# Construir as Comunidades do Amanhã

## Ferramentas para reforçar a cooperação entre os governos locais e as organizações juvenis de base comunitária

2023

Co-funded by the European Union
Agency for International Programs for Youth Republic of Latvia
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ASSOCIATION OF LATVIA
SYNTHESIS
serforum SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FORUM
CONEXÃO JOVEM
GERI NORAI

# Índice

Introdução ..... 3

**Secção 1:** Passos para abordar os problemas identificados ..... 4

**1.** Definir e articular um resultado comum ..... 4

Caso "HUB Nicosia" (CY)

**2.** Estabelecer estratégias de reforço mútuo ou conjuntas ..... 7

Caso "Costumes Convergentes" (PT)

**3.** Concordar sobre papéis e responsabilidades ..... 10

Caso "Brīnumiņš" (LV)

**4.** Estabelecer políticas, procedimentos e outros meios compatíveis para operar para além das fronteiras organizacionais ..... 12

Caso "Šv. Jono Vaikai" (LT)

**5.** Desenvolver mecanismos para monitorizar, avaliar e relatar os resultados ..... 14

Caso "Ung Företagsamhet Dalarna" (SE)

**Secção 2:** Formas legais de cooperação ..... 16

**1.** Concursos públicos de serviços ..... 16

Caso "Sodžiaus meistrai" (LT)

**2.** O município fornece espaço e recursos ..... 18

Caso "Cidade Curiosa" (PT)

Caso "Precious Plastic" (CY)

**3.** Financiamento de projectos ..... 20

Caso "Tjejjouren Dalia" (SE)

Caso "ZIEMEĻKURZEME OK" (LV)

**Secção 3:** O que evitar: potenciais problemas na formação de uma parceria, e como evitá-los ..... 22

Recursos ..... 24

# Introdução

Os governos locais e as organizações juvenis comunitárias têm essencialmente um objetivo em comum, melhorar a qualidade de vida e o bem-estar da população local, ao mesmo tempo que fornecem novas oportunidades. Uma maneira óbvia de trabalhar em direção a esse objetivo é por meio de cooperação e colaboração fortes e a criação de sinergias significativas de valor para ambas as partes. Isso é especialmente importante ao lidar com questões sociais complexas que devem ser abordadas de maneira sistemática, especialmente porque a falta de cooperação entre as autoridades locais e as organizações não governamentais pode agravar ainda mais as dificuldades em resolver questões sociais existentes.

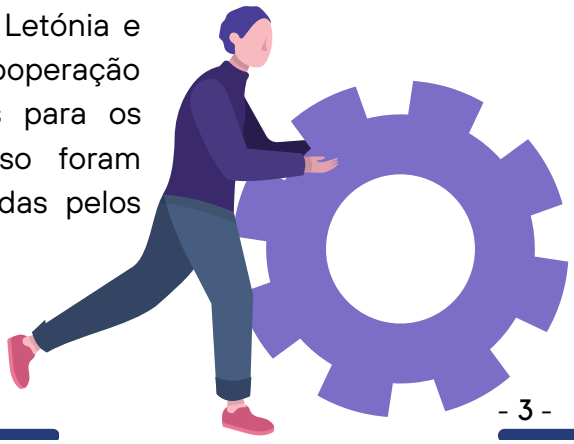
O seguinte documento foi elaborado para fornecer recomendações acionáveis, direções gerais e estudos de caso relacionados à colaboração entre ONGs/organizações comunitárias e municípios governamentais locais. Ao investigar as boas práticas e exemplos a serem evitados, uma abordagem eficaz de colaboração pode ser desenvolvida, levando a processos mais suaves e resultados mais práticos, em benefício tanto das organizações juvenis quanto de seus parceiros colaborativos no governo local, bem como dos interessados e clientes de ambas as organizações e da sociedade em geral.

Os benefícios de práticas colaborativas fortes entre municípios governamentais locais e ONGs são muitos e bem reconhecidos, e devem beneficiar todas as partes envolvidas, incluindo organizações comunitárias, municípios e organizações intermediárias. Um resumo dos benefícios da colaboração pode ser encontrado aqui.

Os parceiros envolvidos neste projeto realizaram uma análise das necessidades para identificar as necessidades e desafios associados à colaboração entre organizações comunitárias que trabalham com jovens ou com o objetivo de melhorar a vida dos jovens e os municípios locais. Na seção seguinte, essas necessidades e desafios identificados são resumidos, juntamente com mais detalhes sobre os benefícios e questões potenciais ao assumir uma parceria colaborativa. Mais detalhes sobre essas áreas podem ser encontrados nos documentos vinculados em cada seção.

### Estudos de caso e exemplos: lições aprendidas e boas práticas

As próximas seções irão delinear vários estudos de caso com base na experiência das nossas organizações comunitárias parceiras em cinco países (Portugal, Suécia, Chipre, Letónia e Lituânia), delineando os modelos e benefícios da cooperação para cada organização e os efeitos mais amplos para os municípios e a sociedade. Dois estudos de caso foram fornecidos de cada país e as citações são fornecidas pelos membros de cada organização juvenil.



# Passos para abordar os problemas identificados

Na seção abaixo, delineamos uma lista de conselhos retirados de profissionais do setor de ONGs, com experiência em parcerias com entidades governamentais e uma riqueza de conhecimentos no campo. Através de uma análise da literatura existente, vários pontos principais foram destacados, com relevância para nossas próprias descobertas. Abaixo, esses conceitos são mencionados e explicados como uma abordagem adicional para garantir parcerias bem-sucedidas. Esses pontos estão relacionados aos 4 problemas identificados (uma tabela abaixo) no trabalho anterior do projeto, e, quando relevante, links são fornecidos para ferramentas externas úteis.

1 **a compreensão mútua**

2 **relações e confiança**

3 **processos estabelecidos de cooperação e burocracia**

4 **falta de credibilidade**

## Como desenvolver uma visão partilhada na formação de uma parceria.

### 1 DEFINIR E ARTICULAR UM RESULTADO COMUM

É essencial que práticas de comunicação fortes e claras sejam levadas a cabo por todos os envolvidos em qualquer nova parceria, com discussões regulares e contributos das partes interessadas de ambos os lados. Isto permite estabelecer um resultado comum bem definido, que pode funcionar como um quadro orientador para todas as medidas tomadas pelas organizações parceiras.
Esta etapa pode ser facilitada utilizando diferentes ferramentas, ver mais exemplos no final do capítulo.

