МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНОБРНАУКИ РОССИИ)

Департамент государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи

Люсиновская ул., д. 51, Москва, 117997.
Тел. (499) 237-60-84. Факс (499) 237-70-54.
E-mail: d09@mon.gov.ru

29.09.2015 № 09-2638

О направлении методических рекомендаций

Руководителям органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования

В целях реализации Концепции развития дополнительного образования детей, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 4 сентября 2014 г. № 1726-р, Департамент государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи направляет для сведения методические рекомендации по развитию государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей, разработанные некоммерческим партнерством «Ассоциация участников рынка артиндустрии».

Приложение: на 13л. в 1 экз.

Заместитель директора департамента С.В. Мозглякова

М.А. Инкин
(499) 237-32-34

О направлении методических рекомендаций - 09

АССОЦИАЦИЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА АРТИНДУСТРИИ

Исх: №13-65 от 29.09.2015 г.

Проект методических рекомендаций
по развитию государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей

Министерство образования и науки РФ
Директору Департамента государственной политики в сфере воспитания детей и молодежи
Стрaдзе А.Э.

Уважаемый Александр Эдуардович!

В целях реализации п. 37 плана мероприятий на 2015 - 2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей «Развитие государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей, в том числе в сфере научно-технического творчества и робототехники» Ассоциацией участников рынка артиндустрии разработаны Методические рекомендации по развитию государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей. Проект методических рекомендаций обсужден на круглом столе «Роль ГЧП в развитии образования. Партнерство и диалог: государство, бизнес, общество», проведенном в рамках Инвестиционного форума «Инвестиции в детство – инвестиции в будущее России», который проводился 22-24 сентября 2015 г. Минпромторгом РФ. В дискуссии приняли участие представители Департамента развития внутренней торговли, легкой промышленности и потребительского рынка Минпромторга России, Общественной палаты города Москвы, Московской Торгово-промышленной палаты, образовательных организаций, реализующих программы дополнительного образования детей, Института культурологии образования Российской академии образования, Федерального института развития образования, НИУ Высшей школа экономики, ГБОУ ВО Московского государственного педагогического университета, а также руководители и представители ведущих предприятий по производству учебного оборудования, комплексных образовательных систем и товаров для системы дополнительного образования детей.

С глубоким уважением,
И.И. Егорова
Президент Ассоциации участников рынка артиндустрии
107023, Москва, Площадь Журавлева, д.2, стр.2, офис 316
8-985-211-38-90, e8-1047@mail.ru



МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО И СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

Оглавление

Термины и определени 2

Введение 4

Участники государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей 6

Ожидаемые результаты государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей 8

Модели реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 11

Модель 1. Программа «Шефство над образовательной организацией» 11

Модель 2. Программа «Благотворительность бизнеса» 13

Модель 3. Программа «Наращивание потенциала» 15

Модель 4. Программа «Партнерство по школьной инфраструктуре» 18

Модель 5. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания управленческих услуг» 19

Модель 6. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания профессиональных услуг» 20

Модель 7. Фонд целевого капитала (эндаумент-фонд) 21

Модель 8. Аренда 21

Модель 9. Программа «Общественно-профессиональная аттестация» 22

Рекомендуемые шаги по внедрению проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 23

Условия для реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 26

Факторы успеха внедрения проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 27

Необходимый набор инструментов для построения партнерства 29

Нормативно-правовая база для реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 30

Международный опыт реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 32

Приложение 1. Инструмент 1 - Бланк оценки партнера 34

Приложение 2. Инструмент 2 – Бланк оценки согласованности позиций 36

Приложение 3. Инструмент 3 - Образец первоначального партнерского соглашения 37

Приложение 4. Инструмент 4 - Оценка доступных ресурсов 39

Приложение 5. Инструмент 5 – Схема оценки партнерства. 40

Приложение 6. Инструмент 6 – Информационное сопровождение проекта/ов в партнерстве 41

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО И СОЦИАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ДЕТЕЙ

Оглавление

Термины и определени

Введение 2

Участники государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей 4

Ожидаемые результаты государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей 6

Модели реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 8

Модель 1. Программа «Шефство над образовательной организацией» 11

Модель 2. Программа «Благотворительность бизнеса» 11

Модель 3. Программа «Наращивание потенциала» 13

Модель 4. Программа «Партнерство по школьной инфраструктуре» 15

Модель 5. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания управленческих услуг» 18

Модель 6. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания профессиональных услуг» 19

Модель 7. Фонд целевого капитала (эндаумент-фонд) 20

Модель 8. Аренда 21

Модель 9. Программа «Общественно-профессиональная аттестация» 21

Рекомендуемые шаги по внедрению проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 22

Условия для реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 23

Факторы успеха внедрения проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 26

Необходимый набор инструментов для построения партнерства 27

Нормативно-правовая база для реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 29

Международный опыт реализации проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного партнерства и социального партнерства 30

