

# Практическое руководство по партнерству



**1**

ПРОБЛЕМЫ ФОРМИРОВАНИЯ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПАРТНЕРСТВА  
ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К ПАРТНЕРСТВУ  
ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСТВА  
ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА

**2**

ПОСТРОЕНИЕ ПАРТНЕРСТВА  
КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПАРТНЕРОВ  
КАК ОЦЕНИТЬ РИСКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА  
КАК ОЦЕНИТЬ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ

**3**

ПАРТНЕРСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ  
КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ  
КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН  
УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

**4**

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ  
РОЛИ ПАРТНЕРОВ  
ЛИДЕРЫ В ПАРТНЕРСТВЕ  
ПАРТНЕРСКИЕ НАВЫКИ  
ХОРОШИЙ ПОДХОД К ПАРТНЕРСТВУ

**5**

КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТЫ УСПЕШНО  
КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРЕМЕНАМИ  
КАК ВЫПОЛНИТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ  
ОТЧЕТНОСТЬ, ОЦЕНКА, КОРРЕКТИРОВКА И ДОРАБОТКА

**6**

КАК СДЕЛАТЬ ПАРТНЕРСТВО УСТОЙЧИВЫМ  
КАК ПЛАНИРОВАТЬ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ  
КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПАРТНЕРОВ  
КАК СОЗДАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ВНУТРИ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

**7**

КАКОЕ ПАРТНЕРСТВО МОЖНО СЧИТАТЬ УСПЕШНЫМ  
ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСПЕХА  
ОБМЕН ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ ОПЫТОМ  
СОТРУДНИЧЕСТВО В КОНКУРЕНТНОМ МИРЕ

# Практическое руководство по партнерству

Автор: Роз Теннисон,  
Директор Образовательных программ, Международный форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского, Со-директор Партнерской инициативы

Перевод: Елена Корф, Международный форум лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского

Рецензент: Елена Белова, Международный центр социально-экономических исследований МЦСЭИ «Леонтьевский центр»

Редактор:  
Технический редактор:  
Дизайн обложки:  
Иллюстрации: Гай Винеиблес  
Оформление и печать: [www.blahdblah.com](http://www.blahdblah.com)  
ISBN:

Copyright: 2003.      Международный форум лидеров бизнеса (МФЛБ)  
Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП)

Данное пособие состоит из трех частей:

**Часть 1** – краткое описание основного процесса партнерского взаимодействия от начального этапа до завершения.

**Часть 2** – практические рекомендации, набор инструментов для построения эффективного партнерского взаимодействия

**Часть 3** – дополнительная информация о деятельности Глобального альянса по улучшению питания, проблемах обогащения основных продуктов питания витаминами и минеральными веществами и отдельные примеры, отобранные по принципу страны языка перевода.

Все приведенные в данном издании мысли и мнения принадлежат автору, который выражает свою признательность коллегам во всем мире, с которыми автор сотрудничала в области партнерства в течение последних двенадцати лет.

Оригинальный английский текст данного пособия переведен на многие языки мира. Полные тексты представлены на сайте [www.ThePartneringInitiative.org](http://www.ThePartneringInitiative.org) или [www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org).

## Часть 1. Введение

---

В последнее десятилетие с учетом формирующегося гражданского общества и изменения функций государства и бизнеса в обеспечении социально-экономического развития в странах пост-советского пространства большое внимание уделяется вопросам партнерского взаимодействия этих трех общественных секторов. Однако говорить о партнерском взаимодействии проще, чем реально внедрять его в жизнь. На практике партнерство требует большого терпения, целеустремленности и мужества. Партнерство, не являясь быстрым способом решения проблем, часто может вызвать разочарование и досаду, когда первоначальные надежды и ожидания партнеров не оправдываются. Тем не менее, многие партнерские проекты, существующие в разных странах мира, являются важным доказательством того, что межсекторное взаимодействие может быть высоко эффективным и устойчивым, если партнеры применяют системный подход к формированию, развитию и управлению партнерским процессом.

**Практическое руководство по партнерству** представляет собой перевод с английского языка и предназначено для представителей бизнеса, государства и некоммерческих организаций, которые уже имеют опыт реализации партнерских программ или только планируют создание партнерских инициатив. Данное руководство основано на практическом опыте тех, кто стоит в авангарде мировых инновационных партнерских программ, и содержит краткий обзор ключевых принципов, подходов и факторов, необходимых для обеспечения успешного партнерского взаимодействия.

Мы надеемся, что данные практические рекомендации послужат опорой и источником вдохновения для тех, кто будет ими руководствоваться, а также будут способствовать установлению новых, крепких и успешных партнерских проектов, которые не только решат поставленные задачи, но и внесут свой вклад в обеспечение устойчивого социально-экономического развития.

# 1

## Проблемы формирования партнерского взаимодействия

---

### ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ ПАРТНЕРСТВА

В 1992 году на конференции ООН по вопросам окружающей среды и развития (Rio Earth Summit) центральное место в достижении устойчивого глобального развития было отведено партнерству между правительствами, частным сектором и гражданским обществом. Этот подход получил дальнейшее развитие на последующих международных заседаниях по вопросам народонаселения, городского развития, гендерных проблем и социального развития, включая последнюю межправительственную встречу в Йоханнесбурге в 2002 году.

Но почему именно 'партнерство'?

В основе партнерского подхода лежит убеждение в том, что только благодаря содержательному и широко распространенному межсекторному взаимодействию инициативы по обеспечению устойчивого развития могут носить инновационный и последовательный характер, позволяющий решать чрезвычайно сложные задачи общественного развития. Способы решения проблем силами одного сектора уже применялись и оказались недостаточно эффективными. Работая по отдельности, каждый сектор проводит обособленную деятельность, зачастую конкурирует с другими секторами и/или дублирует действия, растрачивая ценные ресурсы. Разрозненные усилия приводят к развитию практики «поиска виноватых», когда уход от решения проблемы и бездеятельность перекладывается на чужие плечи.

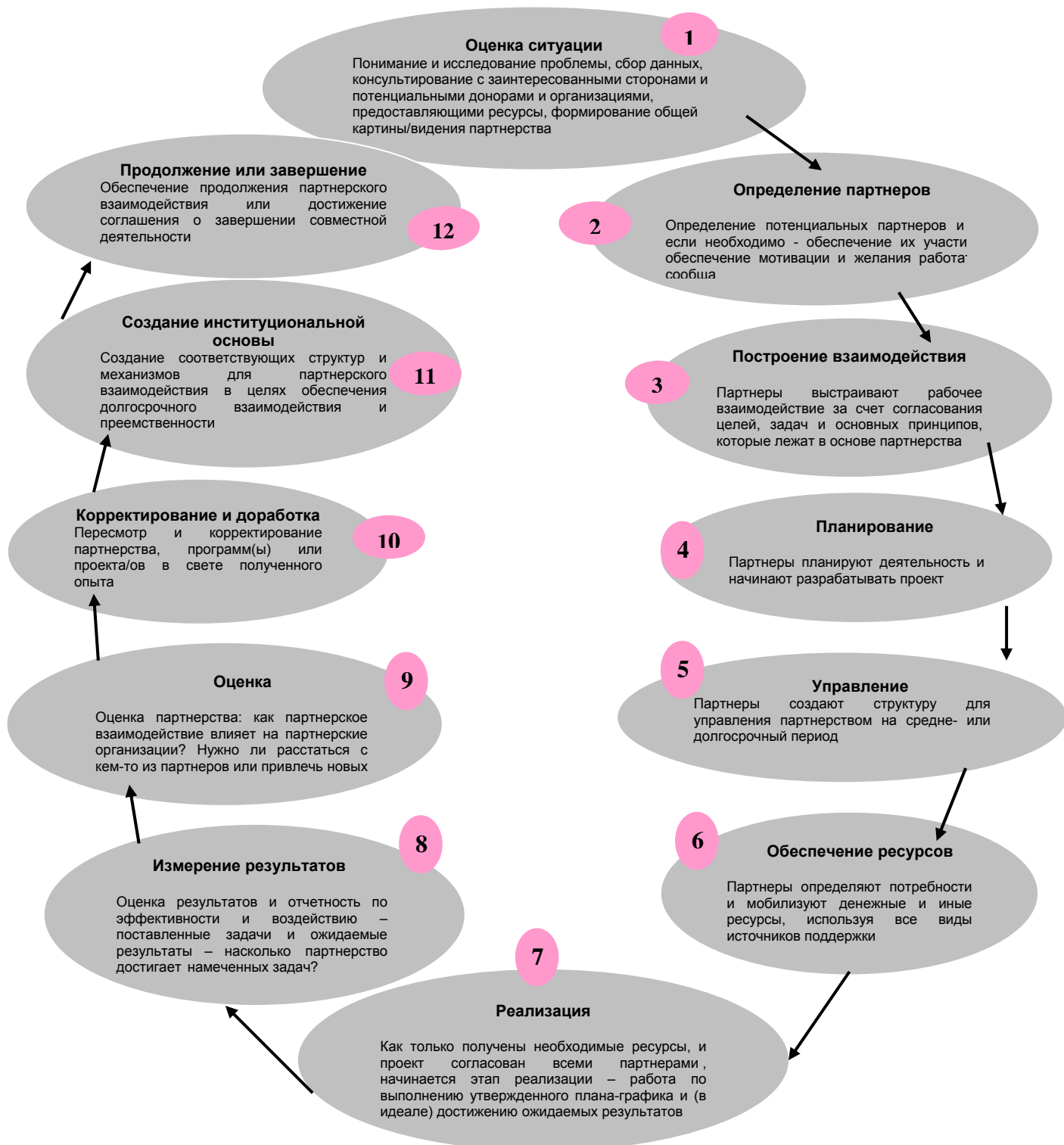
Таким образом, партнерский подход создает новые возможности для общественного развития за счет:

- лучшего понимания условий деятельности и возможностей каждого сектора, а также поиска новых путей их применения в целях достижения общего блага.

Что привносит в партнерство каждый сектор – государственный, коммерческий и некоммерческий? В основе деятельности каждого сектора лежат разные приоритеты, ценности и качества. Их кратко можно представить следующим образом:

Сектор	Основа деятельности	Основные характеристики
Государственный сектор	<p><i>Осуществляет регулирующую деятельность на основании закона:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создание основы для экономических, политических и социальных прав, обеспечение политической воли, направленной на общественное развитие</li> <li>• разработка законов и правил, внедрение механизмов и обеспечение выполнения международных обязательств</li> <li>• предоставление государственных услуг по обеспечению основных потребностей и прав</li> </ul>	<p>Направлен на обеспечение прав, обеспечивает доступ к информации, стабильность и легитимность.</p>
Коммерческий сектор	<p><i>Осуществляет инвестиции и коммерческую деятельности за счет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создания товаров и услуг</li> <li>• обеспечения занятости, инновации и экономического роста</li> <li>• увеличение прибыли инвесторам для обеспечения последующих инвестиций, которые будут способствовать дальнейшим инновациям в бизнесе</li> </ul>	<p>Ориентирован на извлечение прибыли, характеризуется изобретательностью, продуктивностью, четкостью поставленных задач и быстротой их достижения</p>
Некоммерческий сектор	<p><i>Способствует общественному развитию за счет:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• создания возможностей для индивидуального развития и творчества</li> <li>• оказания поддержки и услуг всем нуждающимся и социально-незащищенным</li> <li>• выполнения функции «стража» общественных ценностей</li> </ul>	<p>Основан на общественных ценностях, отвечает на потребности общества, озвучивает их, охватывает все слои общества и характеризуется креативностью</p>

# Рис. 1 12 этапов процесса создания партнерства



## ВНИМАНИЕ.

Данные этапы носят рекомендательный характер. Хотя каждое партнерство имеет свой уникальный ход развития, важно учитывать эти этапы, если вы хотите, чтобы ваше партнерство оставалось сбалансированным и придерживалось намеченного пути для достижения поставленных целей.

Помимо этих общих характеристик, каждый сектор имеет свою сферу компетенций, ожиданий и стиль работы. Благодаря успешному партнерству отдельные качества и возможности каждого сектора могут быть объединены для достижения общей цели.

В ходе совместной деятельности партнерства, направленные на устойчивое развитие, обеспечивают:

- **инновационные подходы** к решению проблем устойчивого общественного развития в целях борьбы с бедностью
- **ряд механизмов**, при помощи которых все три сектора могут внести свой вклад в виде конкретных возможностей и навыков для более эффективного, легитимного и устойчивого достижения общих и взаимодополняющих целей, причем этот совместный вклад окажется весомее, чем усилия каждого сектора в отдельности
- **расширение доступа к ресурсам** за счет привлечения целого спектра технических, человеческих, физических и финансовых ресурсов из всех секторов
- **динамичные новые контакты**, которые позволят каждому сектору получить лучшие каналы вовлечения в дела местного сообщества и большие возможности по воздействию на принятие политических решений
- **лучшее понимание** значимости, ценностей и качеств каждого сектора, способствующее созданию более интегрированного и устойчивого общества.

Хотя партнерства могут создаваться на многих уровнях – от межгосударственных и стратегических международных альянсов на политическом уровне, с одной стороны, до практических местных инициатив, с другой – их объединяют общие принципы построения и управления процессами взаимодействия, которые распространяются на все виды партнерского сотрудничества (См. Рис. 1, с. 7).



## ПРЕПЯТСТВИЯ НА ПУТИ К ПАРТНЕРСТВУ

Не смотря на то, что существует много весомых доводов в пользу создания партнерства для решения серьезных проблем общественного развития, этот способ не всегда является для всех очевидным и наилучшим. Партнерское взаимодействие может также осложняться в условиях определенной политической, экономической или культурной среды.

