

The Partnership Assessment Tool¹

שאלון להערכת איכות השותפות

בהערכת ההסכמה עם ההיגדים השונים יש להתייחס לשותפות כאל מכלול

1. הכרה וקבלת הצורך בשותפות

עיקרון זה עוסק בשני גורמים עיקריים: האם לשותפות יש היסטוריה, ועד כמה חזקה בה ההכרה בצורך לעבוד בשותפות. כששותפים יש עבר של עבודה בשיתוף פעולה זה מעיד על הבנת השותפים כי יש בה צורך. היעדר היסטוריה כזו משמעו הערכה לא מספקת בצורך שבשיתוף פעולה בין גורמים לשם השגת מטרות משותפות. ללא הכרה בצורך זה לא תקום שותפות.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					לשותפות היו הישגים ניכרים בעבר
					הגורמים המאפשרים עבודה מוצלחת מזוהים ומובנים
					החסמים המרכזיים המונעים שותפות מוצלחת מזוהים ומובנים
					מידת החופש שהייתה לשותפים בהצטרפות - בחירה חופשית או הצטרפות בלית ברירה - ידועה ומובנת
					ישנה הבנה ברורה באשר לתלות ההדדית של השותפים זה בזה בהשגת חלק ממטרותיהם
					ישנה הבנה הדדית באשר לתחומים שבהם יכולים השותפים להשיג כמה מטרות בעבודה עצמאית

¹ Hardy, B. Hudson, B. Waddington, E. 2003. Office of the Deputy Prime Minister U.K. & Strategic Partnership Taskforce-Nuffield Institute
<http://www.doh.state.fl.us/compass/documents/AssessingStrategicPartnership.pdf>

2. עיצוב תכלית בהירה וריאלית

עיקרון זה מבוסס על ההנחה שהשותפים שואפים לעבודה משותפת ומכירים בחשיבותה. הוא מתמקד בשני תחומים. הראשון – בדיקה אם לשותפים יש בסיס משותף רחב מספיק לעבודה משותפת, הן מבחינת הבנות משותפות נרחבות והן מבחינת המטרות והיעדים. השני – הבטחת הריאליות של המטרות והיעדים המשותפים.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					לשותפות שלנו יש חזון ברור, ערכים משותפים ועקרונות שירות מוסכמים
					הגדרנו מטרות ויעדים משותפים ברורים
					המטרות והיעדים האלה הם ריאליים
					השותפות הגדירה תוצאות ברורות לשירות
					הסיבה שבגינה הצטרף כל אחד מהשותפים ברורה ומקובלת
					זיהינו את התחומים שבהם צפויה הצלחה מוקדמת לשותפות

3. הבטחת מחויבות ובעלות על השותפות

השותפות אינה מובטחת אם אין בה מאפיינים של צמיחה ספונטנית והמשכיות. ההנחה היא שההבנות שהושגו בזכות שני העקרונות הקודמים דורשות תמיכה וחיזוק כדי שהשותפות תצמח. עיקרון זה מתמקד בהבטחה כי לשותפים ישנה מחויבות נרחבת ובעלות על השותפות, במיוחד מצד הדרגים הבכירים.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					ישנה מחויבות לעבודה בשותפות מצד הדרגים הבכירים ביותר בכל אחד מהארגונים השותפים
					ישנה בעלות נרחבת ועמוקה על השותפות בקרב כל אחד מהארגונים השותפים
					המחויבות לשותפות חזקה מספיק כדי להתגבר על מרבית האיומים על עבודתה
					השותפות מכירה ומעודדת כישורים של עבודה ברשת
					הצלחת השותפות אינה תלויה רק באנשים בעלי כישורים אלה
					עבודה לא שתפנית אינה זוכה לעידוד וניתן לכך מענה

