

Серія "Посібник для неурядових організацій"



#БУДУЄМО_ПАРТНЕРСТВО

Збірник порад як налагодити
стабільні партнерські відносини

Київ
2018



І.Лоюк #БУДУЄМО_ПАРТНЕРСТВО: Збірник порад як налагодити стабільні партнерські відносини. - Київ, - Серія “Посібники для неурядових організацій” - 2018р.
- 12 с.

Збірник створено для навчання представників громадянського суспільства. Інформація збірника допоможе досягти відкритості та прозорості, що необхідно для укріплення довіри спільноти, а також репутаційних переваг.

Збірник розповсюджується Благодійною організацією "Благодійний фонд "СВОЇ" в рамках проекту “Мережа громадських консультантів “СВОЇ”, що реалізується за підтримки Міністерства закордонних справ Чеської Республіки / Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic.

Збірник підготовлено Громадською Організацією “Простір можливостей” в рамках партнерства з Громадською мережею “СВОЇ”

Для підготовки збірника використовувались матеріали Британської організації The Partnering Initiative (<https://thepartneringinitiative.org/>)

The information and views set out in this document are those of the author(s) and do not necessarily reflect the official opinion of the Ministry of Foreign Affairs of the Czech Republic.

Інформація та погляди, викладені в даному документі є думкою автора і не обов'язково відображає офіційну позицію Міністерства закордонних справ Чеської Республіки.

Информация и взгляды, изложенные в этом документе являются мнением автора и не обязательно отражает официальную позицию Министерства иностранных дел Чешской Республики



ГРОМАДСЬКА МЕРЕЖА

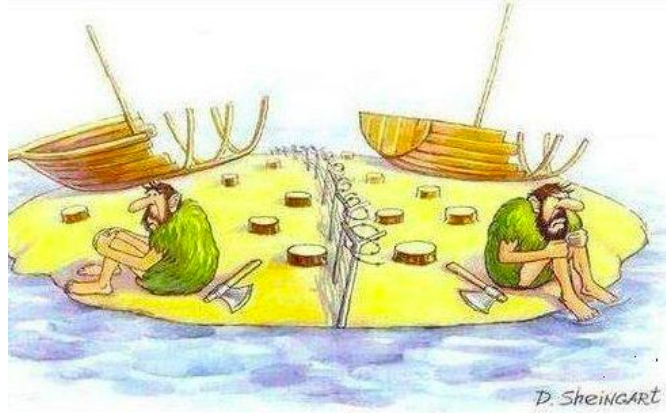
СВОЇ

0-800-215-911

WWW.SVOYI.ORG

ЧОМУ ПАРТНЕРСТВО?

В сучасних умовах досягти соціальних змін поодинці не можливо



Кашмирське прислів'я: один + один = одинадцять

Іншими словами, сума більше, ніж окремі частини

Саме в громадському секторі сила об'єднання найбільша. Партнерство має забезпечити розкриття власного потенціалу партнерів для більш глибокого впливу, врахування особливостей різних регіонів і їх потреб, ефективність у вирішенні складних проблем

Вплив

Партнерство дозволяє повністю використовувати переваги партнерів, поєднуючи їх. Це означає, що разом ми можемо мати більший вплив, ніж якби працювали окремо

Партнерство в регіонах

Слід з повагою ставитися до регіональних лідерів громадського сектора, шанувати їх досвід та розуміння ситуації в регіоні, сприяти їх позитивному впливу на процес прийняття рішень та посилити їх вплив на позитивні соціальні зміни

Політика партнерства

Організації, які не мають формальної політики партнерства, часто опиняються в невідгідному становищі, оскільки їм не вистачає основи для керівництва у прийнятті рішень. Організації мають "в ручному режимі" приймати рішення щодо кожного партнера, іноді протилежні по суті.