Преграды на пути к партнерству, таким образом, могут принимать различные формы:

Тип преграды	Пример
<b>Общественное мнение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• превалирующее скептическое отношение</li> <li>• жесткие предвзятые мнения о конкретных секторах/партнерах</li> <li>• завышенные ожидания, превосходящие реальные возможности</li> </ul>
<b>Отрицательные характеристики каждого сектора (реальные и мнимые)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственный сектор: бюрократичный и непреклонный</li> <li>• Коммерческий сектор: конкурентный и однобокий</li> <li>• Некоммерческий сектор: воинствующий и местечковый</li> </ul>
<b>Ограниченные личные возможности (людей, руководящих партнерством)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Недостаточные навыки в построении и управлении партнерством</li> <li>• Ограниченные внутриорганизационные/внешние полномочия</li> <li>• Чересчур узкая роль/специализация</li> <li>• Недостаточная вера в эффективность партнерства</li> </ul>
<b>Ограниченные организационные возможности (партнерских организаций)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конфликт приоритетов</li> <li>• Конкурентная борьба (внутри сектора)</li> <li>• Нетерпимость (к другим секторам)</li> </ul>
<b>Внешние сдерживающие факторы</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Местные социальные/политические/экономические условия</li> <li>• Масштаб проблем(ы)/скорость перемен</li> <li>• Невозможность доступа к внешним ресурсам</li> </ul>

Если на пути партнерства встает слишком много непреодолимых преград, вероятно, лучше всего отказаться от идеи сотрудничества до лучших времен. Однако большинство препятствий **можно** преодолеть, если приложить усилия и проявить терпение и целеустремленность. Даже те проблемы, которые ставят партнерство на грань срыва, могут быть использованы на благо развития и усиления партнерства. Некоторые считают (и этому существует много реальных подтверждений из опыта), что кризис или срыв в партнерстве создает новый неожиданный и оригинальный толчок в развитии партнерства, поскольку заставляет участников по-новому и более творчески взглянуть на ситуацию.

С этой точки зрения, препятствия дают партнерству новый важный виток.

### **ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ПАРТНЕРСТВА**

Помимо общей согласованной цели, в основе партнерства лежат основные принципы, позволяющие поддерживать взаимодействие. Эти принципы разрабатываются на этапе построения партнерского взаимодействия и принимаются всеми сторонами. Они создают фундамент партнерства, и последующие события с ходом времени еще крепче «цементируют» такое сотрудничество.

Каждый сектор имеет свои конкретные задачи, и представителям одного сектора неизбежно будет сложно принять приоритеты другого, поэтому для достижения компромисса и примирения интересов всех сторон необходимо провести обсуждение и разъяснение того, почему конкретный принцип важен для того или другого партнера.

В межсекторном партнерстве существуют три основных принципа, которые в течение разного времени оказались правомерными в разных странах. Это принципы Равноправия, Прозрачности и Взаимной выгоды. Их описание приводится ниже.

	<p><b>Равноправие?</b>          Что означает «равенство» в ситуации сотрудничества сторон с большим различием в ресурсах, власти и влиянии?          Равноправие не означает равенства. Равноправие подразумевает равное право голоса за столом переговоров и признание того вклада, который невозможно оценить в простых денежных величинах или общественной значимости.</p>
<p><b>Прозрачность?</b>          Открытость и честность в партнерских отношениях являются залогом доверия, которое многие рассматривают как важное условие успеха в партнерстве. Благодаря прозрачному методу работы партнерство может полностью отчитаться перед донорами и другими заинтересованными сторонами.</p>	
	<p><b>Взаимная выгода?</b>          Если все партнеры вносят вклад в совместную деятельность, то они имеют право разделить получаемые выгоды. Здоровое партнерство направлено на достижение конкретных выгод для каждого партнера помимо общих преимуществ для всех. Только таким образом партнерство может обеспечить долгосрочный интерес партнеров и устойчивость сотрудничества.</p>

Эти три основных принципа могут стать отправной точкой в переговорах между потенциальными партнерами и предшествовать заключению первоначальных соглашений, даже если на последующем этапе они могут быть заменены новыми принципами, разработанными партнерской группой. Самое важное, чтобы все партнеры приняли и согласились следовать тем принципам, которые все партнеры считают приемлемыми.

## ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ЛИДЕРСТВА

Основная проблема лидерства в партнерстве связана с преодолением препятствий на пути формирования партнерского сотрудничества и с обеспечением соблюдения согласованных принципов. Другие проблемы относятся к управлению ежедневной работой и задачами по проекту. Помимо этого, важное значение имеет и то, как партнеры относятся друг к другу (считают ли они себя объединенными общей целью?) и как они относятся к партнерству (готовы ли они работать вместе?). Для успешного взаимодействия в равной мере необходимы и желание, и правильное отношение к партнерству, а также наличие необходимых структур, навыков и действий. Проблемы лидерства внутри партнерства связаны со всеми перечисленными вопросами – о них речь пойдет подробно в главе 4.

### **ВНИМАНИЕ**

Партнерство требует больших усилий от всех, кто в него вовлечен – в частности, оно требует большого вложения времени в построение качественных рабочих отношений, которые ложатся в основу эффективного взаимодействия. Риск состоит в том, что чрезмерные усилия по созданию партнерства могут привести к партнерству ради самого партнерства, а не ради реализации полезной программы действий. Следует помнить, что партнерство – не вещь в себе, а механизм для обеспечения устойчивого социального, экологического и экономического развития.



# 2

## Построение партнерства

---

### КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ПАРТНЕРОВ

Сила партнерства состоит в привлечении к сотрудничеству оптимального состава партнеров. На раннем этапе, после оценки ситуации, необходимо:

- определить, какой тип партнерской организации может дать вам дополнительные преимущества
- проанализировать спектр возможностей, существующих благодаря налаженным и проверенным контактам или за счет привлечения новых организаций
- выбрать самых подходящих партнеров и обеспечить их активное участие

Этим вопросам следует посвятить необходимое время для того, чтобы собрать нужную информацию для принятия правильного решения, и, если потребуется, изучить данные о «послужном списке» потенциальных партнеров. Эту информацию можно найти в годовых отчетах, на веб-сайтах, получить в ходе личной встречи, из разговоров с теми, кто достаточно хорошо знает эту организацию и может оценить ее работу. Предварительную встречу можно провести с руководящим сотрудником организации - потенциальным партнером. Такая встреча не обязывает к последующему партнерскому взаимодействию, но позволит партнерам на раннем этапе оценить стоит ли двигаться дальше. Самое главное, она позволит определить проблемы и понять потенциальные области конфликта интересов.

Может потребоваться разъяснение идеи партнерства и представление конкретных причин, по которым отдельная организация может внести свой вклад и получить выгоду. Может потребоваться длительное время для того, чтобы убедить разных сотрудников внутри одной потенциальной партнерской организации в том, что их время и усилия будут оправданы.

Иногда до принятия окончательного решения о партнерстве может быть полезным организовать специальные мероприятия (семинары, деловые визиты, программы обменов) для нескольких потенциальных партнеров с целью совместного, подробного обсуждения идеи партнерства. Также неплохо выделить время на последующие встречи с представителями организации для того, чтобы понять, как первоначальная готовность к сотрудничеству будет переходить от слов к делу.

В некоторых случаях выбор потенциальных партнеров может отсутствовать или быть ограниченным. Например, если в силу

#### Инструмент I: БЛАНК ОЦЕНКИ ПАРТНЕРА

- содержит 'опросник', проверочный лист с вопросами, которые полезно задать потенциальному партнеру.

сложившихся условий необходимо работать с представителями местной власти, то следует направить усилия на то, чтобы привлечь их к активному сотрудничеству и показать, как конструктивное взаимодействие с другими секторами будет способствовать получению преимуществ (достижению своих собственных целей).

Однако в любой ситуации важно реально представлять каких результатов может достичь партнерство, и открыто обсуждать возможные проблемы.

#### **ВНИМАНИЕ**

Помните, что ни один партнер (включая вас и вашу организацию) не идеален. Ваша задача - найти партнерскую организацию, которая вам оптимально подойдет для достижения поставленных целей.

По сути, на начальном этапе вы ищете партнеров с набором соответствующих необходимых качеств и явным потенциалом превратиться со временем в полноценного партнера.

### **КАК ОЦЕНИТЬ РИСКИ И ПРЕИМУЩЕСТВА**

Каждый партнер должен оценить риски и преимущества, которые могут возникнуть в результате межсекторного сотрудничества. На самом деле, если партнеры стремятся к истинному партнерству, построенному на принципе взаимной выгоды, каждый партнер должен понять риски и выгоды других партнеров. Хотя каждый партнер считает, что именно он оказывается подвергнут большим рискам, чем все остальные, интересно отметить, что основные категории риска в равной мере распространяются на всех партнеров.

Организационные риски могут быть связаны с любой из указанных ниже областей:

- **репутация** - каждая организация или учреждение дорожит своей репутацией и будет по праву озабочена тем, может ли репутация организации пострадать от участия в партнерстве или от его неудачного завершения в будущем
- **потеря независимости** – партнерское сотрудничество неизбежно означает для каждой организации повышение зависимости от других партнеров в ходе совместной деятельности
- **конфликт интересов** - как на рабочем, так и на стратегическом уровнях партнерство может вызвать противоречия и ощущение того, что вас подталкивают к невыгодным для вас компромиссам
- **отток ресурсов** – партнерство обычно требует больших инвестиций (особенно времени) в начале процесса, задолго до того, как появится соответствующая отдача
- **проблемы реализации** – после того, как партнерство сформировано, получены ресурсы, и каждая партнерская

организация приступает к осуществлению проекта, может возникнуть новый ряд обязательств и проблем по мере его реализации.

Очень часто в порыве энтузиазма и в предвкушении потенциальных преимуществ от сотрудничества, партнеры забывают проанализировать возможные риски. Необходимо, чтобы каждый партнер провел анализ возможных рисков на раннем этапе сотрудничества и - по возможности - определил способы совместного решения проблем путем открытого и непредвзятого диалога всех сторон.

Но все партнеры, естественно, надеются, что положительные результаты совместной деятельности перевесят все возможные риски, и в этой связи есть много общих преимуществ, от которых все партнеры могут получить выгоду. В частности, это:

- **профессиональное развитие ключевых специалистов**
- **лучший доступ к информации и различным профессиональным сетям**
- **большой 'охват'**
- **повышение эффективности деятельности**
- **создание более востребованных и эффективных продуктов и услуг**
- **развитие инноваций**
- **усиление доверия**
- **увеличение доступа к ресурсам**

Помимо этих общих преимуществ, отдельные партнеры получают целый ряд других конкретных выгод. В идеале каждый партнер должен их признать и довести до сведения других партнеров на раннем этапе взаимодействия с тем, чтобы все партнеры понимали конкретные приоритеты и ожидания каждой стороны от данного взаимодействия.

## **КАК ОЦЕНИТЬ ДОСТУПНЫЕ РЕСУРСЫ**

До формализации партнерского взаимодействия, важно, чтобы все партнеры оценили ресурсы, необходимые для реализации утвержденного проекта или программы мероприятий. Обычно это делается на основании анализа потребностей в финансировании, но одно из главных преимуществ сотрудничества состоит в том, что межсекторное взаимодействие позволяет получить доступ к более широкому спектру неденежных ресурсов, которые партнеры могут внести в партнерство.

В этой связи может быть незаменимо проведение одной (или нескольких) встреч, посвященных определению тех ресурсов, которые каждый партнер может вложить в проект. Такая встреча, проведенная в формате круглого стола, с участием объективного опытного модератора, позволит каждому участнику в полной мере оценить те ресурсы, которые он может привнести в партнерство, и – в духе здорового соперничества – может



привести к конкретным предложениям и обязательствам, которые позволят партнерству более быстро и эффективно сдвинуться с места (См. Рис. 2, с. 18).

Существуют разные способы оперативного формирования вкладов сторон. Самый простой способ – попросить каждого участника круглого стола записать на стикерах те ресурсы, которыми они располагают, и приклеить их на большой лист, чтобы все видели, как разрастаются возможности. Эти листки могут быть разного цвета и указывать на то, какие ресурсы может предложить каждый партнер. Затем листки можно сгруппировать под соответствующими заголовками и добавить новые по мере возникновения свежих идей в ходе группового обсуждения.

Помимо конкретного вклада и обязательств, этот процесс позволяет партнерам наладить взаимное уважение, понимание и работу в команде, которые являются важным залогом дальнейшего успешного сотрудничества.

## Рис. 2 Оценка доступных ресурсов

ГС – госсектор, БС – бизнес сектор, НКО – некоммерческий сектор, Все – все три сектора

### Человеческие ресурсы

- специалисты (Все)
- стажеры (ГС, БС)
- волонтеры (НКО, БС)
- студенты /практиканты (ГС)
- административная поддержка (Все)

### Информация (данные)

- статистические данные / законодательная основа (ГС)
- анализ рынка/ прогноз (БС)
  - местные условия / социальная проблематика (НКО)

### Помещения для:

- партнерского проекта / офис проекта (Все)
- встреч /семинаров и совещаний (Все)
  - крупных публичных мероприятий (ГС, БС)
  - склада (БС, ГС)
- проектных мероприятий (Все)
  - общественного информационного пункта (Все)

### Взаимоотношения с

- донорами (НКО, ГС)
- политиками (ГС, БС)
  - поставщиками / профсоюзами (БС)
  - религиозными учреждениями (НКО)
  - общественными организациями (НКО)
- зонтичными организациями (БС, НКО)
- СМИ (Все)
- общественностью (ГС).

**Какой вклад может внести каждый партнер?**

### Продукция

- (зависит от направленности проекта и специализации вовлеченного бизнеса)
- медикаменты (БС)
  - продукты питания (БС)
  - компьютеры (БС)
  - электроэнергия (БС, ГС) и т.д.

