

William Potts-Datema, Becky J. Smith, Howard Taras, Theresa C. Lewallen, James F. Bogden e Sharon Murray

Strategie di successo e lezioni apprese dallo sviluppo di partenariati su larga scala di organizzazioni non governative nazionali.

Migliorare l'istruzione e gli esiti di salute per i bambini e i giovani coinvolge un ampio range di partners dalla casa, alla scuola, alla comunità, allo stato, alla nazione. Dai genitori ai responsabili politici, agli esponenti della comunità agli insegnanti, agli amministratori e al legislatore, ogni partner ha un ruolo critico e delle responsabilità di soddisfare, significative risorse da contribuire e importati funzioni per gli esiti. Tutti questi partners influenzano i comportamenti che i bambini e i giovani adottano e mantengono, comportamenti che in definitiva giocano un ruolo maggiore nel determinare i risultati dell'istruzione e la durata e qualità di vita.

In tutto il mondo, i governi nazionali lavorano per migliorare l'istruzione e gli esiti di salute dei bambini e dei giovani e influenzare i loro comportamenti. Del pari sono pesantemente coinvolte le organizzazioni non governative nazionali (NGO) nei settori del volontariato e del no profit. Mentre singole agenzie e organizzazioni senza scopo di lucro sono spesso preoccupate di specifiche problematiche nel loro campo di interesse, esse spesso sviluppano alleanze con gruppi con simili interessi per raggiungere traguardi più ampi.

Due collaborazioni di questo tipo sono il fulcro di questa discussione, il Comitato di Coordinamento Nazionale per la Salute e la Sicurezza nella Scuola (NCCSHS) e gli Amici della Salute nella Scuola (in seguito indicata come "gli Amici". Questo articolo analizzerà questi due partenariati di NGO di salute pubblica e istruzione e sottolineerà le strategie di successo e le lezioni apprese dallo sviluppo di tale partenariato su ampia scala.

Il Comitato di Coordinamento sulla Salute e la sicurezza nella Scuola (NCCSHS)

Fondato durante l'amministrazione del Presidente George H.W. Bush, il NCCSHS si riunì per la prima volta nel 1993. Attualmente il NCCSHS collabora con 64 NGO e sei dipartimenti del governo degli Stati Uniti che rappresentano sia il campo della salute pubblica che dell'istruzione. Sono rappresentate quasi tutte le maggiori ONG che lavorano in campi collegati alla salute nella scuola e le sei agenzie governative hanno tutte almeno qualche responsabilità per la salute e la sicurezza degli studenti. Il gruppo costituisce il principale punto di intersezione delle NGO con il governo federale in relazione alla salute e alla sicurezza nella scuola a livello nazionale.

Le ONG membro del NCCSHS che lavorano nel campo dell'istruzione comprendono l'Associazione per la Supervisione e lo Sviluppo di Curricula, il Consiglio dei Funzionari Capo della Scuola di Stato, l'Associazione Nazionale dei Consigli dell'Istruzione di Stato, l'Associazione Nazionale per l'Istruzione, l'Associazione dei Direttori Nazionali dell'Istruzione e, fra le altre, numerose organizzazioni professionali di amministratori. Un campionario delle ONG membri che lavoro nel campo della salute pubblica comprende l'Accademia Americana di Pediatria, l'Associazione Americana di Cardiologia, la Società Americana per il Cancro, l'Associazione Medica Americana e l'Associazione Americana di Salute Pubblica. Alcune NGO quali l'Alleanza Americana per la Salute, l'Educazione Fisica, la Ricreazione e la Danza, l'Associazione Americana di Salute Pubblica, l'Associazione Nazionale delle Infermiere della Scuola, l'Associazione Nazionale Genitori-Insegnanti e la Società dei Direttori Statali della Salute, l'Educazione fisica e la Ricreazione hanno compiti che abbracciano entrambi gli ambiti. I partecipanti delle organizzazioni membri di NCCSHS spaziano da poco più di 50 politici (come l'Associazione dei Responsabili della Salute dello Stato e del territorio e il Consiglio dei funzionari Capo della Scuola di Stato) a parecchi milioni a livello delle scuole (come l'Associazione Nazionale dell'Istruzione e l'Associazione nazionale Genitori-Insegnanti). Un ampio ventaglio di dipartimenti governativi chiave e agenzie è rappresentato incluse quelli relativi alla istruzione, la salute, l'agricoltura, l'ambiente, i trasporti e la giustizia.