Através da utilização de tais ferramentas, ambos os lados de uma parceria podem ganhar uma compreensão clara do que se espera, o que pode permitir a negociação e o compromisso. A investigação demonstra que as parcerias têm mais probabilidades de serem bem sucedidas e duradouras, e de se depararem com menos dificuldades sérias, se ambas as partes desenvolverem um acordo abrangente sobre a sua cooperação. Isto ajuda a evitar expectativas irrealistas de ambas as partes, ou hesitação em acordar quem é responsável por uma determinada tarefa. Também fornece a ambas as partes um documento inicial para referir se ocorrer alguma incerteza. Este passo é relevante para o problema 1: uma falta de compreensão mútua

**Abaixo estão várias sugestões para facilitar o desenvolvimento de uma visão partilhada no âmbito de uma parceria:**

Os municípios devem dispor dos recursos necessários para apoiar as organizações juvenis, o que exige que as organizações juvenis contactem os municípios e os esclareçam sobre a importância do seu trabalho, e sobre as formas de justificar a utilização dos recursos.

Ambas as partes devem conhecer-se mutuamente. (Isto pode ser conseguido através da organização de reuniões comuns, tanto de natureza formal como informal).

Pode ser útil organizar um intercâmbio de trabalhadores (isto pode envolver 1-2 semanas de mobilidade por ano, com os trabalhadores a experimentarem os papéis dos seus homólogos).

É importante permitir a colaboração entre os jovens e os municípios de forma natural. Por exemplo, os municípios e os jovens podem discutir em conjunto os Objectivos de Desenvolvimento Sustentável num evento.

Eventos tais como, "Café com um deputado", que podem ser realizados com as seguintes etapas:

- Encontrar um problema ou ideia a abordar,
- Criar um evento,
- Convidar um deputado do município,
- Convidar os jovens e as organizações juvenis a participar,
- Trabalho em grupos onde cada parte pode expressar a sua opinião sobre o tema,
- Alcançar gradualmente a compreensão do objetivo.

## RECURSOS

- **Partner assessment form**
  *The Partnering Toolbook, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p.41*
- **Building strategic partnerships**
  *Engaging Your Community, John Snow, 2012, p. 27*
- **The Partnership Toolbox**
  *The Partnership Toolbox, Rod Sterne, Deborah Heaney and Bruce Britton*

## CASO "HUB NICÓSIA"

"HUB Nicósia", é uma ONG educativa que tem a visão de se tornar a primeira incubadora de empresas sociais do país. O seu objectivo é mobilizar a juventude para se envolver plenamente na vida cívica, política e económica. Oferece oportunidades de aprendizagem para reforçar competências tais como: competências transversais para o empoderamento, participação democrática e cidadania activa, competências de emprego para ajudar a transição dos jovens para o emprego, competências empresariais para que possam iniciar o seu próprio negócio, desenvolvimento de novas competências para profissionais, particularmente no sector criativo e cultural, diálogo intercultural, promoção de valores partilhados da UE e compreensão mútua através das artes, equipar os jovens e educadores com competências, ferramentas e competências para aumentar a consciência sobre questões globais e construir capacidades em torno do desenvolvimento sustentável.

A HUB Nicósia coopera estreitamente com o município de Agios Dometios. Esta cooperação é materializada através da implementação de actividades para migrantes, tais como aulas de línguas, oficinas de mentoria sobre questões de emprego, capacidades de resiliência, competências empresariais, etc. A HUB Nicósia fornece espaço e formadores aos migrantes que vivem no Município de Agios Dometios.

Através desta colaboração, HUB Nicósia é capaz de alcançar grupos vulneráveis da população que seriam difíceis de identificar e alcançar se não fosse a colaboração da autoridade local. Por outro lado, o Município também beneficia desta colaboração. Isto não só ajuda na integração de grupos vulneráveis da população, como também permite ao Município demonstrar uma série de acções implementadas que apoiam grupos vulneráveis no seu território. Isto é muito importante para as relações do Município com os seus cidadãos e para o Governo que fornece financiamento aos Municípios.

A cooperação entre a HUB Nicósia e o Município de Agios Dometios, é também benéfica para a sociedade no seu conjunto. São oferecidos aos cidadãos seminários que apoiam a actualização das suas competências, equipando-os com conhecimentos e competências para aumentar as suas oportunidades de emprego e crescimento pessoal. Sob esse prisma, os cidadãos têm a oportunidade de se requalificarem e de se tornarem mais competitivos no mercado de trabalho.

## 2 ESTABELECER ESTRATÉGIAS DE REFORÇO MÚTUO OU CONJUNTAS

Devem ser desenvolvidas estratégias que se reforcem mutuamente, o que significa que as medidas tomadas para facilitar o trabalho das contrapartes nas organizações parceiras, ao iniciar um novo processo, devem considerar como isso ajudará ou beneficiará o trabalho dos parceiros.

A fim de alcançar um resultado bem sucedido nesta área, é importante fazer primeiro um balanço das capacidades e dos projectos actuais de ambas as partes, e deixar clara a situação actual antes de trabalhar em colaboração. Ferramentas como um instrumento de contexto organizacional, podem facilitar este processo, permitindo a ambas as partes delinear e abordar questões entre as suas organizações que possam afetar a sua parceria. Este passo é importante para abordar problemas de limitações nos processos de cooperação e burocracia estabelecidos, e uma lacuna de credibilidade.

**Também pode ser útil ter uma reunião com representantes de ambas as organizações e procurar responder a uma lista de questões como as seguintes:**

- *Que medidas está cada organização a tomar atualmente para abordar as principais questões?*
- *Onde é que estas acções se cruzam, ou se duplicam entre organizações, e será isto uma utilização ineficaz dos nossos recursos?*
- *Será que as ações de uma organização prejudicam a outra de alguma forma?*
- *Como é que estes processos podem ser mais eficazes e eficientes?*
- *Quais são os pontos fortes relativos de cada parceiro, e como é que estes se enquadram na estratégia das suas contrapartes?*

Essencialmente, é importante estabelecer um esboço geral das operações relevantes de cada parceiro para descobrir a duplicação ou subutilização dos pontos fortes e recursos de cada parceiro, e decidir como proceder de forma eficaz, utilizando os pontos fortes de ambas as partes, e não desperdiçando recursos em processos redundantes. Este processo ajudará também a colmatar a lacuna de credibilidade, uma vez que as organizações ganharão uma melhor compreensão das operações de cada um dos outros.

**Abaixo estão várias abordagens sugeridas para alcançar estratégias de reforço mútuo:**

- Organizar workshops interactivos entre municípios e organizações juvenis para a construção de estratégias mais fortes, dando a ambas as partes uma oportunidade de planear e aprender uma com a outra.