### Экспертные возможности

- технические эксперты (Все)
- разработка проекта (Все)
  - обучение/повышение профессионализма (Все)
    - менеджмент (БС)
    - маркетинг (БС)
  - фасилитация (НКО)
- проведение совещаний (БС)

### Информация (распространение)

- электронные коммуникационные системы (Все)
- устная молва (Все)
  - публикации (Все)
- профессиональные сети (Все)

### Прочее

- транспорт (ГС, БС)
- оборудование (ГС, БС)
- мебель (ГС, БС)

### ВНИМАНИЕ

Все три сектора располагают человеческими, техническими и интеллектуальными ресурсами того или иного рода. Зачастую они различаются и дополняют друг друга, поэтому, объединив все возможности, можно получить необходимые ресурсы для реализации поставленных задач.

Донорские организации любят, когда представлен вклад из собственных источников – многие неденежные активы имеют финансовую ценность как дополнительные ресурсы. Тем самым деньги оказываются не первым, а последним требованием!

# 3

## ПАРТНЕРСКИЕ СОГЛАШЕНИЯ

---

### КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВЫПОЛНЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ

Партнерство остается на уровне простых разговоров до тех пор, пока партнеры не возьмут на себя реальные обязательства по совместной работе. Такая договоренность обычно закрепляется в виде Партнерского соглашения или Меморандума о сотрудничестве. Разница между соглашением и контрактом состоит в том, что соглашение, как правило:

- не имеет юридической силы
- разрабатывается и принимается партнерами на равных условиях
- легко пересматривается
- не имеет конечного срока действия (хотя иногда целесообразно использовать несколько краткосрочных соглашений, чем соглашение без фиксированной даты)
- подписывается на добровольной основе

В итоге партнеры создают «соглашение о сотрудничестве», которое может быть достаточным для начала совместной работы. В последующем может возникнуть необходимость подписания юридических документов в виде контрактов для реализации крупномасштабного или сложного проекта, связанного с крупными суммами финансирования или регистрацией нового юридического лица. Однако Партнерское соглашение остается первым шагом и во многом способствует закреплению сотрудничества по средне - срочным или долго - срочным партнерским инициативам.

## **КАК ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ С УЧЕТОМ ИНТЕРЕСОВ СТОРОН**

Достижение соглашения подразумевает ведение переговоров, но в партнерском соглашении эти переговоры не носят жесткого характера, направленного на заключение выгодной сделки. Здесь требуется создание возможностей для выявления интересов каждой стороны и их обсуждения в конструктивной форме для достижения консенсуса и взаимной дополняемости, не смотря на различие в ожиданиях и стремлениях.

Партнеры, участвующие в таких переговорах, должны запастись терпением, тактом и гибкостью – и если хотя бы один участник проявит желание пойти на встречу, то другие последуют его примеру.

### **ВНИМАНИЕ**

Переговоры с учетом интересов сторон проходят успешно, если участники:

- слушают внимательно
  - задают открытые (а не наводящие) вопросы
  - резюмируют услышанное, чтобы убедиться в своем правильном понимании сказанного
- и
- принимают решение о продолжении или завершении обсуждения

## Рис. 3 Неформальные и формализованные структуры

Тип структуры	Преимущества	Недостатки
<b>Неформальные структуры</b>		
<b>Рабочая группа</b> - небольшая группа людей, которая решает изучить возможности партнерства от лица большей группы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• большие возможности для обмена идеями / мнениями и построения новых связей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не принимается всерьез внешними организациями и основными игроками</li> </ul>
<b>Фокусная группа</b> - небольшая группа, которая занимается одним конкретным аспектом развития партнерского взаимодействия	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дешевле – основные потребности во времени, а не деньгах</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• участники легко забывают о своих обязательствах под действием других приоритетов</li> </ul>
<b>Группа по выполнению задания</b> - получает задание от большей группы на выполнение конкретной задачи (напр., привлечь финансирование, организовать процесс регистрации)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отсутствие бюрократии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• недостаточно структурирована для координации и управления ресурсами</li> </ul>
<b>Менее формализованные</b>		
<b>Профессиональная сеть</b> Объединяет людей одной области деятельности для профессионального общения	<ul style="list-style-type: none"> <li>• усиливает профессиональный рост и влияние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• требует большей координации</li> </ul>
<b>Форум</b> Создает площадку для открытого обсуждения проблем и новых идей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• является объединяющей платформой (зонтиком) для широкого спектра самостоятельных видов деятельности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• требует большего согласования политической линии и принципов работы</li> </ul>
<b>Общество</b> Является членской организацией с четким направлением деятельности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечивает консолидацию и участие широкого круга заинтересованных сторон</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• характеризуется более сложным процессом принятия решений</li> </ul>
<b>Формализованные</b>		
<b>Ассоциация</b> Более формализованная, зарегистрированная форма общества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокий авторитет и возможность осуществлять влияние</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• подвержены юридическим ограничениям по виду деятельности</li> </ul>
<b>Фонд</b> Организация, которая мобилизует и распределяет ресурсы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• более четко направленная деятельность и более высокая устойчивость</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тенденция к чрезмерной бюрократии и безликости</li> </ul>
<b>Агентство</b> Независимая организация, созданная для выполнения деятельности от имени других организаций	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повышение возможностей по мобилизации и управлению крупными ресурсами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• возрастают административные расходы (по сравнению с отдельными проектами)</li> </ul>

## УПРАВЛЕНИЕ И ОТЧЕТНОСТЬ

Органы управления партнерством должны быть сформированы на самом раннем этапе, что обеспечит оперативность процесса принятия управленческих решений и эффективность их реализации.

Инструмент 2:

**ОПРОСНИК ДЛЯ ОЦЕНКИ СОГЛАСОВАННОСТИ**  
- содержит ключевые вопросы, которые партнеры должны обсудить, чтобы понять свои собственные намерения и намерения партнеров, отношение к партнерству и заинтересованность в сотрудничестве.

Партнеры часто оказываются подотчетными целому ряду различных заинтересованных сторон, включая:

- благополучателей партнерского проекта
- внешних доноров (не входящих в партнерство, каждый из которых может иметь свои требования по отчетности)
- отдельные партнерские организации (с самостоятельными системами управления и отчетности)
- самих партнеров

Отчетность гораздо в большей степени способствует развитию партнерства, чем это принято считать, и по этой причине процедуры управления и отчетности должны быть оговорены и согласованы как основная часть Партнерского соглашения.

В определенной степени, у партнеров всегда будет свобода выбора что и как делать. Они могут проигрывать разные варианты, начиная от совершенно неформальных (разовых собраний отдельных участников) и заканчивая формализованными (напр., регистрация новой организации с самостоятельной отчетностью и управлением) и выбрать для себя тот вариант, который максимально соответствует их потребностям.

Инструмент 3:  
**ОБРАЗЕЦ ПАРТНЕРСКОГО СОГЛАШЕНИЯ**

представляет собой простой образец для заключения первоначального партнерского соглашения.

Но даже если партнерство будет неформальным, Партнерское соглашение всегда следует заключить для избежания непонимания и конфликтов. Многие партнерства начинаются неформально, но с течением времени становятся все более формализованными по мере того, как усложняется работа и возрастает потребность в ресурсах. (См. Рис. 3, с. 22 и Рис. 4, с. 28).



## 4 УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССОМ ПАРТНЕРСКОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Как только партнерство сформировано, и подписано Партнерское соглашение, возникают новые задачи.

### РОЛИ ПАРТНЕРОВ

На разных стадиях развития партнерства в нем будут участвовать разные люди, выполняющие разные функции. Важно осознать различия между ними и понять: какие функции востребованы и на какой стадии, достижению каких целей они соответствуют. Также важно, чтобы каждую роль выполнял наиболее подходящий для этого человек. Роли могут меняться в течение партнерского проекта, по мере накопления опыта партнерского взаимодействия партнеры могут «расти» и выполнять новые обязанности.

Роль	Определение
<b>Патрон/ Покровитель</b>	Человек (или несколько человек), который продвигает идею партнерства, основываясь на собственной/профессиональной репутации и / или роли для того, чтобы партнерство получило большую огласку и видимость.
<b>Брокер/ посредник</b>	Человек, которого выбирают (либо из одной из партнерских организаций, либо из внешней организации) как представителя партнерства для построения и укрепления партнерства, особенно на ранних его стадиях.
<b>Донор/ Даритель</b>	Если все партнеры вносят вклад в партнерство (См. Раздел 2), то они <i>de facto</i> являются донорами. (Примечание: бывают ситуации, когда доноры представляют собой внешние структуры – тогда партнерам необходимо выяснить, каким образом вести отчетность, чтобы не подорвать целостность партнерства).
<b>Менеджер/ Управляющий</b>	Человек, назначенный от лица партнерства, который на платной основе управляет партнерством и /или партнерским проектом – особенно после того, как партнерство сформировано и перешло в стадию реализации.
<b>Фасилитатор/ Помощник</b>	Человек (обычно внешний по отношению к партнерству), назначенный для управления одним из конкретных аспектов партнерского процесса (напр., проведения встречи, направленной на решение отдельной проблем, стоящей перед группой партнеров).
<b>Промоутор/ Сторонник</b>	Человек, чаще всего участник партнерства, который выступает в роли агитатора, представляющего достоинства партнерства всем остальным на основании достигнутого, а не на основе личной репутации.



В такой схеме, лидерство на разных этапах может передаваться от одного человека к другому для обеспечения здорового развития и эффективного управления партнерством.

### **ЛИДЕРЫ В ПАРТНЕРСТВЕ**

В процессе партнерства встают неоднозначные вопросы о сути лидерства. Какова роль «лидера» в контексте сотрудничества, построенного на принципе равнозначности основных партнеров? Совместимы ли понятия «сотрудничество равных» и «сильное лидерство»? Как обеспечить лидерство в партнерстве, не нарушая принципа общей ответственности? Как партнеры выполняют необходимые роли лидеров партнерства внутри своей организации, и наоборот? Естественно, на разных этапах партнерского процесса тот или иной партнер будет выступать в более активной, видимой и публичной роли и, следовательно, будет нести ответственность и отчет за всех коллег по партнерству. Выбор конкретного стиля руководства в основном зависит от типа партнерства, сложности текущих проблем, необходимости в скорости действий, а также личных характеристик вовлеченных в партнерство людей. В идеале партнерство должно включать людей с разными лидерскими качествами с тем, чтобы проблемы, возникающие перед партнерством в ходе его существования, решались при сильном руководстве, но разделенном - соответствующим образом – между разными партнерами.

В ходе партнерского процесса могут возникать следующие дополнительные функции лидерства:

- «опекуна», «хранителя» партнерской миссии (внешняя и внутренняя функция), защитника партнерства и его ценностей
- советчика (прямого или косвенного) в добром духе сотрудничества/управления проектом
- конструктивного критика взглядов, подходов к решению трудных или неоднозначных вопросов
- вдохновителя других членов партнерства к более активной, инновационной работе с правом на ошибку
- энтузиаста, поддерживающего веру и оптимизм в ситуации, когда дело, кажется, заходит в тупик.

Полезно на раннем этапе партнерства выбрать человека (либо из партнерской, либо из сторонней организации), который будет выступать от лица партнеров как брокер или посредник в процессе построения и укрепления партнерства. Такой брокер должен сочетать ясное общее видение с умением решать ежедневные вопросы практической реализации, он должен выступать в новой роли лидера – катализатора перемен в направляющей, а не директивной форме.

Чтобы партнерство было эффективным и успешно решало поставленные задачи, оно должно опираться на преданность партнерству и понимание того, что партнерство является необходимым подходом для достижения поставленной цели со стороны каждого участника.

## ПАРТНЕРСКИЕ НАВЫКИ

Успех партнерства зависит от целого ряда навыков – некоторыми вы можете, естественно, располагать, а некоторым надо учиться – в любом случае умение вести переговоры, направлять и курировать, работать в команде являются основными навыками, необходимыми всем участникам партнерства для того, чтобы эффективно сотрудничать в направлении достижения хороших результатов. Вы можете оказаться в ситуации **ведения переговоров** о сотрудничестве, **урегулирования отношений** между разными партнерами, **проведения** сложной встречи. Вам обязательно придется **собрать, зафиксировать и распространить** большое количество информации. Вам, может быть, придется **курировать и обучать** других партнеров, основных участников или сотрудников проекта. В целях партнерства и усиления участия вашей организации в партнерстве могут понадобиться навыки **обеспечения институционального участия** или **институционального укрепления**. Наконец, от каждого партнера потребуются ответственное отношение к **оценке и корректировке** партнерства и его влияния.

Конечно, вряд ли можно найти человека, обладающего всеми этими навыками в равной мере, поэтому в партнерстве эти задачи могут быть разделены между несколькими людьми с учетом их профессиональных сильных и слабых сторон. Участники партнерства из разных секторов привнесут в него свои профессиональные знания и опыт, и на ранней стадии партнерства конкретные задачи можно поручить тем, кто явно имеет успешный опыт в подобной деятельности.

Однако в процессе партнерского взаимодействия, все участники получают возможность дальнейшего развития собственных навыков и умений – именно поэтому партнерство представляется особенно привлекательной новой областью деятельности для тех, кто готов к переменам в профессиональной сфере.

В ходе развития профессиональных знаний и умений, участники партнерства часто понимают, что в процессе партнерства они ступили не просто на путь профессионального роста, а на путь поиска себя и личных открытий.

Навыки партнерства легче приобретаются теми, кто имеет достаточно высокий уровень самосознания и самодисциплины.

### Инструмент 4: АНКЕТА: РОЛИ ПАРТНЕРОВ И НАВЫКИ

- позволяет участникам партнерства оценить свои возможности и компетенции, а также потребности в дальнейшем профессиональном росте для усовершенствования своих партнерских способностей.

Иными словами, эффективное партнерство требует от его участников умения предугадывать и контролировать свои собственные эмоции, сохранять конфиденциальность, обладать сочувствием, оптимизмом, воображением, открытостью и скромностью. Партнерству также необходимы люди, которые готовы проявлять инициативу.

