

**שאלות מנחות ליצירת מערכת הסכמות לשיתוף פעולה<sup>1</sup>**  
כתבו: עינת לוי ותמי רובל – ליפשיץ

**1. מטרת המסמך:**

מטרת מסמך זה היא להגדיר את אופי שיתוף הפעולה בין הצדדים. המסמך מתייחס למאפייני שיתוף הפעולה אשר שני הצדדים מעוניינים להגדיר בשלב זה: מבנה שיתוף הפעולה, תחומי האחריות של הארגונים, דרכי ההתקשרות וקבלת החלטות בפרויקט המשותף, היקף פרק הזמן לקיום הקשר, דרכי התמודדות עם קונפליקטים ואופן פירוק השיתוף הפעולה.

**2. תיאור הפרויקט המשותף:** כדאי להתמקד בשאלות הבאות:

- מי הארגונים המשתתפים ונציגיהם הרשמיים;
- מהו אופי הפרויקט (מתן שירותים, כנס, סדנאות, קורס, אירוע...);
- מהו היקף הפעילות המשותפת (גבולות גיאוגרפיים, מול אילו מוסדות מהו קהל היעד, טווח הזמן הרצוי למימוש תוכנית פעילות, פרק זמן ההתקשרות.
- מהי מטרת הפעילות המשותפת (למשל, חיזוק אוכלוסייה, שינוי מודעות...)
- מהי הצלחה? מה יחשב כהצלחת הפרויקט המשותף? מומלץ לסמן קריטריונים אובייקטיביים ויעדים (למשל, מספר משתתפים, שינוי חקיקה, משובים, סקר...)

**3. מבנה שיתוף הפעולה:**

**מהי חלוקת תפקידים ותחומי אחריות:**

- מי מספק אילו שירותים/ משאבים (כסף ושווה כסף)?
  - מהם תחומי האחריות והסמכות של כל אחד ועל מי מוטלת האחריות הכוללת. (ניתן לצרף רשימה או טבלה המסכמת את המשימות/ מטלות העיקריות בפרויקט על מנת להקל על חלוקת התפקידים).
- צד ג': במקרה שקיים צד נוסף שאינו חלק מיחסי שיתוף פעולה אלו, אך מספק משאב ספציפי (כמו מקום התכנסות) כדאי להגדיר מהן סמכויותיו ומי מנהל כלפיו את הקשר.

**צוות תפעולי משותף:** בחלק מהמקרים קיים צורך בהקמת צוות תפעולי משותף (למשל צוות רכזים) לצורך קידום אספקטים שונים בפרויקט (כגון: יחסי ציבור, גיוס משאבים, קידום בפועל של החלטות, עזרה ותמיכה לחבר הארגונים המשתתפים, שמירה על תקשורת סדירה). במקרה כזה כדאי לפרט מי חבר בצוות ומהם תחומי אחריותו וסמכותו.

<sup>1</sup> כל הזכויות שמורות לשיתיל, שירותי תמיכה וייעוץ לארגונים לשינוי חברתי, מיסודה של הקרן החדשה לישראל

#### 4. תהליך קבלת החלטות:

לעיתים הגוף המקבל את ההחלטות הוא פורמאלי (ועדת היגוי) ולעיתים בלתי פורמאלי (תקשורת ישירה בין ראשי הארגונים). כמו כן, לעיתים ישנה הבחנה בין החלטות מדיניות להחלטות שוטפות. לנוחיותכם, הפרדנו בין שני הסעיפים.

**החלטות מדיניות:** מטרת סעיף זה היא להגדיר היכן מתקבלות החלטות עקרוניות (כגון: התרחבות הפרויקט, שינוי מטרותיו או דרכי פעולתו) ומה הם הקווים המנחים לקבלת החלטות אלו.

#### כדאי להתמקד בשאלות:

- מיהם החברים בגוף המקבל את ההחלטות?
- מהי תדירות ההתכנסות (כל כמה זמן) ומהו מקום ההתכנסות?
- מהו אופן קבלת ההחלטות (הצבעת רוב, קונצנזוס, זכות וטו)?
- מהם תחומי סמכויותיו של הגוף המקבל את ההחלטות?

**החלטות אופרטיביות:** מטרת סעיף זה היא להגדיר היכן מתקבלות החלטות נקודתיות, שוטפות הנודעות לניהול הפרויקט. באילו תחומים קיים חופש לכל אחד מהצדדים להחליט באופן עצמאי ובאילו סיטואציות מצפים להתייעצות בין הצדדים?

#### כדאי להתמקד בשאלות:

- מהן ההחלטות הנמצאות בתחום סמכותו של כל צד (כלומר, באילו תחומים קיים חופש לכל אחד מהצדדים להחליט באופן עצמאי)?
- באילו סיטואציות מצפים להתייעצות בין הצדדים?
- באילו סיטואציות מצפים לקבלת החלטות אופרטיביות משותפת (במקרים אלו, מיהם החברים בגוף המקבל ההחלטות שוטפות?)
- מהו אופן קבלת ההחלטות (הצבעת רוב, קונצנזוס, זכות וטו)?