Приложение 1. Инструмент 1 - Бланк оценки партнера 32

Приложение 2. Инструмент 2 – Бланк оценки согласованности позиций 34

Приложение 3. Инструмент 3 - Образец первоначального партнерского соглашения 36

Приложение 4. Инструмент 4 - Оценка доступных ресурсов 37

Приложение 5. Инструмент 5 – Схема оценки партнерства. 39

Приложение 6. Инструмент 6 – Информационное сопровождение проекта/ов в партнерстве 40

41

Термины и определения

ПАРТНЕРСТВО – это отношения, возникающие между частным, государственным и общественным секторами, как правило, с целью привлечения частных ресурсов и/или знаний для того, чтобы способствовать созданию общественных благ и оказанию общественных услуг, основанные на добровольном соглашении о сотрудничестве между двумя или более сторонами, в котором все участники договариваются работать вместе и вкладывать необходимые определенные ресурсы для достижения общей цели или выполнения определенной задачи и разделять риски, ответственность, ресурсы, правомочность и прибыль. Партнерский подход создает новые возможности для общественного развития за счет лучшего понимания условий деятельности и возможностей каждого сектора, а также поиска новых путей их применения в целях достижения общего блага.

СЕТЕВОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ – система горизонтальных и вертикальных связей, обеспечивающая доступность качественного образования для всех категорий граждан, вариативность образования, открытость образовательных организаций, повышение профессиональной компетентности педагогов и использование современных технологий. Сетевое взаимодействие позволяет распределять ресурсы при общей задаче деятельности, опираться на инициативу каждого конкретного участника, осуществлять прямой контакт участников друг с другом, выстраивать многообразные возможные пути движения при общности внешней цели, использовать общий ресурс сети для нужд каждого конкретного участника. Сеть создается на базе результатом проектного замысла на добровольной основе и удерживается общей проблематикой и интересами всех ее участников. Участники сети участвуют в едином целеполагании, согласовывают механизмы и схемы взаимодействия, договариваются о результатах деятельности.

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО, МУНИЦИПАЛЬНО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО – юридически оформленное на определенный срок и основанное на объединении ресурсов, распределении рисков сотрудничество публичного партнера, с одной стороны, и частного партнера, с другой стороны, которое осуществляется на основании соглашения о государственно-частном партнерстве, соглашения о муниципально-частном партнерстве, заключенных в соответствии с настоящим Федеральным законом в целях привлечения в экономику частных инвестиций, обеспечения органами государственной власти и органами местного самоуправления доступности товаров, работ, услуг и повышения их качества (Федеральный закон Российской Федерации от 13 июля 2015 г. № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации»)

СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО – это процесс согласования интересов с целью создания единого социокультурного пространства, в котором взаимодействуют и функционируют различные субъекты партнерства, согласные, несмотря на различие интересов, соблюдать общие «правила игры», партнерские нормы и взаимные

договоренности. Реализация политики социального партнерства связана с участием общественных объединений, представляющих интересы различных социальных групп, органов государственной власти, местного самоуправления, принятием и выполнением договоров и соглашений, экономических и политических решений и не ограничивается только сферой экономических или социально-трудовых отношений.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ - вид образования, который направлен на всестороннее удовлетворение образовательных потребностей человека в интеллектуальном, духовно-нравственном, физическом и (или) профессиональном совершенствовании и не сопровождается повышением уровня образования (п.14 ст. 2 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»)

СЕТЕВАЯ ФОРМА РЕАЛИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ПРОГРАММ обеспечивает возможность освоения обучающимся образовательной программы с использованием ресурсов нескольких организаций, осуществляющих образовательную деятельность, в том числе иностранных, а также при необходимости с использованием ресурсов иных организаций. (п.1 ст.15 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»)

Для организации реализации образовательных программ с использованием сетевой формы несколькими организациями, осуществляющими образовательную деятельность, такие организации также совместно разрабатывают и утверждают образовательные программы (п. 2 ст.15 Федерального закона от 29 декабря 2012 г. № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»).

Введение

Назначение методических рекомендаций – информирование органов исполнительной власти субъектов Российской Федерации, осуществляющих государственное управление в сфере образования, о возможных способах и механизмах организации продуктивного взаимодействия с представителями бизнеса в интересах совершенствования и развития образовательной системы в среднесрочном и долгосрочном периоде.

Цель методических рекомендаций – определение нового смысла в получении эффективного результата и оптимизации при объединении и управлении ресурсами системы дополнительного образования детей, а также в мобилизации компетенций и обязательств общественности, бизнеса и партнеров гражданского общества при внесении вклада в развитие и качество образования.

Предметом настоящих методических рекомендаций является идеология и порядок взаимодействия участников государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей.

В методических рекомендациях под партнерством понимаются взаимодействие, приобретающее заданные признаки или характеристики для достижения задаваемых условий или реализации определенных идей и принципов. В таблице представлены идеи и принципы обновления взаимоотношений между государством, бизнесом и обществом, способствующие достижению задаваемых результатов в дополнительном образовании детей.

