



## თანადგომას პარტნიორობის პოლიტიკა

### „პარტნიორობის“ განმარტება

თანადგომას „პარტნიორობა“ ესმის, როგორც ორმხრივი სარგებლობის მქონე თანამშრომლობა/კოალიცია სხვადასხვა ტიპის ორგანიზაციებთან (ადგილობრივი, საერთაშორისო, არასამთავრობო, სახელმწიფო ან კერძო ორგანიზაციები), სადაც როლები და პასუხისმგებლობები ნათლადაა გაწერილი. პარტნიორობა ეფუძნება ნდობას, საერთო ღირებულებებს, პრინციპებსა და საერთო ამოცანებისადმი ერთგულებას. პარტნიორობა ხორციელდება, როდესაც დამოუკიდებელი ორგანიზაციები ერთიანდებიან საერთო ხედვით და მიმართავენ ძალისხმევას საერთო მიზნის მისაღწევად, საკუთარი გამოცდილებისა და რესურსების გაზიარებით. პარტნიორული ურთიერთობების საუკეთესო საზომია მიღწეული შედეგი, სადაც პარტნიორი ორგანიზაციები იზიარებენ პროექტის რისკებს, მოვალეობებსა და მიღწეულ დადებით შედეგებს. თანადგომა განიხილავს პარტნიორობას, როგორც საშუალებას, რომლითაც მიიღწევა ბენეფიციარების ცხოვრების ხარისხის გაუმჯობესება, სამიზნე ჯგუფების საჭიროებების უკეთ დაკმაყოფილება და ორგანიზაციის მიერ განხორციელებული პროგრამების გაფართოება.

### პარტნიორობის დადებითი მხარეები

სხვადასხვა პარტნიორულ ურთიერთობებში შესვლა საშუალებას მისცემს თანადგომას, აღასრულოს მისი მისია - საქართველოს მოსახლეობის ფიზიკური და ფსიქიკური ჯანმრთელობის გაუმჯობესება - სხვადასხვა პრევენციული, საგანმანათლებლო, სადიაგნოსტიკო და სარეაბილიტაციო პროგრამების განხორციელების გზით, ასევე, ამ პროგრამების ადვოკატირების გზით. გარდა ამისა, პარტნიორობის გზით შესაძლებელი იქნება, თანადგომას გამოცდილება და ტექნიკური მხარდაჭერა გამოყენებულ იქნას რელევანტური ორგანიზაციების, გაერთიანებებისა და სხვა დაინტერესებული მხარეების გასაძლიერებლად.

პარტნიორებთან თანამშრომლობით თანადგომა შეძლებს, რომ მიიღოს დამატებითი ცოდნა, მოხდეს საუკეთესო გამოცდილებების გაზიარება და მიაღწიოს ორგანიზაციული განვითარების უფრო მაღალ დონეს. პარტნიორობა აძლევს თანადგომას დამატებით შესაძლებლობას, რომ გაიზარდოს მისი ეფექტურობა, ნაყოფიერება და პრობლემების გადაწყვეტის უნარები. პარტნიორების საშუალებით თანადგომა შეიძლება მისწვდეს სხვადასხვა ტიპის ბენეფიციარებს, გაზარდოს სამიზნე ჯგუფების მოცვა და განხორციელებული აქტივობების დიაპაზონი, რაც, საერთო ჯამში, განაპირობებს ბენეფიციართათვის სერვისების მიწოდების მდგრადობას. თანადგომა





განსაკუთრებით მიესალმება პარტნიორობას, რომელიც მიმართულია სხვადასხვა პოლიტიკების ადვოკაციაზე და რომელიც არ ეწინააღმდეგება ორგანიზაციის ღირებულებებს.