- Organizar reuniões comunitárias ocasionais e recolha de informação dos locais, dando às partes interessadas uma oportunidade de terem um contributo, e permitindo a ambas as partes ver a realidade dentro da sua comunidade, e quais as questões que são mais importantes.

- Os inquéritos podem ser realizados entre o público em geral para destacar áreas com as quais não estão satisfeitos, permitindo uma abordagem e planeamento orientados com base na consecução de objectivos específicos.

- O estabelecimento de um calendário de comunicação ajudará as organizações juvenis a manter-se a par das notícias e desenvolvimentos do município.

- Pode ser útil designar uma pessoa oficial e neutra que actuará como ligação entre os municípios e as organizações juvenis, por exemplo, alguém de um centro de incubação.

## RECURSOS

- ☑ **Organisational Context Tool**
  *The Partnership Toolbox, Rod Sterne, Deborah Heaney and Bruce Britton, p. 8-9*
- ☑ **Building strategic partnerships**
  *The Partnering Toolbook, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p.14*
- ☑ **Goal tree**
  *Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*

## CASO "COSTUMES CONVERGENTES"

"Costumes Convergentes" (CC), criado em 2018 por um grupo de jovens músicos, actualmente a oferecer: Programas educativos de percussão e música, encontros mundiais de percussão e acampamentos de bateria, a sua própria noite de São João com um toque do verdadeiro evento do Brasil, acampamentos de tambores e eventos noutros países (Brasil, México, EUA, Reino Unido, bem como na Austrália). Todos os anos há um evento em cada um dos países onde actuam (são actualmente constituídos por 47 grupos em todo o mundo).

Ao longo dos anos, Costumes Convergentes tem vindo a desenvolver parcerias nas quais o município apoia, em certa medida, as finanças do grupo e as suas actividades. Isto significa que, sempre que há apoio financeiro para uma acção, há um pedido formal à entidade municipal. Além disso, existe um fundo anual que é constantemente renovado. Graças a esta parceria, a CC pode continuar a acolher os seus eventos internacionais que têm um claro impacto na comunidade. Isto significa também a possibilidade de aumentar a pegada cultural de Braga, não só com a cultura portuguesa mas também com a cultura dos outros países, uma vez que temos uma grande comunidade de migrantes a estabelecer-se em Braga, principalmente do Brasil, que é a origem exacta dos sons culturais que a Costumes Convergentes produz. "Isto é algo que o município está realmente à procura, uma vez que não conseguiram fazer isto tão bem como o CC, pelo que faz todo o sentido ter este trabalho feito em parceria com uma organização", tal como citado pelo representante da juventude do Município de Braga.

Há um claro impulso para a sociedade, uma vez que a CC ajuda a melhorar a consciência cultural, o empenho e o espírito comunitário. Apesar de não medirem o seu impacto, explicam que se sente nas ruas, as pessoas falam sobre elas, as pessoas comentam, frequentam e participam cada vez mais com base nas recomendações dos outros, e recebem um feedback muito positivo.

## 3 CONCORDAR SOBRE PAPÉIS E RESPONSABILIDADES

O papel e a responsabilidade de cada parte da parceria devem ser claramente definidos o mais cedo possível para evitar mal-entendidos ou uma ruptura nas relações. Isto depende de práticas de comunicação eficazes e de contribuições bem planeadas desde o início de qualquer parceria. Isto pode ser facilitado com a utilização de um instrumento de acordo de parceria, tal como mencionado no primeiro passo.

Durante o processo de utilização deste instrumento, os papéis e responsabilidades devem ser claramente definidos e acordados, durante as reuniões preliminares entre parceiros. Isto deve ser registado na documentação oficial escrita para evitar problemas ou desacordos mais a jusante.

O seguimento deste processo de discussão e acordo pode ajudar a resolver o nosso primeiro problema identificado 1: a falta de compreensão mútua.

**Várias fases podem ser implementadas para facilitar este processo, como se descreve a seguir:**

- Realizar um mapeamento cooperativo de recursos (incluindo dados anteriores, resultados de projectos anteriores, etc.)
- Realizar um mapeamento cooperativo de competências e perícia dentro das organizações (conseguido através de questionários, entrevistas)
- Identificar estruturas hierárquicas que possam ser problemáticas ou exigir uma abordagem diplomática (caso existam)
- Clarificar um período de tempo bastante preciso de quem faz o quê, e quando (várias aplicações e programas podem ser utilizados para ajudar este processo, tais como: Time Planner, Click-up, Trello, Google Calendar)
- Devem ser estabelecidos acordos em torno de processos e métodos de comunicação, escolher uma plataforma como o Zoom, Slack, etc.
- Na medida do possível, tentar identificar os papéis dos membros de cada organização
- Formalizar o processo com acordos assinados entre parceiros, incluindo compromissos e responsabilidades.

### RECURSOS

- ☑ **RACI Chart**
- ☑ **Measurement plan**
  *Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*
- ☑ **Roles and responsibilities**
  *Methods & Tools curated by Hyper Island*
- ☑ **How to Define Team Roles and Responsibilities in four steps**
  *J.Herrity, 2023*
- ☑ **How to Successfully Allocate Work to your Team**
  *Marvin, 2017*

## CASO "BRĪNUMIŅŠ"

A ONG "Brīnumiņš" que se traduz como "Miracle" é uma organização que oferece uma vasta gama de serviços, incluindo fisioterapia e terapia ocupacional, sal, sala sensorial e apoio psicológico para famílias com crianças deficientes. Graças à parceria com o município de Talsi, a ONG tem uma equipa de mais de 20 empregados que podem trabalhar numa profissão que amam, e cumprir a sua missão na vida.

No início da cooperação, ambos os parceiros concordaram quanto aos seus papéis e responsabilidades para assegurar uma parceria de sucesso. O município comprometeu-se a apoiar financeiramente a organização e, em troca, o centro "Milagre" presta gratuitamente os seus serviços aos habitantes do município. O apoio financeiro do município de Talsi não é a única fonte de financiamento do centro, no entanto, é muito significativo.

O município de Talsi identificou a falta de serviços terapêuticos para crianças com deficiência e, portanto, a parceria com a organização "Milagre" é benéfica tanto para ambos os parceiros como para a sociedade em geral. Serviços tão diversos e de alta qualidade como os prestados pelo centro são raros nas regiões, e são altamente apreciados.

