



Piattaforma svizzera per lo scambio di persone nella cooperazione internazionale

<< PARTENARIATO >>

TRA DESIDERIO E REALTÀ

**Studio sulle relazioni di partenariato nell'ambito di azioni di appoggio e di scambio di persone
nella cooperazione internazionale**

*Denis CATTIN
Martin SCHREIBER*

Basilea 2002

RIASSUNTO DELLO STUDIO

1. Campo di studio

Lo studio è stato realizzato nel quadro del Programma di Scambi di persone nella Cooperazione internazionale di UNITE, Programma co-finanziato dalla Direzione dello Sviluppo e della Cooperazione (DSC) del Governo svizzero.

Questo Programma concerne 26 organizzazioni svizzere di cooperanti - volontari/e impegnati/e in progetti che sono gestiti da Organizzazioni Partner del Sud.

2. Giustificazione

Il concetto di Partenariato fa parte del nostro vocabolario professionale abituale e di quello di quasi tutte le organizzazioni di UNITE.

Gli studi, le discussioni e le visite effettuate sul terreno tendono a farci capire che un partenariato di qualità è un fattore determinante per il successo di una cooperazione e per la continuità dei suoi effetti.

Come sottolinea una ONG belga (SOS-Faim) che ha partecipato a uno studio sullo stesso tema :

« La parola partner è sempre più usata in diversi contesti delle nostre società .

Il banchiere, l'imprenditore si autodefiniscono volentieri partner dei loro clienti. Sull'arena sociale e politica si parla sovente di partner sociali e, perfino all'interno della coppia, su usa la parola partner. La parola evoca la partecipazione, la decisione consensuale e tende a cancellare i rapporti di potere, gli interessi multipli e i conflitti. Il partenariato è un sistema di relazioni costituito da diversi attori. È un sistema in evoluzione perché è il prodotto di una storia umana.

D'altro canto si inserisce in un sistema più globale delle relazioni Nord-Sud e, più particolarmente, nel sistema di aiuti che ne struttura il quadro, i contenuti, i limiti e le opportunità. » (ACODEV-COPROGRAMM 1999, p. 23).

Nell'ambito dello stesso studio, l'Amministrazione Generale della Cooperazione allo Sviluppo (AGCD, 1999) giunge alla conclusione che, malgrado i progetti riusciti e le buone relazioni stabilite fra partner,

- le relazioni sono spesso troppo poco strutturate ;
- non esiste un quadro concettuale ;
- il dialogo continuo, che permetterebbe uno scambio reciproco d'informazioni, non è ancora sufficiente ;
- non esiste alcuno strumento capace di ottimizzare le relazioni.

E' indispensabile rimediare a queste lacune se si vuole rompere lo schema finanziatore-beneficiario per stabilire una cooperazione autentica tra partner.

Da parte nostra e sulla base dell'esperienza delle nostre organizzazioni, possiamo osservare:

- un allargamento della sua funzione : oltre alla realizzazione di un'azione comune di cooperazione, il Partenariato mira al rafforzamento dell'organizzazione partner del sud ;
- una trasformazione della sua finalità, nel senso che alcune organizzazioni mirano a far sì che il Partenariato « trascenda » l'azione di cooperazione per diventare a sua volta un fine in sé ;
- che nell'ambito delle attività sul terreno co-finanziate da UNITE, sorgono diverse difficoltà concernenti le relazioni tra partner del Nord e del Sud, causa di conflitti e addirittura di fallimenti degli scambi ;
- che parecchi partenariati non corrispondono ai criteri contenuti nelle Condizioni Generali del Programma di UNITE (1999-2002), e che inoltre, alcune delle nostre organizzazioni associate lavorano sul terreno con delle organizzazioni che gli sono dipendenti e che quindi non godono di nessun statuto di autonomia.

3. Obiettivi

Questo studio mira a fornirci alcune informazioni, degli strumenti e delle raccomandazioni sulla base di una serie di sei approcci per i quali abbiamo formulato una o più ipotesi.

I sei approcci sono i seguenti :

1. La Tipologia dei Partenariati e la definizione delle loro caratteristiche.
2. Il Partenariato nel contesto storico e socio-politico della cooperazione nel Sud.
3. L'interdipendenza tra il Partenariato e l'azione di cooperazione con il Sud.
4. Il Partenariato in funzione di certe caratteristiche del Partner del Nord e del Partner del Sud.
5. Le relazioni di Partenariato propriamente detta : forma e configurazione, contenuto, difficoltà e innovazioni.
6. Il Partenariato e le Coordinazioni istituzionali nel Sud.

Queste analisi permetteranno...

- alle organizzazioni coinvolte di tener conto delle osservazioni fatte e delle raccomandazioni fornite per rafforzare la pertinenza e la qualità dei loro partenariati e, quindi, per assicurare le migliori condizioni di successo delle loro attività di scambio ;
- a UNITE di adattare gli Accordi e i criteri dei suoi futuri Programmi di co-finanziamento dello Stato Svizzero e di appoggiare le Organizzazioni membro ;
- a ogni persona o Organizzazione interessata a iniziare o completare la riflessione su questo tema.

4. Metodologia

Abbiamo scelto, per questo studio, le tecniche di ricerca empirica delle scienze sociali, ossia :

- a) il metodo deduttivo (conferma/negazione di ipotesi), sulla base di un campione qualitativamente e quantitativamente rappresentativo ;
- b) la raccolta dei dati per mezzo di questionari, visite e colloqui, analisi di rapporti e altri documenti ;
- c) l'analisi secondo i metodi della statistica descrittiva e analitica.

5. Il campione della nostra ricerca

• Organizzazioni del Nord (Partner del Nord) :

15 Organizzazioni di volontariato (su 26), coprenti il 95% del totale dei volontari impegnati sul terreno e co-finanziati dal Programma. Si tratta di Organizzazioni di origine religiosa, tecnica o umanitaria, con, per alcune di loro, degli impegni socio-politici molto importanti.

• Partenariati :

94 Partenariati (su 150) situati in 19 paesi del Sud (10 in America Latina, 8 in Africa e uno in Oceania), comprendenti ciascuno l'impegno di almeno un volontario. Per ognuno di questi Partenariati, abbiamo consultato almeno una Organizzazione partner del Sud (d'ora in poi « Partner Sud ») e un/a volontario/a (d'ora in poi « Volontario »).