## პარტნიორობის ტიპები

თანადგომამ შეიძლება დაამყაროს სხვადასხვა ტიპის პარტნიორობა, რომელიც ჩამოთვლილია ქვემოთ. პარტნიორობის ეს ტიპები განსაზღვრულია მათი ფორმალიზაციის ტიპის მიხედვით. თუმცა, ეს ჩამონათვალი არ განსაზღვრავს პარტნიორობის სპეციფიკურ თვისებებს (მაგალითად, საზიაროა თუ არა პარტნიორებს შორის გადაწყვეტილებების მიღება, არსებობს თუ არა ურთიერთსარგებელი და ნდობა).

**1. სუბ-კონტრაქტი.** ორი ორგანიზაცია აფორმებს კონტრაქტს, რომლის მიხედვითაც სუბ-კონტრაქტორი ახდენს გარკვეული სერვისების მიწოდებას, სანაცვლოდ კი ორგანიზაცია, რომელიც დებს მასთან სუბ-კონტრაქტს, აფინანსებს მას. სუბ-კონტრაქტორის მიერ განხორციელებული სერვისები ეხმარება მეორე, სუბ-კონტრაქტის შემთავაზებელ ორგანიზაციას, მიაღწიოს თავის დასახულ ამოცანებს. ამ ურთიერთობაში იგულისხმება, რომ სუბ-კონტრაქტორ ორგანიზაციას აქვს სათანადო და საჭირო უნარები და ხარისხი, რომ განახორციელოს მასზე დაკისრებული დავალებები, რომლისთვისაც ის არის დაქირავებული.

**2. პირდაპირი დაფინანსება.** სუბ-გრანტი გაცემულია სხვა ორგანიზაციაზე, რათა მან მოახდინოს საკუთარი პროექტის განხორციელება. განსხვავებით სუბ-კონტრაქტისაგან, სუბ-გრანტორ ორგანიზაციას საშუალება აქვს, დამოუკიდებლად დაგეგმოს, განახორციელოს და მართოს (მათ შორის ფინანსურადაც) საკუთარი პროექტი.

**3. ერთობლივი ქმედება.** ორი ან მეტი ორგანიზაცია საერთო ძალისხმევით ახორციელებს პროექტის დაგეგმვას, განხორციელებას, მონიტორინგსა და მართვას. ერთობლივ ქმედებაში მონაწილე ორგანიზაციები აერთიანებენ თავიანთ რესურსებს და მათი ფუნქციები გადანაწილდება იმ გამოცდილებისა და ძლიერი მხარეების გათვალისწინებით, რაც თითოეულ ორგანიზაციას გააჩნია კონკრეტული ამოცანების შესასრულებლად. ხშირად ასეთი ურთიერთობა ფორმდება, როგორც ურთიერთგაგებისა და თანამშრომლობის მემორანდუმი სხვადასხვა პარტნიორ ორგანიზაციას შორის.

**4. კონსორციუმი.** კონსორციუმი სამი ან მეტი ორგანიზაციის გაერთიანებაა და ფუნქცია, როგორც წესი, საერთო გამოწვევის საპასუხოდ. კონსორციუმი საშუალებას აძლევს მასში მონაწილე ორგანიზაციებს, შემოიტანონ თავიანთი დამატებითი ღირებულება პროგრამის წარმატებით განხორციელების მიზნით. თითოეულ ორგანიზაციას აქვს საკუთარი როლი, რაც დაფუძნებულია მათ გამოცდილებასა და ორგანიზაციის ძლიერ მხარეზე.





**5. ქსელი.** ეს არის ორგანიზაციების ან ცალკეული ინდივიდების ფორმალური ან არაფორმალური გაერთიანება, რომლის დანიშნულებაცაა იმ ინფორმაციისა და პრობლემების გაცვლა/გაზიარება, რაც წარმოადგენს მათი საერთო ინტერესის საგანს.

ზემოთ ჩამოთვლილი პარტნიორობის ტიპები არ აღწერს ურთიერთობის მიმართულებას. მაგალითად, თანადგომა შეიძლება იყოს როგორც სუბ-კონტრაქტორი, ისე ის მხარე, რომელიც დებს სუბ-კონტრაქტს, ასევე, როგორც სუბ-გრანტორი, ისე ის მხარე, რომელიც გასცემს სუბ-გრანტს.