Идея или принцип	Признак / характеристика партнерства
Принцип синергии / идея общей создаваемой стоимости	Для реализации принципа необходимо между государственным и частным сектором организовать партнерство длительного характера (среднесрочное или долгосрочное взаимодействие), которое ориентировано на производство и внедрение продукции, знаний, совершенствование процессов или оказание услуг в сфере дополнительного образования детей. Данный принцип может быть реализован только при совместной организации работы, когда участники партнерства в большинстве случаев работают вместе на всех уровнях и этапах от проектирования и руководства инициативой до реализации и определения стоимости.
Принцип коммерциализации	Партнерство должно способствовать разрешению проблем и противоречий, связанных с оказанием услуг в сфере дополнительного образования детей. В данном случае инструмент партнерства позволяет осуществить коммерциализацию проблем, подрывающих рыночные механизмы в регионе, дестабилизирующих развитие дополнительного образования или отрасли, а также пересмотреть характеристики взаимодействия, управления по отношению к создаваемым и применяемым в качестве

	ресурсов объектов интеллектуальной и иной собственности, комплексных проектов в отношении инфраструктуры образовательного процесса и культурно-досуговой деятельности.
Моральное смысловое обновление	В данном случае партнерство является механизмом, позволяющим сделать государственный сектор участником рынка.
Идея взаимовыгодного договора и разделения рисков	Взаимодействие между государственным и частным сектором необходимо осуществлять на добровольной основе договорных отношений (соглашений). Партнерство при таком взаимодействии – это явно изложенное обязательство или соглашение о вкладе и доле участников, механизм использования различных типов ресурсов и компетенций, включая финансовые. При этом стороны, преследуя собственные интересы, работают для достижения общей цели, в рамках которой принимают инвестиционные риски на основе заранее определенной технологии распределения доходов и расходов. Такое взаимодействие характеризуется осознанной взаимной зависимостью, возникающей вследствие разделения компетенций, ресурсов, рисков, ответственности, полномочий и доходов.
Принцип совместного открытого управления, направленности на результат	При взаимодействии необходимо создать условия, позволяющие осуществлять финансирование, контроль и регулирующее управление каждой стороной партнерства с привлечением общественного контроля. Партнерство характеризуется разделением контроля внедряемых новшеств, осуществляемых изменений в дополнительном образовании детей. При этом взаимоотношения между бизнесом и государством видоизменяются через взаимовыгодное разделение ответственности, знаний, рисков, взаимные уступки и своевременное урегулирование противоречий, выявляемых в ходе регулярного мониторинга партнерства. Для реализации принципа необходимо сформулировать требования к партнерству, а также критерии к его эффективности.
Идея инновационного управления	Партнерство должно быть применено как инновационный инструмент взаимодействия, обеспечивающий передачу знаний, прежде всего, от бизнеса к правительству. Это инновационный способ, изменяющий формат функционирования органов власти, позволит использовать возможности делегирования разработческих, управленческих, мониторинговых функций и т.п.
Идея акцента на пустой нише, которую должно заполнить партнерство	Партнерство должно быть использовано для сглаживания проявлений проблем региона в сфере дополнительного образования детей, минимизации потерь рынка в привлечении капитала и установления общей ответственности в операциях между государственными и частными организациями на условиях сотрудничества.

Участники государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей

В интересах устойчивого развития дополнительного образования детей в качестве сторон партнерства должны выступать: государственный сектор; частный сектор; гражданское общество.

Содержание государственно-частного партнерства в образовании позволяет определить круг участников, которые могут вступать во взаимодействие от каждой из сторон.

Со стороны государственного сектора могут выступать:

- органы государственной власти, в том числе органы управления образованием, и органы местного самоуправления;
- некоммерческие организации со стопроцентным государственным участием (государственные и муниципальные учреждения, фонды, государственные корпорации), осуществляющие деятельность в сфере образования;
- государственные (федеральные или находящиеся в ведении субъекта РФ) или муниципальные образовательные учреждения;
- иные государственные организации, реализующие программы в сфере дополнительного образования детей.

Со стороны частного сектора в партнерские отношения могут вступать:

- коммерческие и некоммерческие организации различной организационно-правовой формы с долевым участием государства или без его участия, в том числе негосударственные образовательные организации;
- физические лица.

Со стороны гражданского общества могут выступать:

- представители добровольно сформировавшихся некоммерческих ассоциаций и организаций;
- представители объединений родительской общественности.

Распределение ролей между сторонами партнерства осуществляется следующим образом.

