

מערכת הסכמות לשיתוף פעולה בין ארגונים

ההצעה שלפניכם הינה נוסח אפשרי למערכת של הסכמות בין שני ארגונים או יותר המבקשים לשתף פעולה בתחום אחד או מגוון תחומים. בבניית מסמך זה ביקשנו ליצור כלי שימושי בידי יועצים/ות, מנהלים/ות ופעילים/ות המעוניינים להסדיר יחסים של שיתוף פעולה בין ארגוניהם באופן רשמי, בהיר, מפורט והוגן. היתרון המרכזי בכתיבת חוזה מסוג זה הוא הצפה של נושאים רבים מראש (והסכמה עליהם) והבנייה של מנגנונים להתמודדות עימם במהלך השיתוף הפעולה. בעבודתנו כיועצות ארגוניות התרשמנו כי תהליך זה מסייע לבנות את הקשר בין הצדדים ומגדיל את סיכויי ההצלחה לפעילות המשותפת.

קחו בחשבון כי תהליך כתיבת החוזה הינו מורכב וברוב המקרים נמשך יותר מפגישה אחת. תהליך בניית החוזה מהווה הזדמנות לתקשורת בין הצדדים, מעין הזמנה לדיאלוג. החוזה אפוא, אינו הליך פורמאלי בלבד, אלא הינו בעל תפקיד חשוב בבניית הקשר בין השותפים. ארגונים שדנו על נושאים אלו בעת כתיבת החוזה יצרו בסיס של אמון שקידם בניית שיתוף פעולה יציב. בנוסף להיותו של החוזה נקודת מפתח ליצירת קשר בין ארגונים, הוא יכול גם לשמש כ"עוגן" אליו ניתן לחזור ועליו להישען כאשר ניצבים מול מחסומים (צפויים או בלתי צפויים).

עם זאת, קיומו של דיאלוג מעמיק והצלחה בכתיבת החוזה אינה מבטיחה כי נוכל לצפות הכול מראש. לכן רצוי שהחוזה יכיל כלים לניהול דו-שיח מתמשך אשר יאפשרו התמודדות עם נושאים "הפתעות לא נעימות" שיצוצו במהלך הדרך המשותפת. כיוון שבנקודת הפתיחה רב הלא ידוע על הידוע, קיימת אפשרות לקבוע מסגרת זמן שבסופה תעשה בחינה מחדש של פרטי החוזה.

ניסוח מסמך זה הוא תוצר של שילוב בין פורמט אותו מציעה אמילי מקיי (במאמר העוסק בחוזה בין עמותה לקרן¹) לבין הסכמים שנוסחו בפועל על ידי ארגונים שקיבלו ייעוץ משתיל. חשוב לנו להדגיש כי נוסח זה מהווה בסיס לחשיבה בין - ארגונית משותפת בלבד, ובמידה וקיים רצון לתת תוקף משפטי להסכמות - יש לפנות גם לייעוץ משפטי אצל עורך/ת דין.

בעת כתיבת מסמך זה, ניסינו להכיל בו מגוון סוגיות שעשויות להיות רלוונטיות לבניית שיתוף פעולה. בשל אורכו ומורכבותו, אנו ממליצות להתייחס לכל סעיף כאופציונאלי בלבד, ולמחוק או לשנות חלקים מהחוזה בהתאם לצורכי המשתתפים ולאופי שיתוף הפעולה הנידון. החוזה מנוסח בצורת סעיפים מודגשים המעלים שאלה/ סוגיה לדיון; החלקים הלא מודגשים מהווים דוגמאות והצעות לכיווני חשיבה על ההיבטים שונים של שיתוף פעולה. (קיימים שיתופי פעולה חלקיים, קצרי טווח, שאינם מצריכים דיון מעמיק כל כך).

¹ Mckay, Amily. "Memorandum of Agreement for the Latino Funds Collaborative."

מצורפים שני נוסחים: הראשון בעל אופי יותר "חוזי", והשני מנוסח כרשימת סוגיות לדיון. ההפרדה בין הנוסחים נועדה לאפשר סגנונות עבודה שונים.

נוסח א': מערכת הסכמות לשיתוף פעולה בין _____ לבין _____
ביחס לפרויקט _____.

1. מטרת המסמך: (סעיף זה ניתן למלא בסוף תהליך כתיבת החוזה)

מטרת מסמך זה היא להגדיר את אופי שיתוף הפעולה בין _____ לבין _____ במסגרת פרויקט _____ . המסמך יתייחס למאפייני שיתוף הפעולה אשר שני הצדדים מעוניינים להגדיר בשלב זה, ובהם: (מחקר מאפיינים מיותרים): מבנה שיתוף הפעולה, לתחומי האחריות של הארגונים, דרכי ההתקשרות וקבלת ההחלטות בפרויקט המשותף, היקף פרק הזמן לשיתוף הפעולה, דרכי התמודדות עם קונפליקטים ואופן פירוק הקשר).

2. תיאור הפרויקט המשותף:

2.1 הארגונים המשתתפים ונציגיהם הרשמיים:

ארגון א' (שם, כתובת טלפון) _____
שם ותפקיד הנציג/ה: _____
ארגון ב' (שם, כתובת טלפון) _____
שם ותפקיד הנציג/ה: _____

2.2 אופי הפרויקט: (מתן שירותים, כנס, סדנאות, קורס, אירוע...)

