



РУКОВОДСТВО ПО ПАРТНЕРСТВУ

Введение

“Мы поддерживаем наших партнеров в участии в вопросах политики развития.”

“Мы сопровождаем и поддерживаем наших партнеров на долгосрочной основе.”

“Наше сотрудничество с нашими партнерами основано на взаимном уважении к культурным ценностям и принципам.”

“Мы работаем в партнерстве на основе общих ценностей и способствуем укреплению наших партнеров в их автономии.”

“Мы стремимся к прозрачности и подотчетности по отношению к нашим партнерам и заинтересованным сторонам.”

(Видение и Миссия ХЕЛЬВЕТАС, 2012 г.)

Деятели на национальном и местном уровнях должны способствовать продвижению устойчивых изменений и владеть ими. Поэтому, ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен стремится к созданию развивающихся, надежных и прочных партнерских отношений - в целях обеспечения и усиления эффективности выполняемой программы, для повышения легитимности действий по развитию, а также обеспечения устойчивых изменений, выходящих за рамки конкретных проектов и программ, ограниченных во времени и ресурсах. Следовательно, наша организация реализует программы везде, где это возможно, не напрямую, а вместе с и через местные партнерские организации.

Но зачем и как мы развиваем партнерские отношения для реализации нашей деятельности? Это руководство по партнерству определяет основные направления и принципы о том, как объединить усилия с другой организацией для реализации наших программ или для поддержки легитимных деятелей в их собственных правах. Чтобы посредством наших действий изменить ситуацию, мы ориентируемся на партнерские организации, которые способны инициировать и стимулировать процессы изменения («агентов перемен»), такие как НПО, занимающиеся внутренним развитием, сообщества, ассоциации фермеров или пользователей, предприятия, ориентированные на развитие или государственные органы (исполнительной и законодательной власти). Эта политика направлена на содействие общему пониманию того, кого мы рассматриваем в качестве партнеров, и что такое партнерство. С этой целью она формулирует шесть "основных принципов", согласно которым мы хотим установить рабочие отношения с нашими партнерами в целях достижения общей цели. Эффективное применение этих принципов, вероятно, потребует разработки или улучшения конкретных директив и инструментов, создания внутренних компетенций (полномочий), а также переводе механизмов подотчетности в конкретные термины. Мы остаемся гибкими и будем адаптироваться это руководство согласно соответствующим контекстам, в которых мы работаем; эти принципы, скорее всего, увеличат ценность того, что мы делаем, если мы будем оставаться прогрессивными, работающими в определенном контексте и более прагматичными, чем идеологичными в его реализации. Принципы могут применяться также по-разному в зависимости от характера партнера и цели партнерства.

Это Руководство прочно основывается на Заявлении о "Видении и миссии", на Руководстве по Гендеру и Социальному Равенству, на Концепции Нарастивания Потенциала и документе "Сотрудничество с Частным Сектором". Оно разъясняется далее посредством стратегий партнерства, которые возможно существуют на страновом уровне, и поддерживается определенным набором инструментов.

Выражение позиции

Работа с и через партнеров требует, чтобы мы точно знали, каких именно партнеров нам искать, кто они, как увеличить эффективность путем работы с различными партнерами на разных уровнях, и чтобы у нас было четкое понимание наших собственных ролей и обязанностей в качестве Международной НПО. В то же время, работа через партнеров требует, чтобы мы видели, думали и планировали в сроки, которые выходят за рамки нашего присутствия в стране, для того, чтобы мы могли оставить после себя ряд уполномоченных учреждений и организаций. Партнерство следовательно влечет за собой совместное обучение и развитие местного потенциала.

Типология партнеров по развитию

Учреждения и организации, с которыми мы работаем, можно определить как *основные заинтересованные стороны, финансирующие учреждения и совместные организации по сотрудничеству*:

- **Основные заинтересованные стороны** - это люди и организации, которые должны получить максимальную пользу от наших действий; они включают в себя бедные и обездоленные сельские домохозяйства, фермерские организации и ассоциации, микропредприятия и сообщества. Особое внимание уделяется женщинам и мужчинам, принадлежащих к этническим меньшинствам и / или коренным народам; тем, кто подвергается социальной дискриминации из-за своей религии, касты и / или рода деятельности; молодежи и пожилым людям.
- **Финансирующие учреждения** включают в себя двусторонних и многосторонних доноров, международные организации / НПО, частные фонды и компания или частных лиц. Со многими из наших финансирующих учреждений, мы вступаем в продолжающийся диалог об устойчивости, приоритетах, взаимодействии с другими, методах интервенции и т.д. В некоторых случаях мы даже предпринимаем совместные действия. Мы стремимся выйти за пределы отношений простого финансирования. Как организация, мы стремимся диверсифицировать наши источники финансирования, для увеличения охвата, диверсификации рисков и взаимного обучения.
- **Совместные организации** - это организации и учреждения, с которыми мы сотрудничаем в области реализации программ или в отстаивании интересов в целях повышения устойчивости услуг и воздействия изменений, вызванных на уровне наших основных заинтересованных сторон. Таким образом, в основном, именно с совместными организациями, мы стремимся создавать тематические и стратегические партнерства (сравните: Приложение 1). Мы различаем