### პარტნიორი ორგანიზაციების შერჩევის კრიტერიუმები

ძლიერი პარტნიორული ურთიერთობის ჩამოყალიბებისთვის და შენარჩუნებისათვის თანადგომამ უნდა გამოიკვლიოს პოტენციური პარტნიორი ორგანიზაციის შესახებ შემდეგი საკითხები:

#### 1. გადაწყვეტილების მიღების სტილი პოტენციურ პარტნიორ ორგანიზაციაში

ყველა ორგანიზაციას აქვს თავისი კულტურა და გადაწყვეტილების მიღების შიდა პროცედურები. ყოველი პოტენციური პარტნიორის შესახებ მნიშვნელოვანია, დადგინდეს იყოს, თუ როგორია მასში ლიდერობის სტილი, გადაწყვეტილების მიღების პროცესი და ორგანიზაციული კულტურა. კითხვები, რომლებიც გამოდგება პოტენციური პარტნიორის მართვის სტილის გაგებაში, მოიცავს შემდეგს:

- არის თუ არა ოპერაციული და გადაწყვეტილების მიღების პროცედურები გამჭვირვალე და კარგად ორგანიზებული?
- როგორია პოტენციური პარტნიორის ორგანიზაციული სტრუქტურა (მაგ., ცენტრალიზებული თუ დეცენტრალიზებული) და ვინ რაზეა პასუხისმგებელი?
- არსებობს თუ არა უმაღლესი მმართველი რგოლის მხარდაჭერა პარტნიორული პროექტის ინიციატივაზე? ვისთან უნდა გაიაროს პროექტის შტატმა კონსულტაცია გარკვეული გადაწყვეტილების მისაღებად?

#### 2. პოტენციური პარტნიორი ორგანიზაციის პარტნიორობის ისტორია და რეპუტაცია

პოტენციური პარტნიორი ორგანიზაციის ისტორია და რეპუტაცია საჭიროა იმის შეფასებისათვის, თუ როგორი პარტნიორი იქნება ეს კომპანია თუ ორგანიზაცია:

- კონკრეტულ სფეროში ორგანიზაციის მოღვაწეობის ხანგრძლივობა;
- პოტენციური პარტნიორის მიერ განხორციელებული პროექტების რაოდენობა;





- დონორები ან ორგანიზაციები, ვისთანაც პოტენციურ პარტნიორს უმუშავია;
- ახლადდაფუძნებული ორგანიზაციის შემთხვევაში, არის თუ არა ის ინოვაციური და ღია გავრცელებული პრაქტიკების ადაპტაციისათვის?
- არის თუ არა ორგანიზაცია ფინანსურად გამართული?
- რამდენად იწონებენ ორგანიზაციას საკუთარი თანამშრომლები და, ასევე, სხვა დაინტერესებული მხარეები?

### 3. პოტენციური პარტნიორი ორგანიზაციის აუცილებელი ექსპერტიზა და შესაძლებლობები

მნიშვნელოვანია, რომ პოტენციურ პარტნიორ ორგანიზაციას ან კომპანიას ჰქონდეს საერთო პროექტის ან აქტივობის განხორციელებისათვის აუცილებელი ექსპერტიზა და შესაძლებლობა. ზოგიერთ შემთხვევაში თანადგომა შეიძლება შევიდეს პარტნიორულ ურთიერთობაში ახლადდაფუძნებულ ორგანიზაციასთან (მათ შორის სათემო ორგანიზაციასთან) ან საინიციატივო ჯგუფთან, რისი მიზანიც შეიძლება იყოს პროექტისათვის დამატებითი ღირებულების შემატება ან ამ ახალი ორგანიზაციის/ჯგუფის გაძლიერება.