## Рис. 4 УПРАВЛЕНИЕ И ВИДЫ ПОЛНОМОЧИЙ



## ХОРОШИЙ ПОДХОД К ПАРТНЕРСТВУ

### КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПРАВИЛЬНЫЙ ЯЗЫК ДЛЯ ПОСТОРОЕНИЯ ПАРТНЕРСТВА

Язык, который используют партнеры, может быть как созидательным, так и разрушительным. Каждый сектор говорит на своем «жаргоне», который может вызывать раздражение у тех, кто его не понимает. Партнеры должны, по крайней мере, отдавать себе отчет в том, как и что они говорят – осознанно или намеренно подбирая соответствующие, ясные и простые выражения. Лучше говорить мало, но четко и взвешенно, чем много, сумбурно и путано.

Тщательно подобранные фразы позволяют добиться консенсуса, а необдуманные слова только усиливают противоречия. Ниже приводятся некоторые примеры из реального опыта партнерства:

СЛОЖНЫЕ ПОНЯТИЯ ДЛЯ ПАРТНЕРОВ	АНАЛОГИ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ СОЗДАНИЮ ПАРТНЕРСТВА
Доверие	Прозрачность
Прибыль	Выгода
Общие задачи	Взаимодополняющие задачи
Контракт	Соглашение
Бизнес план	План действий
Финансирование	Мобилизация ресурсов
Приоритеты каждого сектора	Ценности каждого сектора
Комиссия	Рабочая / фокусная / инициативная группа
Оценка	Обзор
Анализ рынка	Анализ ситуации
Консультирование	Участие
Стратегия выхода	Стратегия дальнейшего развития

Различия состоят в том, что мы по-разному понимаем мир и относимся к нему. Для эффективного партнерства необходимо умение проводить различия. Оно дает людям большую свободу мысли и действий и ведет к повышению профессионального и личного успеха, удовлетворенности от работы. Приведем еще несколько различий, полезных для тех, кто работает в партнерстве:

## ОПОРА НА ФАКТЫ

В любой жизненной ситуации необходимо проводить различие между фактами и их интерпретацией. Любое партнерство может серьезно пострадать, если люди руководствуются не происходящими событиями, а их интерпретацией.

## ПРОРЫВ, А НЕ ПРОВАЛ

Неудачи могут возникать на любой стадии партнерского процесса. На самом деле, они являются естественными в любом сложном процессе. Однако на практике неудачи могут деморализовывать и часто кажутся непреодолимыми препятствиями. Любая временная неудача – это не провал, а лишь перерыв в ходе процесса, направленного на обеспечение перемен. Задача партнеров отнестись к **провалу** как к возможности осуществить **прорыв**.

## ПРОСЬБА ИЛИ ЖАЛОБА

Обращаться с просьбой – это одна из черт партнерства. Обычно люди вместо того, чтобы попросить, начинают жаловаться. А между этими двумя вещами есть большая разница. Жалоба заставляет человека занять оборонительную позицию. Таким образом, она лишает его желания действовать, зачастую ведет к конфронтации, а не решению проблемы. Просьба, наоборот, создает совершенно иную ситуацию. Она содержит приглашение к действию.

## ВЕСТИ КАЧЕСТВЕННЫЙ ДИАЛОГ ПАРТНЕРОВ

На определенном уровне, партнерство – это диалог. Качество общения между партнерами во многом определяет эффективность самого партнерства. Диалог партнеров формирует будущее. Они совместно создают видение того, к чему хотят стремиться. Они обсуждают свои принципы, сферу отчетности и вырабатывают понимание того, что они могут положиться друг на друга. Общение – одно из самых сильных способов создания прозрачности и доверия между партнерами. Только путем ведения диалога друг с другом партнеры могут превратить проблемы в возможности и наладить практическую деятельность.

Инструмент 5:  
РУКОВОДСТВО ПО  
ВЕДЕНИЮ ДИАЛОГА С  
ПАРТНЕРАМИ  
- более подробно  
освещает важность  
творческого подхода к  
диалогу с партнерами  
для создания основы  
прочного партнерства.

## УСПЕШНОЕ ПРОВЕДЕНИЕ ЗАСЕДАНИЙ

Партнерство основывается – особенно на ранних этапах – на регулярных встречах партнеров, либо один на один, либо в группах. Если заседания не имеют четких целей или хорошего руководства, они очень легко могут стать непродуктивными и превратиться в рутину. Для создания благоприятной среды для успешного заседания следует проследить, чтобы на встрече были:

- Достигнуты поставленные цели
- Активно вовлечены в обсуждение все стороны
- Достигнуты результаты по всем пунктам повестки дня
- Распределены задачи и сроки их выполнения
- Согласованы процедуры принятия решений между заседаниями
- Озвучены вопросы для обсуждения на следующем собрании
- Подведены итоги всех принятых решений и, кроме всего вышеуказанного,

Кроме этого, собрание должно закончиться в заранее оговоренное время.

Такой четкий подход к проведению заседаний (официальных и неофициальных) позволяет создать ощущение того, что вклад каждой стороны оценен по достоинству и что существует понимание ценности рабочего времени.

Собрания также служат механизмом построения партнерства – за счет того, как распределяются между партнерами обязанности по ведению собрания, ведению протокола, модерации и т.п. Ниже приводятся некоторые способы, при помощи которых собрания могут проходить в динамичной и полезной форме:

- Предоставить возможность свободного общения
- Проведение мозгового штурма по новому или актуальному вопросу
- Приглашение интересного докладчика
- Обмен опытом – может быть организовано посещение проекта или проведение заседания на территории новой партнерской организации в реальной среде
- Использование заседаний для укрепления процесса познания, фиксируя что в процессе взаимодействия участников было сделано успешно, а что требует улучшения.

Если количество участников собраний с каждым разом сокращается – это сигнал того, что оно перестало быть полезным, и участники перестали приходить, потеряв интерес – в этом случае необходимо принимать срочные меры!

## ВЕДЕНИЕ ПРОТОКОЛА

Ведение протокола заседаний и описание результатов партнерского процесса – большое искусство. Не следует поручать эти обязанности самому неопытному или молодому сотруднику. Самая важная задача – решить, что протоколировать: все или необходимый минимум. Каждый партнер решает этот вопрос для себя сам, но следует принять во внимание следующие соображения:

- следует заранее решить, кому и какая информация будет нужна, и в какой форме, чтобы в последствие ее можно было легко адаптировать соответствующим образом для разных задач
- сократить объем протокола заседаний до перечисления: а) принятых решений, б) вопросов, требующих дальнейшего обсуждения, в) принятых решений по конкретным шагам
- вести «живую хронику» партнерства (включая фотографии/иллюстрации) с тем, чтобы новые участники могли понять какие результаты были достигнуты и как
- предоставить максимально открытый доступ к материалам партнерства для обеспечения эффективности и прозрачности

## СОЗДАТЬ СРЕДУ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ НОВЫХ ЗНАНИЙ

Большинство людей, участвовавших в партнерских проектах, согласятся, что успех достигают те партнерства, в которых люди готовы учиться на своих и чужих ошибках. Каждое партнерство можно рассматривать как форму непрерывного обучения на опыте, где партнеры учатся в процессе осуществления деятельности. Если отнестись к партнерской деятельности как к форме исследования (помимо механизма достижения поставленных задач), то партнеры получат возможность расширить и усовершенствовать свои знания, навыки и профессиональную деятельность. Истинное сотрудничество оказывает серьезное влияние на тех, кто осознанно в нем участвует: партнеры способствуют взаимному профессиональному и личному росту в процессе достижения задач партнерства.

Кроме того, каждое партнерство может служить обучающим примером для всех тех, кто стремится применить в своей работе партнерский подход к обеспечению устойчивого развития.

Многие партнерства – даже самые прочные – извлекли много пользы, являясь частью обучающей сети, от того, что участники делятся как положительным, **так и** отрицательным опытом.



## РАЗРАБОТКА ПРАВИЛ ПОВЕДЕНИЯ

Несколько основных правил поведения, согласованных всеми партнерами, могут оказаться полезными особенно на ранней стадии формирования партнерства, когда каждый партнер хочет утвердиться за счет другого. Некоторым партнерам, особенно из государственного или коммерческого секторов, такие правила поведения могут показаться странными, а для представителей некоммерческого сектора они естественны и приемлемы (вот пример различий между секторами на ранней стадии!).

Основные правила поведения могут включать следующие:

- Активно слушать
- Не перебивать
- Говорить кратко и по существу
- Опирайтесь на факты, а не слухи
- Уважительно относиться к отсутствующим

Обычно на ранних этапах партнерства участникам придется напоминать друг другу о правилах поведения – привычные нормы поведения сразу не изменятся! Но со временем партнеры, естественно, привыкнут к новым методам, и правила поведения переместятся на задний план в качестве напоминания. Новые участники партнерства легко смогут освоиться с принятыми правилами, которые на их глазах оказались успешными.

Правила поведения могут быть включены в Партнерское соглашение.

### ВНИМАНИЕ

Партнерство развивается хорошо, когда:

- Существуют четкие правила принятия решений / согласованные и применяемые процедуры
- Большинство ежедневных решений принимаются отдельными сотрудниками или малыми группами, действующими от лица всего партнерства
- Только серьезные вопросы (например, политика или расходы) выносятся на рассмотрение всей группы партнеров
- **Существует регулярный, легко доступный и полный процесс обмена информацией между партнерами**

# 5

## КАК РЕАЛИЗОВАТЬ ПРОЕКТЫ УСПЕШНО

---

### КАК УПРАВЛЯТЬ ПЕРЕМЕНАМИ

Когда партнерство сформировано, и подписано Партнерское соглашение, партнеры переходят к разработке проекта/программы совместных действий. На этом этапе партнерство переходит к реальным делам, и акцент перемещается с процесса построения партнерского взаимодействия к разработке и реализации проекта. Некоторые партнеры, которые чувствовали себя неуверенно на ранних этапах построения взаимодействия, почувствуют себя более уверенно на этом этапе, потому что им привычнее заниматься реальными делами. Другие могут беспокоиться, что партнерство еще не набрало полной силы для перехода к делу.

Как в любой проектной работе, серьезное внимание следует уделить разработке деталей и четкого плана-графика работ, чтобы задать общую структуру и ключевые точки для совместного утверждения (См. Рис. 5, с. 36).

На данном этапе может быть полезным вернуться к разработанной схеме управления партнерством и при необходимости внести корректировки (См. Рис. 4, с. 28).

### КАК ВЫПОЛНИТЬ ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ

Самое успешное партнерство - это то, которое четко ориентировано на конкретные задачи, где каждый партнер активно вовлечен в достижение ощутимых и практических результатов. В этот момент может понадобиться назначение Координатора или Менеджера, который будет управлять проектом от лица всех других партнеров, у которых может не быть на это времени на повседневной основе. Необходимо, чтобы один человек имел четкое представление о механизме реализации деятельности и обеспечивал контроль над тем, что все участники проекта и партнеры выполняют свои обязательства качественно и в срок. Это является своего рода мериллом того, насколько партнерство окрепло и достигло такого уровня доверия, когда партнеры с уверенностью могут поручить ежедневную работу одному человеку, что обеспечит плавную реализацию партнерской инициативы.

Инструмент 6:

#### СХЕМА ОЦЕНКИ ПАРТНЕРСТВА

- представляет собой ряд способов проведения оценки партнерства в зависимости от целей такого обзора.

### **ОТЧЕТНОСТЬ, ОЦЕНКА, КОРРЕКТИРОВКА И ДОРАБОТКА**

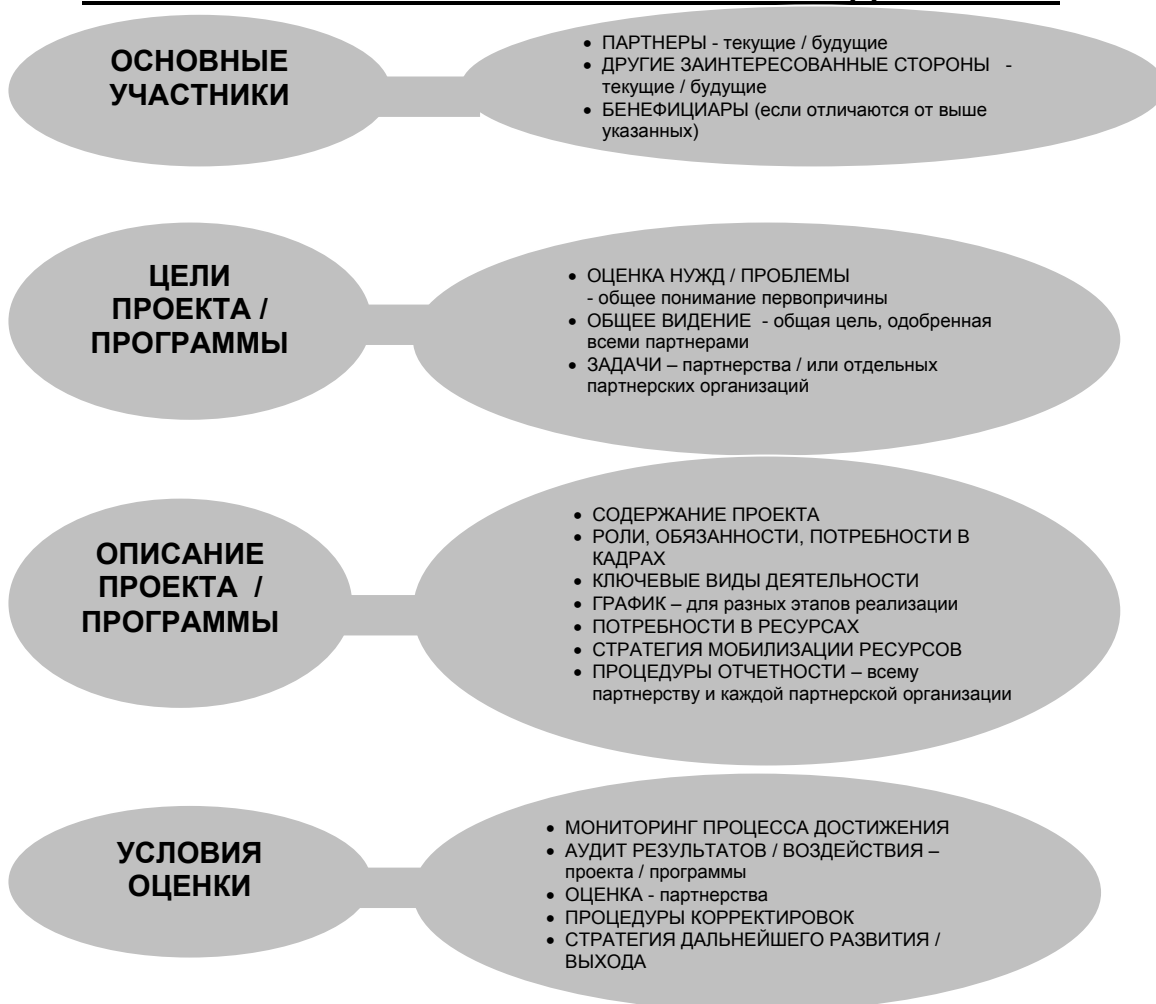
Как только проект или программа запущена и работает, партнеры могут принять решение о сокращении количества регулярных рабочих заседаний, и проведении встреч, больше посвященных оценке деятельности. Для того, чтобы партнеры были полностью информированы об успехах (и проблемах) необходимо создать режим регулярной отчетности. Эти отчеты, устные или письменные, будут служить основой оценки самого проекта и партнерства в целом (См. Раздел 7). Партнеры могут пересматривать Партнерское соглашение (например, один раз в год) и принимать необходимые изменения, отражающие новые приоритеты и задачи.