о **Операционные партнерские отношения**, заключенные в основном с имплементирующими партнерами (см. приложение 1), где условия партнерства сосредоточены в основном на конкретных результатах развития, полученных путем сотрудничества, полностью управляемого ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшн; и

о **Стратегическое партнерство** с организациями, которые мы считаем важными проводниками перемен на наших рабочих местах; мы поддерживаем их в их собственной повестке дня и сосредоточиваем наше сотрудничество на совместной пропаганде, диалоге по политике и развитию потенциала. С нашими стратегическими партнерами - мы имеем общее видение развития, ценностей и дополняем роли в достижении общих целей. Мы ориентируемся сначала на системные изменения. Эта категория может включать в себя ассоциации или федерации, сообщества, локально укоренившиеся НПО или даже национальные министерства или отраслевые учреждения. **Мы нацелены на увеличение количества стратегических партнеров в наших различных программах для оказания воздействия на право собственности и устойчивость, без ущерба для эффективности.**

В дополнение к этим категориям, есть и другие учреждения и организации, с которыми мы работаем, но которые в соответствии с этим руководством не считаются партнерами по развитию в узком смысле этого слова. Они включают в себя простых поставщиков услуг, сети НПО и объединения, а также коалиции или консорциумы (см. Приложение 1). **Это руководство определяет нашу работу с совместными организациями, т.е. с оперативными и стратегическими партнерами.** Примеры включают в себя организации гражданского общества, местные частные предприятия или государственные учреждения. Тем не менее, принципы и ценности руководства могут также вдохновить наши отношения с основными заинтересованными сторонами и партнерами по финансированию.

Поиск правильного сочетания партнеров

Системные изменения часто требуют вклада участников на различных уровнях. В то время, как наши основные заинтересованные стороны, как правило, работают на местном уровне (микро), мы обычно также строим партнерские отношения на национальном уровне (макро).

Мы сотрудничаем как можно больше с признанными «агентами изменений», чтобы укрепить их роль в их контексте. Выбор наших партнеров имеет непосредственное отношение к конкретной **теории изменений** (для сравнения, см. таблицу 1), лежащей в основе наших программ, и зависит от ситуации в стране, а также от роли, которую мы готовы играть. В наших программах мы активно выбираем и смешиваем различные типы партнеров (сектора, уровни, позиционирование, финансирование). Там, где мы нацелены на обеспечение основных потребностей, мы связываемся с партнерами, которые предоставляют или увеличивают доступ к услугам.¹

Там, где мы стремимся повлиять на условия руководства путем пропаганды, мы выберем стратегических партнеров, позиционируемых как проводников социальных преобразований (правообладателей) или непосредственно ответственных лиц.² Таким образом, анализ этих "теорий изменения" может помочь определить правильное сочетание партнеров, хотя, на самом деле, компромиссы могут быть неизбежными.

Теория изменения	Примеры партнеров (не исключаящие)
Индивидуальные действия	<ul style="list-style-type: none"> Общественные поставщики социальных услуг НПО Услуги по развитию бизнеса для микро-предприятий Радио Агентства одного уровня, государство
Развитие знаний и технологий	<ul style="list-style-type: none"> Органы местного самоуправления Исследовательские и учебные институты Частный сектор Компетентные центры
Убеждения, идеи, ценности	<ul style="list-style-type: none"> Программы лидерства Школы Политические партии
Совместные действия	<ul style="list-style-type: none"> Профсоюзы Правозащитные организации Зонтичные организации
Оспаривание	<ul style="list-style-type: none"> Пропаганда и лоббирование организаций Многосторонние политические процессы Организации по наращиванию потенциала Федерации меньшинств

(основано на Р. Айбене)

Устойчивое развитие требует сбалансированного вклада всех секторов общества: подотчетного государства, ответственного частного сектора и напористого гражданского общества, которые могут оказать давление в плане проведения необходимых реформ на государственных служащих, выполняющих свои различные роли со взаимным уважением. Наши принципы партнерства не

¹ Теория 1: „Действия одного изменяют мир.“ или Теория 2: „Передача знаний и технологическое развитие изменяет мир“. Теория 3: Изменения происходят, когда меняются убеждения и взгляды;

² Теория 4: „ Коллективные действия изменяют мир.“ или Теория 5: „Оспаривание изменяет мир.“

применяются одинаково по отношению к каждой из этих категорий партнеров, так как у них - различные миссии, легитимность и различные точки пересечения с нашей основной ценностью.

