod clar, necesită recunoașterea factorilor care limitează capacitățile de participare ale indivizilor și organizațiilor. Aceste limitări pot fi legate de timpul, capacitatea de a participa la reuniuni, accesul la resurse naturale, tehnice sau financiare ș.a. Trebuie să înțelegem și să recunoaștem aceste provocări pentru a evita orice neînțelegeri. Acest lucru este valabil mai ales atunci când vine vorba de fermieri și silvicultori care nu dispun de prea mult timp și resurse pentru a se implica activ într-un proiect.

Implicarea fermierilor și silvicultorilor

LIAISON a studiat o gamă variată de proiecte, inițiative și rețele de co-inovare care implică fermieri și silvicultori în calitate de utilizatori finali. Acești practicieni dețin o miză semnificativă în cadrul proiectului, dar adesea nu sunt implicați pe deplin și în mod eficient în dezvoltarea ideii sau procesului de co-inovare.

Parteneriatul trebuie să fie clar cu privire la modul în care intenționează să se implice și să valorizeze aceste grupuri pentru a obține cele mai bune rezultate. Care este rolul fermierilor în activitatea proiectului?

Sunt aceștia motorul inovării sau pur și simplu oferă consultanță de specialitate atunci când este nevoie?

COORDONARE EFICIENTĂ

Care este cel mai eficient mod de a coordona un parteneriat multilateral?

Este important să se stabilească de la început care este rolul coordonatorului unui proiect și cum este acesta integrat în parteneriat. Coordonarea se poate face printr-un singur individ sau este nevoie de o întreagă organizație? Cu alte cuvinte, cum sunt luate deciziile, cum sunt întreprinse acțiunile din parteneriat și cum vor fi consultați stakeholderii?

Oricare ar fi opțiunea aleasă, este necesară o maturitate, atât individuală, cât și colectivă, pentru a crea un mediu de lucru eficient.

Mai multe informații despre coordonarea eficientă puteți afla consultând **Ghidul: DEZVOLTĂM COLABORĂRI**.

Poate avea succes un parteneriat multilateral fără un coordonator dedicat?

Rolul coordonatorului este de a reuni noi membri ai grupului, de a gestiona parteneriatul și de a facilita dialogul în cadrul consorțiului. În centrul acestui rol se află înțelegerea și familiarizarea cu utilizarea metodelor participative în procesul de co-inovare, sprijinirea colaborării între parteneri și facilitarea evenimentelor de grup sau a dialogurilor între parteneri și stakeholderi. Se recomandă numirea unui coordonator dedicat, cu expertiză în lucrul cu parteneriatele multilaterale.

Pentru mai multe detalii despre rolul de coordonator, consultați **GHIDUL: PARTENERIATE REUȘITE**.

MONITORIZARE ȘI EVALUARE



Cum este sprijinit procesul decizional de procesul de monitorizare și evaluare?

Monitorizarea și evaluarea, încă de la începutul unui proiect, constituie surse permanente de informații care pot ajuta la luarea deciziilor în diferite etape ale proiectului.

De asemenea, informațiile sunt importante pentru a evidenția și documenta rezultatele pozitive și succesele grupului și ale activității de-a lungul proiectului. Acestea pot contribui la fundamentarea reflecțiilor, la identificarea și abordarea problemelor și a punctelor slabe înainte ca acestea să devină critice și la evidențierea problemelor înainte ca acestea să aibă un impact negativ asupra activității proiectului.

Pentru a înțelege în mod corespunzător evoluția proiectului și pentru a acționa în consecință, se recomandă ca parteneriatul să stabilească și să fie de acord asupra cerințelor și angajamentelor de monitorizare și evaluare pentru activitățile și relațiile planificate, încă din primele etape. Evoluția proiectului poate genera informații valoroase pentru a furniza perspective și idei de schimbări sau de noi activități pentru îmbunătățirea proiectului sau oportunități pentru a colabora din nou împreună în viitor.

Integrarea evaluării în activitatea de co-inovare

Procesul de evaluare pentru proiectele de co-inovare este complex și dinamic. Având în vedere interacțiunea mai multor actori, evaluarea joacă un rol și mai important în sprijinirea procesului decizional. Coordonatorii de proiect și cei responsabili de sarcini trebuie să evalueze periodic procesul de co-creare al proiectului. Câțiva factori ce pot îmbunătăți eficiența acestui proces sunt:

- Alegerea instrumentelor care pot sprijini evaluarea adecvată a procesului de co-inovare

- Analizarea și adaptarea activității de evaluare la nevoile consorțiului, la obiectivele și planul de lucru
- Crearea sau utilizarea unor instrumente de auto-evaluare simple și ușor de înțeles
- Dezvoltarea, în timp, a capacităților stakeholderilor în ceea ce privește evaluarea și auto-evaluarea
- Implicarea unui facilitator atunci când echipa nu deține suficientă expertiză

Cum pot fi integrate metode eficiente de monitorizare și evaluare în faza de scriere a proiectului?