Molte, anche se non tutte, le ONG sono finanziate dall'Amministrazione delle Risorse e dei Servizi Sanitari (HRSA) e dal Centro per il Controllo e la Prevenzione delle Malattie, Divisione Salute degli Adolescenti e della Scuola (CDC-DASH). Un elenco completo dei membri si trova sul sito www.healthy-students.org.

Come sottolineato nell'affermazione della vision e della mission di NCCSHS, "la mission primaria di NCCSHS è di mettere insieme rappresentanti delle maggiori organizzazioni nazionali sulla istruzione, salute, sicurezza e nutrizione per attività di collaborazione che promuovano politiche e programmi a livello nazionale, di stato e locale per il progresso della salute e della sicurezza dei bambini e degli adolescenti e favorire i loro successi accademici e, attraverso il Comitato Federale Interagenzie per la Salute nelle Scuola (ICSH) informare le agenzie Federali sulle problematiche correnti in tale ambito". (Inizialmente, un piccolo sottocomitato di rappresentanti e dirigenti di NCCSHS in ciascuna delle Agenzie Federali, conosciuto come ICSH, si incontrava su base annuale per affrontare queste problematiche e scambiarsi le idee. In conseguenza delle priorità dell'attuale governo il ICSH non ha funzionato. Il NCCSHS nel suo insieme ha svolto tali funzioni in sua vece.)

NCCSHS elegge un moderatore per la durata di due anni negli anni dispari. Il ruolo è scelto fra le ONG Membri. La sorgente primaria di finanziamento è l'ufficio per la salute Materna e Infantile di HRSA, e la dr.ssa Trina Anglin, Capo dell'ufficio per la Salute degli Adolescenti funge come co-presidente permanente. Altre Agenzie governative hanno fornito minori somme di tempo in tempo. Non vi sono quote sociali o imposizioni per le ONG membri, anche e la partecipazione agli incontri è spesso a loro carico.

Nel 2002, i membri di NCCSHS hanno intrapreso un processo di programmazione strategica che continua a determinare la direzione del gruppo. Usando tale piano il lavoro di NCCSHS è portato avanti da un Subcomitato Direttivo di circa 20 ONG e membri Federali, che si incontra tutti i mesi di Gennaio per preparare l'agenda per l'anno venturo. Tipicamente vengono tenuti due incontri. Questi comprendono un Incontro Annuale di una giornata programmata per Maggio o Giugno che comprende numerose tematiche correnti entro un tema generale e un incontro per Problemi Specifici, sempre di una giornata che si tiene a Settembre che affronta un problema singolo prioritario di salute nella scuola che interessa sia le ONG che il governo (Per esempio l' Incontro del Settembre 2005 ha esplorato la sfida di trasferire la ricerca in politica e pratica). Oratori del mondo accademico, del settore no profit e del governo che hanno una significativa esperienza in un argomento emergente nell'ambito della salute nella scuola sono impegnati a fornire le presentazioni che affrontano le priorità di NCCSHS. Una maggior parte di queste riunioni è riservata per discussioni di gruppo e interazione dei membri in relazione ai temi. I partecipanti trovano opportunità di mettersi in rete e costruire nuove relazioni che sono un aspetto di valore di questi incontri.

NCCSHS inoltre porta avanti progetti speciali a seconda della disponibilità di fondi e di tempo del personale e dei volontari. Durante i numerosi anni passati un Sottocomitato di Revisione Editoriale (ERSC) costituito da membri volontari ha funzionato per consigliare sull'attivazione di un sito web (www.healthy-students.org) che contiene la descrizione delle attività di NCCSHS, informazioni sui membri, rapporti sugli incontri, sommari annuali sul lavoro svolto e un ampio database delle risorse sviluppate o fornite dai membri. ERSC ha lavorato insieme per identificare argomenti per una serie di articoli sugli sviluppi da includere nel sito web di NCCSHS o per la pubblicazioni su giornali o newsletters delle organizzazioni membri. Un ulteriore progetto maggiore iniziato nel 2004 e 2005 ha coinvolto la preparazione di sei articoli che hanno trattato problematiche di salute e le loro relazioni con le realizzazioni accademiche (Taras e coll. 2005)