Сторона партнерства	Роль	Требования
Государственный сектор	Осуществляет регулирующую деятельность: • инициатива в формулировании потребности и создании заказов; • создание основы для экономических, политических и социальных отношений; обеспечение политической воли, направленной на общественное развитие; • разработка законов и правил, внедрение механизмов и обеспечение выполнения международных	Обеспечивает соблюдение прав, доступ к информации, стабильность и легитимность

	обязательств; • предоставление государственных услуг по обеспечению основных потребностей и прав.	
Частный сектор	Осуществляет внедрение, коммерческую деятельность, в том числе инвестиционную, путем: • создания товаров и услуг; • обеспечения занятости, инновационного развития и экономического роста; • увеличения прибыли инвесторам для осуществления последующих инвестиций способствующих дальнейшим инновациям в бизнесе.	Ориентирован на извлечение прибыли для дальнейшего развития и увеличения мощностей, характеризуется изобретательностью, продуктивностью, четкостью поставленных задач и быстротой их достижения
Гражданское общество	Способствует общественному развитию за счет: • создания потребности (возможностей) для инноваций, развития и творчества; • выполнения функции «стража» общественных ценностей; • создания потребности в оказании поддержки нуждающимся и социально незащищенным.	Основано на общественных ценностях, отвечает на потребности общества, озвучивает их и контролирует соблюдение, охватывает все слои общества и характеризуется креативностью

В таблице приведены некоторые из принципиальных характеристик трех участников партнерства - государства, бизнеса и гражданского общества.

Характеристики соответствующих участников партнерства или взаимодействия

Государственный сектор	**Бизнес**	**Гражданское общество**
ПРЕИМУЩЕСТВА		
Нормативная способность. Ответственность за предоставление образования как права человека. Длительное взаимодействие. Широкое предоставление услуг, подотчетное государственному сектору.	Эффективность и производительность. Инновации и гибкость. Нацеленность на результат и экономическая эффективность.	Локальная база и опыт. Основано на сообществе. Возможность выполнения мониторинга на низовом уровне.
НЕДОСТАТКИ		
Ограниченная гибкость бюджета. Устойчивость к изменениям. Медленная обратная связь.	Не сосредоточено на общественном благе как первостепенной задаче.	Зациклены на узких или специальных интересах. Менее профессиональны

Иерархически организованный стиль управления.	Менее озабочены решением трудных задач.	в управлении.

Ожидаемые результаты государственно-частного и социального партнерства в системе дополнительного образования детей

Общая цель всех заинтересованных участников партнерства – увеличение объемов, повышение качества и доступности образовательных услуг в системе дополнительного образования детей.

Государственный сектор заинтересован в развитии форм и механизмов государственно-частного и социального партнерства, так как реализация данных проектов служит достижению следующих целей и задач:

- Повышение интеллектуального, технологического, имущественного и финансового потенциала дополнительного образования;
- Повышение эффективности управления государственным имуществом в области дополнительного образования, получение значительного бюджетного эффекта, осуществление государственных расходов с большей эффективностью, достижение относительной экономии в расходовании государственных средств);
- Актуализация имущественной базы дополнительного образования за счет привлечения ресурсов инновационной промышленности;
- Обеспечение конкурентоспособности образовательных программ, повышение их качества; стимулирование сближения фундаментального и прикладного компонентов в образовании; создание новых направлений образования в соответствии с потребностями растущей экономики России;
- Усиление инновационной составляющей образования.

Интересами частного сектора в государственно-частном и социальном партнерстве являются:

- получение экономических и неэкономических выгод в результате осуществления партнерских проектов;
- получение конкурентных преимуществ сторон партнерства;
- повышение качества человеческого капитала;
- распространение информации о компании в среде потенциальных наемных рабочих и потребителей продукции и услуг компании;
- повышение эффективности бизнес-процессов за счет внедрения результатов научных разработок;
- новые возможности для инновационного бизнеса.

Интересами гражданского общества в государственно-частном и социальном партнерстве являются:

- повышение качества образовательных услуг в системе дополнительного образования;

- повышение качества человеческого капитала за счет создания инновационной экономически ориентированной системы дополнительного образования детей;
- формирование условий для появления новых возможностей профессионального развития и совершенствования;
- повышение открытости и прозрачности результатов дополнительного образования детей, понимание результата и структуры взаимодействия системы образования с партнерами.

Достижение интересов каждой из сторон происходит за счет получения следующих результатов партнерства:

- профессиональное развитие ключевых специалистов;
- лучший доступ к информации и различным профессиональным сетям;
- больший «охват»;
- повышение эффективности деятельности;
- создание более востребованных и эффективных продуктов и услуг;
- развитие инноваций в сферах образования и производства;
- усиление доверия – понятная и открытая система реального планирования;
- увеличение доступа к ресурсам.

Кроме обозначенных выше общих преимуществ, отдельные партнеры получают целый ряд других конкретных выгод. В идеале каждый партнер должен их признать и довести до сведения других партнеров на раннем этапе взаимодействия для того, чтобы все партнеры понимали конкретные приоритеты и ожидания каждой стороны от данного взаимодействия.

Партнеры должны стремиться в определении своих приоритетов к следующим параметрам взаимодействия:

- **надежное долгосрочное взаимодействие** – интерес и государства, и бизнеса;
- **устойчивые результаты партнерства**. Долгосрочный характер реализации проектов государственно-частного партнерства следует из необходимости возврата финансовых средств, вложенных сторонами (в отличие от государственного заказа) в том числе на этапе разработки проекта, а также с необходимостью оценки эффективности полученного результата партнерства, оценки участия партнеров;
- **устойчивое развитие партнерства**.