Роль "ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен" в партнерских отношениях

Мы поддерживаем наших партнеров, делаем их сильнее и сами вносим активный вклад в диалог по поводу политики на региональном и национальном уровнях, строя случаи, вдохновившие нас на основе нашего опыта на местах. Мы содействуем участию партнеров в международных альянсах и сообществах.

В нашей поддержке ведущих центральных партнеров и органов местного самоуправления, основной упор делается на развитие благоприятных рамочных условий, демократических и прозрачных процессов, а также поощрение эффективных услуг. Мы поддерживаем диалог между субъектами для того, чтобы получить демократические принципы. Вызов, с которым мы сталкиваемся при сотрудничестве с партнерами из частного сектора, представляет собой разработку рыночных услуг, которые способствуют сокращению бедности. Сотрудничество с частными компаниями по крайней мере требует, чтобы они были готовы соблюдать социальные и экологические стандарты.

Критическое и компетентное представление интересов, профессиональной пропагандистской деятельности и лоббирование и социальная мобилизация находятся в центре работы с партнерскими организациями гражданского общества. Мы поддерживаем их для того, чтобы усилить признание их роли в обеспечении устойчивого развития и участия в политических и пропагандистских процессах. Мы разделяем заинтересованность в обеспечении того, чтобы вклад Организации Гражданского Общества (ОГО) в развитие достиг своего полного потенциала.

Везде, где это возможно, в своих программах, "ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен" способствует подходу с участием нескольких заинтересованных сторон, взаимодействуя тогда с платформой соответствующих субъектов для развития (правительства, гражданского общества³ и частного сектора экономики), ставших более сильными в своих конкретных ролях. "ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен" направляет свою деятельность на точки соприкосновения между ними для стимулирования конструктивного взаимодействия и укрепления дополнительного сотрудничества. ХЕЛЬВЕТАС стремится консолидировать отношения между субъектами за пределами уровня проекта с помощью платформ и совместных действий. Поступая таким образом, ХЕЛЬВЕТАС также помогает прояснить отношения власти и смягчить конфликты руководства.

Основные принципы

При взаимодействии с совместными организациями, мы должны убедиться, что такие партнерские взаимоотношения приведут к дополнительной ценности для наших основных заинтересованных сторон, что они прочно укоренились в совместном видении и взаимном уважении и не воспроизводят существующий дисбаланс власти. С этой целью, мы стремимся налаживать наши рабочие отношения с партнерами согласно следующим шести «ключевым принципам».

1. Мы вступаем в партнерские взаимоотношения для расширения наших связей, повышения отдачи, собственности и устойчивости.

Партнерства являются основным инструментом для достижения требуемой шкалы для оказания влияния и обеспечения устойчивого развития, действуя при слиянии миссий между гражданским обществом, государственными учреждениями и частным сектором в

³ Гражданское общество представляет собой богатый и разнообразный ряд организаций, выходящих за пределы формального правительства, деятельность которых основана на гражданских инициативах и частных добровольных действиях на благо общественности. Видение/Миссия CIVICUS, <http://www.civicus.org/mission.html>, 1996.

рамках соглашения, которое связывает подотчетность и эффективность с существующими отношениями.

2. Общие видения, высокое качество и взаимное уважение вдохновляют наши партнерские взаимоотношения

Перед тем, как вступить в партнерство, мы должны убедиться, что у партнеров есть необходимый уровень соприкосновения в общих ценностях и убеждениях, что они уважают потенциально различные ценности любого другого партнера и имеют хорошее представление о том, что означает качество. Это включает в себя общее понимание социальной интеграции и гендерного равенства.

3. Мы совместно создаем справедливые партнерские взаимоотношения

Мы развиваем наши партнерские взаимоотношения как прозрачные отношения между автономными партнерами, со сформулированными правами и обязанностями, а также установленными процедурами для совместного (и взаимного) осуществления оценки, рулевого управления и развития партнерства.

4. Мы способствуем прозрачности и подотчетности в наших партнерских отношениях

Мы работаем для того, чтобы быть организацией, способствующей расширению прав и возможностей, поддерживающей ответственных, подотчетных и требовательных партнеров с эффективными связями с нашими основными заинтересованными сторонами и по-настоящему заинтересованными в том, чтобы реагировать на их потребности, права и интересы.