Il personale di NCCSHS è fornito da un contraente logistico che fa contratti con una consulente a part time. Il contraente logistico è responsabile di garantire contratti con alberghi, fornire i servizi generali dell'incontro per i partecipanti, il mantenimento del sito web e altre incombenze. Il consulente esperto fornisce servizi relativi al piano strategico quale assistere nella preparazione dell'agenda del meeting, garantire e lavorare con gli oratori, coordinare il lavoro del Sottocomitato di Rassegna Editoriale (quali la preparazione del sito web e di articoli) scrittura e pubblicazione di rapporti, servizi, reclutamento, gestione. elezione dei membri.

Spesso ulteriori attività vengono identificate durante gli incontri di NCCSHS. Talvolta finanziamenti vengono forniti da fonti non governative per portare in porto tali progetti. Talvolta non sono necessari finanziamenti. Per esempio durante gli incontri tematici i membri identificarono due aree di preoccupazione relative alla organizzazione di progetti in una agenzia governativa. Venne identificato un gruppo di rappresentanti che incontrassero il personale dell'agenzia per esprimere le loro preoccupazioni e lavorare per una soluzione proficua.

Amici delle Salute nella Scuola

Gli amici della salute nella scuola ("gli Amici") costituiscono la coalizione di tutela della salute nella scuola primaria a livello nazionale negli Stati Uniti. Partecipano sessantuno ONG di istruzione e salute pubblica. Sin dalla sua costituzione agisce verso il legislatore e altri decisori; non partecipano agenzie governative. La descrizione della coalizione ne riassume i fini e le attività.

Gli Amici della Salute nella Scuola è un gruppo non di parte che si dedica a promuovere programmi di salute nella scuola coordinati. Le organizzazioni che partecipano nel gruppo Amici comunicano per quanto riguarda le iniziative di salute nella scuola. Esse cooperano anche nello sponsorizzare incontri congressuali, nuove conferenze e altri eventi per istruire i politici coloro che fanno opinione e i decisori su programmi coordinati di salute nella scuola e il loro valore per i bambini e i giovani in America. Singole organizzazioni membri promuovono finanziamenti o iniziative di programmi secondo i loro desideri e capacità.

Gli Amici si sono organizzati formalmente nel 2000 dopo che un piccolo gruppo dedicato di NGO ebbe lavorato insieme per realizzare un abbozzamento per i Membri del Congresso degli Stati Uniti su problemi relativi alla salute coordinata della scuola. Sin dai suoi inizi, la Società dei Direttori di Stato della Salute, Educazione fisica e Ricreazione (SSDHPER) ha fornito gentilmente il sostegno del personale consentendo l'uso di una parte del salario del direttore esecutivo dedicato a fini di tutela (separato dai finanziamenti governativi)

Anche se la coalizione non fu messa in piedi inizialmente come una gemmazione di NCCSHS e non esistessero accordi formali fra NCCSHS e Amici, vi è una notevole sovrapposizione nella affiliazione organizzativa dato gli interessi di entrambe nella salute della scuola. All'interno di una ONG membro il lavoro degli Amici è talora portato avanti da una persona differente dal rappresentante NCCSHS dell'organizzazione a causa delle leggi fiscali americane che regolano le organizzazioni no profit. Una NGO può scegliere un professionista dedicato alle relazioni governative che è legalmente autorizzato a rappresentare gli interessi dell'organizzazione davanti ai Corpi legislativi come rappresentante degli Amici, mentre un membro del personale pagato con fondi federali che lavora sulla politica o programmi di salute della scuola potrebbe agire da rappresentante del NCCSHS. Le decisioni su chi rappresenta sono determinate dalla singole organizzazioni a seconda della loro politica e situazione fiscale.