## Рис. 5 РАЗРАБОТКА ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ

План действий (также известный как План развития или Бизнес план) является обычным приемом многих профессионалов. Существует целый ряд подходов к решению поставленных задач. В партнерстве особенно необходимо помнить следующее:

- Все партнеры должны быть вовлечены в процесс разработки плана действий, чтобы чувствовать причастность и обязательства
- Каждый участник привносит различные навыки и ожидания от поставленной задачи – управление этими различиями может быть трудоемким – но в итоге сыграет свою положительную роль
- Каждый участник должен оценить влияние общего плана действий на свою собственную организацию, ее процесс планирования и первостепенные задачи.

### ПРИМЕР: ОСНОВА РАЗРАБОТКИ ПЛАНА ДЕЙСТВИЙ



#### **ВНИМАНИЕ**

План действий представляет собой важный этап в партнерстве – после установления партнерских отношений акцент смещается от построения партнерства к разработке и реализации совместной программы действий. Следовательно, план действий играет жизненно важную роль – в противном случае партнерству будет нанесен сильный урон.

## **6**    **КАК СДЕЛАТЬ ПАРТНЕРСТВО УСТОЙЧИВЫМ**

---

### **КАК ПЛАНИРОВАТЬ НА ДОЛГОСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ**

Одна из самых важных проблем в обеспечении устойчивости партнерства – это долгосрочное финансирование. В разных ситуациях требуются разные ресурсы, и некоторые инициативы полностью зависят от внешнего финансирования. Однако необходимо по возможности создавать местные обновляемые финансовые схемы. Во многих случаях партнеры реализуют партнерскую инициативу в духе первопроходцев. Если партнерство оказывается эффективным, то они формируют более устойчивые механизмы финансирования, например, привлекая местные органы власти или государственные структуры.

Партнерам, как каждому в отдельности, так и коллективно, необходимо с самого начала держать в уме стратегию дальнейшего развития – лучше всего разработать ее с самого начала и закрепить в первоначальном Партнерском соглашении. Существуют четыре основных сценария дальнейшего развития:

СЦЕНАРИИ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ	ПРИМЕЧАНИЯ
<p><b>ОТДЕЛЬНЫЕ ПАРТНЕРСКИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ВЫХОДЯТ ИЗ ПАРТНЕРСТВА</b></p>	<p>В любом партнерстве встает вопрос преемственности - передачи дел от «основателей» «преемникам» Отдельные люди могут выходить из партнерства в разное время (по разным причинам). Следовательно, необходимо тщательное планирование для того, чтобы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• партнерство не пострадало от ухода конкретных лиц</li> <li>• новички быстро освоились и приняли дела</li> <li>• обеспечить активное участие тех, кто включился в работу позднее, не смотря на то, что стиль работы у них будет другой, чем у предшественников</li> </ul>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО РАСФОРМИРОВАНО (1)</b></p>	<p>Партнеры могут прийти к выводу, что одна из партнерских организаций теперь может самостоятельно развивать и управлять работами в данном направлении. В этом случае партнеры передают активы и объем работ данному партнеру. Возможно, некоторые отдельные представители других партнерских организаций будут продолжать участвовать в качестве попечителей или консультантов, но их зона ответственности уже оказывается за рамками самого партнерства.</p>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО РАСФОРМИРОВАНО (2)</b></p>	<p>Партнеры могут прийти к выводу о создании совершенно новой межсекторной структуры для развития и управления партнерской инициативы. В данном случае существует несколько вариантов (См. Рис. 6), и партнеров может понадобиться внешняя помощь при выборе наиболее подходящего сценария. Как и в предыдущем случае, отдельные представители партнерства могут выступить в роли попечителей или консультантов – по крайней мере, на период передачи дел.</p>
<p><b>ПАРТНЕРСТВО ЗАВЕРШЕНО</b></p>	<p>Некоторые из самых успешных и инновационных партнерских инициатив создаются как «временные», и завершение партнерства является признаком достижения целей, а не неудачи (хотя в этом может быть трудно убедить внешних по отношению к партнерству людей). В некоторых случаях, неизбежно, партнерство завершается потому, что оно не в состоянии достичь поставленных результатов по разным причинам. Этого не произойдет, если Вы будете следовать рекомендациям данной публикации! Когда партнерство подошло к концу – по разным причинам – важно всем участникам оценить и отметить достижения.</p>

## КАК ОБЕСПЕЧИТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПАРТНЕРОВ

Партнерам всегда приходится прикладывать усилия для обеспечения вовлеченности всех партнерских организаций в работу, а часто и для привлечения других некоммерческих организаций.

Что касается партнерских организаций, то само партнерство зачастую занимает второстепенное место в работе той организации, которую оно представляет. Почему это так важно? Отсутствие вовлеченности партнерской организации означает (в лучшем случае) ее менее активное и полноценное участие в партнерстве и (в худшем случае) может привести к краху партнерского сотрудничества, если один или два ключевых участника покинут партнерство. На самом деле активное участие партнерских организаций имеет значительно большее значение, чем принято считать.

А как обстоит дело с другими не-партнерскими организациями?

Существует ряд других организаций и учреждений, для которых партнерство может быть важно и которые должны понять и принять участие в работе наряду с другими партнерами по нескольким направлениям. Они включают в себя следующие:

- **ОРГАНИЗАЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УРОВНЯ, РАЗРАБАТЫВАЮЩИЕ ПОЛИТИКУ**  
(напр., органы государственной власти, политические партии, международные организации)
- **ОРГАНИЗАЦИИ МЕСТНОГО УРОВНЯ**  
(напр., компании, учреждения государственного сектора, некоммерческие организации)
- **ДОНОРЫ** (внешние по отношению к партнерству финансирующие организации)

Партнерам необходимо оценить важность каждого типа взаимоотношений, с точки зрения обеспечения большего воздействия и достижения результатов партнерства, или с точки зрения влияния на партнерство в ходе их собственной деятельности.

## **КАК СОЗДАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ВНУТРИ СВОЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

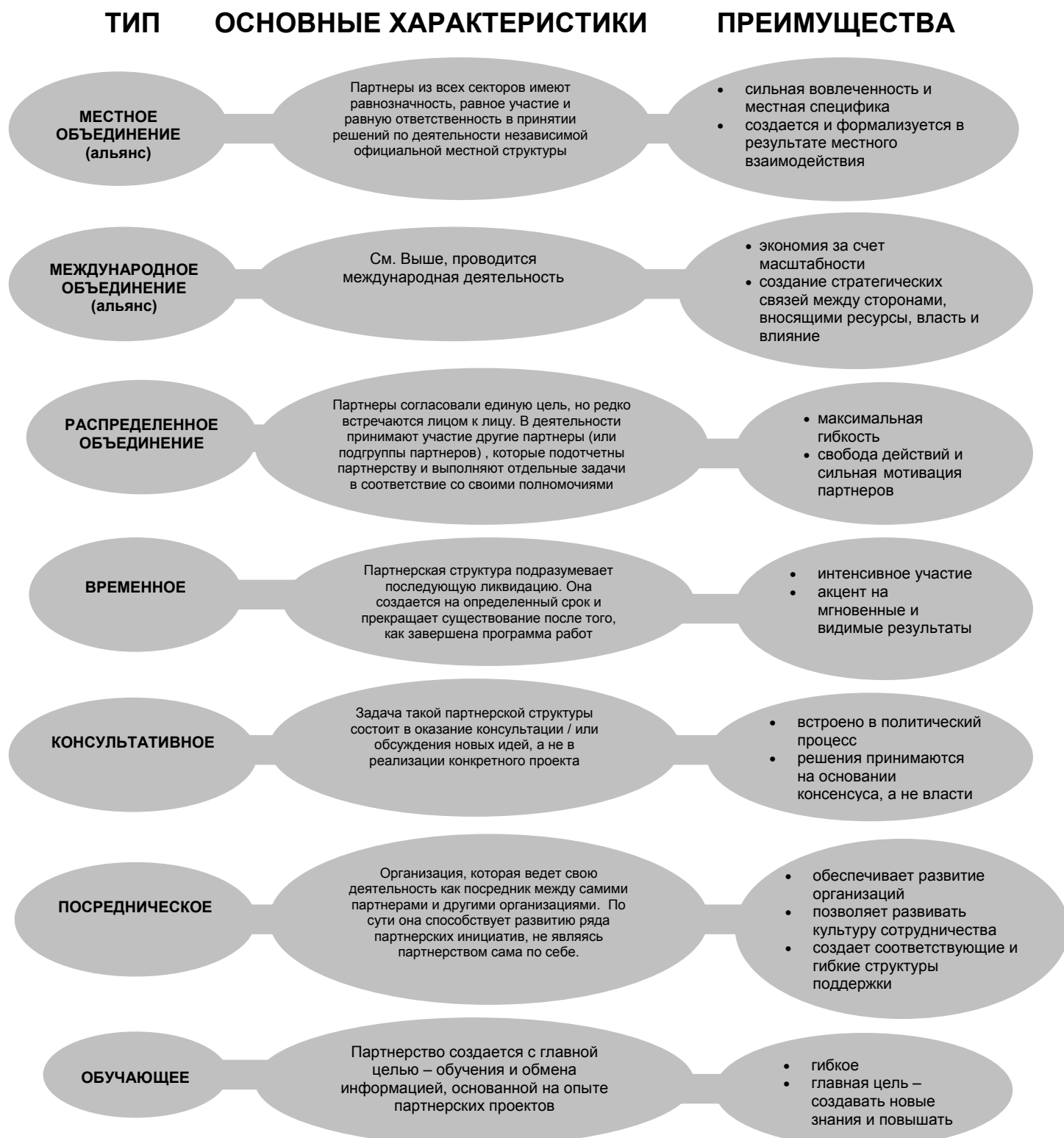
Как партнеры могут способствовать усилению возможностей и профессионализма организаций, вовлеченных в партнерство? Этот вопрос связан с тем, как помочь партнерским организациям извлечь уроки партнерства для своей организации. Иногда это просто вопрос времени, но чаще всего это вопрос борьбы с активным и пассивным сопротивлением. Существует несколько подходов, которые партнеры могут использовать для того, чтобы повысить потенциал тех учреждений и организаций, которые прямо или косвенно участвуют в партнерстве. Это подразумевает использование опыта межсекторного взаимодействия для обеспечения внутри организации следующих изменений:

В некоторых ситуациях может быть вполне оправдано создание совершенно нового типа организации для осуществления преемственности и руководства партнерством в средне- и долгосрочной перспективе. Ниже на Рис. 6, с. 42 приводятся семь различных типов партнерских организаций, которые возникли в последнее десятилетие и формализовали в большей или меньшей степени различные модели межсекторного взаимодействия, представленные на Рис. 3, с. 22.



<p><b>ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показать, как другие организации работают по-другому (а иногда более эффективно)</li> <li>• представить подтверждение важности создания «обучающей» среды внутри организации</li> <li>• продвижение организационных методов, основанных на ценностях</li> <li>• убедить менеджеров в эффективности подхода всеобщего участия</li> </ul>
<p><b>РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показать, что межсекторное сотрудничество способствует улучшению профессиональных показателей эффективности</li> <li>• вовлекать сотрудников в конкретное практическое участие в реализации инициатив(ы)</li> <li>• убедить менеджеров, что организация получит преимущества от участия сотрудников в межсекторном взаимодействии</li> </ul>
<p><b>СОЗДАНИЕ ДИНАМИЧНЫХ СЕТЕЙ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• показать организации важность новых связей, их разнообразие, масштаб и влияние</li> <li>• показать потенциал новых связей/идей/сфер деятельности</li> <li>• привлечь в организацию других сотрудников творческим и полезным способом</li> </ul>
<p><b>ЛУЧШЕЕ ИНФОРМИРОВАНИЕ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• повысить репутацию организации за счет информирования о достижениях партнерства</li> <li>• использовать внутренние каналы информации для информирования и обеспечения участия сотрудников</li> <li>• провести специальные мероприятия для других участников, чтобы представить преимущества партнерства (особенно для скептиков)</li> </ul>
<p><b>ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ НЕТРАДИЦИОННОГО ПОДХОДА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• создать возможности для ключевых участников для получения прямого, реального опыта партнерской работы</li> <li>• создавать повод и проводить встречи для тех, кто избегает встреч (на основании взаимного недоверия или подозрения)</li> <li>• создавать новые возможности для обучения на практике и опыте (напр., стажировки, организация практики, проведение партнерских семинаров, временный обмен сотрудниками и т.п.)</li> </ul>

## Рис. 6 СОЗДАНИЕ НОВЫХ ПАРТНЕРСКИХ СТРУКТУР



Партнерам следует решить, на что лучше потратить силы в первую очередь: на более эффективное вовлечение организаций, повышение квалификации сотрудников или на создание новой структуры. На самом деле, в ходе времени партнерству понадобится выполнить все эти три задачи.