• Coordinazioni del Sud :

- 6 Coordinazioni co-finanziate da UNITE (Brasile, Bolivia-Perù, Colombia, America Centrale, Namibia, Papuasie Nuova Guinea)
- 2 Coordinazioni proprie di un Partner Nord (Camerun / Mission-21 e Tanzania / Interteam).

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati
<p style="text-align: center;">1.</p> <p style="text-align: center;">Tipologia e definizione del Partenariato</p> <p><i>Basi dell'analisi:</i></p> <p><i>Linee direttive dei Partner Nord</i></p> <p><i>Tipo di Partner Sud</i></p> <p><i>Elementi di definizione del Partenariato: forniti dai Partner Nord et Sud, dai Volontari e dalle Coordinazioni.</i></p>	<p><u>TIPOLOGIA del Partenariato</u></p> <p>Partenariato socio-politico: I due Partner sono organizzazioni molto inserite nella società civile, molto impegnate in azioni a favore della difesa dei diritti dei cittadini economicamente e socialmente sfavoriti o vittime di abusi e di ingiustizie permanenti da parte dei settori più ricchi e influenti della società. La messa in questione delle relazioni d'ineguaglianza fra Nord e Sud e l'impegno in favore di una mondializzazione dal volto umano, costituiscono gli assi principali della loro azione. Obiettivi: scambio di competenze sociali e professionali in uno spirito d'impegno socio-politico a favore di una causa ben definita e che va oltre gli obiettivi diretti del progetto o dello scambio. L'informazione e la sensibilizzazione delle popolazioni rispettive costituisce inoltre un asse essenziale di questo tipo di Partenariato. Certi partner di questa categoria estendono il loro campo d'azione all'ambito del rafforzamento della pace (per esempio, attraverso l'istituzione di "Servizi civili per la pace").</p> <p>Partenariato tecnico: I due Partner sono, innanzi tutto, dei fornitori di competenze e di prestazioni tecniche in diversi settori professionali. L'appoggio tecnico e la formazione professionale sono dunque gli elementi essenziali di questo tipo di Partenariato. Sono orientati in modo mirato verso un gruppo di popolazione ben determinato. Obiettivi: mettere a disposizione le competenze, soprattutto di carattere tecnico, a favore di organizzazioni del Sud che lavorano nella produzione e nella formazione.</p> <p>Partenariato religioso: Le relazioni di Partenariato possiedono un'importante componente storica legata alle prime missioni delle Chiese. Esse sono caratterizzate da una profonda mutua conoscenza dei Partner. I progetti di volontariato sono in generale molto strutturati e godono spesso di un ampio riconoscimento istituzionale nella popolazione del paese o della regione. Obiettivi: attività di pastorale integrale comprendente scambi di ordine spirituale, religioso e teologico, così come la messa a disposizione di competenze sociali e tecniche nel quadro di progetti di Chiese del Sud e nell'ambito della produzione e della formazione.</p> <p>Partenariato umanitario: I Partner sono specializzati nell'ambito dell'assistenza umanitaria, dell'aiuto urgente e/o del trasferimento e della formazione tecnica orientati alla ricostruzione o al rafforzamento delle infrastrutture sociali di base come i centri d'accoglienza, i centri nutrizionali o gli ospedali. Obiettivi: mettere a disposizione e coordinare i mezzi tecnici e le competenze che permettono di rispondere, a breve termine, ai bisogni più urgenti di una popolazione del Sud. Dispensare formazioni utili per consolidare, al meglio e in modo durevole, le condizioni di vita di quella stessa popolazione.</p>

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
	<p>Questa tipologia è servita a stabilire un Raggruppamento dei Partner Nord :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gruppo “socio-politico” : E-CH; EIRENE; GVOM; I-A. ▪ Gruppo “religioso-socio-politico”: BMI; DM; M21; IT. ▪ Gruppo “tecnico”: ADRA; CEAS; SM; TDH. ▪ Gruppo “religioso-umanitario”: HA; MN; SAM. <p>Questi gruppi comprendono tutti una base comune: lo scambio di competenze tecniche.</p> <p>DEFINIZIONE del Partenariato:</p> <p>Definizione data individualmente: in generale poco esauriente.</p> <p><u>Definizione più completa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - dai <u>Partner Nord</u> e dai Partner Nord <u>socio-politici</u>; - nelle regioni “<u>socio-politiche</u>” - soprattutto per i <u>Criteri e Condizioni</u> <p>Scarso è l'accento posto sulle relazioni con il contesto esterno e sull'integrazione in reti.</p> <p><i>NB: alla fine del documento figura una proposta di definizione del Partenariato uscita da questo studio e basata su</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>gli elementi di definizione provenienti dagli attori consultati</i> - <i>gli elementi individuati dal nostro studio come fattori che favoriscono una buona qualità del Partenariato.</i> 	<p>Questa tipologia e questo raggruppamento servono a :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Ottenere un <u>quadro referenziale di base per il presente studio</u> ➔ Permettere un <u>raggruppamento degli attori</u> (p. es. Partner Nord) ➔ Contribuire a una <u>definizione chiara e esauriente del Partenariato</u> (nell'ambito che ci concerne), definizione comprendente anche altri fattori che determinano la qualità del Partenariato e che appariranno più avanti nel documento. <i>La nostra proposta di definizione figura alla fine di questo documento.</i> ➔ Costituire <u>strumenti di referenza utili per i Partner Nord e Sud</u>, che desiderano creare collaborazioni e sinergie con altre Organizzazioni al Nord e al Sud.