В ходе совместной деятельности партнерства, направленные на устойчивое развитие, обеспечивают:

- **инновационные подходы** к решению проблем устойчивого общественного развития в целях борьбы с бедностью;
- **механизмы**, при помощи которых все три сектора могут внести свой вклад в виде конкретных возможностей и навыков для более эффективного, легитимного и устойчивого достижения общих и взаимодополняющих целей, причем этот совместный вклад окажется весомее, чем усилия каждого сектора в отдельности;
- **расширение доступа к ресурсам** за счет привлечения целого спектра технических, человеческих, физических и финансовых ресурсов из всех секторов;

- **динамичные новые контакты**, которые позволят каждому сектору получить лучшие каналы вовлечения в дела местного сообщества и большие возможности по воздействию на принятие политических решений;
- **лучшее понимание значимости, ценностей и качеств каждого сектора**, способствующее созданию более интегрированного и устойчивого общества.

Достижение приоритетов в сфере дополнительного образования детей

Приоритет развития	Преимущества проектов сетевого взаимодействия, государственно-частного и социального партнерства
Доступность образовательной среды	Развивает способность государственных образовательных организаций принимать большее число детей, тем самым расширяя доступ.
Повышение качества образования	Позволяет государственным органам образования сосредоточиться на основных функциях, таких как политика и планирование, разработка учебных программ и обеспечение качества образования.
Оптимизация расходов	Способствует повышению уровня финансового обеспечения, оптимизации бюджетных финансовых расходов региональной системы образования и образовательных организаций. Усиливает конкурентное давление в секторе дополнительного образования, обеспечивая, таким образом, повышение эффективности и большее стимулирование инноваций в предоставлении образовательных услуг.
Наращивание потенциала и управление в системе дополнительного образования	Стимулирует повышение уровня знаний, навыков и инноваций в образовательных организациях государственного сектора. Обеспечивает включение участия всех заинтересованных сторон в процессы принятия решений и ответственности за результаты, имеет решающее значение для успеха любой инновации или реформы
Гибкость и инновации	Допускает гораздо больше инноваций в предоставлении образования, сосредоточив внимание на итогах и результатах, ожидаемых от образовательных организаций. Позволяет изменить подход к организации занятости педагогических работников и использовать новые критерии оценки деятельности и новые механизмы при организации оплаты труда в образовательных организациях.
Устойчивость	Обеспечивает непрерывность развития, заменяемость и стабильность в проектах.

Модели реализации проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

Модель 1. Программа «Шефство над образовательной организацией»

Модель 1	Описание и особенности
Программа «Шефство над образовательной организацией»	**Цель** – улучшение качества, доступности, инфраструктуры и участия общества в развитии системы образования. **Особенность** – бизнес предоставляет ресурсы в натуральном выражении в дополнение государственному финансированию государственных бюджетных и казенных образовательных организаций. **Условия** – помощь оказывается нуждающимся, «бедным», неэффективным государственным школам. **Общие критерии оценки эффективности** – повышение качества услуг и обеспечения образовательного процесса, рост показателей деятельности образовательной организации, изменение внутренней среды, рост внутреннего потенциала организации (имущественного, кадрового, финансового и др.) **Требования к партнерам** – наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор

Схема взаимодействия в Модели 1. Программа «Шефство над образовательной организацией»

<table>
<tr><th colspan="3">ЧАСТНЫЙ СЕКТОР</th><th>ПРОЕКТ</th><th colspan="3">ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Шеф 1
Шеф 2
Шеф 3</td><td rowspan="3">Предложения по развитию</td><td>Оценка партнеров и реализованных проектов</td><td rowspan="3">Стадия проекти-рования</td><td>Стратегические документы, региональные целевые программы</td><td rowspan="3">Обозначение потребности в развитии и взаимодействии</td><td rowspan="3">ОИВ
Структура развития ГЧП</td></tr>
<tr><td>Характеристики предлагаемой инициативы, проекта, программы</td><td>Программы развития ГЧП, проекты сетевого взаимодействия, задачи развития</td></tr>
<tr><td>Предлагаемые форматы взаимодействия</td><td>Реестр образовательных организаций, программы развития образовательных</td></tr>
</table>