И в конечном итоге встанет вопрос об **изменениях** внутри организации.

Мы пропагандируем межсекторное партнерство как подход к обеспечению общественного развития, который по социальным, экономическим и/или экологическим параметрам является более масштабным и инновационным, чем подход одного сектора. Но если в результате партнерства не происходит изменений в организационном поведении партнеров из разных секторов, то последствия партнерства окажутся временными и поверхностными.

На каком-то этапе станет очевидным то, что партнерство играет потенциально важную роль в прямом или косвенном осмыслении и пересмотре основных ценностей, ролей и деятельности всех секторов – государственного, частного и некоммерческого.

Институциональную реформу можно считать не менее важным итогом партнерства, чем другие результаты. Иными словами, если в результате партнерства государственные структуры станут работать более творчески и более эффективно, а компании начнут осуществлять более активный и системный вклад в решение проблем общественного развития, а некоммерческие организации станут работать более масштабно и добьются общественного признания, тогда общие достижения партнерства будут значительно более весомыми, чем конкретные результаты.



# 7 КАКОЕ ПАРТНЕРСТВО МОЖНО СЧИТАТЬ УСПЕШНЫМ

---

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ УСПЕХА

Какое партнерство можно считать успешным? Что такое успех? Как его определить? Процесс формирования партнерских отношений и партнерские проекты носят очень сложный характер, и их, естественно, сложно оценить. Результаты, итоги и общие последствия партнерства разнообразны, зачастую неуловимы и даже неожиданны. В данной публикации, рассматривая вопрос оценки партнерства, мы подразумеваем, что партнерские проекты будут оцениваться в соответствии с принятыми правилами оценки всех проектов развития – по критериям, установленным донорами/партнерами в самом начале процесса. Наш основной акцент на оценку эффективности партнерства с точки зрения партнерских организаций.

Партнеры должны провести оценку по трем следующим параметрам:

- влияние партнерства на общество
- ценность партнерства для каждой партнерской организации
- реальные затраты и выгоды от партнерского подхода

Только с учетом перечисленных выше параметров можно провести оценку того, что:

- партнерство эффективно достигло поставленных целей
- партнеры получили положительные результаты от своего участия в партнерстве
- партнерский подход был самым лучшим/подходящим выбором

Сбор информации, на основании которой можно дать оценку эффективности партнерства, сам по себе является сложным процессом. Большинство партнерств, достигших уровня оценки, проводят различие между оценкой результатов партнерского проекта и оценкой значимости партнерства для участвующих в нем партнерских организаций.

Совершенно очевидно, что проекты и эффективность их деятельности могут быть оценены при помощи известных методов, основанных на результатах и статистических данных. Однако оценка ценности партнерства требует иного подхода. Оценка сотрудничества и партнерского взаимодействия требует такого же совместного подхода к его изучению, основанного на уважении и целостности самого партнерства.

Так как же выглядит успешное партнерство? Оно может иметь все или некоторые из указанных ниже характеристик:

- **партнерство направлено на достижение тех целей, которые были поставлены** - проект или программа мероприятий достигла первоначально намеченных целей
- **партнерство оказывает влияние не только на непосредственно заинтересованные стороны** - достигнутые результаты признаются бенефициарами проекта, ключевыми организациями и/или широкими слоями общественности
- **партнерство достигло устойчивости и самостоятельности** - либо благодаря постоянному участию партнерских организаций, либо благодаря механизму самоуправления, заменившему партнерство и позволившему партнерам переключиться на другие вопросы
- **партнерство создало «добавленную стоимость», которая обеспечила важные положительные результаты для каждого партнера** - партнерские организации разработали новые методы работы с другими секторами и/или добились улучшения собственной системы и стиля работы

# Рис. 7

## РАССКАЗАТЬ ИСТОРИЮ

---

Однажды ...

*Партнерство сначала возникает как идея, которая затем превращается в реальную историю. На этом пути от идеального к реальному все начинается с воображения. Инициатива, возникающая в нашем воображении, должна быть донесена до других таким образом, чтобы возбудить в них живой интерес и энтузиазм.*

*Когда мы делимся своим опытом, очень важно прибегать к воображению, иначе партнерский процесс будет напоминать простую механику: набор стратегических ходов, статистических данных, фактического анализа. Такие истории тоже нужны, но они не вдохновляют. Для того, чтобы мы прочувствовали этот процесс, нужно чтобы мы понимали, что на карту поставлено нечто важное, и что в своем желании разработать новое видение мира мы реально рискуем.*

*История партнерства – это история приключений, поиска и стремления к чему-то неповторимому и вечному. Неповторимому, потому что никто до вас этого не совершал. Вечному, потому что каждое партнерство отправляется в плавание по неизведанным морям, стремясь к своему пункту назначения, который не всегда известен и не обязательно безопасен. В конце пути вас ждет высокая награда, но вы можете столкнуться и с серьезными опасностями, и ваше партнерство может погибнуть, не достигнув и половины пути.*

*В вашем рассказе об этом пути важно поведать о тех преградах, которые вставали перед вами – будь то всплывшие на поверхность проблемы на раннем этапе, сопротивление скептиков, не веривших в сотрудничество, серьезные ошибки, которые пришлось исправлять. В хорошем рассказе всегда есть место противостоянию добра и зла, удачи и возможности поражения. Пусть в вашей истории будет отведено достойное место героям-неудачникам и победителям. Мы – ваши слушатели – хотим знать о ваших взлетах и поражениях, о том, как в трудной ситуации вам удалось достичь согласия.*

*Если и давать совет, то только один: не скрывайте своего подвига. Легко быть скромным и умолчать о достигнутом. Межсекторное партнерство далеко от повседневного однообразия. О настоящих партнерствах можно слагать легенды. вспомните о Братстве кольца. Сделать осознанный выбор и работать сообща, преодолевая преграды на пути к цели – в этом есть что-то уникальное, необычное, неординарное.*

*Это не значит использовать красивые фразы или повышенный драматизм. Однако не следует сводить ваши достижения только к перечислению фактов. Позвольте нам полюбоваться на ваши достижения. Покажите нам, что партнерство – это тот идеал, к которому всем нам стоит стремиться.*

*В конце вашего пути, после схваток с драконами и триумфального шествия домой, все меняется. Опыт накладывает свой отпечаток. Борьба с трудностями и убеждение сомневающихся позволили вам обрести новые знания, силу и понимание. Применив на практике искусство и мастерство партнерства, вы изменились сами и изменили свои организации – иными словами – вы изменили мир.*

*Такую историю всегда стоит рассказать.*

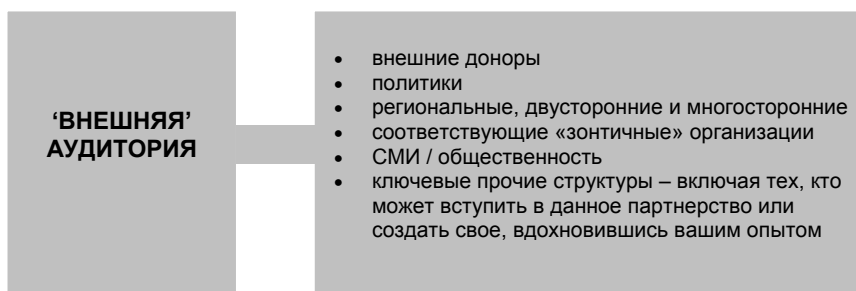
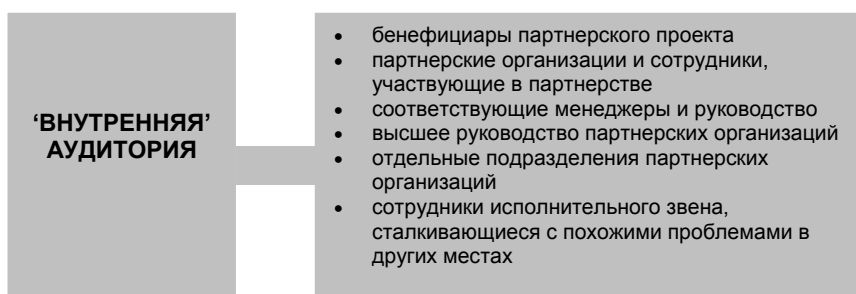
## ОБМЕН ПОЛОЖИТЕЛЬНЫМ ОПЫТОМ

Если ваше партнерство продуктивно и успешно – расскажите о нем – но прежде убедитесь, что вы можете рассказать интересную и убедительную историю. Если вы решите распространить свои историю публично, расскажите ее хорошо (См. Рис. 7, с. 48) и выберите из вашей партнерской сети лучшего рассказчика.

Кому интересно знать, на сколько ваше партнерство было успешным?

Есть целый ряд «внутренних» и «внешних» потенциальных получателей этой информации:

Инструмент 7:  
ОБРАЗЕЦ ДЛЯ  
НАПИСАНИЯ КЕЙСА  
- содержит простой образец  
для сбора материала и  
написания кейса для  
последующего  
распространения опыта.



Инструмент 8:  
ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ ПО  
СВЯЗЯМ С  
ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ  
- содержит некоторые  
предложения по  
потенциальным целевым  
группам, варианты  
распространения  
информации и ключевые  
темы описания партнерских  
проектов.

Очень важно предоставлять правильную информацию разным аудиториям. Внешней финансирующей организации потребуется официальный отчет. Для широкой общественности более приемлемы истории из личного опыта. Политикам потребуется статистика. Потенциальные партнеры захотят узнать, какие преимущества получили нынешние партнеры. Участники успешного партнерского проекта должны понять, какую информацию и в какой форме следует предоставлять разным людям.



## СОТРУДНИЧЕСТВО В КОНКУРЕНТНОМ МИРЕ

Партнерство представляет собой реальный альтернативный подход к решению проблем общественного развития, основанный на сотрудничестве, а не соперничестве.

Ни одно из партнерств не бывает легким, удобным, надежным, защищенным, быстрым и дешевым. Но при наличии хорошей системы управления, доброй воли и целеустремленности, межсекторное партнерство может работать успешно и добиваться значительно больших результатов, чем один сектор, занимающийся этой же проблемой.

В заключении приведем три «золотых правила», которые помогут партнерству преодолеть все трудности и невзгоды ...

### **ВНИМАНИЕ**

**Золотое правило 1 – основывайтесь на общих ценностях**

(потому что успех обеспечивается единством целей)

**Золотое правило 2 – будьте креативны**

(потому что каждое партнерство уникально)

**Золотое правило 3 – будьте мужественны**

(потому что любое партнерство подразумевает риск)

Кроме того, помните, как бы ни было трудно, по словам нигерийского писателя Бена Окри, «человек благославлен на необходимость перемен».

Межсекторное партнерство потенциально служит превосходным механизмом для осуществления экономических, экологических и социальных перемен.

Пусть Ваше партнерство внесет вклад в достижение этих целей!









## **Часть 2. Набор инструментов для построения партнерства**

### **Инструмент 1**

Бланк оценки партнера

### **Инструмент 2**

Опросник для оценки согласованности

### **Инструмент 3**

Образец партнерского соглашения

### **Инструмент 4**

Анкета: роли партнеров и навыки

### **Инструмент 5**

Руководство по ведению диалога с партнерами

### **Инструмент 6**

Схема оценки партнерства

### **Инструмент 7**

Образец для написания кейса

### **Инструмент 8**

Проверочный лист по связям с общественностью

### **Часть 3. Задачи Глобального альянса по улучшению питания - устранение дефицита витаминов и минеральных веществ**

Дефицит витаминов и минеральных веществ представляет собой сложную социальную проблему. Для ее полного устранения необходима решимость и усилия таких людей, как вы – потому что ваша работа и задача состоит в том, чтобы объяснить другим, как вести правильный образ жизни. Изменение рациона питания, предоставление выбора продуктов разной калорийности принесет пользу всем. Внедрение **небольших изменений** в рацион питания каждого в итоге приведет к значительному улучшению работы мозга, здоровья, и экономического благосостояния всей страны. В это трудно сразу поверить – но на это мы неоднократно обращаем ваше внимание.

#### **Обогащение продуктов питания витаминами и минеральными веществами**

Существует много способов устранения дефицита витаминов и минералов в рационе питания. Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП) делает основной акцент на обеспечение содержания витаминов и минеральных веществ в основных продуктах питания таких, как мука, растительное масло, сахар, соль, а также таких добавок, как соевый или рыбный соус. Это осуществляется за счет обогащения этих продуктов витаминами и минеральными веществами.

Программа обогащения продуктов питания витаминами и минеральными веществами может состоять из обогащения одного или нескольких продуктов широкого потребления (массовое обогащение) и/или продуктов, предназначенных для потребления отдельными группами населения (целевое обогащение), например, пищевые добавки для детей.

Во всем мире наибольшая нехватка наблюдается в таких веществах, как витамин А, фолиевая кислота, иод, железо и цинк. Эти витамины и минеральные вещества называются питательные микроэлементы в пище, поскольку они необходимы организму для роста и развития в малых количествах.