Piuttosto che avere un preciso comitato direttivo, gli amici mantengono una politica che permette ad ogni organizzazione membro di avere voce nel prendere le decisioni. Le priorità vengono stabilite per l'anno a venire dai partecipanti all' Incontro Annuale degli Amici in Novembre, che precede di due mesi l'apertura della prossima sessione del Congresso degli Stati Uniti. (Le priorità per il 2005 compresero: 1) garantire ulteriori finanziamenti per i programmi statali coordinati di salute nella scuola finanziati da CDC_DASH, e 2) riautorizzazione della Legge di istruzione primaria e secondaria "Nessun Bambino lasciato indietro" gestita dal Dipartimento dell'Istruzione degli Stati Uniti). La pianificazione e le decisioni sull'agenda operativa sono prese attraverso convocazioni di conferenze programmate ogni 4-6 settimane. Analogamente all'Incontro Annuale per motivi di efficienza, solo le organizzazioni con un rappresentante nella convocazione possono partecipare alle decisioni assunte nella convocazione.

Uno scopo primario della coalizione Amici è facilitare la comunicazione e l'aggiornamento fra le NGO su problemi di tutela. A causa del rapido ritmo e dei bruschi cambiamenti ambientali del mondo politico, aggiornamenti periodici sono essenziali. Viene dedicato del tempo in ogni convocazione per questo lavoro e gli Amici utilizzano spesso la comunicazione informatica fra le convocazioni. Un forza chiave della coalizione è la sua diversità di affiliazioni e ogni organizzazione mette in comune i benefici delle proprie relazioni personali e familiarità esistenti col legislatore. Gli Amici beneficiano grandemente dalle informazioni condivise fra i costituenti.

Durante i sei anni passati, gli Amici hanno collaborato a tenere nove abbozzamenti Congressuali su un numero di problemi relativi alla salute nella scuola, comprendenti il coordinamento della salute nella scuola, l'educazione sanitaria, l'educazione fisica, la nutrizione, la salute mentale e i servizi sanitari scolastici. Gli oratori hanno compreso Membri del Congresso, il Ministro della Salute, rappresentanti di agenzie governative, direttori esecutivi delle NGO, direttori dei programmi statali di salute coordinata della scuola, e rappresentanti del mondo accademico, fra gli altri. Questi abbozzamenti attraggono il personale degli uffici membri delle Camera dei Rappresentanti e del Senato, generalmente membri del personale che sono assegnati ai dicasteri della salute e della istruzione. Durante tali eventi i membri degli Amici hanno la possibilità di interagire con tale personale e stabilire contatti

Gli Amici, in gruppo ed individualmente, spesso fanno visita ai membri del personale del Congresso nei loro uffici a Capitol Hill a Washington per istruirli sulle priorità. Oltre alla informazione generale fornita durante gli abboccamenti, queste visite permettono agli Amici di approfondire i problemi, rispondere a domande e preoccupazioni e sviluppare relazioni permanenti. Gli Amici hanno tenuto parecchi di questi incontri nei sei anni passati. Vengono più frequentemente visitati i funzionari del Congresso che lavorano coi Membri del Congresso che hanno posizioni guida nella Camera dei Rappresentanti o nel Senato o che hanno responsabilità in comitati che decidono argomenti relativi alle priorità degli Amici.

Nell'Aprile 2005, la coalizione degli Amici è stata invitata a presentare una testimonianza formale a un Comitato chiave della Camera dei Rappresentanti degli Stati Uniti, il Sottocomitato sul Lavoro, Salute e servizi Umani, Istruzione e Agenzie collegate, che è una unità del più ampio Comitato della Camera per gli Stanziamenti (negli S:U: i Comitati per gli Stanziamenti propongono i livelli di finanziamento per le agenzie governative, livelli che sono sottoposti ad approvazione di entrambe le Camere e del Presidente) Un certo numero di membri della coalizione ha contribuito alla testimonianza che è stata presentata dal coordinatore degli Amici, Sharon Murray.

Gli Amici hanno anche intrapreso un certo numero di attività su base episodica. "Lettere firmate" (Corrispondenza col Congresso che stabilisce la posizione delle organizzazioni membri) vengono preparate su problemi chiave e inviate in momenti delicati nello sviluppo delle politiche del Congresso. I membri sono autorizzati a determinare individualmente se vogliono o no firmare sulla posizione comune della coalizione e tipicamente circa metà lo fanno.

Gruppi più ristretti vengono talora individuati per lavorare in aree di speciale interesse. Per esempio attualmente un gruppo indaga sul modo di rafforzare lo sviluppo di analoghe coalizioni in stati e altri lavorano sulle strategie per informare i Membri del Congresso su problemi relativi alla legge per l'istruzione elementare e secondaria "Nessun Bambino Lasciato Indietro" per affiancare il legislatore nella sua deliberazione quando la legge viene considerata per il 2006 e 2007.