2.3 היקף הפעילות המשותפת: (גבולותיה הגיאוגרפיים, מול אילו מוסדות, מהו קהל היעד, טווח הזמן הרצוי למימוש תוכנית פעילות, פרק זמן ההתקשרות).

2.4 מטרת הפעילות המשותפת: (למשל, חיזוק אוכלוסייה, שינוי מודעות...)

2.5 הגדרת הצלחה: מה יחשב כהצלחת הפרויקט המשותף? מומלץ לסמן קריטריונים אובייקטיביים ויעדים (למשל, מספר משתתפים, שינוי חקיקה, משובים, סקר...)

3. מבנה שיתוף הפעולה:

3.1 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 א': _____

צד ב': _____

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.

3.2 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.

4. תהליך קבלת החלטות:

לעיתים הגוף מקבל 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.

4.1 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.

• מהם החברים בגוף מקבלת ההחלטות?

• מהי תדירות ההתכנסות (כל כמה זמן) ומהו מקום ההתכנסות?

• מהו אופן קבלת ההחלטות (הצבעת רוב, קונצנזוס, זכות וטו)?

• מהם תחומי סמכויותיו של הגוף מקבלת ההחלטות?

• אחר:

4.2 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.

- מהן ההחלטות הנמצאות בתחום סמכותו של כל צד (כלומר, באילו תחומים קיים חופש לכל אחד מהצדדים להחליט באופן עצמאי)?

צד א':

צד ב':

- באילו סיטואציות מצפים להתייעצות בין הצדדים?

צד א':

צד ב':

- 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:

5.1 כל כמה זמן תתקיימנה פגישות עדכון?

5.2 מהם סוגי המידע אשר הצדדים מצפים לקבל, כיצד הוא יועבר (דוא"ל, טלפון...) ובאיזה תדירות?

5.3 איזה מידע רגיש יכול להיות חלק מהפרויקט וכיצד לטפל בו?

5.4 כיצד מועבר מידע לגורמים נוספים הקשורים לשיתוף הפעולה מלבד הגורמים המממנים (ועד מנהל, מועצה אזורית, שותפים נוספים)? מי מעביר את המידע, ובאיזה

תדירות? _____

5.5 אחר: _____

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 בוררות, גישור או ייעוץ) במידה והצדדים לא מצליחים להגיע להסכמה בכוחות עצמם.

• אחר: _____

7. פיתוח משאבים והתנהלות תקציבית:

7.1 מהם מקורות התקציב הקיימים?

7.2 מי אחראי על גיוס תקציבים חדשים ובאילו אופנים?

7.2 מי אחראי על ניהול התקציב המשותף וכיצד ינוהל?

7.4 מהו אופן החלוקה וההעברה של הכנסות משירותים בתשלום שיסופקו במסגרת שיתוף הפעולה?

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

9. פרסום והופעה באמצעי התקשורת:

9.1 מי מייצג את שיתוף הפעולה באמצעי התקשורת? (ייתכן ייצוג שונה באמצעי תקשורת שונים)

9.2 מהם הקווים המנחים לייצוג בתקשורת? (לדוגמא: להזכיר את מטרת שיתוף הפעולה, להזכיר את השותפים)

9.3 איזה סוג של קרדיט מצפה כל צד לקבל כאשר השיתוף הפעולה מיוצג בכלי התקשורת או באירועים ציבוריים? _____

9.4 איזו התייחסות תינתן למעורבותם של גופים נוספים הקשורים לפרויקט (משרדים ממשלתיים, עסקים, גורמים מממנים, שתיל)? _____

9.5 אחר: _____

10. ביקורת ציבורית או תביעה משפטית: מי נושא באחריות במקרה של ביקורת ציבורית או תביעה משפטית? קיימת אפשרות אחת 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- 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. 12.1 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) _____

12.2 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:

• כיצד מפצה הצד המפר את ההבנות את הצד הנפגע? מהו הפיצוי, בכסף או בשווה כסף, שמוסכמת על שני הצדדים כפיצוי הולם על הנזק שנגרם? _____

• מהו פרק הזמן המוסכם על שני הצדדים למתן הפיצוי? _____

• מהו גובה הפיצוי שיקבל הצד הנפגע? _____

12.3 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.

13. חתימות

צד ב' _____	צד א' _____
_____	_____
_____	_____

נוסח ב' : שאלות מנחות ליצירת מערכת הסכמות לשיתוף פעולה :

1. מטרת המסמך:

מטרת מסמך זה היא להגדיר את אופי שיתוף הפעולה הצדדים. המסמך צריך להתייחס למאפייני שיתוף הפעולה אשר שני הצדדים מעוניינים להגדיר בשלב זה : מבנה שיתוף הפעולה, לתחומי 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.

4. תהליך קבלת החלטות:

לעיתים הגוף מקבל החלטות 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 מקבלת ההחלטות?
- מהי תדירות ההתכנסות (כל כמה זמן) ומהו מקום ההתכנסות?
- מהו אופן קבלת ההחלטות (הצבעת רוב, קונצנזוס, זכות וטו)?
- מהם תחומי סמכויותיו של הגוף מקבלת ההחלטות?

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

כדאי להתמקד בשאלות:

- מהן החלטות 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 אופרטיבית משותפת (במקרים אלו, מיהם החברים בגוף המקבלת החלטות 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 מגוון 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.

כותבות: תמי רובל - ליפשיץ ועינת לוי, שתיל