Pași de urmat pentru dezvoltarea strategiei de evaluare pe durata proiectului:

- **Recunoașterea** colectivă și convenirea asupra valorii și beneficiilor unui proces de evaluare
- **Identificarea** aspectelor ce trebuie monitorizate, când și de către cine
- **Stabilirea** celui mai bun mod de a evalua structurile sau procesele prin alegerea unor instrumente și metode adaptabile și eficiente
- **Împărtășirea** rezultatelor în mod periodic
- Asigurați-vă că rezultatele evaluării sunt **ușor de accesat** de către membrii pe toată durata proiectului

Evaluarea ar trebui să fie un aspect integrant al oricărui proiect încă din faza de planificare. Un sistem de monitorizare aplicat în mod continuu și într-o manieră auto-reflexivă poate contribui la procesul de inovare. Acest sistem poate oferi informații relevante pentru a sprijini procesul de luare a deciziilor în cadrul unui parteneriat.

Atunci când se dezvoltă planurile de lucru, parteneriatele ar trebui să aibă în vedere faptul că monitorizarea și evaluarea necesară la nivelul proiectului poate fi diferită de cerințele finanțatorului sau ale autorităților de management. Prin urmare, un aspect relevant în etapele inițiale de planificare este implicarea serviciilor de sprijin pentru a găsi instrumentul potrivit pentru a măsura rezultatele în funcție de tipurile diferite de public.

Există o serie de instrumente, metode și condiții care trebuie luate în considerare și adaptate atunci când se elaborează o strategie de evaluare. Pentru a utiliza cele mai potrivite metode accesați LIAISON Toolbox și selectați instrumentele și abordările cantitative sau calitative adecvate.

DESPRE GHIDURILE LIAISON

LIAISON a elaborat cinci Ghiduri pentru a sprijini practicienii care fac parte din inițiative de co-inovare. În aceste ghiduri, un „practician” este orice persoană sau organizație care dorește să participe în cadrul inițiativelor sau proiectelor de co-inovare sau care dorește să sprijine partenerii implicați direct în inițiative care inovează prin intermediul unor procese participative.

LIAISON (Better Rural Innovation: Linking Actors, Instruments and Policies through Networks) este un proiect multilateral (multi-actor) care a fost finanțat în cadrul Parteneriatului European pentru Inovare în Agricultură (PEI-Agri). Reprezintă o inițiativă lansată de Comisia Europeană în 2012 cu scopul de a promova o agricultură și silvicultură competitivă și sustenabilă.

Abordarea interactivă a inovării reunește o gamă variată de actori publici și privați din domeniul inovării (fermieri, consilieri, cercetători, întreprinderi, ONG-uri) cu experiențe și cunoștințe complementare pentru a evalua, colecta, co-crea și disemina soluții practice la nevoile reale ale fermierilor și silvicultorilor. Aceste nevoi sunt determinate și derivate din oportunitățile și provocările zilnice cu care se confruntă agricultorii, silvicultorii și întreprinderile rurale. Inovațiile generate printr-o abordare interactivă pot oferi soluții care sunt bine adaptate la circumstanțe și care sunt mai ușor de pus în aplicare.

LIAISON a compilat un Manual privind Metodele Participative pentru Inițiativele de Co-inovare, precum și O culegere de instrumente de evaluare a proiectelor, dar și a impactului.

Informațiile din acest ghid sunt oferite doar în scop informativ. Cititorii sunt sfătuiți să verifice orice informație în raport cu reglementările sau modalitățile de lucru din propria localitate. Orice utilizare a acestor informații se face pe propriu risc.



Acest proiect beneficiază de finanțare din partea Programului de Cercetare și Inovare Orizont 2020 al Uniunii europene în cadrul acordului de grant nr. 773418. Responsabilitatea pentru informațiile și opiniile prezentate în acest moment revine în întregime autorilor.

Dezvoltăm colaborări

Planificăm eficient

Parteneriate reușite

Parteneriate conectate

Obținem impact

Aceste Ghiduri evidențiază ceea ce am învățat din activitățile proiectului LIAISON și din colectarea de date. Scopul este acela de a-i ajuta pe toți cei care le folosesc să îmbunătățească modul în care co-inovează în dezvoltare rurală, silvicultură și agricultură.

Ghidul: PLANIFICĂM EFICIENT a fost scris de Helen Aldis, Ana Allamand și Simone Osborn, cu contribuții din partea lui Liz Bowles, Evelien Cronin, Andrew Fieldsend, Susanne von Münchhausen și Eleonore Pommier. De asemenea, se cuvin mulțumiri partenerilor din cadrul proiectelor LIAISON care au realizat studiile de caz menționate în acest ghid.