Це веде до затримки процесу та розчарування щодо можливих партнерів

Партнерство реалізується на основі переговорів та компромісів

Остаточне рішення щодо партнерства може відрізнятись від першого бачення, але першочергові плани - важливий етап становлення партнерства

ПРИНЦИПИ ПАРТНЕРСТВА

Основи для ефективного партнерства є загальновідомими в розвинутих країнах та використовуються як принципи партнерства

РІВНІСТЬ - передбачає взаємну повагу між членами партнерства, незалежно від їх розміру та влади. Організації повинні поважати одна одну, визнавати незалежність, наявність обмежень та заявлені зобов'язання. Взаємна повага не повинна перешкоджати іншомисленню

ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ - організації в партнерстві мають етичне зобов'язання одна щодо одної виконувати свої завдання відповідально, цілеспрямовано та належним чином. Організації повинні переконатися, що започатковують проекти тільки тоді, коли мають засоби, компетенції, навички та здатність їх виконувати. Запобігання зловживанням, скоєним організаціями громадянського суспільства, має бути постійним

ПРОЗОРИСТЬ - досягається шляхом відкритого діалогу (на засадах рівності), своєчасні консультації та обмін інформацією. Прозорість, включаючи фінансову, підвищує рівень довіри між організаціями.

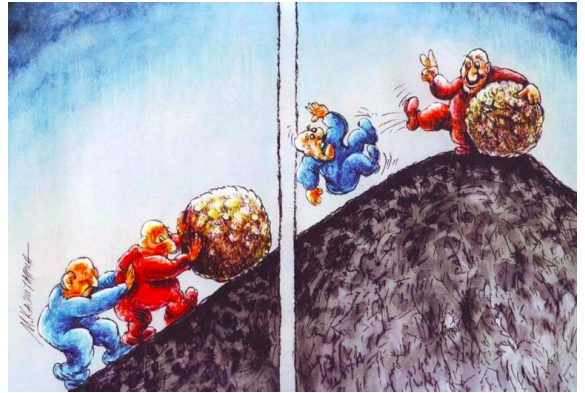
ОРІЄНТОВАНИЙ НА РЕЗУЛЬТАТ ПІДХІД - проекти мають бути реальними та орієнтованими на дії. Для цього потрібна координація, орієнтована на результат, на основі ефективних можливостей та конкретних оперативних можливостей

ДОПОВНЮВАНІСТЬ - різноманіття громадської спільноти є надбанням, якщо ми спираємося на наші переваги та доповнюємо внески один одного. Місцевий потенціал є одним з основних засобів змін для покращення та розбудови. Коли це можливо, організації повинні прагнути зробити невід'ємною частиною своєї діяльності утворення коаліцій.

ЧИ ГОТОВІ ВИ ДО ПАРТНЕРСТВА?

Декілька простих кроків, які допоможуть налагодити партнерство (від міжнародних консультантів)

(подроблиці в книзі "Expanding the Pie: Fostering Effective Non-Profit and Corporate Partnerships," by Susan Rae Ross)



Автор: Михайло Каліканін

Крок 1. Проведення внутрішньої оцінки	<ol style="list-style-type: none">Обґрунтуйте необхідність партнерства:<ul style="list-style-type: none">- чому ми хочемо створити партнерство?- яка організація може бути партнером для досягнення цілей?- чи здатні ми розпочати нове партнерство?- які активи ми можемо привнести до партнерства?Визначте який тип партнерства бажанийОцініть організаційні можливості для підтримки партнерстваВизначте ресурси, які можуть допомогти партнерам
Крок 2. Карта потенційних партнерів	<ol style="list-style-type: none">Розробіть критерії відбору потенційних партнерівДослідіть потенційних партнерів
Крок 3. Налагодження зв'язку з партнерами	<ol style="list-style-type: none">Визначте ключових осіб, які приймають рішенняОрганізуйте початкову зустріч
Крок 4. Організація перевірки партнера	<ol style="list-style-type: none">Організуйте процес оцінки та перевірки (due diligence) партнера, оцініть ризики партнерства.Оберіть партнера
Крок 5. Укладання угоди про партнерство	<ol style="list-style-type: none">Обговоріть умови угоди (меморандуму) про партнерствоВирішіть щодо структури та системи партнерства
Крок 6. Запуск партнерства	<ol style="list-style-type: none">Створіть робочі плани для запуску партнерстваВизначте відповідальних за координацію з партнером осіб
Крок 7. Виконання робочих планів	<ol style="list-style-type: none">Організуйте засідання та спілкування з партнеромПерегляньте стратегії і операційні плани, за потребоюПерегляньте індикатори, за потребоюВстановіть індикатори ефективності партнерства
Крок 8. Оцінка партнерства	<ol style="list-style-type: none">Створіть систему звітування про партнерство.Оцініть показники ефективності партнерства