4. בניית אמון ושימורו

עיקרון זה נשען באופן מיוחד על עדות עצמית והוא גם החמקמק ביותר. פיתוח וביסוס של אמון הם הייסוד להתמדה בשותפות ולהצלחתה. בכל רמה - ארגונית, מקצועית, אישית, ככל שיש יותר אמון, כך גובר הסיכוי לשותפות בריאה. העבודה המשותפת מאופיינת מטבעה במחלוקות על טריטוריה, על תפקידים, על בלעדיות באשר ליכולות מקצועיות או בחומות הגנה על משאבים. דברים אלה חוסמים את התפתחות האמון. במרכיבי עיקרון זה טמון הצורך לבסס פתיחות, ליצור אינטרסים משותפים רחבים ולטפח אמון הדדי. קשה לבסס אמון, אך קל לאבד אותו.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					באופן שבו מעוצבת השותפות יש הכרה והערכה לתרומתו של כל שותף
					עבודת השותפות מנוהלת בצורה תקינה ומתוך הכרה בתרומתו של כל אחד מהשותפים
					התועלות הנובעות מהשותפות מחולקות באופן הוגן בין כל השותפים
					האמון בין השותפים חזק מספיק כדי להתגבר על חוסר אמון שמתעורר במקום אחר
					רמת האמון בין השותפים גבוהה מספיק כדי לאפשר ולעודד נטילת סיכונים
					השותפות הצליחה להציב את האנשים הנכונים, במקומות הנכונים ובזמן הנכון, כך שיקדמו עבודה בשותפות

5. יצירת הסדרים ברורים ואיתנים לשותפות

עיקרון זה מתייחס לצורך להבטיח שעבודת השותפות לא מעוכבת על ידי הסדרים מסורבלים, מפורטים ותובעי זמן. מבנים ותהליכים מסובכים ומורכבים משקפים עמדה מתגוננת וחוסר אמון בין השותפים. בירוקרטיה מוגזמת כזו מתסכלת וחותרת תחת ההתלהבות והמחויבות לשותפות. מצב זה חמור כפליים כאשר השותפות נתפסת כשולית ולא כליבת העשייה, כפי שקורה לעתים קרובות.

לכן הסדרי השותפות צריכים להיות מצומצמים ככל שניתן, בעלי מבנים משותפים מוגבלים בזמן וממוקדי מטרה. שתי דרישות בסיסיות נוספות הן: התמקדות בתהליכים ובתוצאות ולא במבנים ותשומות; ובהירות באשר לתחומי האחריות של השותפים ובאשר לערוצי הדיווח.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					המשאבים הפיננסיים שמביא איתו כל שותף ידועים וברורים
					משאבים אחרים שמביאים השותפים איתם ידועים וברורים אף הם
					תחומי האחריות של כל אחד מהשותפים ברורים ומובנים
					יש ערוצים ברורים למתן דין וחשבון על ביצועי השותפות כמכלול
					ההסדרים התפעוליים של השותפות הם פשוטים, תחומים בזמן ומכווני משימה
					השותפים ממוקדים בעיקר בתהליך, בתוצאות ובחדשנות

6. ניטור, מדידה ולמידה

עיקרון זה מתייחס למרכיב ההיזון החוזר בעבודת השותפות. פונקציית מעקב כזו היא חלק בלתי נפרד מכל תהליך תכנון וניהול אצל כל אחת מהסוכנויות. היא חשובה אף יותר בעבודה בשותפות, היכן שעלולים לצוץ ספקות באשר לרמת המחויבות או באשר למחיר ולתועלת שעשוי כל שותף להפיק. זה מאפיין במיוחד שותפות הנתפסת אצל חלק מהשותפים ככזו שאינה בליבת העשייה שלהם. ניטור, מדידה ולמידה הן לכן עיקרון חיוני לא רק בהערכת הביצועים, אלא גם בחיזוק המחויבות והאמון ההדדי.

הערות	כלל לא מסכים	לא מסכים	מסכים	מסכים מאוד	באיזו מידה אתה מסכים עם כל אחד מההיגדים הבאים?
					לשותפות יש מדדי הצלחה ברורים, הן למטרות השירות והן לשותפות עצמה
					לשותפות יש הסדרים ברורים לניטור יעיל ולבחינת המידה שבה מושגים מטרות השירות ויעדיו
					לשותפות יש הסדרים ברורים לניטור יעיל ולבחינה של עבודת השותפות עצמה
					ישנם הסדרים ברורים, המבטיחים שממצאי הניטור והבחינה מופצים לכלל השותפים
					הצלחות השותפות מופצות אל מחוץ לשותפות
					ישנם הסדרים ברורים שיבטיחו כי המטרות, היעדים והסדרי הפעולה ידועים וכי הם נבחנים ומעודכנים לאור ממצאי הניטור והבדיקה