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
<p style="text-align: center;">2.</p> <p style="text-align: center;">Storia, Contesto e Mobilitazione sociale</p> <p><i>Basi dell'analisi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Durata e volume della cooperazione al Sud, in una regione data</i> - <i>Potenziale socio-politico della regione Sud</i> - <i>Mobilitazione della società civile, al Nord e al Sud, attorno al Partenariato</i> 	<p>Il <u>numero e la durata delle attività di cooperazione e di missione</u> in una regione del Sud influenzano negativamente la qualità dei Partenariati, soprattutto <u>laddove la convergenza delle visioni tra i due Partner è debole</u> (Assistenzialismo).</p> <p>Il <u>numero e la durata delle attività in una regione del Sud</u> possono inoltre produrre <u>due impatti</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Positivo</u>: favorire scambi innovativi e sinergie sia a livello di riflessione, sia a livello di azione, a livello settoriale o trasversale - <u>Negativo</u>: comportare la persistenza di schemi di cooperazione che non rispondono più ai criteri e ai bisogni attuali (fra i quali la promozione dell'autonomia dei Partner Sud e la partecipazione di questi a tutti i livelli di preparazione, esecuzione, decisione e accompagnamento); <p>Il <u>potenziale socio-politico di una regione del Sud</u> ha una <u>grande influenza</u> sul tipo di Partenariato: si trovano più Partenariati di tipo "socio-politico" nelle regioni a forte potenziale socio-politico.</p> <p>La <u>qualità del Partenariato è superiore</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Per i Partenariati di tipo "socio-politico" - Per tutti i Partenariati situati in paesi o regioni con un importante potenziale socio-politico <p>La <u>mobilitazione socio-politica della società attorno ai Partenariati</u> è più importante:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Nord che al Sud - Attorno ai Partenariati sostenuti da Partner Nord di tipo "socio-politico" e "socio-politico-religioso" - Attorno ai Partenariati concernenti <u>regioni del Sud con forte potenziale socio-politico</u> - Al Sud: attorno ai Partenariati delle Chiese 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ <u>La presenza (numero e durata) d'organizzazioni di cooperazione in una regione del Sud è un'informazione utile a causa della sua influenza sui Partenariati esistenti e futuri.</u> ➔ <u>Un'attenzione particolare deve essere dedicata alla presenza o meno, nella regione, di strutture locali di collegamento (Uffici di Coordinamento delle ONG, Comitati di collegamento, ecc.). Queste possono svolgere un ruolo prezioso di articolazione istituzionale locale che favorirebbe una maggiore coerenza degli interventi fra le ONG e, se del caso, con le istanze statali.</u> ➔ <u>La conoscenza del potenziale socio-politico di una regione può aiutare utilmente i Partner Nord nella scelta dei loro futuri Partenariati sapendo che le possibilità di avere un Partenariato di qualità sono maggiori nelle regioni con un forte potenziale socio-politico. (Ma ci sono altri fattori di qualità...).</u> ➔ <u>Assicurare una migliore complementarità dei gruppi di sostegno dei Partner Nord (formali) e dei Volontari (informali) che agiscono a livelli differenti della società.</u> ➔ <u>Considerare altre forme di Partenariato fra istituzioni dello stesso settore professionale (scuole, associazioni professionali, ospedali...).</u>

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
<p style="text-align: center;">3.</p> <p style="text-align: center;">Partenariato e assegnazione dei Volontari</p> <p><u>Basi dell'analisi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Analisi sintetica UNITE (A. SCHAER, 2002) dei rapporti finali degli impegni dell'anno 2000</i> - <i>Indice di qualità dei Partenariati</i> 	<p>C'è una <u>relazione molto forte fra la qualità del Partenariato e la qualità (risultati, impatto e effetti moltiplicatori) dello scambio</u>, tanto più nel caso dei Partenariati di tipo "socio-politico".</p> <p><u>Interdipendenza di questi due fattori:</u> Non si può affermare se è la qualità del Partenariato a influenzare la qualità dell'impegno del volontario o viceversa. Tuttavia, questa correlazione riveste un grande significato nella misura in cui essa permette di fornire delle indicazioni sulla qualità dello scambio a partire dalla qualità del Partenariato.</p> <p><i>NB: Esistono tuttavia alcune situazioni totalmente opposte, che vedono associata una debole qualità del Partenariato a una qualità molto buona dello scambio; quest'ultima dovuta essenzialmente alle competenze personali e professionali del Volontario e/o alle competenze e alle capacità gestionali del Partner Sud.</i></p>	<p>➔ <i>Un Partenariato che funziona bene (secondo gli strumenti di misura della qualità) costituisce un fattore importante di riuscita degli scambi che vi si svolgeranno.</i></p> <p><i>Da evitare: impegnare un Volontario allo scopo di restaurare una relazione di Partenariato che funziona male !</i></p>

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
<p style="text-align: center;">4.</p> <p style="text-align: center;">Partenariato e Partner Nord e Sud</p> <p><u>Basi dell'analisi:</u></p> <p><u>Per i due Partner:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Grado di sviluppo istituzionale - Stile di direzione interna <p><u>Per il Partner Nord:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Giustificazione e presentazione pubblica dei suoi Partenariati <p><u>Per il Partner Sud:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo di organizzazione - Rappresentatività della popolazione beneficiaria del Sud. <p>Documenti di presentazione dei Partner Nord</p>	<p><u>Partner Nord</u></p> <p><u>Sviluppo istituzionale e stile di direzione interna</u></p> <p>Il solo <u>stile di direzione</u> esercita un'<u>influenza minima</u> sulla qualità del Partenariato (uno <u>stile di direzione "democratico"</u> implica una migliore qualità del Partenariato).</p> <p>Il <u>grado di sviluppo istituzionale</u> del Partner Nord <u>non influenza</u> direttamente la qualità del Partenariato, ma è una <u>condizione di base per garantire l'efficacia e l'accompagnamento dell'azione di cooperazione</u>.</p> <p><u>Giustificazione dei Partenariati</u></p> <p>Numero e diversità di argomenti piuttosto limitati. Argomenti più citati: la complementarità e la reciprocità, il mutuo arricchimento Nord-Sud (parziale corrispondenza con la realtà).</p> <p><u>Sensibilizzazione/formazione in Svizzera</u></p> <p>Il Partenariato contiene in sé elementi sufficientemente ricchi che gli permettono di essere presentato come <u>oggetto essenziale</u> della cooperazione, i suoi aspetti più importanti sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le caratteristiche, i valori e il saper-fare dei Partner Sud; - <u>l'utilizzazione di questi valori e competenze dei Partner Sud per la formazione e la sensibilizzazione al Nord;</u> - gli <u>elementi funzionali di scambi permanenti, di dinamismo e di reciprocità creativa</u>, che mancano ancora troppo spesso nelle descrizioni pubbliche dei progetti di cooperazione "più tradizionali". <p>In generale: deficit importante nell'utilizzazione di questo prezioso potenziale per la sensibilizzazione/formazione da parte di tutti gli attori implicati.</p> <p><u>Partner Sud</u></p> <p><u>Sviluppo istituzionale e stile di direzione interna</u></p> <p>Un grado elevato di sviluppo istituzionale del Partner Sud implica una migliore qualità del Partenariato. Uno stile di direzione interno "democratico-partecipativo" implica una migliore qualità del Partenariato.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ <u>La relazione tra stile di direzione interna e qualità del Partenariato può servire da spunto di riflessione per i Partner Nord che sono in fase di ristrutturazione: in questo quadro, potrebbero essere portati a modificare il loro stile di direzione interna.</u> ➔ <u>In stretta collaborazione con i loro Partner del Sud, i Partner Nord trarrebbero vantaggio dall'intensificazione e dall'approfondimento della riflessione sugli argomenti pertinenti e verificabili che stanno alla base di ogni loro Partenariato. In questo dibattito, utilizzare i contributi delle Coordinazioni (sguardo esterno, conoscenza dei contesti Nord e Sud).</u> ➔ <u>Il Partenariato è un prezioso potenziale di sensibilizzazione e di formazione in Svizzera. Questo potenziale potrebbe essere molto meglio sfruttato proprio da una valorizzazione più marcata dei saper-fare e delle competenze dei Partner Sud così come da una maggiore utilizzazione del potenziale creativo degli scambi Sud@Sud e Sud@Nord</u> ➔ <u>Al momento di stabilire un Partenariato con una nuova Organizzazione del Sud, è necessario porre un'attenzione particolare al grado di sviluppo istituzionale e allo stile di direzione interna del futuro Partner Sud.</u> ➔ <u>Considerare separatamente gli appoggi il cui scopo preciso è lo sviluppo istituzionale dei Partner Sud di recente formazione o debolmente strutturati. La qualità del Partenariato dipenderà qui da altri fattori quali</u> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Qualità del dialogo / ascolto</u> - <u>Flessibilità della pianificazione e dei preventivi (imparare sbagliando)</u> - <u>Intensità dell'accompagnamento</u>