#### 5. אופן ההתקשרות בין הצדדים: כדאי להתמקד בשאלות:

- כמה זמן תתקיימנה פגישות עדכון?
- מהם סוגי המידע אשר הצדדים מצפים לקבל, כיצד הוא יועבר (דוא"ל, טלפון...) ובאיזו תדירות?
- איזה מידע רגיש יכול להיות חלק מהפרויקט וכיצד לטפל בו?
- כיצד מועבר מידע לגורמים נוספים הקשורים לשיתוף הפעולה מלבד הגורמים המממנים (ועד מנהל, מועצה אזורית, שותפים נוספים)?
- מי מעביר את המידע, ובאיזה תדירות?

**6. התמודדות עם סכסוכים / מחלוקות וקונפליקטים:** על מנת ליצור מסגרת להתמודדות עם מצבי סכסוך או מחלוקת כדאי לקבוע מראש מהו האופן בו יידונו ויוכרעו נושאים שנויים במחלוקת? רצוי לסמן מראש אדם או גוף שלישי, המקובלים על שני הצדדים, אשר יתרום ליישוב הסכסוך (בצורה של בורות, גישור או ייעוץ) במידה והצדדים לא מצליחים להגיע להסכמה בכוחות עצמם.

**7. התנהלות תקציבית:** כדאי להתמקד בשאלות:

- מהם מקורות התקציב הקיימים?
- באיזה אופן ומי מגייס את התקציב?
- כיצד ינוהל התקציב המשותף?
- מהו אופן החלוקה וההעברה של הכנסות משירותים בתשלום שיסופקו במסגרת שיתוף הפעולה?

**8. דיווח לגורמים מממנים:** מהי חלוקת האחריות לכתיבת דו"חות פעילות?

**9. פרסום והופעה באמצעי התקשורת:** כדאי להתמקד בשאלות הבאות:

- מי מייצג את השיתוף הפעולה באמצעי התקשורת? (ייתכן ייצוג שונה באמצעי תקשורת שונים)
- מהם הקווים המנחים לייצוג בתקשורת? (לדוגמא: להזכיר את מטרת שיתוף הפעולה, להזכיר את השותפים)
- איזה סוג של קרדיט מצפה כל צד לקבל כאשר השיתוף הפעולה מיוצג בכלי התקשורת או באירועים ציבוריים?
- איזו התייחסות תינתן למעורבותם של גופים נוספים הקשורים לפרויקט (משרדים ממשלתיים, עסקים, גורמים מממנים, שת"ל)?

**10. ביקורת ציבורית או תביעה משפטית:** סעיף זה נועד לקבוע מי נושא באחריות במקרה של ביקורת ציבורית או תביעה משפטית? קיימות שתי אפשרויות:

- האחת היא שאחד הארגונים נושא באחריות כוללת לפרויקט.
- אפשרות אחרת היא חלוקת אחריות דיפרנציאלית- כל אחד לוקח אחריות בהתאם לסמכות שניתנה לו. במקרה זה מומלץ לקשור בין הסמכות לביצוע לאחריות לתוצאות ולחזור לסעיף קבלת החלטות (סעיף 4)- מי שנושא באחריות לתוצאות בתחום מסוים, ראוי שתהיה לו הסמכות לקבל החלטות באותו תחום.

**11. הרחבת הפרויקט:** (בהתאם לסעיף 2) במידה וקיימת שאיפה להרחבת הפרויקט כדאי לבחון:

- איך תתקבל ההחלטה על ההרחבה?
- כיצד יחלוקו המשאבים שגויסו על ידי כל צד?
- כיצד יעודכנו פרטי החוזה להתקשרות?

**12. פירוק שיתוף הפעולה:** מטרת סעיף זה היא לקבוע פרוצדורה לבקשה לסיים את ההקשר. כדאי לבחון:

- מהו טווח הזמן בו צד המעוניין לעזוב את שיתוף הפעולה נדרש להודיע על כך בכתב מראש לשותפיו? (על מנת שיתאפשר פירוק הקשר תוך צמצום הפגיעה בפרויקט ומשתתפיו).
  - מהו טווח הזמן בו צד המעוניין לעזוב את שיתוף הפעולה נדרש להודיע על כך בכתב מראש לשותפיו? (על מנת שיתאפשר פירוק הקשר תוך צמצום הפגיעה בפרויקט ומשתתפיו).
  - במידה שאחד הצדדים מפר את תנאי שיתוף הפעולה, ואינו משתף פעולה עם מגנון ההתמודדות עם מחלוקות (ראה סעיף 6) ישנן שלוש סוגיות עליהן יש להסכים:
    1. מהו הפיצוי, בכסף או בשווה כסף, שמוסכמת על שני הצדדים כפיצוי הולם על הנזק שנגרם.
    2. מהו פרק הזמן המוסכם על שני הצדדים למתן הפיצוי?
    3. מהו גובה הפיצוי שיקבל הצד הנפגע?
  - אחרי פירוק הקשר, מה יעלה בגורלו של המוצר המשותף (חוברת, ידע, מומחיות)? אפשרויות:
    - חלוקת הפרויקט (כל צד מחזיק בחלק עליו היתה לו סמכות).
    - הפרויקט עובר לידי אחד השותפים.
    - הפרויקט נסגר ולאף אחד מהשותפים אסור להמשיך לתפעלו.
    - המוצר עובר לצד שלישי מוסכם.
- \* לעיתים בעת ביסוס שיתוף הפעולה אין מספיק מידע על מנת לקבוע מה יעלה בגורל המוצר המשותף. במקרה ואין אפשרות להכריע כעת, מומלץ לקבוע מראש מועד לדיון בנושא במהלך שנת הפעילות הראשונה.