5. Мы обязуемся проводить долгосрочное, поддающееся адаптации и гибкое сотрудничество.

Как правило, наше участие в партнерских отношениях - долгосрочное для того, чтобы сделать акцент на укреплении потенциала и институциональной автономии, а не сосредотачивать внимание только на осуществлении целей и продуктах, полученных в результате развития.

6. Мы совместно учимся и создаем полномочия для создания социальной ценности

Партнерство - это связь, которая раскрывается по ходу своего развития. Качество партнерства связано с тем, в какой степени стороны готовы оценивать и изучать этот процесс с точки зрения обучения. Любопытство, открытие, исследование и удивление в результате взаимодействия друг с другом, в паре с активным и периодичным осмыслением состояния отношений, помогают сохранить партнерство живым и процветающим.

Последствия нашей работы

1. Мы вступаем в партнерские отношения для расширения наших связей и повышения эффективности, результативности и устойчивости

- *Что мы хотим оставить после себя, когда "ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен" покинет фазу проекта или страну?*

Обоснование: Мы не устанавливаем партнерские отношения ради них самих. Вместо этого, мы осознаем, что мы не можем действовать в одиночку, даже если у нас есть собственное финансирование, и нам нужно достичь требуемых масштабов, чтобы иметь возможность оказать воздействие. Мы уходим от нашего образа предоставления услуг

напрямую и мы устанавливаем партнерские отношения с учреждениями на юге для оказания взаимной поддержки программ по борьбе с бедностью, которые достигают наибольшее число людей и направлены на исследование и решение коренных причин бедности. Мы рассматриваем устойчивость по-другому: наиболее объемной и важной частью того, что мы можем оставить после себя, является более сильное гражданское общество, в котором ряду организаций и учреждений дана возможность сформулировать возникающие проблемы своих составляющих. Это означает, что эти организации и учреждения занимаются предоставлением услуг, что они способны мобилизовать ресурсы и выступать за изменения политики. Посредством механизмов партнерства с несколькими заинтересованными сторонами мы стремимся к становлению нового социального контракта между государством и гражданским обществом, которое подчеркивает общие права, риски и ответственность. Что мы делаем: мы продвигаем **системные подходы** для создания наших партнерских отношений; мы используем определенные инструменты для оценки возможности вступать в партнерские отношения, планировать и осуществлять, контролировать, оценивать результаты и поэтапно завершить программу. Мы **подписываемся на и поддерживаем международно-признанные критерии** партнерства. Как организация, мы придерживаемся недавно принятых "Стамбульских принципов" и международных рамок для эффективности развития ОГО⁴. Мы делаем ставку на и совместно с нашими партнерами определяем **стандарты высокого качества** в имплементации. Мы заботимся о том, чтобы цели и ожидаемые результаты были реалистичными, осуществимыми и адаптированными к местным условиям. При определении рамок партнерства, мы принимаем во внимание стремления наших партнеров. **Качество и показатели эффективности** партнерства регулярно контролируются и совместно обсуждаются для управления и взаимного обучения.

2. Общее видение, высокое качество и взаимное уважение вдохновляют наши партнерские отношения

- *Как мы определяем перспективных партнеров? Как нам обеспечить взаимовыгодные отношения, которые могут увеличить ценность партнеров?*

Обоснование: Вопрос нового сотрудничества может быть решен на основе ряда критериев, таких как консолидации партнера в обществе в целом, а также в пределах своей конкретной отрасли; его технический профессионализм и компетентность управления или потенциал; демократическое внутреннее управление; включенность (лиц всех полов, меньшинств); а также общая согласованность с ценностями и принципами "ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен". Тем не менее, построение партнерства - это нечто большее, чем просто составление списка критериев для предварительного отбора. Ключевым фактором является то, чтобы убедиться, что оба партнера и другие заинтересованные стороны в равной степени получают выгоду от сближения, вступая в открытый и прозрачный процесс, чтобы совместно оценить выгоду от возможности и актуальности партнерства.

Что мы делаем: С самого начала мы полностью погружаемся в процесс для **развития духа взаимного сотрудничества**, который строится на доверии, взаимном уважении, честности и справедливости. Вместе с взаимно избранными партнерами мы **формулируем, регулярно проверяем и подтверждаем взаимные преимущества партнерства (ср. табл. 2), а также цели**, которые мы преследуем совместно. Оба партнера должны подтвердить желание работать совместно в направлении общего позиционирования по вопросам развития. **Доверие** строится путем обмена мнениями о том, что важно для нас: мы взаимно признаем те ценности, которые мы разделяем; мы уважаем и признаем взаимные нужды и значимость взаимосвязанности. **Гендерное равенство и социальная интеграция** являются важным критерием для обсуждения с потенциальными партнерами перед вступлением в партнерские

⁴ <http://www.cso-effectiveness.org>

отношения. Мы **обмениваемся мнениями и узнаем друг у друга** соответственно о нашем исполнении в отношении гендерного равенства и социальной интеграции и договариваемся об ожидаемом прогрессе по этой теме.