Tipi di Partner Sud

- ◆ Chiesa, organizzazione ecclesiale, organizzazione legata a una Chiesa o dipendente da questa (34%)
- ◆ Organizzazione d'aiuto del Sud, autonoma e non legata a una Chiesa (31%)
- ◆ Movimento popolare autonomo (associazione o federazione d'associazioni composta da "beneficiari") (17%)
- ◆ Collettività pubblica (Comune, ministero di uno Stato) (13%)
- ◆ Organizzazione del Nord, filiale o antenna di una Organizzazione del Nord (5%)

Tutti i Partner Sud sono legalmente riconosciuti nel loro paese.

Indipendenza Partner Sud – Partner Nord : rappresentatività del Partner Sud

I Partenariati di parecchi Partner Nord non soddisfano le condizioni attuali d'indipendenza assoluta: motivi storici, di durata (!), di rafforzamento dei legami e di controllo, o motivi operativi e tecnici.

La qualità del Partenariato non è influenzata dal grado di dipendenza del Partner Sud.

Essa è, per contro, influenzata dal suo grado di rappresentatività della Popolazione beneficiaria.

Adattamento delle Condizioni Generali (Accordi) fra UNITE e DSC:

- ***Soppressione della condizione dell'indipendenza istituzionale del Partner Sud.***
- ***Soppressione della durata minima d'esistenza come Organizzazione locale.***
- ***Aggiungere il criterio della rappresentatività della popolazione beneficiaria da parte del Partner Sud.***
- ***Aggiungere altri criteri che sottolineino chiaramente le responsabilità degli attori del Sud implicati nella conduzione dei progetti (definizione degli obiettivi e accompagnamento) e nella politica d'autonomizzazione istituzionale e finanziaria (consegna in mani locali e finanziamento proprio).***

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
<p style="text-align: center;">5.</p> <p style="text-align: center;">Forma e contenuto delle relazioni di Partenariato</p> <p><u>Basi dell'analisi:</u></p> <p><u>Fattori di qualità dei Partenariati:</u></p> <p>a) <u>Visioni / finalità:</u> visioni e finalità di ciascuno (comuni e divergenti)</p> <p>b) <u>Amministrazione:</u> soddisfazione nelle relazioni amministrative e di comunicazione</p> <p>c) <u>Aspettative mutue:</u> soddisfazione delle attese di ciascuno nell'ambito della relazione di Partenariato, così come viene vissuta.</p> <p><u>Struttura e funzionamento dei Partenariati</u></p> <p><u>Base contrattuale dei Partenariati</u></p>	<p><u>Convergenze/divergenze = fattore di qualità del Partenariato</u></p> <p><u>Le divergenze più menzionate riguardano:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Modo di gestione, di lavoro; - Rafforzamento istituzionale e sostenibilità del Partner Sud; - Funzione dei Partenariati e ruolo dei Partner; - Importanza attribuita agli aspetti religiosi, pastorali, missionari. <p><u>Struttura e configurazione delle relazioni</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relazione <u>bilaterale semplice</u> (43% dei Partenariati studiati) - Relazione <u>bilaterale con Partner "contrattuale" + "operativo"</u> (32%) - Relazione tra il Partner Nord e la sua <u>Coordinazione al Sud</u> (8%) o la sua <u>Antenna al Sud</u> (2%) - Relazione attraverso una <u>Piattaforma intermediaria internazionale</u> (8%) - <u>Strutture d'appoggio</u> al Nord o al Sud (2%) <p><u>Base contrattuale dei Partenariati:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Forma bi/tri o multipartita</u> - <u>Contratti di lavoro</u> tra le parti - Contratti di lavoro associati a <u>Convenzioni tra Partner</u> <p><u>Convenzione:</u> filosofia, finalità e quadro delle relazioni di cooperazione sono <u>meglio definiti.</u></p> <p><u>In generale:</u> vi sono poche disposizioni relative agli <u>apporti del Partner Sud</u> (escluse le disposizioni materiali legate ai Volontari), soprattutto concernenti il sostegno amministrativo e la certificazione del lavoro del Volontario.</p> <p>La forma e il contenuto delle disposizioni contrattuali non influiscono sulla qualità del Partenariato.</p>	<p><u>Analisi delle divergenze di visione tra Partner Nord e Partner Sud</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ <i>Al momento dello stabilire un nuovo Partenariato o durante l'analisi di un Partenariato esistente, una cura particolare sarà dedicata all'identificazione e all'analisi delle divergenze</i> ➔ <i>Sul tema della sostenibilità, abordare pure (si fa troppo poco...) la questione della <u>sostenibilità del Partner Nord.</u></i> ➔ <i>I rischi di difficoltà relative alla comunicazione e alla definizione delle responsabilità di ciascuno, sono più alti nelle relazioni che passano da <u>Partner Sud e da Piattaforme intermediarie internazionali.</u> (Lontananza geografica, concentrazione del potere, pesantezze amministrative, ecc.).</i> ➔ <i>Stabilire una Convenzione di Partenariato che contenga:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>una <u>definizione chiara delle finalità, degli scopi,</u> così come del <u>quadro delle relazioni di cooperazione stabilite tra i diversi attori implicati;</u></i> - <i>gli <u>apporti di ciascun Partner</u> sul piano materiale, finanziario, delle competenze e anche della sensibilizzazione delle popolazioni rispettive;</i> - <i>gli <u>obblighi del Partner Sud</u> in favore del Volontario per le sue diverse formalità amministrative, le sue condizioni materiali, il suo perfezionamento professionale, l'accompagnamento e la certificazione delle sue attività.</i>