## 4 ESTABELECER POLÍTICAS, PROCEDIMENTOS E OUTROS MEIOS COMPATÍVEIS PARA OPERAR PARA ALÉM DAS FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS

As políticas, procedimentos e normas operacionais devem ser tornados compatíveis entre ambas as partes de uma parceria. Isto pode ajudar a reduzir processos administrativos ineficientes ou problemáticos e melhorar a compreensão entre as organizações. Deve ser claramente estabelecido qual o ponto de comunicação relevante para cada actor dentro de cada organização, e estas redes devem ser claramente definidas e estabelecidas na documentação disponível para ambas as partes de uma parceria. Os procedimentos de comunicação, resolução de problemas e de conflitos devem ser definidos em termos claramente definidos numa fase inicial da parceria, racionalizando a comunicação, evitando perdas de tempo burocráticas desnecessárias, e assegurando que os membros de ambas as organizações se sintam tranquilizados de que as suas preocupações serão tratadas pelas suas contrapartes em tempo útil.

Isto deve também envolver assegurar uma distribuição equitativa e justa dos custos e benefícios entre as organizações. Isto implica procurar um equilíbrio dos benefícios valorizados por cada parceiro, não só em termos económicos, mas também em áreas como os compromissos de tempo, a priorização de diferentes tarefas dentro de um projecto, etc., e os custos que estão dispostos a suportar, quer sejam financeiros, baseados no tempo, etc. Isto deve ser calculado e discutido o mais cedo possível e não deve deixar nenhum dos lados insatisfeito ou sentir-se mal por fazer.

É essencial assegurar que este processo se desenrola de forma transparente e comunicativa, e permite o estabelecimento de práticas de colaboração racionalizadas e úteis. Isto ajudará a resolver o nosso terceiro problema identificado: limitações nos processos de cooperação e burocracia estabelecidos.

**A fim de ultrapassar as fronteiras organizacionais, vários factores devem ser considerados:**

- É essencial estabelecer uma base comum entre os parceiros, comparando políticas e procedimentos e encontrando o que se sobrepõe, é semelhante, ou seria facilmente aplicável a ambas as partes.
- Deve ser estabelecido um processo de diálogo estruturado (por exemplo, uma discussão regular antes da implementação de políticas).
- Os conselhos de ONG deveriam procurar estar presentes nas reuniões das assembleias municipais sempre que possível (e deveriam ter alguma palavra a dizer sobre os resultados, talvez votando nestas reuniões).

### RECURSOS

- **Recommendations for social enterprises and municipalities**
  *Policy Social Enterprises and Municipalities: Cooperation, Partnerships & Synergies, Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2017, p.48*
- **Policy recommendations**
  *Policy recommendations for youth organisation impact management, Geri Norai, 2022*

## CASO "SÄV. JONO VAIKAI"

ONG "Säv. Jono Vaikai" ("Children of Holy John" em inglês), presta serviço social de acolhimento de crianças no distrito de Trakai. A sua missão é fornecer um verdadeiro lar para as crianças de rua. A organização opera quatro casas, com 6-7 crianças em cada uma, num total de 28 crianças em assistência, e mais de metade das crianças são do distrito de Trakai. Desde o início da parceria com o município, a organização estabeleceu procedimentos e normas operacionais comuns para os seus serviços, bem como o preço dos serviços. Isto ajudou-os a identificar o principal modelo de parceria: a venda de serviços à municipalidade.

De acordo com as políticas lituanas, cada município tem de delegar parte dos serviços sociais que presta às ONG, para impedir o auto-governo das suas instituições. "O Séc. Jono Vaikai" é útil para o município, porque é o único prestador de serviços no distrito de Trakai e assegura o sucesso dos planos do município, ao mesmo tempo que se envolve num processo de colaboração útil. Além disso, o município apoiou financeiramente a renovação da propriedade e, em troca, a organização aceitou mais oito crianças do município para serem cuidadas.

A colaboração tem crescido e incluiu outras instituições municipais. O foco principal da parceria é baseado na criança, na família da criança e nas necessidades da criança. A colaboração propagou-se mesmo a outros municípios lituanos como o município de Vilnius, com muita consulta, ajuda e profesionalismo. Além disso, na Lituânia há uma grave falta de organizações centradas na assistência social à criança, o que causa um grande problema a estas crianças de rua. Por essa razão, "o Séc. Jono Vaikai" é muito benéfico para a sociedade lituana, resolvendo um problema social doloroso.

Sendo um pequeno município, a organização enfrenta uma falta de diálogo estruturado com as autoridades municipais. Desde que se tornou uma organização maior ao longo dos últimos anos, "o Séc. Jono Vaikai" sente que não pode ser uma organização independente e separada, e que a forma mais fácil de proceder seria estar ligada a algo, por exemplo, liderar um partido político, onde as pessoas mudam rapidamente, devido a uma enorme falta de continuidade de trabalho. Algumas das ideias que a organização está disposta a implementar para ultrapassar a burocracia incluem a organização de reuniões temáticas trimestrais e a criação de actividades valiosas e úteis que são necessárias nos municípios.

## 5 DESENVOLVER MECANISMOS PARA MONITORIZAR, AVALIAR E RELATAR OS RESULTADOS

A monitorização e avaliação contínua do progresso e dos resultados de uma parceria é um passo essencial, e um foco importante para as organizações juvenis e os municípios. Como foi mencionado no primeiro passo, para um resultado comum bem sucedido de uma parceria, é muito importante estabelecer objectivos comuns. Ambas as partes da parceria precisam de compreender e saber o que querem alcançar. Desta forma, torna-se claro o que querem controlar. Para as pequenas organizações é difícil fazer muitos relatórios, por isso é importante que não haja relatórios adicionais apenas por causa disso. Desenvolver uma relação construída sobre confiança pode muitas vezes revelar-se mais importante, e pode significar que a organização pode evitar muito trabalho administrativo extra. Uma abordagem de análise de gestão de impacto pode fornecer orientação, e informação sobre isto pode ser encontrada na caixa de ferramentas de gestão de impacto na lista de recursos.

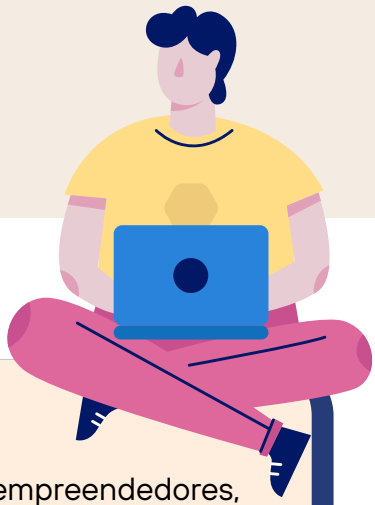
Outra ferramenta útil para monitorizar e avaliar resultados dentro de uma parceria pode ser encontrada na caixa de ferramentas da parceria, que pode ser encontrada na secção de recursos.
A elaboração regular de relatórios e planeamento deve ser levada a cabo por, e partilhada entre, ambos os parceiros, permitindo transparência e responsabilidade, bem como facilitando a avaliação do progresso.