Oltre alla percentuale di tempo del personale fornito da SSDHPER per mettere in grado il direttore esecutivo di svolgere le funzioni di coordinamento, gli Amici non hanno alcuna fonte consistente e stabile di finanziamento. Quando vengono promossi eventi ed attività, le ONG membri contribuiscono secondo i loro desiderata e capacità. Questi membri ricevono speciale riconoscimento durante l'evento, ma nessun altro beneficio è derivato dalla sponsorizzazione. Almeno metà delle ONG membri hanno fornito qualche livello di finanziamento durante la vita della coalizione, anche se le donazioni sono state di quantità modeste (meno di 1000\$ all'anno)

Strategie efficaci e lezioni apprese

Come uno può aspettarsi da una collaborazione su ampia scala di diverse ONG, NCCSHS e gli Amici hanno entrambe sperimentato significativi successi e sfide durante la loro attività. Questi successi sono stati dovuti a specifiche strategie e alle relative decisioni strategiche, alcuna delle quali vennero pianificate sin dall'inizio mentre altre si erano sviluppate nel tempo. Quando si verificarono sfide, vennero tratte delle lezioni che portarono alla formulazione creativa di ulteriori strategie. Perciò i punti seguenti sono espressi come strategie.

Alcune specifiche strategie si correlavano con lo sviluppo iniziale di una o di entrambe le collaborazioni come segue:

1. **Raggiungere un accordo su una regione imperativa di esistere.** Una collaborazione su ampia scala richiede una mission distinta ed unica, qualcosa che è importante fare e che il gruppo percepisce possa essere realizzato meglio di quanto potrebbero i singoli membri lavorando da soli. Sia NCCSHS che gli Amici condividono una visione essenzialmente identica di far sì che i bambini e i giovani possano vivere più a lungo, più sani e sicuri e con un vita più felice. Entrambe inoltre credono che il movimento verso tale visione dipenda in misura significativa dallo sviluppo di scuole che promuovono la salute. Entrambe ritengono che la salute sia importante per i risultati dell'istruzione e che i risultati nella scuola abbiano un impatto sulla salute futura. Tuttavia viene disegnata una distinzione in ciò che ogni collaboratore fa. Mentre NCCSHS si batte per costruire rapporti di collaborazione fra i suoi membri per

migliorare le politiche e i programmi di salute nella scuola, esso evita specificamente interventi diretti coi legislatori in conseguenza della incorporazione al suo interno di membri di agenzie governative. Al contrario gli Amici esistono in modo specifico per istruire i leaders governativi nel prendere decisioni chiave. Queste missioni uniche anche se complementari creano un ambiente sinergico del quale beneficiano entrambe.