<p><i>Ripartizione del potere decisionale tra i Partner</i></p>	<p>In una relazione di Partenariato, <u>il potere decisionale si trova in maniera preponderante presso il Partner Nord</u> e ciò per gli ambiti seguenti: Politica e obiettivi generali, politica finanziaria e, in misura minore, accompagnamento / valutazione dell'azione di cooperazione.</p>	
<p><i>Motivazioni e difficoltà al momento della nascita e durante lo sviluppo di un Partenariato</i></p>	<p><u>Difficoltà relative alla nascita e allo sviluppo di un Partenariato</u> Questioni finanziarie e materielleGVOM no realiza proyectos propios en países en vía de desarrollo, pero</p> <ul style="list-style-type: none"> - envia voluntarios en instituciones gubernamentales y sobre todo no gubernamentales en el Sur, es decir según su demanda por personal calificado y con empeño social. Al inmediato no existe un puesto en su - campo, sin embargo estamos analizando las posibilidades en el sector - urbanismo para Centro- y Suramérica. Nos permite entonces dejar pendiente su expediente para el próximo futuro.ali - Perfil / ruolo del Volontario - Perfil del posto di lavoro - Contributo del Partner Sud - Sostenibilità del progetto - Divergenze di visioni - Difficoltà di comunicazione - Differenze culturali, stili di lavoro - Pianificazione, rispetto dei termini - Chiarezza dei contratti e delle aspettative di ciascuno - Problemi interni presso i Partner Sud 	<p><u>A ogni nascita e durante l'accompagnamento di un Partenariato:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ <i>Sulla base delle esperienze passate : identificare, nominare e analizzare seriamente le difficoltà che rischiano di presentarsi. Una lista prestabilita dei punti delicati potrà servire da guida e anche da base per un eventuale strumento di accompagnamento più completo e sistematico.</i> ➔ <i>Le differenze di percezione (regionali o fra gli attori) sono un indicatore che mostra le differenze di grado</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>di coscienza dei problemi</i> - <i>di capacità di affrontarli</i>
<p><i>Innovazioni nel Partenariato</i></p>	<p><u>Necessità d'innovare ?</u> Sì per una grande maggioranza dei Partner Nord e delle Coordinazioni. Le innovazioni, per contro, non si trovano fra le priorità dei Partner Sud (soltanto il 60% sono a favore).</p> <p><u>Quali innovazioni ?</u> Presso tutti gli attori: volontà d'innovare più pronunciata per gli <u>aspetti contestuali e operativi concreti (impegno socio-politico degli attori, competenza dei Partner, sensibilizzazione, reti) che per gli aspetti concettuali di fondo (nuove visioni sul Partenariato, ripensare la missione, mettere in questione la pertinenza dei Volontari).</u></p> <p>Più che di innovazioni, si tratta di <u>miglioramenti</u> dei processi già esistenti e che sono, in maggioranza, già stipulati nelle Condizioni Generali di UNITE.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➔ <u>Concretizzare le intenzioni espresse e rispondere ai criteri ammessi, prima di creare del nuovo :</u> <i>Tutto ciò che concerne :</i> <i>la comunicazione, la conoscenza reciproca, la partecipazione del Partner Sud alle decisioni strategiche di appoggio, l'integrazione in reti, la rappresentatività della popolazione beneficiaria.</i> ➔ <i>Identificare e valorizzare le competenze nella prospettiva di una maggiore reciprocità degli scambi di Partenariato e di una migliore sensibilizzazione delle popolazioni rispettive.</i> ➔ <i>Identificare delle occasioni di rafforzamento della reciprocità dei Partner per mezzo dell'utilizzazione adeguata delle competenze disponibili (Scambi Sud-Sud, Sud-Nord, Stage di giovani professionisti del Nord).</i>

	<p>Una delle misure concettuali enumerate, “ Mettere maggiormente l’accento sul Partenariato che sul Volontariato”, esprime una tendenza sempre più affermata dai Partner Nord, di considerare i loro Partenariati <u>non più soltanto come un mezzo e un quadro per realizzare delle azioni di cooperazione</u>, ma come un <u>elemento essenziale e costitutivo di un nuovo tipo di cooperazione fondato sul vissuto (tras)formatore di un processo comune</u>, coinvolgendo al massimo le popolazioni implicate del Nord e del Sud..</p>	<p>➔ <i>Il Partenariato diventa “istituzionale” e di conseguenza un <u>elemento essenziale della cooperazione</u>, sostituendosi un po’ al progetto, alla persona del Volontario o, addirittura, alle stesse attività realizzate.</i> <i>Questa nuova visione ci stimola a:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Promuovere la riflessione su questo punto;</i> - <i>Inventariare le esperienze in questo senso, al fine di distinguere e valorizzare meglio tutte le sue componenti;</i> - <i>Evitare di seguire delle false piste che sventolerebbero il Partenariato come una bandiera separata a poco a poco dalle realtà che l’hanno fatta nascere.</i> <p><i>Altre piste di innovazione osservate:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Il Volontario come appoggio a Partner multipli</i> <i>Appoggio di un Volontario impegnato presso diversi Partner Sud in uno stesso settore d’attività:</i> <i>sovente il Partner Sud necessita di un appoggio più puntuale e non dell’impegno di un Volontario a tempo pieno nell’ambito della sua organizzazione.</i> <i>Per farvi fronte:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Scambi di corta durata come li conosciamo;</i> - <i>Appoggio da parte di un Volontario impegnato presso più Partner Sud (e non più uno solo), a tempi parziali, o su mandati.</i> • <i>La costituzione di Unità dirette di appoggio a organizzazioni e/o progetti del Sud, direttamente dipendenti dal Partner Nord (sull’esempio di “SolidarMed Support Unit” in Tanzania o del Centro Ecologico A. Schweitzer nel Burkina Faso) sono innovazioni interessanti che meritano di essere seguite da vicino e valutate periodicamente.</i> <p><i>Questi casi ci mostrano l’importanza dell’integrazione in reti di Partner, malgrado il fatto che gli attori consultati non hanno prioritizzato questo aspetto nell’ambito di questo studio.</i></p>
--	---	---