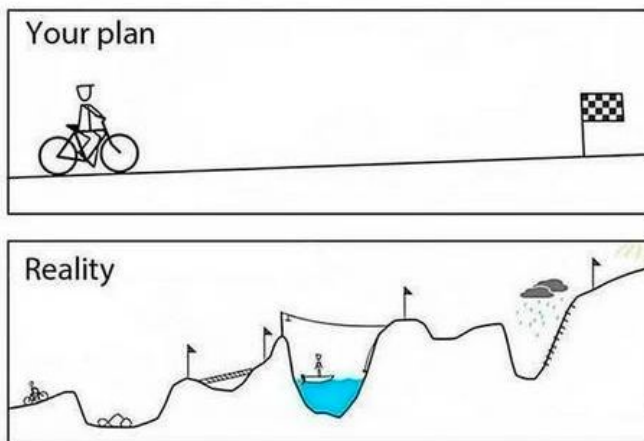
ПАРТНЕРСЬКА УГОДА (МЕМОРАНДУМ)

До партнерської угоди (меморандуму про партнерство) рекомендується включити

1. Короткий опис кожного партнера, включаючи правовий статус, загальну місію та осіб, які приймають рішення та/або відповідають за комунікації в партнерстві.
2. Основні причини залучення кожного партнера, визначення спільних інтересів та основних цілей партнерства (як ті, котрі поділяються всіма партнерами, так і ті, які є специфічними для кожного).
3. Контекст та сфера партнерської діяльності, ресурсні зобов'язання кожного партнера, ролі та обов'язки кожного партнера, робочий план або план дій, терміни та показники партнерства.
4. Загальні часові рамки угоди.
5. Принципи прийняття рішень, механізми координації та управління, фінансові домовленості, угоди, що мають розроблятися, тощо.
6. Аналіз ризиків та загроз, шляхи їх усунення та зниження.
7. Заходи по зміцненню спроможності партнера виконувати зобов'язання.
8. Вимоги прозорості партнерських комунікацій та обміну інформацією.
9. Терміни та процедури перегляду партнерства, показники та стратегія моніторингу ефективності партнерства щодо цілей партнерів, стратегія сталого розвитку через партнерство.
10. Механізми вирішення конфліктів.
11. Процес виходу та доєднання інших до партнерства.
12. Зовнішні комунікації, інтелектуальна власність та конфіденційність.
13. Процес брендингу.
14. Процедури спілкування з бенефіціарами та іншими зацікавленими сторонами

ПЛАНУВАННЯ В ПАРТНЕРСТВІ

Планування цілей є надважливим для партнерства, адже забезпечує взаємодію всіх складових



При плануванні варто пам'ятати, що:

- 1) всі партнери мають залучатися до планування;
- 2) кожен партнер має унікальні навички, їх слід врахувати;
- 3) кожен партнер має розглянути наслідки виконання плану для своєї організації.

Що потрібно розглянути, плануючи партнерство

Ключові гравці	<ul style="list-style-type: none"> • ПАРТНЕРИ - поточні / майбутні • ІНШІ ЗАЦІКАВЛЕНІ ОСОБИ - поточні / майбутні • БЕНЕФІЦІАРИ
Цілі проекту / програми	<ul style="list-style-type: none"> • ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ / ПРОБЛЕМИ - спільне розуміння причин • ДІЯЛЬНІСТЬ - загальна мета, на яку погоджуються партнери • ЦІЛІ - партнерства / окремої партнерської організації
Базові ідеї партнерського проекту / програми	<ul style="list-style-type: none"> • БАЗОВИЙ ПЛАН • РОЛІ, ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ВИМОГИ ДО ВИКОНАВЦІВ • ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ • ПЛАН-ГРАФІКИ - досягнення на різних етапах • ПОТРЕБИ В РЕСУРСАХ • ПОРЯДОК МОБІЛІЗАЦІЇ РЕСУРСІВ • ПРОЦЕДУРИ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ • ПРОЦЕДУРИ ВРЕГУЛЮВАННЯ КОНФЛІКТІВ
Оцінка результатів	<ul style="list-style-type: none"> • МОНІТОРИНГ ПРОГРЕСУ • АУДИТ РЕЗУЛЬТАТІВ / ВПЛИВІВ - проекту / програми • ОГЛЯД - партнерства • ПРОЦЕДУРИ ПЕРЕГЛЯДУ