#### პარტნიორული შეთანხმებების დოკუმენტური გაფორმება

**პარტნიორობის შეთანხმება.** მას შემდეგ, რაც პარტნიორებს შორის დამყარდება პარტნიორული ურთიერთობა, განისაზღვრება საერთო მიზნები და ამოცანები, დაისახება მიღწევადი მიზნები და შემუშავდება შესასრულებელი სამუშაოს სავარაუდო მოცულობა, რეკომენდებულია პარტნიორობის ხელშეკრულების დადება. ხელშეკრულებას ხელს აწერს თანადგომას და მისი პარტნიორი ორგანიზაციის ხელმძღვანელობა. კონტრაქტში ასახული უნდა იყოს, რომ პარტნიორები მზად არიან, გამოყონ საჭირო რესურსები (ადამიანური ან/და ტექნიკური) საერთო ქმედებისათვის, რაც შესაბამისობაში იქნება პარტნიორობის მიზნებთან და ამოცანებთან.

ხელშეკრულება ასახავს პარტნიორობის ძირითად წესებს, ასევე პროექტის/საერთო ქმედების მიზნებსა და მოლოდინებს. მკაფიო ხელშეკრულების დადება განსაკუთრებით მნიშვნელოვანია, როდესაც თანადგომას პარტნიორი არის ბიზნეს- ან კომერციული ორგანიზაცია/კომპანია, რადგანაც კომერციული ორგანიზაცია და თანადგომა ახდენს ოპერაციებს სხვადასხვა ორგანიზაციული კულტურიდან გამომდინარე და ზოგადად აქვთ სხვადასხვა მოლოდინები.

თანადგომაც და მისი პარტნიორი ორგანიზაციებიც რჩებიან დამოუკიდებელ ორგანიზაციებად. პარტნიორულმა აქტივობებმა არ უნდა შეზღუდონ პარტნიორობაში შესული არცერთი ორგანიზაცია თავიანთი ორგანიზაციული პოლიტიკის განხორციელების კუთხით. ფინანსური საკითხების გამჭვირვალობა, გადაწყვეტილების





მიღების პროცედურების და მოვალეობების მკაფიოდ გაწერა განაპირობებს მიღებული შედეგების ობიექტურობასა და მიუკერძოებლობას.

**შეთანხმების ფინანსური საკითხები.** პარტნიორები უნდა შეთანხმდნენ ძირითად ხარჯებზე და ფონდებზე პასუხისმგებლობების გადანაწილებაზე. ფინანსური ვალდებულებები უნდა იყოს გამჭვირვალე და არ უნდა ზღუდავდეს მონაწილე ორგანიზაციების დამოუკიდებლობას. პარტნიორი ორგანიზაციები თანხმდებიან წინასწარ ერთმანეთთან ფინანსური ანგარიშგების ფორმაზე და ვადებზე.

**კომუნიკაცია პარტნიორებს შორის და პარტნიორობის შესახებ**

**შიდა კომუნიკაცია.** თანადგომამ და მისმა პარტნიორებმა უნდა შეინარჩუნონ ღია და რეგულარული კომუნიკაცია ელექტრონული ფოსტის, ტელეფონის, ფაქსის, პირისპირ კომუნიკაციის, ტელე- ან ვიდეოკონფერენციის და სხვა სახით. პარტნიორები თანხმდებიან, რომ შეხვდნენ ერთმანეთს გარკვეული პერიოდულობით, რათა მოხდეს პარტნიორული ურთიერთობების განხილვა, ერთობლივი საველე ვიზიტების დაგეგმვა და განხორციელება, პროექტის ან ერთობლივი ქმედების მიღწევების განხილვა, საჭიროებებისა და წინააღმდეგობების გამოვლენა და დაძლევა.