<p><i>Reciprocità nel Partenariato:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Scambi Sud-Sud e Sud-Nord</i> - <i>Flusso circolante tra i Partner</i> - <i>Valorizzazione delle competenze del Partner Sud</i> 	<p><u>Scambi Sud→Sud e Sud→Nord</u></p> <p><u>Numero medio annuale nel periodo 1996-2001:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Scambi Sud-Sud: 5,7 - Scambi Sud-Nord: 2,8 - Scambi Nord-Sud: 79,0 <p>Il <u>numero molto ristretto di scambi Sud→Nord e Sud→Sud</u> può essere spiegato da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Un certo <u>deficit d'informazione</u> - Una <u>mancanza di capacità innovatrice</u> (tempo, denaro, struttura) di certi Partner - <u>Ostacoli amministrativi e finanziari</u> come il sistema di co-finanziamento attuale del Programma (1999-2002) che non incita sufficientemente i Partner Nord a prendere in considerazione questo tipo di scambi su più grande scala, ma anche le grandi difficoltà relative all'ottenimento dei visti. <p>Ancora pochi argomenti concreti di giustificazione. Ruolo "promotore" delle Coordinazioni menzionato molto poco.</p> <p><u>Flusso di circolazione fra Partner</u></p> <p>Il totale dei tipi di flusso Sud→Nord enumerato corrisponde a poco più della metà (58%) del totale dei tipi di flusso Nord→Sud. I tre tipi di flusso menzionati maggiormente sono :</p> <p><u>Nel senso Nord→Sud:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personale / Volontari 2. Formazione / competenze 3. Denaro <p><u>Nel senso Sud→Nord:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Informazione generale e operativa 2. Visite 3. Formazione / competenze <p>Il più gran tasso di reciprocità si trova principalmente presso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - I Partenariati socio-politici - Le regioni Cile, Uruguay, Brasile - I Partner Nord: E-CH, GVOM e M21. - I Partner Sud con un maggior impegno politico e una maggiore base istituzionale. 	<p>➔ <u>Potenziare l'informazione e la capacità innovativa</u></p> <p><i>a) Potenziare notevolmente l'informazione dei Partner Sud e delle Coordinazioni sulle possibilità e il potenziale degli scambi Sud→Nord e Sud→Sud.</i></p> <p><i>b) Analizzare il deficit di capacità innovativa di certi Partner Nord e Sud al fine:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>di definire a quale livello si trovano esattamente gli ostacoli (risorse finanziarie, rigidità strutturale, contesto culturale, altro);</i> - <i>di stabilire una lista di misure che permettano di sbloccare o di aggirare gli ostacoli.</i> <p>➔ <u>Migliorare le condizioni quadro.</u> UNITE deve:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>rivedere i suoi criteri di co-finanziamento degli scambi Sud→ Nord et Sud→ Sud allo scopo di incoraggiarli;</i> - <i>studiare le possibilità di rimediare alle difficoltà relative all'ottenimento dei visti in favore di persone del Sud impegnate in Svizzera per un periodo limitato.</i>
--	---	---

	<p>Valorizzazione delle competenze del Partner Sud</p> <p>Le risposte ricevute sono formulate in modo molto generico, senza esempi concreti. Si tratta di una questione relativamente <u>nuova per la maggioranza degli attori del Sud.</u></p> <p><u>Le competenze più menzionate:</u> Formazione e trasmissione di saperi nell'<u>educazione popolare, medicina di base, tecnologia appropriata, mobilitazione sociale, ecologia, urbanesimo</u> e alcune <u>metodologie connesse.</u></p> <p><u>Misure di promozione delle competenze dei Partner Sud :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visite, incontri al Sud. - Incontri e formazione al Nord con gli apporti dei Partner Sud. - Analisi delle competenze del Sud da parte dei Volontari e delle Coordinazioni. - Sensibilizzazione e attività con i Media del Nord. - Scambi Sud→Sud e Sud→Nord. - Incoraggiare Volontari e Coordinazioni a questa promozione. <p><u>Poche misure menzionate dalla Coordinazioni.</u></p> <p><u>Il ruolo delle Coordinazioni</u> in questa valorizzazione e promozione delle competenze del Sud <u>non è sottolineato</u>, né dai Partner Nord (eccettuato E-CH), né dalle Coordinazioni stesse.</p>	<p>➔ Valorizzare le competenze del Sud <i>Riprendere le piste menzionate nel capitolo delle innovazioni nel Partenariato.</i> <i>Più precisamente: procedere a un'analisi approfondita delle competenze utilizzate dai Partner Sud nell'ambito sociale come, per esempio, l'organizzazione comunitaria, le tecniche di comunicazione, la presa a carico dei bambini della strada, la gestione dell'habitat.</i></p> <p>➔ Favorire lo scambio di esperienze fra gli attori implicati:<i>UNITE deve favorire, al Nord e al Sud (con le Coordinazioni), le occasioni di scambio di esperienze innovative (atelier) e di analisi (delle competenze, dei flussi circolanti fra i Partner), allo scopo di favorire una maggiore reciprocità tra i Partner.</i> <i>Le Coordinazioni devono rafforzare il loro ruolo di sensibilizzazione e di facilitazione di tutti i tipi di scambio già esistenti, ma ancora troppo poco conosciuti dai Partner Sud (e talvolta anche dai Volontari).</i></p>
<p><i>La componente finanziaria nel Partenariato</i></p>	<p>La combinazione di un <u>appoggio finanziario con lo scambio di personale volontario</u> in favore di uno stesso Partner Sud</p> <p><u>Vantaggi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Coerenza rafforzata degli appoggi (fra cui la presa in considerazione dei bisogni reali del Partner Sud). - Miglior controllo dell'insieme del progetto, in particolare della qualità. - Miglior garanzia della sostenibilità (attraverso una consegna facilitata delle responsabilità in mani locali). <p><u>Svantaggi:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - L'interesse del Partner Sud tende a dirigersi maggiormente verso la componente finanziaria che verso l'impegno del Volontario. - La maggiore facilità con cui il Partner Nord invia denaro piuttosto che un Volontario rischia di deresponsabilizzare il Partner Nord stesso. <p><u>Impatto sull'equilibrio del potere decisionale fra Partner Nord e Partner Sud:</u> Una componente finanziaria importante comporta un potere decisionale notevolmente più elevato del Partner Nord.</p>	<p>➔ <i>I Partenariati che permettono di realizzare degli appoggi "misti" (personale e finanze), sono da considerare favorevolmente, rimanendo però attenti al rischio di sbilanciamento del potere decisionale a favore del Partner Nord.</i></p> <p>➔ <i>I Partner Nord che non praticano questo tipo di appoggio dovranno garantire:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>una migliore conoscenza, trasparenza e coordinazione dei diversi appoggi finanziari più o meno puntuali (per esempio attraverso i Volontari) che sono legati a ciascuno dei loro Partenariati.</i> - <i>una solida pianificazione della consegna delle funzioni del Volontario in mani locali, nella misura in cui essa non venga garantita da un apporto finanziario esterno regolare e conseguente che continui dopo lo scambio.</i> - <i>la chiarezza delle intenzioni dei Partner concernente la solidità nel tempo del loro Partenariato e la definizione degli obiettivi e delle attività corrispondenti.</i>