#### **Для чего необходимо обогащение продуктов питания?**

Считается, что приблизительно одна треть населения планеты страдает от недостатка витаминов и минеральных веществ и

не получает полноценного питания, необходимого для продуктивного здоровья.

Обогащение продуктов не подразумевает изменения рациона питания населения. Оно основано на использовании доступных местных продуктов питания и не требует сложных технологических изменений в инфраструктуре пищевой промышленности.

Обогащение продуктов питания полезно для всех, кто потребляет основные продукты питания, такие как пшеничная мука или маисовая мука, соевый соус или растительное масло. Во многих странах большинство населения даже в самых отдаленных и сельских районах покупает централизованно производимые продукты питания для ежедневного потребления, именно эти продукты и подлежат обогащению витаминами и минеральными веществами. В терминах здоровья, обогащение играет роль профилактики, а не лечения заболеваний, что является более выгодным с точки зрения затрат.

### **Объединение подходов**

Проведение обогащения продуктов питания витаминами и минеральными веществами само по себе не приводит к устранению дефицита этих веществ в рационе питания. Во многих странах используется комплексный подход. В частности:

- Предоставление витаминов и минеральных веществ определенным группам населения (беременным женщинам, детям дошкольного возраста);
- Поощрение выращивания и потребления овощей и фруктов;
- Добавление в рацион продуктов животного происхождения (например, выращивание цыплят и увеличение потребления яиц; увеличение потребления молочных продуктов)

Такие дополнительные методы позволят повысить эффективность обогащения продуктов питания витаминами и минеральными веществами.

### **Основные сведения о витаминах и минеральных веществах**

#### **Витамин А необходим для жизни**

- Дефицит витамина А наблюдается у 100 - 140 миллионов детей, особенно в странах Африки и Юго-восточной Азии. Он считается серьезным заболеванием в 118 странах мира.
- В странах, где уровень детской смертности составляет свыше 50 детей на 1000 новорожденных, явно наблюдается дефицит витамина А
- Мировая статистика показывает, что на каждого слепорожденного ребенка из-за дефицита витамина А приходится еще 400 детей со скрытыми проблемами здоровья.

**Фолиевая кислота необходима женщинам до беременности для избежания врожденных детских заболеваний.**



- Недавние исследования показали, что женщины репродуктивного возраста, которые получают достаточное количество фолиевой кислоты до и в течение раннего срока беременности рожают на 75% больше здоровых детей, неподверженных серьезным заболеваниям, как энцефалопатия и расщепление позвоночника
- Фолиевая кислота и обогащенные ей крупы способствуют предотвращению среди населения анемии
- В настоящее время ведется сбор научных данных, но существует сильная связь между потреблением фолиевой кислоты и снижением риска инсультов и сердечно-сосудистых заболеваний.

#### **Дефицит железа у детей до двух лет может привести к необратимым нарушением деятельности мозга**

- Около 2 млрд. людей в мире страдают анемией, и около 5 млрд. людей в развитых и развивающихся странах могут ощущать нехватку железа. Это самая широко распространенная проблема в мире.
- Количество людей, страдающих анемией, продолжает увеличиваться во всем мире. Только в нескольких странах процент населения с дефицитом железа составляет немного более 30 %.

#### **Дефицит иода представляет собой наиболее распространенную причину нарушений умственной деятельности**

- Свыше 18 млн. младенцев рождаются с нарушениями умственной деятельности из-за нехватки иода.
- Около 60% производства соли в настоящее время обогащается иодом, но свыше 2 млрд. людей в мире находятся в ситуации риска.

#### **Цинк способствует заживлению ран и предотвращению инфекций.**

- В некоторых странах мира до 73% населения испытывают дефицит цинка, который имеет серьезные последствия для репродуктивного здоровья и иммунитета.
- Цинк необходим для роста, дефицит цинка приводит к пониженному весу и росту. Он также влияет на аппетит.
- Цинк необходим организму для иммунитета, он способствует заживлению ран, реабилитации организма после диареи, простудных и других заболеваний.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО ПАРТНЕРСТВУ**

было издано в сотрудничестве следующих двух организаций:

### **Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП)**

Глобальный альянс по улучшению питания (ГАУП) представляет собой альянс партнеров из государственного, коммерческого и некоммерческого секторов на глобальном и региональном уровне, направленного на устранение в питании дефицита витаминов и минеральных веществ. К 2007 ГАУП планирует внести вклад в улучшение питания около 600 млн. человек в 40 странах, главным образом за счет развития широко доступных и местных продуктов питания. ГАУП планирует координировать деятельность правительственных, двусторонних донорских организаций, представительств ООН, коммерческого сектора, организаций здравоохранения и общественного развития, которые борются с дефицитом микронутриентов в основных продуктах питания.

Дополнительная информация на сайте:  
[www.gainhealth.org](http://www.gainhealth.org)

### **Партнерская Инициатива**

Партнерская инициатива представляет собой новую программу, посвященную методам и технологиям межсекторного взаимодействия. Это – совместная инициатива Международного форума лидеров бизнеса под эгидой принца Уэльского ([www.iblf.org](http://www.iblf.org)) и Программой для развития промышленности Кембриджского университета Великобритании ([www.cpi.cam.ac.uk](http://www.cpi.cam.ac.uk)). Партнерская инициатива ежегодно проводит программы постдипломного обучения в области межсекторного взаимодействия на базе Кембриджского университета ([www.cpi.cam.ac.uk/pccp](http://www.cpi.cam.ac.uk/pccp)), а также разрабатывает целый ряд учебных программ и тренингов, исследовательских проектов, основанных на опыте, и проводит рецензирование учебных программ на основе личного участия партнеров. Партнерская инициатива открыта к новым идеям и сотрудничеству с представителями всех секторов разных стран мира. На сайте Партнерской инициативы находится быстро пополняющийся список ключевых консультантов из разных стран мира и секторов, которые активно пропагандируют и реализуют на практике партнерские проекты устойчивого развития.

Дополнительная информация на сайте:  
[www.ThePartneringInitiative.org](http://www.ThePartneringInitiative.org)

# Инструмент 1

# БЛАНК ОЦЕНКИ ПАРТНЕРА

Данная таблица содержит «подсказку» тем, кто формирует партнерские отношения, и содержит вопросы, позволяющие выяснить, насколько потенциальный партнер соответствует целям и задачам партнерства. Этот опросник можно положить в основу переговоров с потенциальными ключевыми партнерами, как на руководящем, так и на исполнительном уровне. Опросник построен таким образом, что он позволяет задавать правильные вопросы, а не отсеивать претендентов.

<b>СВЕДЕНИЯ О ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПАРТНЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ...</b>	<b>ТЕКУЩЕЕ ПОЛОЖЕНИЕ</b> Обзор: <ul style="list-style-type: none"><li>• того, что вам уже известно</li><li>• того, насколько надежны источники информации</li><li>• того, насколько доступная информация достаточна для принятия решения</li></ul>	<b>ПОСЛЕДУЮЩИЕ ШАГИ</b> Примечание: <ul style="list-style-type: none"><li>• какая необходима дополнительная информация</li><li>• существуют ли некоторые сомнения</li><li>• каков график и критерии принятия решения об устойчивости</li></ul>
1. Хороший ли опыт работы («послужной список»)?		
2. Пользуется ли эта организация уважением/признанием внутри своего сектора?		
3. Пользуется ли эта организация уважением/признанием у других секторов и ключевых организаций?		
4. Имеет ли организация широкие и полезные контакты, которыми она может поделиться?		
5. Существует ли доступ к необходимой информации/ресурсам/опыту?		
6. Какие профессиональные умения и навыки данной организации дополняют навыки и умения вашей организации и/или других партнеров?		
7. Существуют ли надежные структуры управления и менеджмента?		
8. Какие есть свидетельства финансовой устойчивости и надежности?		
9. Насколько постоянен штат сотрудников?		
10. Насколько эта организация будет привержена начатому делу в трудной ситуации?		
<b>СВЕДЕНИЯ О СОТРУДНИКАХ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПАРТНЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ . . .</b>		
11. Есть ли у сотрудников опыт в разработке и реализации проектов?		
12. Насколько успешно проводилась мобилизация и управление ресурсами?		
13. Насколько хорошо сотрудники работают в команде и обеспечивают обмен информацией?		

## 1. Отношение, намерения и обязательства отдельных лидеров

- Считаю ли я партнерский подход необходимым для достижения наших целей?
- Верю ли я в то, что мои партнеры хотят добиться успешного партнерства?
- Нацелен(а) ли я на достижение результатов партнерства?
- Готов(а) ли я поставить под сомнение свои предположения?
- Ценю ли я различия между нами?
- Доверяю ли я своим партнерам принятие решения от моего имени?

## 2. Поведение отдельных лидеров

- Являюсь ли я сторонником партнерства?
- Могу ли я внимательно слушать своих партнеров?
- Придерживаюсь ли я принципов партнерства (равноправия, прозрачности и взаимной выгоды) в моей повседневной работе?
- Стараюсь ли я давать/получать полезную обратную связь от своих партнеров?
- Последовательно ли я выполняю свои обязательства?
- Проявляю ли я уважение к своим партнерам даже в их отсутствии?
- Поддерживаю ли я потребности в развитии у своих партнеров?
- Признаю ли я достижения своих партнеров?

## 3. Установки, ценности и нормы партнерства

- Разделяем ли мы понимание рисков и выгод от партнерства?
- Достигли ли мы единого мнения по поводу общего видения и ценностей?
- С готовностью ли мы высказываем свое мнение, даже если оно идет в разрез с мнением остальных?
- Готовы ли мы поменять свое мнение о других заинтересованных сторонах?
- Даем ли мы друг другу возможность высказать сомнения?
- Удалось ли нам в нашем партнерстве создать практику открытости и прозрачности?
- Постоянно ли мы используем возможности для обучения, улучшения и изменения?

## 4. Структуры, системы и стратегии партнерства

- Является ли наше партнерское соглашение ясным и понятным всем участникам?
- Созданы ли условия, способствующие тому, чтобы все партнеры действовали в интересах партнерства?
- Имеем ли мы все необходимые навыки, умения и технологии для успешной реализации совместных усилий?
- Существует ли структура и основные правила поведения для успешной совместной работы?
- С готовностью ли мы делимся информацией с другими заинтересованными сторонами?
- Понятны ли наши стратегические задачи всем заинтересованным сторонам?
- Установлены и соблюдаются ли высокие стандарты качества в нашей работе?
- Привлекаем ли мы самые лучшие и взаимодополняющие ресурсы для успеха партнерства?
- Проводим ли мы организационную регистрацию партнерства с тем, чтобы оно могло существовать без нашего участия?

**1.0 ОРГАНИЗАЦИИ-ПАРТНЕРЫ**

- 1.1 Партнер 1  
Контактная информация  
Контактное лицо
- 1.2 Партнер 2  
Контактная информация  
Контактное лицо
- 1.3 Партнер 3  
Контактная информация  
Контактное лицо

**2.0 ЗАЯВЛЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ**

- 2.1 Мы, нижеподписавшиеся, принимаем коллективное обязательство ... / осознаем важность проблемы...
- 2.2 Работая сообща как партнеры, мы видим новые дополнительные возможности, которые каждый из нас вкладывает в выполнение указанного обязательства / решение поставленной проблемы
- 2.3 В частности, каждый партнер обязуется внести следующий вклад в решение задач партнерства:  
Партнер 1 ...  
Партнер 2...  
Партнер 3...  
Все партнеры...

**3.0 ПРОЦЕДУРЫ И СТРУКТУРЫ**

- 3.1 Роли и ответственности партнеров ...
- 3.2 Координация и администрирование ...
- 3.3 Рабочие группы / комиссии/  
консультативный совет
- 3.4 Процессы принятия решений ...
- 3.5 Условия и процедуры отчетности ...

**4.0 РЕСУРСЫ**

- 4.1 Мы обязуемся предоставить следующие ресурсы для:  
а) партнерства и  
б) проекта...

**5.0 АУДИТ/ АНАЛИЗ / ОБЗОР**

- 5.1 Мы обязуемся предоставлять необходимую информацию, относящуюся к партнерству, всем партнерам
- 5.2 Мы соглашаемся проводить регулярную оценку партнерства каждые ... месяца
- 5.3 Независимый аудит финансовой отчетности партнерства (и всех возникших в результате партнерства проектов) будет проводиться на ежегодной основе
- 5.4 Мы обязуемся вносить необходимые изменения в партнерство (включая изменения в данное соглашение) в случае, если в результате аудита это окажется необходимым для успешного достижения поставленных целей

**6.0 ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ**

- 6.1 Данное соглашение не позволяет использовать материалы, охраняемые авторским правом (включая логотипы) или передавать конфиденциальные материалы третьим лицам без предварительного письменного разрешения партнера-владельца информации
- 6.2 Данное соглашение не накладывает финансовых или иных обязательств на организации или их сотрудников и может носить нести юридическую силу в случае заключения дополнительных официальных документов.

**ПОДПИСИ СТОРОН**

---

От имени Партнера 1

---

От имени Партнера 2

---

От имени Партнера 3

---

ДАТА

---

МЕСТО

## Инструмент 4

## АНКЕТА: РОЛИ ПАРТНЕРОВ И НАВЫКИ

Эта анкета разработана для отдельных участников партнерства с тем, чтобы они могли оценить свои возможности – получить дополнительную уверенность в своих сильных качествах и разработать стратегию по преодолению слабых сторон. Эту анкету можно применять и в группах для того, чтобы сформировать общую картину компетенций и определить, кто из участников партнерства наилучшим образом подходит для выполнения конкретных задач/функций. Она также полезна партнерам для определения необходимых дополнительных компетенций, которые стоит привлечь от сторонних организаций.