				организаций		
Шеф 1 ***Шеф 2*** ***Шеф 3***	Соглашение	Интересы партнеров по продвижению и совершенствованию предоставляемых в пользование ресурсов	Стадия согласования	Интересы, потребность в развитии наиболее нуждающихся образовательных организаций	Соглашение	***ОИВ*** ***Структура развития ГЧП*** ***Образовательная организация*** ***Представители общественных объединений***
		Определение предоставляемых ресурсов и ожидаемых результатов		Определение необходимых ресурсов и ожидаемых результатов		
		Принятие решения о привлечении других партнеров		Принятие решения о привлечении других партнеров		
Шеф 1 ***Шеф 2*** ***Шеф 3*** ***Представители общественных объединений***	Реализация проекта	Мобилизация ресурсов для реализации проекта, совершенствование технологий, материалов и иных ресурсов Мониторинг и контроль достижения результатов, мониторинг изменений, внесение корректив, доработка	Стадия реализации	Создание условий для взаимодействия, информационная поддержка и сопровождение	Реализация проекта	***ОИВ*** ***Структура развития ГЧП***
				Содействие реализации проекта, непосредственная реализация проекта, кадровое обеспечение, координация проекта в организации, мониторинг и контроль достижения результатов		***Образовательная организация*** ***Представители общественных объединений***
Шеф 1 ***Шеф 2*** ***Шеф 3***	Оценка результатов	Принятие решения о продолжении взаимодействия и участии в проекте Принятие решения о завершении проекта / участия в проекте Формирование системы условий тиражирования проекта, оценка показателей и условий возврата инвестиций / возврата вложенных ресурсов в случае неуспешности проекта	Стадия развития/ тиражи-рования/ завершения	Оценка результативности проекта (возможно неуспешное завершение проекта) Оценка условий тиражирования проекта в регионе Публичное представление проекта и его результатов, информационное сопровождение	Оценка результатов	***ОИВ*** ***Структура развития ГЧП*** ***Представители общественных объединений***

Модель 2. Программа «Благотворительность бизнеса»

Модель 2	Описание и особенности
Программа «Благотворительность бизнеса»	**Цель** – увеличения шансов детей из малообеспеченных семей на получение доступа к качественному дополнительному образованию. **Особенность** – бизнес предоставляет ресурсы в натуральном выражении и денежные средства в дополнение государственному финансированию государственных бюджетных и казенных образовательных организаций. **Условия** – увеличение количества и эффективности осознанной и ответственной корпоративной благотворительности, ориентация на будущую прибыль компаний, которые отслеживают качество образовательного процесса. **Общие критерии оценки эффективности** – повышение качества услуг и обеспечения образовательного процесса, рост показателей деятельности образовательной организации, изменение внутренней среды, рост внутреннего потенциала организации (имущественного, кадрового, финансового и др.) **Требования к партнерам** – наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор

Схема взаимодействия в Модели 2. Программа «Благотворительность бизнеса»

<table>
<tr><th colspan="3">ЧАСТНЫЙ СЕКТОР</th><th>ПРОЕКТ</th><th colspan="3">ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СЕКТОР</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Юридические лица
Физические лица</td><td rowspan="3">Предложения по развитию</td><td>Оценка партнеров и реализованных проектов</td><td rowspan="3">Стадия проектирования</td><td>Стратегические документы, региональные целевые программы</td><td rowspan="3">Обозначение потребности в развитии и взаимодействии</td><td rowspan="3">ОИВ
Структура развития ГЧП</td></tr>
<tr><td>Характеристики предлагаемой инициативы, благотворительного проекта, благотворительной программы</td><td>Программы развития ГЧП, проекты сетевого взаимодействия, задачи развития</td></tr>
<tr><td>Предлагаемые форматы взаимодействия</td><td>Реестр образовательных организаций, программы развития ОО</td></tr>
</table>

Юридические лица ***Физические лица***	Договор о благотворительной помощи	Интересы партнеров по продвижению и совершенствованию предоставляемых в пользование ресурсов	Стадия согласования	Интересы, потребность в развитии наиболее нуждающихся образовательных организаций	Договор о благотворительной помощи	***ОИВ*** ***Структура развития ГЧП*** ***Образовательная организация*** ***Представители общественных объединений***
		Определение предоставляемых ресурсов и ожидаемых результатов, определение целевых критериев		Определение необходимых ресурсов и ожидаемых результатов		
		Принятие решения о привлечении других партнеров				
Юридические лица ***Физические лица*** ***Представители общественных объединений***	Реализация проекта	Предоставление ресурсов в натуральном или денежном выражении	Стадия реализации	Создание условий для взаимодействия, информационная поддержка и сопровождение	Реализация проекта	***ОИВ*** ***Структура развития ГЧП***
		Мониторинг и контроль достижения результатов, мониторинг изменений, внесение корректив		Непосредственная реализация проекта, кадровое обеспечение, координация и администрирование проекта в организации, мониторинг и контроль достижения результатов		***Образовательная организация*** ***Представители общественных объединений***

Юридические лица *Физические лица* *Представители общественных объединений*	Оценка результатов	Оценка достижений, показателей и условий возврата инвестиций Принятие решения о продолжении взаимодействия	Стадия развития/ тиражи-рования/ завершения	Оценка результативности проекта, ответственность за отсутствие результатов / условия изменения ситуации Оценка условий тиражирования проекта в регионе Публичное представление проекта и его результатов, информационное сопровождение	Оценка результатов	*Образовательная организация* *ОИВ* *Структура развития ГЧП* *Представители общественных объединений*

Модель 3. Программа «Наращивание потенциала»