**A seguir apresentam-se várias sugestões e ferramentas úteis que podem ser utilizadas para facilitar o desenvolvimento de mecanismos de monitorização, avaliação e relatório sobre os resultados de uma parceria:**

- Os registos regionais ou nacionais devem ser acedidos, ou se faltarem, devem ser desenvolvidos, permitindo um acesso fácil à informação em torno das organizações que trabalham com jovens
- Existem várias ferramentas para fins de monitorização de resultados, incluindo CRM em directo - uma ferramenta de gestão de relações com clientes, gestão das relações da sua organização e das interacções com clientes ou parcerias. Existem várias ferramentas de CRM, tais como HubSpot, Mondayday.com, pipedrive ect.
- Os relatórios devem ser efectuados de várias maneiras (os formulários devem ser claros, fáceis de preencher e de ler, com tudo mantido tão simples quanto possível)
- Tanto as formas quantitativas como qualitativas de apresentação de relatórios são úteis.
- Os formulários podem ser facilitados com software bem conhecido (por exemplo, Microsoft Excel, Microsoft Word, formulários Google).
- As apresentações permitem a partilha de relatórios, e a discussão dos resultados e do impacto.
- A comunicação é vital (o contacto deve ser mantido durante os processos de parceria)
- Isto pode ter lugar através de qualquer plataforma de comunicação, e-mails/ FB/Whatsapp/zoom/Skype,equipa Google/, e através de eventos (tais como um evento de pequeno-almoço de negócios)
- Manter um registo regular dos dados é vital (por exemplo, quantos jovens novos empresários estão a aparecer)
- Várias ferramentas podem ajudar na medição do impacto (tais como canva, inquéritos, entrevistas - ver a caixa de ferramentas de gestão do impacto abaixo)

## RECURSOS

- **Impact management toolbox**
  *Impact management toolbox, Stories for Impact, 2022*
- **Partnership monitoring tool**
  *The Partnering Toolbox, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, p. 20-24*
- **Social Impact Communication Guidelines**
  *Social Impact Communication Guidelines, Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2022*
- **"CRM 101: What is CRM?"**
- **Project Monitoring Reporting and Evaluation**
- **Centre on Well-Being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity (WISE)**



## CASO "UNG FÖRETAGSAMHET DALARNA"

"Ung Företagsamhet Dalarna" (UF), uma organização de jovens empreendedores, permite aos jovens do ensino secundário explorarem o empreendedorismo, criando uma empresa e gerindo-a durante um ano lectivo. A UF também organiza concursos a nível regional e nacional e proporciona actividades para jovens que terminaram o ensino secundário.

A UF Dalarna colabora com quase todos os municípios da Região de Dalarna, sendo a parceria principalmente monetária, uma vez que os municípios fornecem apoio financeiro numa base anual, enquanto que esta colaboração também proporciona novas ligações, conhecimentos e perspectivas a ambas as partes. O currículo nacional não implica uma educação específica em torno do empreendedorismo, pelo que a UF oferece novas perspectivas para a experiência de aprendizagem. Cada vez mais, a UF oferece também uma oportunidade para professores e estudantes explorarem o empreendedorismo social, explorando tanto a sustentabilidade social como ambiental.

A colaboração tem crescido ao longo dos anos para incluir municípios e escolas adicionais dentro da Região de Dalarna, uma vez que a UF tem sido capaz de mostrar resultados positivos e envolvimento com estudantes e professores. A organização tem uma boa relação com os municípios, com confiança contínua e boa comunicação, o que se tem revelado essencial em termos de facilitar a elaboração de relatórios.

# Formas legais de cooperação

As autoridades locais e as ONG podem reforçar a parceria na melhoria da qualidade de vida dos habitantes do seu município local através de algumas formas legais de cooperação. As autoridades locais podem apoiar as ONG e as SE locais através de relações financeiras: financiamento, subvenções e subsídios ou mesmo através de contratos de serviços (contratos públicos), mas também fornecendo recursos governamentais, consultoria e outras formas criativas de cooperação.

## 1 CONCURSOS PÚBLICOS DE SERVIÇOS

As autoridades locais estão sob pressão crescente para fornecer serviços públicos de alta qualidade às suas populações. Esta pressão é exacerbada pela diminuição de recursos e financiamento, o que obriga as autoridades a melhorar a sua produtividade e eficiência. Normalmente, as organizações locais e as empresas sociais, mesmo sendo pequenas, têm serviços de entrega de alta qualidade. Uma das formas legais de colaborar eficazmente entre as autarquias locais e as ONG é através de concursos públicos transparentes e competitivos.

Os contratos públicos são a aquisição de obras, bens e serviços por instituições públicas como as autoridades locais. Todos os anos, mais de 250 mil autoridades públicas em toda a UE gastam cerca de 14% do seu orçamento na compra de serviços, obras e fornecimentos. Em muitos sectores tais como energia, transportes, gestão de resíduos, serviços sociais e serviços de educação, os municípios são os principais compradores. Os contratos públicos podem ser utilizados para estimular o emprego, o crescimento e o investimento, para criar uma economia mais inovadora com recursos eficientes, e para ser socialmente inclusiva. Serviços públicos de alta qualidade dependem de aquisições modernas, bem geridas, sustentáveis e eficientes.

Os procedimentos dos contratos públicos são regulados pelas leis nacionais dos países da UE e também têm de respeitar os princípios gerais do direito comunitário. As legislações nacionais normalmente exigem que a entidade adjudicante emita concursos públicos se o valor do concurso exceder um determinado limiar.

Os concursos públicos podem proporcionar oportunidades significativas de cooperação entre autoridades locais e ONG locais que podem proporcionar benefícios mútuos sustentáveis, tanto para a economia local como para as organizações.

## CASO "SODŽIAUS MEISTRAI"

"Sodžiaus meistrai", é uma empresa social que vende um serviço de nicho à autoridade governamental local. É uma escola profissional para estudantes dos 16-35 anos com programas acreditados baseados em jardinagem, carpintaria e cozinha, agricultura, construção e engenharia e serviços para indivíduos. Proporcionando ensino profissional sem educação geral a todos os jovens em situação de exclusão social, e dando-lhes um espaço para descobrirem o seu modo de vida, para formarem os princípios de uma vida independente, para criarem condições para adquirirem uma profissão qualificada e a pedido. Estão concentrados em estudos profissionais de qualidade como alternativa à formação profissional na Lituânia, e na criação de uma comunidade escolar.