2. **Assicurare una forte guida e un campione per guidare lo sviluppo.** Entrambi i gruppi collaboratori hanno goduto di una stabile guida durante tutto la loro crescita e il loro sviluppo. Questa guida forte e stabile è stata critica per lo sviluppo del gruppo collaboratore. Una mancanza di una guida forte e consistente può portare a dissensi e infine alla dissoluzione. Nel caso di NCCSHS la Dr.ssa Anglin ha fornito stabilità come co-presidente e campione e il suo ufficio ha fornito una sorgente consistente di finanziamenti col risultato di aumentare il livello di produttività delle attività. Analogamente gli Amici hanno beneficiati di una stabile sostegno amichevole da SSDHPER, che ha fornito un coordinatore del personale e, del pari importante, il sostegno organizzativo necessario a mantener la continuità della coalizione durante i cambiamenti di coordinatore.
3. **Potenziare efficaci alleanze e partenariati esistenti.** NCCSHS incominciò il suo lavoro come un gruppo di ONG identificate e convocate da tre agenzie Federali (i Dipartimenti degli USA dell' Agricoltura, dell' Istruzione e dei Servizi sanitari e umani) Si evolse e si espanse quando questi membri iniziali invitarono altri ad unirsi con l'accordo dei partners federali. Gli Amici iniziarono in un modo più mirato con un piccolo gruppo di individui interessati alla tutela. Il coordinatore fondatore assunse la responsabilità di guidare un gruppo centrale a preparare il primo abbozzamento coi membri del Congresso. Il successo di questo evento iniziale portò al reclutamento di altre NGO attraverso relazioni personali e professionali esistenti portando alla formazione di una coalizione nascente di 25-30 membri. Questo partenariato ha fornito la base per la crescita di entrambi gli enti collaboratori.
4. **Diversificare volontariamente la base di aggregazione.** Sia NCCSHS che gli Amici comprendono membri che ritengono il problema della promozione della salute nella scuola una priorità elevata (Associazione Americana delle salute nella scuola, Società dei Direttori Statali della salute, l'educazione fisica e la ricreazione, ecc.) tuttavia sia NCCSHS che gli Amici comprendono un numero di NGO membri che non includono la salute nella scuola o le scuole che promuovono la salute come linee di primo piano di intervento, sebbene credano nell'importanza di sviluppare questi sistemi. Alcune si indirizzano a specifiche malattie (Società Americana del Cancro, Associazione Americana del Diabete, Associazione Americana di Cardiologia, ecc.) mentre altre si focalizzano su specifici gruppi di popolazione o professioni (Conferenza Nazionale di La Raza, Associazione Nazionale Genitori-Insegnanti, Associazione Americana degli Amministratori Scolastici, Direttori della Patologie Croniche, ecc.). La diversa costituzione porta a una forza tremenda e a una prospettiva che amplia la visione del gruppo.
5. **Creare un accordo o un codice operativo.** Lo sviluppo di accordi sulle operazioni crea un senso di fiducia e di inclusione. Lo stile di operare può variare Ma i membri devono concordare su come il lavoro debba essere portato a termine. NCCSHS ha un codice operativo formalizzato ratificato dai membri che è rivisto periodicamente per assicurarne la rilevanza. In contrasto gli Amici funzionano secondo un codice informale con poche regole esplicite. Mentre parecchi membri mantengono posizioni in entrambi i gruppi, i Gruppi collaboratori differiscono nello stile operativo in conseguenza del lavoro che intraprendono e le specifiche individualità coinvolte. Entrambi i metodi possono funzionare, la chiave è un'ampia comprensione e l'accordo sulle linee guida operative.
6. **Determinare come debbano essere prese le decisioni e da chi.** Una centratura specifica sull'assunzione delle decisioni è un punto critico iniziale che spesso è trascurato. La collaborazione su ampia scala vive di fiducia e il decadimento inizia se viene compromessa la fiducia. Discussioni precoci e intenzionali su come debbano essere prese le decisioni rafforzano la fiducia a lungo termine e creano un senso di

appartenenza all'interno del gruppo collaboratore. Di nuovo, gli stili possono essere differenti (NCCSHS vota e usa e-mail per garantire che tutti quelli che vogliono votare lo possano fare, gli Amici lavorano ricercando il consenso mentre raramente votano e danno valore solo a quelli che partecipano personalmente agli incontri e alla convocazione delle conferenze per prendere le decisioni). La chiave è l'accordo su in processo prima che vengano sollevate gli argomenti inevitabilmente di contrasto.

- 7. Incoraggiare le organizzazioni membri a utilizzare rappresentanti che possano sia parlare per le organizzazioni che riportare ai leaders e ai membri delle organizzazioni l'informazione.** Determinare l'appropriato livello di impegno organizzativo è critico per il successo. Nelle organizzazioni più piccole il direttore esecutivo dell'organizzazione è spesso il più adatti rappresentante e tale persone può operare sia in NCCSHS che per gli Amici. Nelle organizzazioni più grandi le funzioni possono essere separate in modo da richiedere differenti rappresentanti per il NCCSHS e per gli Amici, come i requisiti legali precedentemente discussi. In ogni modo, l'autorità nel rappresentare la NGO e la capacità di comunicare coi leaders e coi membri è cruciale.