Таблица.2: Критерии для определения взаимной выгоды партнерства

Критерии совместного изучения	Обсуждаемые вопросы
Конвергенция (схождение) в видении и целях в области развития	<ul style="list-style-type: none"> - Сравните видение /заявление миссии на уровне совета директоров - Партнерство⁵ и первоначальные обсуждения - Настоящие программы и деятельность - Обсуждение ценностей - Ценности Гендерного и Социального Равенства очевидны в видении/заявлении миссии
Крепкая система управления сдержек и противовесов	<ul style="list-style-type: none"> - Система финансового управления - Публикация ежегодного отчета - Наличие и функционирование совета - Аудит и внутренний контроль обязанностей - Разделение обязанностей - Состав совета/комитета управления восприимчив к вопросам Гендера и Социального Равенства
Способность оказывать влияние и вносить изменения	<ul style="list-style-type: none"> - Информационно-пропагандисткая деятельность - Отчеты о результатах и мониторинге - Визиты к клиентам и партнерам - Ясность в теории изменений - Тематические компетенции - Мероприятия демонстрируют способность эффективно и в равной степени работать с женщинами, мужчинами и социально незащищенными лицами
Способность согласовывать и заключать союзы с другими участниками	<ul style="list-style-type: none"> - Количество и тип партнеров (включая Финансирование) - Участие и роль в сообществах - Обратная связь от партнеров - Характер отношений с органами власти - Участник сообществ или союзов, которые поддерживают гендерное равенство и социальную справедливость
Технические и административные полномочия	<ul style="list-style-type: none"> - Организграмма - Внутренние процессы - Карта компетентности - Обсуждение с персоналом - Возможность продемонстрировать сбор данных с разбивкой по полу и системам мониторинга и оценки

2. Мы совместно создаем справедливые партнерские отношения

Партнерства никогда не бывают полностью равными - но как мы можем решить и сбалансировать дисбаланс власти своевременным, открытым и деликатным образом?

Обоснование: партнерство имеет свою собственную жизнь и никогда не работает оптимально с первого дня. Вместо этого, оно развивается с течением времени вместе с навыками и возможностями, интересами и целями различных партнеров (см. Приложение 2).

⁵ *Партнерский семинар (Partnershop)* представляет собой интерактивный семинар, на котором потенциальные партнеры взаимно оценивают потенциал партнерских отношений друг с другом или оценивают качество существующего партнерства.

Что мы делаем: Для укрепления партнерских отношений, мы обращаем внимание на **укрепление идентичности и легитимности наших партнеров**, в то время как мы придерживаемся своих. Мы **разъясняем наши соответствующие компетенции и потенциал** и мобилизуем их в духе взаимодополняемости и синергии. Мы принимаем во внимание и признаем соответствующие дополнительную ценность партнеров и ожидаем от них, чтобы они могли оценить нашу роль. Конкретные вклады и ожидаемая выгода от партнерства отражают роли и достижения партнеров. **Роли и обязанности**, следовательно, отличаются, дополняют друг друга и должны обсуждаться и подробно объясняться в партнерских документах.

Перед заключением любого договора о партнерстве мы стремимся к открытому обмену мнениями с потенциальными партнерами с целью:

- Уточнить права и обязанности при осуществлении партнерства
 - Обеспечить справедливый доступ к информации, связанной с осуществлением партнерства
 - Предоставить равное право выражать собственное мнение и преследовать собственные интересы.
 - Обеспечить равные возможности для внесения своего вклада в процесс принятия решений на основе соответствующих ролей и обязанностей в рамках партнерства
- Оставшийся дисбаланс власти должен быть четко определен и положительно адресован обоими партнерами.

4. Мы способствуем прозрачности и подотчетности в реализации наших партнерских отношений

- *Как мы можем наилучшим образом создать доверие между партнерами - и обеспечить его в долгосрочной перспективе?*

Обоснование: Открытое и прозрачное общение является основой для взаимного доверия и подотчетности и позволяет достичь равных условий и реального расширения прав и возможностей.