**გარე კომუნიკაცია.** სათანადო და ეფექტური გარე კომუნიკაცია წარმატებული პარტნიორობის შესახებ საშუალებას იძლევა, მოხდეს პარტნიორობაში მყოფი ყველა ორგანიზაციის საჯარო იმიჯის გამყარება/გაუმჯობესება. ეს დადებითად იმოქმედებს ორგანიზაციებში დასაქმებული მუშაკების მოტივაციაზე, ასევე, დონორი ორგანიზაციებისა და დამფინანსებლების განწყობაზე. გარდა ამისა, ეს ეხმარება ორგანიზაციას, შეინარჩუნოს ლიდერის პოზიციები კონკრეტულ სფეროში და ჩამოაყალიბოს მომავლის ხედვა. გარე კომუნიკაციის სახეები, რომელიც შეიძლება გამოყენებული იყოს ყველა დაინტერესებული მხარის ინფორმირებისათვის შეიძლება იყოს:

- მედია საშუალებების ინფორმირება პროექტის ძირითადი მიღწევების შესახებ;
- პარტნიორობის დეტალების ჩართვა კორპორაციული სოციალური პასუხისმგებლობის ანგარიშში;
- დონორებისა და ინვესტორების აქტიურად ინფორმირება;
- პარტნიორების აქტიური გაჟღერება და დაფიქსირება პარტნიორობაში შესული ყველა ორგანიზაციის ვებგვერდზე და სხვა სოციალურ მედიაში და სხვ.

**კონფიდენციალობის საკითხები პარტნიორულ ურთიერთობაში**





მნიშვნელოვანია, რომ განისაზღვროს, თუ პარტნიორების ვალდებულებების რა ნაწილი, როგორ და როდის შეიძლება გახდეს საჯარო. ზოგიერთი ინიციატივა და აქტივობა არის საკმაოდ მგრძობიარე, განსაკუთრებით თუ ეს ეხება მოსახლეობის მოწყვლად ჯგუფებს. აქედან გამომდინარე, გასათვალისწინებელია, რომ საერთო პროექტის რაღაც ნაწილი, მონაცემები და შედეგები შეიძლება არც გასაჯაროვდეს და შენახულ იქნას კონფიდენციალურად. ამის თაობაზე მიღწეულ უნდა იქნას ყველა პარტნიორის თანხმობა, პროექტის ან საერთო ქმედების დაწყებამდე. კონფიდენციალობის მომენტები ნახსენები უნდა იქნას პარტნიორობის ხელშეკრულებაში, ან პარტნიორებმა უნდა გააცნონ ერთმანეთს საკუთარი ორგანიზაციების კონფიდენციალობის პოლიტიკები.

### პარტნიორობის შეფასება

პარტნიორობის შეფასება უნდა მოხდეს როგორც ერთობლივი ქმედების პროცესში, ასევე ქმედების დასრულების შემდეგ. პარტნიორობის შეფასება დაეხმარება თანადგომას და, ასევე, მის პარტნიორს, განისაზღვროს, თუ რამდენად ეხმიანება თითოეული პარტნიორის ძალისხმევა დასახულ მიზნებსა და ამოცანებს. პერიოდული შეფასების ჩატარება და უკუკავშირის მიღება პარტნიორისაგან საშუალებას აძლევს პარტნიორებს, იყვნენ უფრო მოქნილები და დროულად შეცვალონ პარტნიორობის სტრუქტურა და ხასიათი, თუ ამის საჭიროება გამოიკვეთა, რათა წარმატებით იქნას მიღწეული დაგეგმილი შედეგები და მიზნები. თანადგომასთვის მნიშვნელოვანია, რომ მოხდეს პარტნიორისაგან უკუკავშირის მიღება, თუ რამდენად ეფექტური პარტნიორი იყო თანადგომა ამ საერთო ქმედებაში და რამდენად პარტნიორობამ გაამართლა მოლოდინები. ეს საშუალებას მისცემს თანადგომას, ობიექტურად შეაფასოს პარტნიორობის ეფექტურობა და განისაზღვროს სამომავლოდ პარტნიორობის შესაძლებლობები.