Модель 3	Описание и особенности
Программа «Наращивание потенциала»	**Цель** – оказание помощи правительству в традиционно слабых сферах, например, курсы повышения квалификации по менеджменту и экономики, по оснащению образовательной организации по различным направленностям, освоению педагогами современных средств обучения. **Особенность** – бизнес обеспечивает поддержку государственных образовательных организаций, создавая для них свои образовательные программы, комплексное обеспечение образовательного процесса, оказывая педагогическую поддержку, предоставляя управленческую и административную подготовку / услуги, обеспечивая учебными материалами и рабочими тетрадями, организуя подготовку учителей. **Условия** – органами исполнительной власти, а также и самими образовательными организациями, в качестве услуг может быть выбрано проведение для преподавателей системы дополнительного образования детей регулярных мастер-классов с участием представителей организаций, разрабатывающих средства обучения, для освоения преподавателями современных средств обучения и последующего их использования в образовательной деятельности. **Общие критерии оценки эффективности** – рост потенциала образовательных организаций, рост объемов внебюджетной деятельности образовательной организации, прибыль компаний, которые отслеживают качество образовательного процесса, появление новых образовательных услуг, реализация новых направленностей

	дополнительного образования детей. **Требования к партнерам -** наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор
Готовые решения «Кружки под ключ»	**Цель** – повышение качества, увеличение ассортимента образовательных услуг за счет быстрого и качественно новых подходов к обновлению программного образовательного поля. **Особенность** – современные четырех-ступенчатые модели (модули) кружков обеспечивающих оптимальную современную материально-техническую базу для организации образовательной деятельности в сфере научно-технического, естественно научного творчества, в том числе в области робототехники в системе дополнительного образования и внеурочной деятельности согласно ФГОС. **Условия** – Каждый вариант комплектации сопровождается методикой, учебным планом, подготовкой педагогов и технического персонала к использованию (обслуживанию) оборудования в образовательной деятельности, курсами повышения квалификации педагогов допобразования, тьюторством, долгосрочным техническим и сервисным обслуживанием оборудованием. Обеспечиваются консультирование и методическая поддержка всех категорий пользователей в режиме online и off-line с использованием всех доступных форм коммуникаций: вебинары и семинары, очное и дистанционное обучение. Возможность масштабирования и тиражирования проекта в регионе. Обязательным условием внедрения модели «Кружок под ключ» является мониторинг результатов с целью оптимизации затрат и повышения эффективности работы кружков.
Учебные комплекты «Кейс-Боксы» к образовательным программам	**Цель** – повышение качества, увеличение ассортимента образовательных услуг за счет быстрого и качественно новых подходов к обновлению программного образовательного поля. **Особенность** – Учебные комплекты представляют собой наборы современных и новейших материалов, средств обучения, элементов учебного процесса по тематике духовно-нравственного, культурного, научно-познавательного и физического развития детей. Учебные комплекты (кейсы) - представляет собой комплект методического материала для педагога, раздаточного и демонстрационного материала для обучающихся, и

	предлагает исчерпывающую информацию: планы занятий, раздаточные материалы (инструкции) для детей, обучающие советы, сценарии, мультимедийные ресурсы и т.п. Каждый кейс это комплект практико-ориентированных заданий, которые разрабатываются под конкурентные практические ситуации, формируют у обучающихся комплекс умений, необходимых для выполнения творческой, исследовательской, конструкторской, проектной и т.п. деятельности, с использованием современных материалов, предметов, оборудования, инструментов российского производства, и технологий работы с ними. Бокс современных и новейших материалов, средств обучения, элементов учебного процесса, произведенный российскими предприятиями обеспечивают организацию творческой и исследовательской детей в течение определенного промежутка времени (программы, модуля, года и т.п.) специально произведенными и скомплектованными под предлагаемые в кейсе задания материалами и средствами организации деятельности. **Условия**: • Формирование необходимой ресурсной базы и комплексного материально-технического обеспечения для организации духовно-нравственного, интеллектуального, культурного и физического развития детей. • Быстрое внедрение новейших разработок российских производителей и качественного учебно-методического обеспечения образовательного и культурно-просветительского процесса, созданного на их базе. • Организация инновационной практико-ориентированной системы повышения квалификации педагогов дополнительного и дошкольного образования, направленной: на ознакомление с ресурсами, созданными для организации творческой и исследовательской деятельности детей; на обучение педагога способам работы с новейшими ресурсами; на создание комплектов наглядных пособий для дальнейшей педагогической деятельности; на разработку новых модулей в реализуемой педагогом программе обучения детей с использованием изученных материалов и технологий работы с ними или разработку новых программ обучения. • Создание инструмента продвижения новейших интеллектуальных товаров посредством привлечения производителей к проведению курсов повышения квалификации педагогов, в том числе для организации ознакомительных экспозиций, проведения практико-ориентированных мастер-классов. • Прямые коммуникации педагогов и производителей, также как и государственные контракты без посредников сократят издержки на закупки, позволят образовательным

	организациям наладить информационное обеспечение и своевременно получать от производителей сведения о последних разработках.