Altre strategie sono correlate con le operazioni in corso di questi gruppi collaboratori, come segue:

- 1. Osservare e rispettare le priorità e la necessità dei membri ed essere determinati nel fornire benefici.** Ogni organizzazione individuale ha priorità e bisogni specifici, alcuni dei quali superano la missione del gruppo cooperatore e in alcuni no. In ogni caso le ONG membri devono ricevere beneficio come membri individuali al fine di partecipare e di contribuire attivamente. Per molti il riconoscimento della partecipazione in una lavoro di collaborazione è importante e singoli passi sono spesso sufficienti (come preparare un comunicato stampa che l'organizzazione può avere l'abitudine per indicare il suo specifico coinvolgimento). Nel NCCSHS l'offerta di sviluppo professionale sono spesso notate come un importante beneficio. Per gli Amici il contatto coi decisori è spesso di sufficiente beneficialità, qualcosa che la coalizione può fare meglio delle singole organizzazioni.

- 2) Porre priorità per l'anno e preparare congiuntamente un piano annuale di attività** L'inclusione in un quadro di priorità e di sviluppo delle attività è un altro passo chiave per costruire e mantenere fiducia e senso di appartenenza in ognuno dei collaboratori. I membri hanno bisogno di sentire che giocano un ruolo importante nel lavoro del gruppo. Di nuovo NCCSHS e gli Amici differiscono alquanto nella pratica. NCCSHS mantiene un piano pluriennale che guida lo sviluppo delle attività annuali. Gli Amici hanno conservato per più anni un accordo firmato (finanziamento per programmi coordinati di salute nella scuola del CDC-DASH, ma negli altri ambiti hanno cambiato notevolmente a secondo dei problemi posti al Congresso e alla capacità della coalizione di istruire il personale del Congresso. Ambedue gli approcci possono funzionare, il punto chiave è l'inclusione dei membri nelle priorità e nello sviluppo di piani

- 3) Usare una procedura aperta per determinare progetti specifici che soddisfino il piano annuale.** Mentre i membri devono sentirsi coinvolti nello sviluppo di piani e progetti, l'apertura è importante per garantire efficienza ed efficacia. Ogni grande gruppo di ONG ha provato il rischio di duplicazioni o di involontario sabotaggio di un piano o un progetto in corso di un membro. Assicurare che le comunicazioni e il processo decisionale coinvolgano tutti i membri permette ai collaboranti di evitare potenziali conflitti.

- 4) Fare progetti che diano beneficio al massimo possibile di membri.** Ancora una volta i membri devono vedere benefici per la loro organizzazione oltre che per il gruppo cooperatore. Sovrapposizioni delle mission delle ONG e di problematiche comuni forniscono l'opportunità di sviluppare tali progetti e di reclutare risorse in modo utile. Gli incontri di NCCSHS e progetti speciali quali il sito web e pubblicazioni sono programmati per fornire il massimo beneficio possibile alle ONG membri. In varie occasioni gli Amici sono stati capaci di raccogliere piccole donazioni da ONG membri che le affiancavano nel realizzare i propri obiettivi (come abboccamenti Congressuali, che richiederebbero investimenti molto maggiori per una singola organizzazione).

5) Rispettare il codice operativo, ma essere flessibili nelle operazioni organizzative.

Possono sorgere occasioni nelle quali il codice operativo non offre alcuna guida o è insufficiente. E' anche possibile incontrare situazioni nelle quali seguire il codice potrebbe ostacolare un processo necessario. In tali casi, una eccezione concordata fra i membri può dare vantaggio fino a che il codice non sia formalmente rivisto. Per esempio i membri di NCCSHS concordarono di votare usando schede elettroniche per far avanzare il processo delle elezioni, il che ha permesso ai membri di tutto il Paese di partecipare indipendentemente dalla loro partecipazione alla riunione. Gli Amici talora rimandano problematiche per ricevere lo stimolo da organizzazioni membri che ritengono possano fornire un utile punto di vista.

6) Essere agili e capaci di cambiare corso se ne presenta la necessità. Anche se la pianificazione è importante, entrambi i gruppi collaboratori hanno osservato che cambiamenti di rotta sono inevitabili e talora utili. NCCSHS ha rapidamente rivista la sua agenda per eventi di sviluppo professionale basandosi su problematiche emergenti e non previste. Gli Amici mantengono un piano estremamente flessibile per permettere al gruppo collaboratore di reagire prontamente a nuovi problemi sorti al Congresso.