As colaborações entre a escola profissional e o município local de Trakai são conseguidas através de concursos públicos. Os estudantes da escola também recebem transporte gratuito cortesia do município local, e recebem até 20% do depósito coberto para os projectos europeus vencedores. Uma cooperação muito mais eficaz tem lugar com departamentos individuais da municipalidade, tais como o departamento de infra-estruturas ou de desenvolvimento. A dificuldade de cooperação com o coordenador juvenil é causada pelo facto de "Sodziaus meistrai" não ser aceite como organização juvenil e ainda estar em competição com certas escolas municipais. A escola vocacional recebe uma parte do dinheiro que forneceria mais fundos a outras escolas. É mais rentável para o Estado enviar-lhes estudantes, devido aos custos mais baixos. Por outro lado, a organização tem uma relação mais estreita com o Ministério da Educação do que com o município local.

Infelizmente, a escola enfrenta grandes desafios na sua parceria com as autoridades locais por causa da burocracia. Convidando o Presidente da Câmara, nunca se sabe quem será delegado pelo processo de subordinação. Além disso, o distrito de Trakai está muito dividido entre os partidos políticos. Mais poderia ser feito por todo o município, alcançando um maior nível de inclusão, se não existisse tal divisão. Espera-se que o chefe de uma instituição pertença a um partido político. Por esta razão, a organização será directamente subsidiada a partir do orçamento distrital. Esta é uma forma de cooperação. "A cooperação tem lugar quando o município é legalmente responsável por uma determinada esfera, por exemplo, por crianças que são retiradas das suas famílias - esta é uma área social," - descreveu o chefe da organização.

## 2 O MUNICÍPIO FORNECE ESPAÇO E RECURSOS

Uma parceria de colaboração entre ONG e governos locais pode ser muito funcional. As relações funcionais conduzem à produção de valor acrescentado tanto para os agentes que interagem (ONG e governos locais) como para os que são mutuamente benéficos. Geralmente, os municípios fornecem às ONG e às organizações comunitárias apoio financeiro, instalações para aluguer, e outros recursos. Os recursos podem incluir não só coisas tangíveis tais como espaços, edifícios, terrenos, mas também pessoas, competências, conhecimentos, contactos. De facto, os contactos ou ligações levam a colaborações mais fortes, conferindo legitimidade e credibilidade a organizações que podem ter os municípios como seus parceiros.

Desta forma, as ONG tornam-se dependentes dos recursos fornecidos pelos municípios. Por outro lado, por vezes os municípios podem também tornar-se dependentes dos recursos humanos de uma ONG (por exemplo, peritos de ONG podem participar em grupos de trabalho municipais ou fornecer consultas aos líderes dos municípios). Embora as ONG estejam menos dependentes do apoio dos municípios, podem cooperar com os municípios de forma mais eficaz e construtiva, ter mais independência na escolha das suas actividades e na crítica às actividades dos municípios.
As relações nem sempre são funcionais, por exemplo, as relações conflituosas entre as ONG e os municípios são prejudiciais para ambas as partes.

### CASO "CIDADE CURIOSA"

"Cidade Curiosa": começou em 2013 como um grupo informal e tornou-se um organismo oficial em 2014. O seu trabalho envolve trabalhar com instituições para mostrar o valor dos jogos de tabuleiro para o desenvolvimento cultural e educacional. Em 2019 adquiriram um espaço físico da Câmara Municipal, um espaço aberto chamado "Ludoteca de Estufa", o que lhes permitiu desenvolver as suas acções nas seguintes áreas: Reuniões de jogos de tabuleiro, workshops de jogos de tabuleiro, formação e apoio no desenvolvimento de jogos, "Ludoteca Portas Abertas", apoio no desenvolvimento de projectos para jovens, e um espaço aberto para a criação.

O modelo de cooperação baseia-se num protocolo anual que permite à Cidade Curiosa dispor de um espaço municipal para as suas actividades, e de apoio financeiro. Isto permite-lhes desenvolver acções para a comunidade de Braga e atingir um público mais vasto. Isto é particularmente benéfico para o município, uma vez que promove um programa alternativo para os habitantes de Braga, ao mesmo tempo que proporciona um ambiente de diversão, aprendizagem, desenvolvimento e promoção da educação através de jogos de tabuleiro. Isto estende-se à sociedade em geral, que se eleva no eixo da cultura e da colaboração, o que tem um grande impacto na própria cidade, especialmente entre os jovens.

## CASO "PRECIOUS PLASTIC"

O "Precious Plastic" é um grupo informal que se concentra no que os indivíduos podem fazer para reutilizar materiais plásticos dentro das suas comunidades. A Precious Plastic oferece orientações online gratuitas para a criação e funcionamento de programas baseados na reutilização de plástico nas comunidades. Em 2017, foi estabelecida uma comunidade de reciclagem e fabrico de plástico em Chipre, com o objectivo de reduzir os resíduos plásticos no seu núcleo, convidando fabricantes, designers, e pessoas que se preocupam com o ambiente e a sustentabilidade a ajudar na luta contra a poluição do plástico. O grupo colabora com os municípios a fim de promover o seu trabalho. Os municípios fornecem gratuitamente espaço para a Precious Plastic e cobrem as suas despesas de funcionamento.

A solução que a Precious Plastic oferece vê as pessoas como o elemento chave na luta para conter a utilização do plástico e o seu impacto no ambiente, e também como um meio para trazer as mudanças necessárias. A Precious Plastic tem espaços de trabalho em Chipre e Espanha com grande impacto local, e aspira a partilhar os conhecimentos adquiridos e encorajar outros centros urbanos semelhantes e pequenas empresas em toda a ilha de Chipre e no estrangeiro. O objectivo do grupo é criar um espaço de trabalho inclusivo onde a colaboração será a chave para substituir produtos por plástico reciclado, e promover ainda mais esta tecnologia, ao mesmo tempo que encoraja novas empresas, emprego e cooperação entre as pessoas, a comunidade, e o governo. A sua missão é reduzir os resíduos plásticos utilizando máquinas de plástico preciosas, o que resulta na criação de cidades e comunidades sustentáveis.

Para a Precious Plastic, a chave para a mudança é através da educação, pelo que querem ser capazes de mostrar alternativas à utilização do plástico, e continuar a organizar oficinas educativas sobre um estilo de vida sem resíduos, reciclagem e como a produção responsável pode ter lugar através da colaboração e compreensão das possibilidades de reutilização de produtos que as pessoas tão facilmente deitam fora.