<p><i>La durabilità del Partenariato</i></p>	<p><u>Due tipi di situazione:</u></p> <p>1. <u>I Partner Nord la cui grande maggioranza di Partenariati (più del 90%) continuano dopo la cessazione definitiva di uno scambio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Partner Nord implicati</u> (gruppo “tecnico”, “religioso-socio-politico” e “religioso-umanitario”): SM, CEAS, DM, M21, MN, HA, ADRA, SAM, TDH, BMI (con accordo-quadro tra Chiese). - <u>Durata media</u> di questa continuazione: da 3 anni fino a una durata indeterminata (Chiese). - <u>Obiettivi e attività</u> appoggio finanziario e tecnico, accompagnamento di un progetto, relazione privilegiata, sostenibilità dei progetti, mantenimento delle relazioni storiche tra Chiese, assicurare gli appoggi secondo i bisogni, conservare il vantaggio di essere ben conosciuti, padrinati, perseguimento della missione / degli scambi di personale / degli scambi di visioni, promozione della reciprocità, informazione e campagne comuni (diritti umani), vendita di prodotti, competenze del Sud al servizio del Sud <p>2. <u>I Partner Nord di cui una piccola parte di Partenariati (meno del 10%) continuano dopo la cessazione definitiva di uno scambio:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Partner Nord implicati</u> (gruppo “socio-politico e religioso-socio-politico”): E-CH, EIRENE, GVOM, I-A, IT, BMI (senza accordo-quadro fra Chiese) - <u>Durata media</u> di questa continuazione: tra 2 et 5 anni - <u>Obiettivi e attività</u> Appoggio finanziario e accompagnamento del progetto, visite e contatti personali, informazione e sensibilizzazione in Svizzera. <p><u>Tendenza</u>, presso alcuni dei Partner Nord del secondo gruppo, di <u>continuare i loro Partenariati di tipo “socio-politico”</u> al di là della durata degli scambi. Per loro, il Partenariato <u>trascende la natura puramente operativa e limitata nel tempo di un trasferimento di competenze o di un appoggio tecnico</u>: da qui consegue la ricerca di una relazione più duratura..</p> <p>I Partner Nord di questo secondo caso sono dei Partner che, generalmente, non forniscono alcun appoggio finanziario a complemento del loro appoggio con personale.</p>	<p><u>Identificare le ragioni che motivano i Partenariati di lunga durata:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ➔ Ragioni storiche “positive” (potenziali) e “negative” (ostacoli) ➔ Motivi operativi come la volontà del Partner Nord di avere un miglior accompagnamento del progetto, del Partner Sud e di assicurare l’efficacia delle attività. ➔ Ricerca di una visione a lungo termine, di una migliore coerenza tra visioni e azioni, di una sostenibilità del progetto e di una intensificazione della reciprocità degli scambi nel Partenariato. ➔ Ragioni legate a una visione nuova della cooperazione Nord-Sud che mette in primo piano il Partenariato rispetto al progetto, il Volontario o le attività realizzate.
--	---	--