СТИЛІ УПРАВЛІННЯ В ПАРТНЕРСТВАХ

Кожному партнерству слід визначитися яким чином буде здійснюватися управління. Далі - опис переваг та недоліків кожного стилю

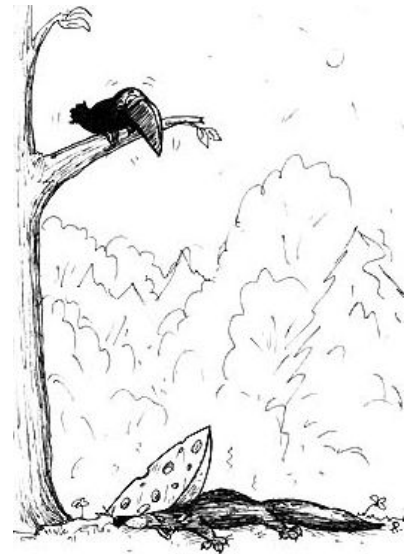


Автор: Євгені Кран

Стиль	Переваги	Недоліки
ЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ (управління партнерством або проектом одним призначеним партнером)	<ul style="list-style-type: none"> • максимальна ефективність • однозначність прийняття рішень • зрозумілий управлінський підхід • швидший час реагування 	<ul style="list-style-type: none"> • ризики неврахування досвіду / внесків інших партнерів • занадто багато впливу / контролю в руках одного партнера • прийняття неприйнятних для всіх партнерів рішень
ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНЕ УПРАВЛІННЯ (різні аспекти управління розподіляється між партнерські організації)	<ul style="list-style-type: none"> • максимальна різноманітність на оперативних рівнях • більше можливостей для індивідуального керівництво • спільне почуття відповідальності • більша свобода діяльності 	<ul style="list-style-type: none"> • великий потенціал для конфлікту інтересів • партнери можуть відчувати себе ізольованими • громіздке прийняття рішень • відсутність узгодженості
УПРАВЛІНЕЦЬ ЗА ДОРУЧЕННЯМ (покладання конкретних завдань на особу, яка є відповідальною перед партнерами)	<ul style="list-style-type: none"> • здійснюється тим, хто має час (чи найбільше турбується про завдання) • висока гнучкість підходу, який може бути переглянуто та змінено так часто, як це необхідно • поділяє завдання між партнерами та сприяє почуттю колективної відповідальності 	<ul style="list-style-type: none"> • завдання повинні бути чітко визначеними • висока залежність від особистості та її надійності • ризики використання результатів роботи партнерства однією особою

ОЦІНКА РИЗИКІВ ПАРТНЕРСТВА

Кожній організації слід оцінити ризики та надбання, які принесе кожне партнерство. Фактично кожному партнеру необхідно зрозуміти потенційні ризики та надбання партнерських організацій настільки ж глибоко, як власні



Автор: Артем Попов

Оцінка ризиків партнерства є важливою, однак, легко ігнорується в ентузіазмі від співпраці.

Партнери повинні заохочувати один одного провести таку оцінку на ранньому етапі та, де це можливо, - знайти можливості для вирішення будь-яких проблем спільно як партнерська група в атмосфері відкритості та відповідальності.

Серед найтипівіших ризиків є наступні:

Репутаційні ризики. Організації мають цінувати та підтримувати свою репутацію, тому вірною є турбота про те, чи може зашкодити партнерство репутації

Втрата автономії. Співпраця неминуче означає меншу незалежність для кожної організації у сферах спільної роботи

Конфлікти інтересів. На стратегічному або операційному рівнях, партнерські зобов'язання можуть призвести до конфліктів інтересів, а через необхідність йти на незручний компроміс - до розчарування у партнерстві

Використання ресурсів. Партнерські відносини вимагають вкладення ресурсів, зокрема, часу. Необхідне чітке розуміння можливостей виділити необхідні ресурси в партнерство

Проблеми впровадження. Після встановлення партнерства та отримання ресурсів, виникають нові зобов'язаннями та інші проблеми для кожної партнерської організації