Como em todas as organizações, há sempre espaço para melhorias. Como salientam os membros da Precious Plastic, os partidos políticos tendem a apoiar as grandes organizações e a ignorar as mais pequenas, que consideram como não tendo poder sobre a comunidade. Além disso, se uma organização se alinhar com um partido político, então esse partido mostrará interesse na organização, apoiá-la-á, e contribuirá para as suas actividades. Além disso, não há renovação de pessoal no departamento de educação do município e esta abordagem deve ser alterada. A cooperação só é eficaz se a maioria dominante tiver assento no conselho e se coincidir com o partido do presidente da referida ONG ou comunidade. Por outro lado, a Precious Plastic argumenta que o coordenador juvenil dos municípios deve visitar os seus espaços, uma vez que o espaço em que agora operam pode ser um espaço juvenil para a criação, e um ponto de encontro para a juventude local.

## 3 FINANCIAMENTO DE PROJECTOS

A abordagem das autoridades locais no sentido de reforçar a parceria com e apoiar o crescimento das ONG e das SE pode também ter lugar através de políticas de financiamento. O apoio às organizações através do financiamento de projectos constrói um diálogo contínuo e estratégias de cooperação a longo prazo. Mais importante ainda, as ONG ou SE têm de cumprir as regras e regulamentos de financiamento de projectos e utilizar os recursos dos projectos para prestar o serviço na íntegra.
A questão do financiamento das autoridades locais nacionais às ONG é uma das partes mais significativas dos esforços para conceptualizar, racionalizar, e organizar os municípios - ONG cooperação sustentável. Contudo, esta ajuda financeira pode, por vezes, tornar as ONG dependentes dos governos para financiamento e contratos de serviços.

### CASO "TJEJJOUREN DALIA"

"Tjejjouren Dalia" faz parte de uma ONG nacional que apoia mulheres e raparigas que precisam de alguém com quem falar sobre violência doméstica, violência sexual e questões de saúde mental. A "Tjejjour Dalia" em Dalarna existe desde 2018 e apoia raparigas e mulheres jovens na região entre os 10 e 30 anos de idade. Facilitam discussões anónimas e orientação sobre a vida, identidade, intimidação, saúde mental, relações, consentimento, violência sexual e física.

A colaboração com o município de Borlänge proporciona apoio financeiro a Tjejjouren Dalia para proporcionar educação nas escolas através de apoio a professores, bem como apresentações e workshops para jovens na escola. O apoio financeiro do município é essencial para a sobrevivência da organização mas o contacto estreito com o município significa também que a organização pode chegar aos jovens da região, para ajudar as jovens que deles necessitam. Para melhorar a parceria, estão a procurar modelos potenciais de financiamento que envolvam um financiamento a mais longo prazo para que a organização possa planear melhor os seus serviços e dimensionar o seu trabalho para ajudar mais jovens.

Dalia fornece o tipo de apoio às raparigas que muitas vezes não conseguem obter em mais lado nenhum e os pais também são capazes de alcançar para aprender mais e obter ajuda para falar aos seus filhos sobre assuntos difíceis, tais como saúde mental e abuso. O município também beneficia devido ao trabalho proactivo realizado por Dalia para apoiar crianças e jovens antes que estes se metam em problemas, e o apoio que Dalia dá aos professores e às escolas significa que podem melhorar a educação que proporcionam.

## CASO "ZIEMEĻKURZEME OK"

O clube de orientação "Ziemeļkurzeme Ok" emergiu de um grupo de entusiastas que têm estado activos desde 1985. Actualmente a organização está a oferecer vários eventos e actividades desportivas como desportos de orientação, jogging e treino nórdico a pé, noites de orientação letã e outros eventos em Talsi e nos arredores da Letónia, bem como a organizar anualmente eventos internacionais.

Através do financiamento de projectos oferecidos pelo município, a ONG pode fornecer uma vasta gama de serviços. Este apoio permite à organização oferecer diversos eventos desportivos para os habitantes do município com uma taxa de participação acessível. Além disso, devido ao financiamento, a organização pode praticar e implementar diferentes tipos de eventos que fomentam o crescimento da organização. Uma das coisas que podem ser melhoradas é o caminho burocrático que consome tempo, no entanto, a organização admite que, em comparação com outros municípios, o processo de apresentação de relatórios foi simplificado e isso facilita o seu trabalho.

Esta parceria traz benefícios para todas as partes - o município, a organização e os habitantes locais. O município é capaz de cumprir as suas obrigações estatutárias de proporcionar oportunidades aos habitantes locais de participarem em actividades desportivas, enquanto a organização é capaz de criar e desenvolver uma vasta gama de actividades, e os habitantes locais têm uma maior escolha de eventos desportivos emocionantes. "Todos podem encontrar algo que se adapte às suas necessidades - para alguns é apenas exercício regular, para outros é uma oportunidade de competir e vencer". - explica o chefe da organização.

# O que evitar: potenciais problemas na formação de uma parceria, e como evitá-los

É vital estar consciente do que pode fazer com que uma parceria de colaboração seja ineficaz, a fim de aprender com estes erros e evitar potenciais problemas.
**Abaixo são descritos 6 factores importantes que podem explicar resultados insatisfatórios ou processos ineficazes dentro de uma parceria.**

- Um problema que pode ocorrer quando se inicia uma nova parceria baseia-se na **percepção de restrições de autonomia** que muitos acreditam vir com a celebração de tais acordos. Uma vez numa parceria, deparamo-nos com uma pressão crescente para dar seguimento a determinados compromissos, o que pode intimidar ou desencorajar os parceiros de chegarem a um acordo em primeiro lugar. Por este motivo, é necessária uma comunicação clara e uma compreensão das responsabilidades, compromissos e divisão do trabalho, bem como uma compreensão dos potenciais benefícios.

- Um segundo problema potencial surge sob a forma de **mecanismos de responsabilização inadequados**, que ou são inexistentes ou propositadamente ineficazes para não pôr em perigo toda a ideia de colaboração voluntária. Mais uma vez, isto pode ser evitado com uma comunicação clara e transparência em todo o processo.

- Um terceiro desafio é muitas vezes a **incerteza sobre os objectivos da rede e a forma como os benefícios individuais são distribuídos entre os membros**. Sessões preliminares com fortes discussões orientadas para objectivos e planeamento aprofundado podem evitar que esta questão ocorra onde ambas as partes estejam seguras dos seus objectivos comuns.

- Uma quarta questão que pode afectar a colaboração é o **incentivo acidental a uma divisão injusta do trabalho**, e as expectativas dos outros de assumirem a carga de trabalho necessária, o que pode levar a problemas clássicos de acção colectiva onde ninguém acaba por fazer nada. Mais uma vez, uma clara divisão de responsabilidades, e transparência e monitorização do progresso ao longo de todo o processo devem impedir que isso aconteça.