Oggetto dell'analisi	Sintesi dei risultati	Piste per l'azione
<p style="text-align: center;">6.</p> <p style="text-align: center;">Partenariato e Coordinazioni al Sud</p> <p><u>Basi dell'analisi:</u></p> <p>6 <i>Coordinazioni UNITE</i> + 2 <i>Coordinazioni particolari (IT et M21).</i></p> <p><i>Effetti positivi e negativi della presenza di una Coordinazione sulle relazioni di Partenariato nella regione.</i></p>	<p><u>Presenza di una Coordinazione: gli effetti positivi enumerati dall'insieme degli attori sono molto più numerosi degli ostacoli.</u></p> <p>Una Coordinazione al Sud svolge un ruolo di "facilitatore" soprattutto negli ambiti seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento dei contatti e della comunicazione; intensificazione degli scambi - Accompagnamento e appoggio metodologico del Volontario e del Partner Sud - Informazioni più complete sulla regione e sul Partner Sud <p>Gli ambiti d'intervento che sono specificati nella nostra ipotesi (identificazione di nuovi Partner Sud e dei loro progetti; accompagnamento delle relazioni di Partenariato, gestione dei conflitti) pesano relativamente poco nell'insieme degli argomenti citati.</p> <p>Sono i Partner Sud che ci segnalano il minor numero di elementi, sia positivi, sia negativi.. Ciò potrebbe essere interpretato come il segnale di una <u>certa indifferenza dei Partner Sud di fronte alle Coordinazioni ed eventualmente di fronte al Partenariato in generale.</u></p> <p><u>Gli eventuali ostacoli che una Coordinazione può porre al funzionamento di una relazione di Partenariato sono dovuti in primo luogo:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - a delle ragioni interne alle Coordinazioni: disfunzioni della Coordinazione; mancanza d'informazione su UNITE, sul suo Programma, sulle Condizioni Generali e relative procedure; - alle interferenze e/o ai conflitti d'interesse generati dalla presenza nella regione di altre Coordinazioni proprie di certi Partner Nord (EIRENE, BMI, ADRA, HA) 	<ul style="list-style-type: none"> ➔ <i>Alle Coordinazioni dovrebbe essere attribuito un ruolo più marcato:</i> <ul style="list-style-type: none"> - <i>nell'identificazione di nuovi Partner Sud così come dei loro progetti,</i> - <i>nell'accompagnamento delle relazioni di Parte-nariato e nel miglioramento della loro qualità (da non confondere con l'appoggio e l'accompagnamento metodologico dei Volontari e dei Partner Sud)</i> - <i>nella gestione dei conflitti.</i> ➔ <i>Anche nel caso di una Coordinazione in funzione da parecchi anni, è indispensabile riprendere regolarmente con la stessa (e con i Partner Sud implicati) il processo di chiarificazione e di riaggiustamento dei suoi ruoli e responsabilità, e ciò nella misura in cui la Coordinazione occupa un ruolo centrale fra tutte le parti implicate in una relazione di Partenariato.</i> <p><i>Questo processo è pure fondamentale al momento in cui si aggiunge la presenza, nella stessa regione, di Coordinazioni appartenenti a un solo Partner Nord.</i></p> ➔ <i>Rafforzare la sensibilizzazione delle Coordinazioni sul concetto di Partenariato, nella misura in cui questo evolve nei suoi contenuti (condizioni, flusso, reciprocità) e nella sua essenza, trasformandosi a poco a poco, spontaneamente (e per parecchi Partner Nord), in un elemento fondamentale della cooperazione e della sensibilizzazione.</i> ➔ <i>Di tutti gli attori consultati, sono i Partner Sud che rilevano il numero minore di effetti (sia positivi che negativi) delle Coordinazioni sui Partenariati. Ciò potrebbe essere il segno di una certa indifferenza dei Partner Sud verso le Coordinazioni ed eventualmente verso il Partenariato in generale. Sarebbe utile approfondire questa questione con i Partner sud prima che questa indifferenza si trasformi in ostacolo al lavoro delle Coordinazioni.</i> ➔ <i>Il fatto che una Coordinazione rischi di essere considerata come uno strumento d'imposizione del Nord deve essere preso sul serio e rende necessaria, in ogni caso, una chiarificazione molto approfondita del ruolo e dei limiti (compiti e responsabilità) di una simile istanza alSud</i>

<p>Definizione del Partenariato proposta a conclusione di questo studio.</p>	<p><i>Gli elementi di definizione prodotti dagli attori consultati così come quelli rivelati dalla nostra ricerca in quanto fattori che favoriscono una buona qualità di Partenariato, ci permettono di elaborare una definizione “ideale” del Partenariato, strutturata in cinque punti:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <i>1. Il Partenariato è una relazione costituita da diversi attori uniti da una motivazione e da una visione comuni e con lo scopo di pianificare e realizzare insieme delle attività di cooperazione secondo obiettivi chiaramente definiti e accettati.</i> <i>2. Il Partenariato è una relazione dinamica, in costante evoluzione, che favorisce la creatività, la valorizzazione delle competenze di ciascuno così come la complementarità degli apporti culturali, intellettuali e materiali, il tutto a beneficio di ciascuna delle parti.</i> <i>3. Il Partenariato presuppone il rispetto delle differenze, la fiducia reciproca, l'impegno concreto delle parti, la responsabilità condivisa così come la disponibilità al dialogo permanente e alla critica costruttiva.</i> <i>4. Il Partenariato richiede, da un lato, la capacità del Partner Nord di garantire l'efficacia e l'accompagnamento delle azioni in collaborazione con il Partner Sud e, dall'altro, una rappresentatività provata della Popolazione beneficiaria da parte del Partner Sud.</i> <i>5. Al di là delle sue attività strettamente operative, il Partenariato costituisce:</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>- un mezzo per favorire una miglior comprensione fra culture</i> <i>- uno strumento prezioso di sensibilizzazione dell'opinione pubblica e delle istituzioni politiche dei paesi implicati, al Nord e al Sud</i> <i>- sempre più sovente: un elemento “istituzionale” che trascende l'azione di cooperazione limitata nel tempo e costitutivo di un nuovo tipo di cooperazione basato sul vissuto (tras)formatore di un processo comune, che coinvolga al massimo le popolazioni implicate del Nord e del Sud.</i>
<p>Osservazioni finali</p>	<ol style="list-style-type: none"> <i>1. Sono state fatte altre costatazioni relative a :</i> <ul style="list-style-type: none"> <i>- la formazione e la preparazione aleatorie dei candidati volontari ;</i> <i>- l'accompagnamento molto disuguale degli scambi da parte del Partner Nord ;</i> <i>- il bilancio sovente molto lacunoso dello scambio dopo il ritorno in Svizzera.</i> <i>2. Importanze delle teorie e delle strategie di sviluppo per il partenariato nella cooperazione attraverso lo scambio di persone:</i> <i>Sul piano operativo del Partenariato e dello scambio, esse non sembrano molto esplicite. Al contrario, sul piano strategico e normativo, esse costituiscono il quadro generale nel quale gli attori e le loro attività concrete devono iscriversi. Il senso e lo scopo dei Partenariati si definiscono attraverso delle visioni e delle strategie che devono, in seguito, concretizzarsi. Le teorie e le strategie dello sviluppo sono all'occorrenza uno strumento importante di riflessione e di orientamento critico e dovrebbero dunque far parte delle conoscenze elementari di ogni persona che interviene in un Partenariato in seno alla cooperazione internazionale, questo per evitare la trappola delle ideologie semplicistiche.</i> <i>3. Esistono altre piste di ricerca come per esempio l'approccio sistemico, quello "culturalista", l'analisi più specifica del potere, come pure l'analisi delle evoluzioni sul piano istituzionale come la creazione di consorzi o la fusione di organizzazioni.</i>