Что мы делаем: Мы уважаем и продвигаем организационную автономию наших партнеров и развиваем открытое общение с целью увеличения нашей эффективности и развивающего воздействия. Как организация, мы придерживаемся "Стамбульских принципов" и Международных Основ для Развития Эффективности ОГО, о которых недавно договорились.

- **Прозрачность:** Мы и наши партнеры согласны с и уважаем стили и каналы общения; мы помогаем друг другу создать прозрачные системы управления финансами и избегаем навязывания новых; мы открыто обсуждаем вопросы существующих возможностей для дальнейшего сотрудничества и продления или прекращения соглашений о партнерстве. Вопросы общих взносов, рисков и ожидаемых выгод обсуждаются и уточняются.
- **Подотчетность:** Мы и наши партнеры обязуемся быть полностью подотчетными по отношению к основным заинтересованным сторонам, уважать системы управления каждого партнера и давать четкие ссылки на правила по борьбе с коррупцией и кодекса этики. Мы также знаем о сложной сети отношений, которые у нас есть с разными партнерами и о задаче, чтобы оставаться подотчетными им всем.

3. Мы обязуемся проводить долгосрочное гибкое и поддающееся адаптации сотрудничество

- *Мы часто работаем в условиях небезопасной и быстро изменяющейся институциональной и политической среды. Зачем же тогда заключать долгосрочные партнерские отношения, и как лучше всего поддерживать и развивать их с течением времени?*

Обоснование: Краткосрочное партнерство может иметь смысл, когда есть очевидные ключевые рычаги в рамках системы, которые способны создать конкретные, быстрые результаты развития. Тем не менее, сильные партнерства развиваются только с течением времени и могут даже стать сильнее, когда они успешно адаптированы к изменяющимся внешним и внутренним условиям.

Что мы делаем: Мы обычно **формируем наши партнерские отношения в долгосрочной перспективе**, чтобы принимать во внимание время, необходимое для создания результатов развития, чтобы сбалансировать адекватно фокус "обучения" и "достижения", и дать достаточно времени различным субъектам для укрепления их мощности. Тем не менее, мы все знаем, что политическая и институциональная среда, в которой мы работаем, часто развивается неожиданно и быстро. Следовательно, мы **договариваемся о подходах и ресурсах в самом начале партнерства**, периодически **просматриваем** их - с учетом изменения контекстов, сроков, бюджетные рамки и рабочих подходов - и **адаптируем** свой вклад соответственно. Чтобы убедиться, что наши партнеры могут сделать то же самое, мы **поддерживаем** их посредством финансирования, развития потенциала, технической поддержки и совместных пропагандистских инициатив в случае необходимости. Причина, по которой мы это делаем, заключается не только в том, чтобы увеличить прямой результат, но и внести свой вклад в улучшение подотчетности и местной собственности.

Тем не менее, хотя мы обычно предпочитаем долгосрочные договоренности, каждое партнерство имеет ограниченный срок времени. Следовательно, **стратегии выхода** должны обсуждаться и согласовываться между партнерами заранее. Несвоевременное прекращение должно происходить только в случае халатности или сильных отклонений от согласованных договоренностей.

6. Мы вместе учимся и создаем компетенции для создания социальной ценности

- *Как мы можем убедиться в том, что наши партнеры получают и дальше развивают навыки и потенциал, необходимые для поддержания успешного, эффективного партнерства в долгосрочной перспективе и для превращения в сильного агента изменений в своем окружении?*



Обоснование: Партнерства обычно включают в себя договорные отношения, основанные на доверии, и развивающиеся посредством диалога, обмена опытом и общей приверженности к достижению позитивных изменений для уязвимых и маргинальных групп. В основе этого определения лежит понятие партнерства как развивающихся отношений. Тем не менее, партнеры с ограниченными возможностями и малой степенью улучшений в течение долгого времени могут представлять собой серьезное препятствие для эволюции нашей собственной роли. Поэтому, постоянная обратная связь и механизмы поддержки необходимы для того, чтобы улучшить взаимную производительность и повысить качество сотрудничества.

Что мы делаем: С самого начала мы создаем условия для **обмена знаниями, совместного анализа и учета** передового опыта. Мы систематически **документируем** наш опыт и активно используем его для **прогрессирования, введения новшеств, а также построения новых партнерских отношений**. Мы используем эти новые перспективы для укрепления инновационного потенциала наших партнеров и самих себя.

Мы видим развитие потенциала как способ оказания воздействия более устойчивого развития. Мы хотим инвестировать более стратегически в развитие мощностей наших партнеров (организационных, технических, роль в обществе) в каждом партнерстве, которое мы устанавливаем.