- Em quinto lugar, o **cansaço da coordenação** pode instalar-se quando pouco se consegue no início. Por esta razão, é importante delinear um plano claro desde o início de uma parceria, com controlos regulares para acompanhar e sinalizar o progresso, por exemplo reuniões semanais ou mensais com objectivos claros, e estratégias a empregar se o progresso for demasiado lento.

- Finalmente, pode ocorrer um desafio com a adaptação a uma situação em que **não é estabelecida uma hierarquia clara**, e a resolução de conflitos e a divisão de tarefas é menos claramente definida.

Isto pode levar a tensões imprevistas, mas pode ser abordado com um forte enfoque na comunicação, compromisso e relações pessoais desenvolvidas entre os membros de ambas as organizações.

Tão visível nos pontos anteriores, a comunicação, o planeamento estratégico e o enfoque na confiança e transparência podem ser utilizados para evitar a maior parte das questões que ocorrem habitualmente no âmbito de parcerias organizacionais, e uma relação florescente e produtiva pode ser alcançada quando as boas práticas são estabelecidas o mais cedo possível, com informação disponível a todos os membros relevantes de uma organização. O conhecimento prévio destas potenciais questões é valioso, permitindo a ambas as partes de uma parceria antecipar estas questões e afastar a parceria das mesmas. Reuniões regulares devem ter estas questões em mente e discutir se qualquer um dos lados da parceria acredita que estas questões ocorreram, a fim de tomar medidas para as abordar rapidamente.

*Sobre o projeto:*

*O projeto "LOCAL-Y-MPACT" tem como objetivo fortalecer a cooperação entre organizações juvenis comunitárias, empresas sociais e governos locais, além de desenvolver o empreendedorismo social como uma ferramenta eficaz para reduzir a desigualdade económica, promover a inclusão social e a integração rumo à construção de uma sociedade sustentável e incentivar a participação ativa na sociedade civil.*
*Os parceiros do projeto colaboram com várias regiões: a Associação de Empreendedorismo Social da Letónia estabeleceu parceria com o município de Talsi na Letónia, a organização sueca SE-FORUM com a região de Dalarna, a organização juvenil portuguesa CXJV Conexão Jovem Associação colabora com o município de Braga, o centro de educação e pesquisa cipriota Synthesis testa a abordagem do projeto no município de Aglantzia, enquanto os parceiros lituanos Geri Norai LT escolheram o município do distrito de Trakai.*
*Financiado pela União Europeia. Os pontos de vista e as opiniões expressas são as do(s) autor(es) e não refletem necessariamente a posição da União Europeia ou da Agência de Execução Europeia da Educação e da Cultura (EACEA). Nem a União Europeia nem a EACEA podem ser tidos como responsáveis por essas opiniões.*

# Recursos


1. R. Sterne, D. Heaney and B. Britton, "The Partnership Toolbox",
*Available at: http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_parthershiptoolboxartweb.pdf*
2. European Commission, "Public Procurement",
*Available at: https://defence-industry-space.ec.europa.eu/funding-and-grants/public-procurement_en*
3. UNESCO, "Project Planner Top Tips for Youth Action",
*Available at: https://en.unesco.org/youth/toptips/planner/monitoring*
4. Social Entrepreneurship Association of Latvia, Stories for Impact, Geri Norai, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022, "Social Impact Communication Guidelines",
*Available at: https://sua.lv/en/social-impact-communication/*
5. Stories for Impact, Social Entrepreneurship Association of Latvia, Geri Norai, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022,"Impact management toolbox",
*Available at: https://storiesforimpact.com/toolbox/*
6. Marvin, 2017, "How to Successfully Allocate Work to your Team",
*Available at: https://projss.co.uk/how-to-successfully-allocate-work-to-your-team/*
7. J. Snow, 2012, "Engaging Your Community",
*Available at: https://publications.jsi.com/JSIInternet/Inc/Common/_download_pub.cfm?id=14333&lid=3*
8. S. C. Gbeleou, J. Schechter, 2020, "How NGOs Can Work With Governments to Build Partnerships That Will Scale",
*Available at:*
*https://ssir.org/articles/entry/how_ngos_can_work_with_governments_to_build_partnerships_that_will_scale*
9. Geri Norai, Social Entrepreneurship Association of Latvia, Stories for Impact, National Youth Council of Latvia, National Youth Council of Estonia, 2022, "Policy recommendations for youth organisation impact management",
*Available at: https://sua.lv/en/policy-recommendations-for-impact-management/*
10. Social Entrepreneurship Association of Latvia, 2017, "Policy Social Enterprises and Municipalities: Cooperation, Partnerships & Synergies",
*Available at: https://sua.lv/wp-content/uploads/2018/09/SEandMunicipalities-EN_v3.pdf*
11. S. Haworth, 2023, "How To Create A RACI Chart: What Project Managers Need To Know",
*Available at: https://thedigitalprojectmanager.com/projects/raci-chart-made-simple/*
12. R. Tennyson, International Business Leaders Forum (IBLF), 2011, "The Partnering Toolbox",
*Available at: https://thepartneringinitiative.org/wp-content/uploads/2014/08/Partnering-Toolbook-en-20113.pdf*
13. Hyper Island, "Methods & Tools, Roles & Responsibilities",
*Available at: https://toolbox.hyperisland.com/roles-responsibilities*
14. M. Hahn, P. Studholme, 2015, "The power of collaboration: 6 success factors for private-NGO partnerships",
*Available at: https://www.devex.com/news/the-power-of-collaboration-6-success-factors-for-private-ngo-partnerships-86366*
15. J. Herrity, 2023, "How To Define Team Roles and Responsibilities in 4 Steps"
*Available at: https://www.indeed.com/career-advice/career-development/team-roles-and-responsibilities#:~:text=How%20to%20develop%20roles%20and%20responsibilities%201%201.,job%20description%20...%204%204.%20Get%20feedback%20*
16. OECD, "Centre on Well-being, Inclusion, Sustainability and Equal Opportunity (WISE)",
*Available at: https://www.oecd.org/wise/*
17. Salesforce, "CRM 101: What is CRM?",
*Available at: https://www.salesforce.com/crm/what-is-crm/*
18. N. Pei, 2020, "4 Components for Establishing Mutually Reinforcing Activities",
*Available at: https://www.tamarackcommunity.ca/latest/establishing-mutually-reinforcing-activities*



Co-funded by the European Union
Agency for International Programs for Youth Republic of Latvia
SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ASSOCIATION OF LATVIA
SYNTHESIS CENTER FOR RESEARCH AND EDUCATION
seforum SOCIAL ENTREPRENEURSHIP FORUM
CONEXÃO JOVEM
GERI NORAI