7) Essere tempestivi e responsivi nel gestire richieste esterne, specialmente dai decisori e dai media. Sia i decisori che i media richiedono e si aspettano rapide risposte a domande o richieste. Altre importanti richieste possono provenire dagli attuali o da potenziali finanziatori o da altri. Anche se entrambi i gruppi collaboratori trovano che le richieste dai media sono infrequenti, essi differiscono nella frequenza di potenziali richieste da parte dei decisori. NCCSHS non riceve frequentemente richieste dai decisori e in conseguenza della presenza dei rappresentanti del governo i collaboratori possono trasferire tali richieste agli Amici. Gli Amici possono raccogliere risorse di singole ONG membri per rispondere a seconda dei problemi e possono organizzare rapidamente una conferenza se necessario per decidere il miglior modo di rispondere.

8) Usare qualunque risorsa i membri possano fornire e riconoscere il loro contributo.

Contributi finanziari di entrambi i gruppi collaboratori forniscono un sostegno essenziale sebbene nessuno riconosca che i suoi bisogni sono stati soddisfatti. Tuttavia entrambi i gruppi collaboratori beneficiano dell'elevato livello di competenze che loro membri e singoli membri talora mobilitano le risorse della loro organizzazione per fornire assistenza quando un problema è strettamente in linea col loro lavoro. Nessuno dei due gruppi collaboratori è completamente dipendente dal sostegno finanziario per funzionare, anche se, come provato da NCCSHS, un aumento delle risorse finanziarie può risultare nella realizzazione di un significativo ampliamento del raggio di lavoro. In entrambi i casi il riconoscimento e la valorizzazione dei contributi dei membri ha una importanza vitale.

9) Ottenere il sostegno del personale, se possibile, anche se il sostegno è a titolo gratuito e di volontariato a tempo parziale.

I membri del personale forniscono il collante per ogni organizzazione e i gruppi collaboratori di NGO su ampia scala non sono differenti. Aggiungere al personale logistico un consulente esperto ha portato ad una espansione della capacità di lavoro di NCCSHS e ha fornito anche maggior tempo allo sponsor Federale per fornire guida e supervisione al gruppo cooperatore. Analogamente gli Amici non esisterebbero senza un coordinatore per far sì che i progetti vadano avanti, stabilire e organizzare gli incontri e compiere la miriade di altri compiti necessari per mantenere la spinta. Questa non c'è se manca un coordinatore.

10) Fare regolari controlli e valutazioni.

Mantenere la conoscenza dei bisogni e interessi dei membri e della loro percezione dei successi del gruppo collaboratore richiede sforzi volontari. NCCSHS fornisce valutazioni a ogni evento di sviluppo professionale e vengono fatti aggiustamenti a seconda dei desideri espressi dai partecipanti. Viene eseguita una valutazione periodica per giudicare la soddisfazione generale dei membri e apprendere le loro preferenze per le azioni future. Questi risultati guidano il Sottocomitato Direttivo nel suo lavoro di stabilire un piano e le attività annuali. Analogamente, gli Amici riservano un tempo al loro Incontro annuale per discutere il lavoro dell'anno precedente con lo sguardo rivolto a guidare le attività dell'anno prossimo.

Conclusioni

Un tema comune nello sviluppo di entrambi questi esempi di partenariato su larga scala è la fiducia. Al pari di ogni partenariato la capacità di lavorare e crescere dipende dal livello di fiducia fra i partners. Senza fiducia nessun gruppo collaboratore potrebbe funzionare. Lavorare consapevolmente per costruire fiducia è il più importante compito interno di questi gruppi. Ogni strategia sopra presentata contribuisce in qualche modo a stabilire e mantenere la fiducia fra i membri e quelli che sono in relazione con essi.

Come notava l'industriale Americano Henry Ford "mettersi insieme è l'inizio, mantenersi insieme è il progresso, lavorare insieme è il successo" Entrambi il Comitato di Coordinamento Nazionale per la Salute e la Sicurezza nella Scuola e gli Amici della Salute della Scuola lavorano insieme con successo coi loro collaboratori e attraverso i loro collaboratori, per migliorare gli esiti di salute e di apprendimento per i bambini e i giovani. Anche se entrambi hanno incontrato sfide e nessuna delle due potrebbe dire che il suo lavoro sia vicino alla conclusione, essi forniscono una visione importante di come i loro collaboratori hanno inizialmente sviluppato e in seguito operato in modo produttivo fornendo importanti contributi alla promozione della salute nelle scuole e in definitiva alla salute della nazione.