Мы способствуем **продвижению совместной оценки потенциала** на ранней стадии сотрудничества и основываем свою поддержку развития потенциала на выраженных потребностях и приоритетах. Мы понимаем, что развитие потенциала во многом зависит от взаимоотношений и доверия. Мы развиваем атмосферу плодотворного сотрудничества, которая обеспечивает и стимулирует взаимное обучение, выражая открытость для разработки и

получения обмена мнениями, т.е. обратной связи) и готовность менять и адаптировать наше поведение соответствующим образом.

Приложение 1: Основные термины и определения

Партнерство: Договоренные и официально оформленные отношения, в которых различные субъекты, основанные на общих ценностях, сообща добровольно работают над взаимно согласованными ролями и принципами для достижения общей цели. Эта общая цель может служить либо для достижения конкретной цели развития, конкретного проекта или продвижения темы для оказания влияния на местные, региональные или национальные условия. Они, как правило, официально оформляются посредством письменного соглашения в средне- или долгосрочной перспективе. Контракт пунктуального предоставления услуг не считается партнерством.

Честное партнерство существует, когда партнеры имеют определенную степень независимости (с точки зрения видения, персонала, финансов ...), имеют схожую силу и голос, чтобы договориться об условиях партнерства, поделиться своими чаяниями, за которые они совместно и друг перед другом отвечают в плане результатов партнерства. Партнеры взаимно дополняют свои возможности. Северная НПО находится в лучшем положении в плане мобилизации средств от доноров или общественности и внесения своего вклада в развитие достигнутых полномочий для решения сложных технических вопросов и понимания системных глобальных проблем. С другой стороны, южные или восточные партнеры, иногда столь же компетентные, обладают более глубокими локальными знаниями и имеют крепкие корни в социальном контексте. Зачастую, легитимность партнеров опирается на разные основания.

Оперативный Партнер: Партнер, нанятый для осуществления части или целого проекта, разработанного и запланированного нами. У нас есть полный контроль над распределением средств и ориентации проекта. Он в основном нанят в силу своей компетенции для реализации этого конкретного проекта. Общие ценности проверяются и при необходимости могут быть оспорены.

На Мадагаскаре ассоциация производителей направлена на строительство силоса (для риса). У них есть инвестиционный фонд, но его недостаточно для строительства этого силоса. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен связывает их со сберегательной и кредитной организацией для получения дополнительных средств и поддерживает их в плане разработки заявки на получение кредита. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен поддерживает разработку бизнес-плана, фиксации точки безубыточности и управленческого потенциала. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен обучает развитию внутренней культуры подотчетности и прозрачности и разработке показателей Гендерного Равенства и Социальной Справедливости.

Стратегический партнер: Партнер, с которым мы разделяем видение о процессе изменений в данной системе; имеем широкую платформу общих ценностей; стратегический партнер имеет свою собственную повестку дня для развития, потенциал и клиентуру, укоренившуюся в географической системе. Партнерские отношения выходят за рамки реализации одного проекта. Мы разрабатываем стратегические партнерские отношения с ассоциациями производителей, федерациями фермеров, хорошо зарекомендовавшими себя НПО ... Мы чувствуем, что труднее установить стратегическое партнерство с государственным сектором.

Федерация фермеров в Мали решила собраться вместе, чтобы защищать свои права по обеспечению землепользования и влиять на политику сельского хозяйства. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен создает стратегическое партнерство с ними и поддерживает организационный процесс развития этой федерации, укрепляет ее возможности в области управления и лоббирования и защиты. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен совместно определяет повестку дня пропагандистской деятельности и диалог с донорами и государственными партнерами по поддержанию позиции федерации. ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен налаживает их контакт с другими организациями, которые имеют аналогичную цель и финансируют некоторые совместные мероприятия в области обучения.

Цель подотчетности: Общественная / спускающаяся / демократическая подотчетность служит обеспечению демократического контроля над действиями любой организации, распределением обязанностей, стимулированию открытого диалога и появлению новых идей и решений на местном уровне, созданию доверия и повышению эффективности деятельности.

Развитие потенциала: (OECD/DAC): Развитие потенциала представляет собой процесс, посредством которого люди, организации и общество в целом мобилизуют, укрепляют, создают, адаптируют и поддерживают потенциал в течение долгого времени. Наши партнерские отношения должны всегда приводить к увеличению потенциала партнеров для достижения посредством их собственной миссии вклада в процессы развития.