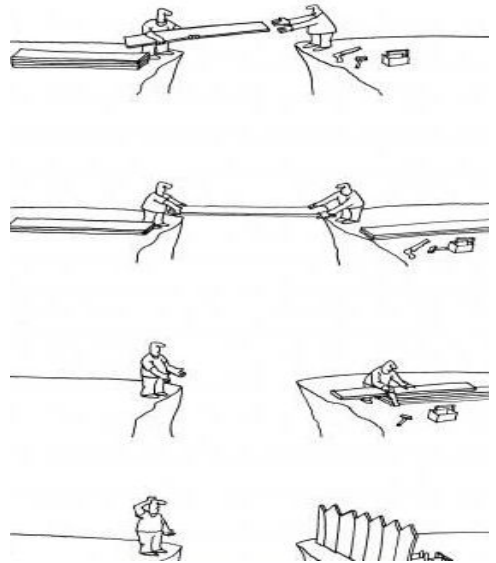
Здобутки співпраці. Розподіл отриманих здобутків співпраці та ризики їх невірною розподілу можуть шкодити ефективному партнерству.

Для зменшення ризиків партнерства використовують заходи:

- 1) професійний розвиток ключового персоналу,
- 2) покращення доступу до інформації,
- 3) поліпшення операційної ефективності,
- 4) підвищення авторитету організацій.

ВИЗНАЧЕННЯ УСПІХУ ПАРТНЕРСТВА

Як виглядає успішне партнерство? Як воно вимірюється? Оцінка результативності партнерства є складним процесом



Автор: Анчуков Іван

Наслідки партнерства бувають досить різноманітними, складними, а інколи - несподіваними

В першу чергу, слід виміряти та оцінити три речі:

- вплив проекту партнерства на суспільство;
- значення партнерства для окремих партнерських організацій;
- фактичні витрати та корисність партнерського підходу.

На підставі цього, можна визначити, чи:

- партнерство було ефективним у досягненні своїх цілей;
- партнери виграли від участі у партнерстві;
- партнерський підхід був найкращим / найбільш підходящим способом вирішення проблеми.

Успішне партнерство може мати будь-які, декілька або всі наступні характеристики:

- партнерство досягло заздалегідь узгоджених цілей;
- партнерство має вплив, що перевищує негайний вплив група зацікавлених сторін - наявне визнання досягнень партнерства від бенефіціарів проекту, інших зацікавлених осіб та / або більш широкої спільноти;
- партнерство має "додаткову цінність", в якій партнери отримали значимі результати - партнерські організації встановили нові способи роботи з іншими секторами та / або оновили власні системи та оперативні стилі;
- партнерство зробило корисний внесок у глобальний партнерський рух - інформація про партнерство широко доступне в загальнодоступному просторі для інших

Важливо, щоб на ранній стадії партнерства партнери погодили низку показників (як матеріальних "результатів", так і більш широких індикаторів прогресу) і використовувати їх як основу для відстеження ефективності їх партнерства з часом.

В ідеалі показники повинні охоплювати специфіку партнерів, а також загальні цілі.

КОНФЛІКТИ В ПАРТНЕРСТВІ

Джерела конфліктів у партнерстві:

- 1) розбіжності у поглядах щодо проекту;
- 2) особисті конфлікти;
- 3) недоліки комунікацій;
- 4) сумніви щодо потреб в партнерстві та пріоритетність;
- 5) непорозуміння щодо ступеня автономії партнерів;
- 6) різні інтереси.



Автор: Євгеній Кран

Збір даних для вирішення конфліктів

Приклад можливих джерел конфлікту	Існує		Рівень важливості		
	Так	Ні	Низький	Помірний	Високий
Джерело конфлікту є розбіжності щодо:					
Впливу на прийняття рішень					
Нерозуміння партнерства					
Сприйняття здатності партнера робити внесок					
Реальний або прихований мотив іншого партнера					
Вплив зовнішніх факторів на партнерство					
Важливість ресурсів, отриманих або очікуваних від партнера					

Як вирішувати / зменшити конфлікти з партнерами

Управління конфліктами має зусереджуватися на заохоченні відкритого спілкування та ведення переговорів

1. Виберіть людину, яка є нейтральною та буде спостерігачем
2. Виберіть конкретний конфлікт, важливий для партнерства
3. Попросіть конфлікуючих партнерів заявити про свої позиції
4. Нехай кожна сторона перефразує пояснення чи точку зору іншої сторони. Це необхідно щоб зрозуміти позиції один одного
5. Почніть відкритий діалог для отримання додаткової інформації та пояснень
6. Підсумуйте позиції кожної сторони, підкреслюючи основні погляди. Надайте кожній стороні можливість виправляти дезінформацію та уточнювати думки