### ОЦЕНКА ФУНКЦИЙ (1 = низкая, 5 = высокая)

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПАРТНЕРСТВЕ	Оценка возможностей в этой области					Стратегия по улучшению (если необходимо)
Агитация за партнерство / проект	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Повышение осведомленности	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Координация / Администрирование	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Управление отношениями и связями	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Мобилизация ресурсов	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Планирование проекта / программы	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Управление проектом / программой	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Связь внутренняя и внешняя	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Мониторинг	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Прочее (укажите)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	

### ОЦЕНКА НАВЫКОВ (1 = низкая, 5 = высокая)

КЛЮЧЕВЫЕ РОЛИ В ПАРТНЕРСТВЕ	Оценка возможностей в этой области					Стратегия по улучшению (если необходимо)
Ведение переговоров	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Посредничество	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Фасилитация	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Обработка информации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Тренинг/развитие профессионализма	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Обеспечение организационной вовлеченности	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Институциональное укрепление организации	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Анализ и оценка	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	
Прочее (укажите)	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	



#### ВНИМАНИЕ

В ходе развития партнерства формируются различные навыки у разных участников, при этом могут меняться их функции. Чем больше возможностей создает партнерство для развития профессиональных навыков и выполнения новых задач, тем больше участники будут чувствовать свою ценность и вовлеченность в партнерство. Гарантии успешной работы партнерства заключаются в том, что создаются новые возможности, которые позволяют участникам выйти за рамки привычных методов повседневной работы.

### **Диалог, направленный на перспективы сотрудничества**

Переговоры о перспективах сотрудничества связаны с пониманием будущего взаимодействия как богатого сценария вдохновляющих возможностей. В основе такого диалога – обмен творческими и креативными идеями. На данном этапе технические и экономические вопросы не обсуждаются. Скорее разговор идет о том, как участникам в целом видится будущее с учетом их интуиции и стремлений.

Такой диалог наиболее уместен на раннем этапе партнерского процесса, когда партнеры совместно разрабатывают общее видение. Однако он также может иметь место и на последующих этапах, когда партнерство возобновляется. Его можно проводить в режиме мозгового штурма по ряду конкретных стратегических и открытых вопросов, требующих воображения и обдумывания и не допускающих односложных ответов, таких как «да» или «нет».

Такое обсуждение должно длиться, по крайней мере, 15 минут, хотя может продолжаться до одного часа. Ниже приводятся примеры некоторых открытых вопросов:

*Какое изменение в ... (укажите тему или ожидаемый результат) может произойти?*

*Какие последствия повлечет за собой изменение (укажите тему или ожидаемый результат)?*

*Что вы/мы создаем благодаря этой инициативе?*

### **Диалог, направленный на возможные сферы сотрудничества**

Обсуждение возможных направлений сотрудничества, подразумевает разработку совместного обязательства по реализации действий. Это диалог о взаимной ответственности. Благодаря таким переговорам партнеры могут достичь соглашения о том, какие из вероятных возможностей могут стать реальными и достижимыми в будущем.

Обсуждение реальных возможностей ставит перед участниками следующий вопрос:

*Какое из направлений обеспечит прорыв, достигнутый в результате реализации данной совместной инициативы?*

После того, как партнеры обсудят этот вопрос в течение, по крайней мере, 15 минут, можно перейти к обсуждению Совместной партнерской декларации (не путайте с Партнерским соглашением). Декларация может начинаться словами:

*Мы / Наше партнерство направлено на ..... обязуется...*

Всех партнеров по отдельности нужно попросить написать на листке их предложения о том, что следует включить в декларацию. Затем все предложения надо обсудить, выделяя сильные (а не слабые) стороны каждого предложения. Затем вся группа принимает решение о том, какие формулировки положить в основу первоначального варианта, который впоследствии дорабатывается и принимает такую форму, которая отражает обязательства всех сторон и удовлетворяет всех участников.

### **Диалог, направленный на осуществление действий**

Переговоры об осуществлении действий могут проходить на всех этапах партнерского процесса, в случае проведения совместных или отдельных действий. Такое обсуждение позволяет уточнить ответственность отдельных исполнителей и достичь общего понимания того, кто за что отвечает. Оно способствует развитию партнерского процесса и превращает возможности в реальные шаги. Основной вопрос в таком обсуждении: *Кто реализует, какие действия и в какой срок?*

Рекомендуется фиксировать в письменной форме обязательства каждого участника и доводить их до сведения всех партнеров. Это способствует улучшению отчетности партнеров друг перед другом.

### **Диалог, направленный на завершение сотрудничества**

Завершение означает окончание. Однако оно подразумевает не только окончание отдельного процесса, но и завершение промежуточных этапов. Это позволяет партнерам достичь понимания и выравнивания сил. Следовательно, такое обсуждение можно проводить на всех стадиях партнерского процесса. Партнеры могут задать себе и другим партнерам следующие вопросы, ответы на которые лягут в основу будущих действий:

*Что нам осталось выполнить, чтобы можно было сказать, что партнерство оказалось успешным или подошло к концу?*

*Какие конкретные мероприятия нужно провести для достижения этой задачи?*

*Кто, что и в какие сроки будет делать?*

*Какие обещания или обязательства мы взяли на себя и еще не выполнили?*

*Кто, что и в какие сроки будет это выполнять?*

*Кого следует проинформировать о текущем положении дел/результатах партнерства?*

*Что мы собираемся делать для обеспечения информации?*

*Кто может быть недоволен, раздражен, разочарован нами или нашими действиями?*

*Каким образом мы разрешим эту проблему?*

*Кто внес вклад в партнерство и нашу деятельность?*

*Как мы отблагодарим их и признаем их вклад?*

*Какие еще шаги нужно предпринять, чтобы подойти к полному завершению нашей инициативы?*



# Инструмент 6

## СХЕМА ОЦЕНКИ ПАРТНЕРСТВА

Эта схема служит методом анализа партнерства с целью оценки того, насколько партнерство способствует достижению целей и реализации ожиданий отдельных партнерских организаций. Она представляет собой своего рода общую проверку положения дел, а не формальный аудит проекта или программы, который проводят партнеры.

ЦЕЛИ	ВОЗМОЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
Предоставить партнерам возможность осмыслить ценность партнерства с точки зрения интересов их собственной организации	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>встречи «один на один»</b> с ключевыми участниками партнерства из каждой организации, которые проводятся специально назначенным «рецензентом». Результаты оформляются в виде отчета и распространяются между всеми партнерами для последующего обсуждения</li><li>• <b>групповое обсуждение</b> – проводится отдельно в каждой партнерской организации – содержит SWOT анализ (оценка сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей партнерства), результаты которого затем сравниваются с другими организациями</li><li>• <b>встречи парами</b> (2 представителя разных партнерских организаций встречаются для откровенного критического разговора и обмена мнениями). Результаты встречи доводятся до сведения других партнеров на общей встрече/ рабочем семинаре</li></ul>
Оценить, нужны ли изменения, и какие изменения необходимы для улучшения эффективности партнерства	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Изменение основного акцента деятельности</b> – может быть обсуждено в режиме «фьючерсного семинара» или «разработки сценария», когда партнерам предлагается мыслить глобально</li><li>• <b>Изменение ролей и обязанностей</b> – партнерам предлагается провести оценку функций, умений и навыков (См. Метод 3) и перераспределить обязанности между партнерами для того, чтобы по-новому решать новые задачи</li><li>• <b>Институционализация</b> – вовлечение в партнерство новыми способами широкого количества сотрудников данной организации</li></ul>
Согласовать изменения, которые необходимо внести в Партнерское соглашение по итогам проведенной оценки	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Внесение изменений в Партнерское соглашение</b> с учетом новых задач, изменения акцента или новых видов деятельности</li><li>• <b>Расширение партнерства</b> – либо за счет привлечения новых партнеров, либо за счет распространения информации о партнерских мероприятиях и достижениях, а также оказание поддержки другим в проведении подобных инициатив</li><li>• <b>Разработка стратегии завершения или продолжения</b> – проекта или партнерства, или участия в нем одной или нескольких партнерских организаций. Продолжение связано с выполнением поставленных задач и не означает неудачу. Нормальное партнерство умело справляется с завершением/изменениями/уходом участников в позитивной и творческой форме.</li></ul>



### ВНИМАНИЕ

Внешний «рецензент», навязывающий свое мнение, может сыграть деструктивную роль. Партнеры сами лучше знают, что в партнерстве их устраивает, а что нет. Они с большей готовностью и открытостью поделятся своим мнением, если будут чувствовать себя защищенными. Поэтому к оценке партнерства следует подходить как к внутреннему процессу, в котором внешний рецензент сам не выполняет оценивающую функцию, а обеспечивает сбор мнений партнеров.

## Инструмент 7

## ОБРАЗЕЦ ДЛЯ НАПИСАНИЯ КЕЙСА

<b>ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ</b>	Название инициативы, информация о партнерах, информация о других заинтересованных сторонах, основные даты, местонахождение
<b>ПРЕДЫСТОРИЯ</b>	Какие ключевые проблемы привели к созданию партнерской инициативы? Кто инициировал ее? Какие ключевые принципы были согласованы/ ценности положены в основу? Каковы были цели и задачи? Каковы были первые шаги?
<b>ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ</b>	Какая деятельность была осуществлена в рамках партнерства? Как проводилось управление проектной деятельностью? Каковы результаты до настоящего момента? Что ожидается в ближайшем будущем?
<b>РОЛИ</b>	Кто конкретно участвовал и в какой функции? Были ли изменения с течением времени?
<b>ОТЧЕТНОСТЬ</b>	Каким образом построена отчетность инициативы? Как оцениваются и измеряются результаты/эффективность? Как проводится оценка партнерства? Как построен процесс принятия основных решений – включая внесение изменений?
<b>ПРОБЛЕМЫ</b>	С какими проблемами столкнулось партнерство на протяжении своего существования? Как они были решены? Какие проблемы остались?
<b>РЕСУРСЫ</b>	Какие потребовались ресурсы (денежные и не денежные)? Привлекались ли ресурсы из внешних источников? Если да, то какие и в каком процентном соотношении от всего бюджета? В какой степени ресурсы возобновляются, и инициатива оказывается устойчивой? В настоящее время? В последствии?
<b>БУДУЩЕЕ</b>	Какие стоят планы по непосредственному развитию? Есть ли долгосрочные планы развития? Есть ли у партнеров стратегия дальнейшего развития? Имеет ли эта инициативы конкретные сроки окончания? В какие сроки партнерство будет завершено или перейдет в другую форму?
<b>ДОСТИЖЕНИЯ</b>	Каковы основные достижения?
<b>КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ</b>	К кому и как можно обратиться за дополнительной информацией?

### ВНИМАНИЕ

Проводя интервью с ключевыми участниками партнерства для получения данной информации, не забудьте:

- сообщить, кто вы и с какой целью задаете эти вопросы
- задавать вопросы, подразумевающие не односложный, а развернутый ответ
- слушать внимательно то, что вам говорят, а не готовиться мысленно задать следующий вопрос
- делать записи во время пауз в разговоре, чтобы во время разговора вы могли смотреть на собеседника, а не в свой блокнот
- повторить, то, что вы услышали, чтобы убедиться в том, что вы правильно поняли собеседника, а также с тем, чтобы дать возможность собеседнику добавить дополнительную информацию.



# Инструмент 8

## ПРОВЕРОЧНЫЙ ЛИСТ ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ АУДИТОРИИ	ВАРИАНТЫ	ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ
Партнеры <input type="checkbox"/>	Личные беседы <input type="checkbox"/>	<i>“Мы поняли на опыте преимущества совместной работы – попробуйте и вы!”</i> <input type="checkbox"/>
Сотрудники проекта <input type="checkbox"/>	Публичные встречи <input type="checkbox"/>	
Прочие сотрудники партнерских организаций <input type="checkbox"/>	Семинары <input type="checkbox"/>	<i>“Мы решили важную проблему и сделали это более эффективным способом, чем это делалось до сих пор”</i> <input type="checkbox"/>
Заинтересованные стороны по проекту <input type="checkbox"/>	Крупные заметные мероприятия <input type="checkbox"/>	<i>“Наши результаты доказывают, что выполненная нами работа оказала значительное положительное влияние на тех, кто больше всего в этом нуждается”</i> <input type="checkbox"/>
Бенефицианты проекта <input type="checkbox"/>	Экскурсии на предприятия <input type="checkbox"/>	
Местные общественные организации <input type="checkbox"/>	Печатные СМИ <input type="checkbox"/>	<i>“Лидерство и желание работать сообща - необходимое условие обеспечения перемен”</i> <input type="checkbox"/>
Доноры (не партнеры) <input type="checkbox"/>	Радио / телевидение <input type="checkbox"/>	
Общественные деятели <input type="checkbox"/>	Видео / DVD <input type="checkbox"/>	<i>“Данный подход имеет экономическую выгоду и устойчивость”</i> <input type="checkbox"/>
Политики <input type="checkbox"/>	Интернет <input type="checkbox"/>	
Местное / региональное / национальное правительство <input type="checkbox"/>	CD - ром <input type="checkbox"/>	<i>“Это местное решение местной проблемы”</i> <input type="checkbox"/>
Возможные новые партнеры <input type="checkbox"/>	Письменные кейсы <input type="checkbox"/>	
Национальные организации <input type="checkbox"/>	Бюллетени <input type="checkbox"/>	<i>“Эта форма сотрудничества обеспечивает большее участие и наделяет новыми полномочиями тех, на кого направлено партнерство”</i> <input type="checkbox"/>
Высшие учебные заведения <input type="checkbox"/>	Публикации <input type="checkbox"/>	
Международные агентства <input type="checkbox"/>	Прочие? <input type="checkbox"/>	
Прочие? <input type="checkbox"/>		Другие? <input type="checkbox"/>



По целому ряду причин важно освещать партнерство и его деятельность, и об этом не стоит забывать. Однако поспешность в огласке может привести к дополнительному напряжению партнеров и негативным последствиям. Партнерам необходимо согласовать риски и преимущества от широкой огласки и обеспечить реализацию единой одобренной рекламной кампании.