Устойчивость: Устойчивое развитие удовлетворяет потребности нынешнего поколения без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности. Это определение использовалось Всемирной комиссией по окружающей среде и развитию (Комиссия Брундтланд) в 1987 году. Программы сотрудничества в области развития рассматриваются как устойчивые, если они поддерживают собственные усилия местных заинтересованных сторон по искоренению бедности, и если местные заинтересованные стороны имеют возможность продолжить программы развития после того, как первоначальное поддерживающее финансирование было прекращено. Интервенция руководства по развитию имеет смысл только, если она отвечает требованиям критериев устойчивости, в том числе в плане экономических, экологических и социальных аспектов.

Другие учреждения и организации, которые это руководство не рассматривает в качестве 'партнеров':

- **Союзник в области развития:** В этой связи, две или более организации соглашаются сотрудничать на основе взаимосогласованной повестки дня, как правило, в течение согласованного периода времени. Они могут делать это путем обмена информацией, обмена опытом или использования своей репутации и контактов скоординированным способом. Хотя могут иметь место скромные финансовые трансферты, деньги не являются основой отношений.
- **Предоставление услуг:** ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен нанимает и платит независимому НПО или местному сервис-центру, чтобы они предоставили четко определенный пакет услуг в условиях, в значительной степени установленных международной НПО.
- **Сеть сообществ:** Свободная форма сотрудничества, так как его члены могут значительно отличаться друг от друга; основная функция - обмен информацией.
- **Союз/альянс:** В этом случае, сотрудничество выходит на более высокий уровень, и обеспечивается больше выгод, так как участники синхронизируют свои усилия и ресурсы. Альянсы, как правило, являются функциональными и растут в то время, как НПО активно работают над тем, чтобы дополнять, а не конкурировать или дублировать деятельность других.
- **Коалиция или консорциум:** Эти термины охватывают организационные подразделения, которые "образованы и находятся в юридической ответственности учредивших НПО, но не имеют власть над ними." Коалиции, как правило, обеспечивают повышенный профиль и рычаги. Консорциумы обеспечивают более широкий доступ к и использование ресурсов. Коалиции обычно требуют значительных затрат времени и человеческих ресурсов от членов, но могут привести к большей прочности при выражении общих позиций. В этом случае они также могут быть официально определены как стратегическое партнерство.

Приложение 2: Градиенты (направления) партнерских отношений

ХЕЛЬВЕТАС Свисс Интеркооперейшен в центре <<<

>>> Партнер в центре

Прямая имплементация					
				Вклад в повестку дня партнера (стратегическое партнерство)	
ХЕЛЬВЕТАС Осуществляет	Нанимает	Играет связующую роль	Способствует	Способствует/ вносит вклад	
					
Отношения	- ХЕЛЬВЕТАС планирует и осуществляет программу посредством своих собственных проектных структур.	- ХЕЛЬВЕТАС управляет имплементацией программы посредством найма операционных партнеров	- ХЕЛЬВЕТАС связывает партнеров для определения программной ориентации и подхода в работе. - Операционные партнеры осуществляют деятельность	- ХЕЛЬВЕТАС способствует планированию программы. Решение об использовании фондов и ориентации программы принимается совместно. - Стратегические партнеры управляют фондами и персоналом.	- ХЕЛЬВЕТАС дает совет и вносит вклад посредством финансирования в имплементацию партнерской повестки дня. - Стратегический партнер полностью контролирует распределение фондов и ориентацию программ
Роль и мышление ХЕЛЬВЕТАС	- Определяет программную ориентацию - Распределяет и контролирует фонды - Нанимает и управляет персоналом	- Определяет программную ориентацию - Принимает решение о распределении фондов - Партнер нанимает и контролирует персонал.	- Принимает решение о распределении фондов - Нарращивает потенциал	- Способствует обмену мнениями по поводу ориентации программ и распределения фондов - Укрепляет потенциал	- Придерживается программной ориентации - Оказывает поддержку партнеру в области пропаганды и диалогу по политике - Предоставляет основное финансирование - Укрепляет потенциал
Условия	<i>В регионе нет партнера с основной системой управления</i>	- Нужна краткосрочная конкретная качественная поддержка. - Нет необходимости создавать компетенции в средне- и долгосрочной перспективе. - Есть партнеры, которые пока не могут играть значительную ведущую роль в имплементации программы развития	- Партнеры с хорошими техническими навыками и опытом в области имплементации. Нет опыта работы в области имплементации программы с использованием внешних фондов.	- Партнеры с хорошими техническими навыками и опытом в области имплементации. - Крепкая система финансового управления и опыт работы в области имплементации программы с использованием внешних фондов.	- Зрелый и признанный на местном уровне партнер с повесткой дня в области развития, совпадающей со страновой стратегией ХЕЛЬВЕТАС. - Способность влиять на свою систему, хорошие связи и основательные составляющие.