Модель 4. Программа «Партнерство по школьной инфраструктуре»

Модель 4	Описание и особенности
Программа «Партнерство по школьной инфраструктуре»	**Цель** – сокращение бюджетных расходов. **Особенность** – правительство арендует объект, который был профинансирован, построен и эксплуатируется бизнесом, а правительство продолжает сохранять свою ответственность за предоставление основных образовательных услуг. **Условия** – предоставление государством субсидий на развитие из расчета на одного учащегося; долевое участие государства в развитии инфраструктуры (частичное возмещение расходов при создании инфраструктурных элементов). **Общие критерии оценки эффективности –** рост потенциала образовательных организаций, рост объемов внебюджетной деятельности образовательной организации, прибыль компаний, которые отслеживают качество образовательного процесса, появление новых образовательных услуг, реализация новых направленностей дополнительного образования детей. **Требования к партнерам -** наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор
Одним из примеров Программы являются **Комплексные решения для создания образовательной среды «Многофункциональные образовательные центры»**	**Цель** – повышение качества, увеличение ассортимента образовательных услуг за счет быстрого и качественно новых подходов к обновлению программного образовательного поля. **Особенность** – способствуют развитию мотивации детей к познанию и творчеству. Наряду с образовательной направленностью, Центры помогают в решении важных социальных задач: обеспечение равных возможностей доступа к качественным услугам образования детям из различных социально-экономических слоев, преодоление социального одиночества и уязвимость подростков в современном мире, возможности ранней профессиональной

	ориентации. Такие Центры позволяют использовать и внедрять новую образовательную форму – метапредметность. Модули: Мир науки и техники, естествознания, искусства и т.д. – позволяют проводить комбинированные метауроки. Например, история – география; биология – химия - физика. **Условия** – проведение среди образовательных организаций конкурсов на получение субсидий для частичной или полной оплаты расходов, связанных с приобретением современных средств обучения, включая такие средства обучения, которые позволяют проводить мероприятия в сфере научно-технического творчества и робототехники. При этом с целью оптимизации образовательной среды региона Центры должны использоваться для совместного использования средств обучения, а также для реализации сетевых образовательных программ, реализация части внеурочной деятельности, дополнительных общеразвивающих программ и т.п.

Модель 5. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания управленческих услуг»

Модель 5	Описание и особенности
Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания управленческих услуг»	**Цель** – повышение эффективности управления образовательными организациями, сокращение непрофильных для образования расходов на создание системы управления, привлекая профессиональные управленческие услуги из частного бизнеса. **Особенность** – программы управления образовательной организацией подталкивают власти к заключению договоров с бизнесом либо для работы в государственных образовательных организациях, либо для управления некоторыми службами в них. Хотя эти организации находятся в частном управлении, они по-прежнему остаются в государственной собственности и финансируются из бюджета. **Условия** – общей чертой подобных программ является заключение договора на управление, который детализирует такие аспекты как целевые показатели, подотчетность, хронология и арбитражные процедуры. **Общие критерии оценки эффективности** – рост потенциала образовательных организаций, рост объемов внебюджетной деятельности образовательной организации, оптимизация расходования бюджетных средств при увеличении объемов закупок, прибыль компаний, которые отслеживают качество образовательного процесса, появление новых образовательных услуг, реализация новых направленностей дополнительного образования детей.

	Требования к партнерам - наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор

Модель 6. Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания профессиональных услуг»

Модель 6	Описание и особенности
Программа «Привлечение сторонних организаций для оказания профессиональных услуг»	**Цель** – повышение качества и увеличение ассортимента образовательных услуг. **Особенность** – профессиональные услуги, такие как педагогическое образование, создание специализированных учебных пособий для оснащения образовательного процесса, дизайн учебного плана, дополнительные образовательные услуги на частной основе, непрофильные образовательные услуги. Главное преимущество состоит в концентрации и привнесении в образовательные организации экспертных знаний частных поставщиков. **Условия** – возможно привлечение партнеров для оказания профессиональных услуг, как самими образовательными организациями, так и органами исполнительной власти в регионах. **Общие критерии оценки эффективности –** рост потенциала образовательных организаций, рост объемов внебюджетной деятельности образовательной организации, оптимизация расходования бюджетных средств при увеличении объемов закупок, прибыль компаний, которые отслеживают качество образовательного процесса, появление новых образовательных услуг, реализация новых направленностей дополнительного образования детей. **Требования к партнерам -** наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера / поставщика товаров и услуг **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор

Модель 7. Фонд целевого капитала (эндаумент-фонд)

Модель 7	Описание и особенности
Фонд целевого капитала (эндаумент-фонд)	**Цель** – обеспечение конкурентоспособности сферы дополнительного образования детей в регионе. **Особенность** – потребителями услуг некоммерческой организации создается юридическое лицо, концентрирующее объем внебюджетных средств (спонсорство, меценатство, пожертвования, ценные бумаги и т.п.), поступивших от юридических и физических лиц на расчетный счет эндаумент-фонда для финансирования заказа. Как правило получателем дохода от такого целевого капитала выступает конкретная образовательная организация. **Условия** – Государство или собственник образовательных учреждений представляет образовательному учреждению и управляющей компании сформулированное и обеспеченное ресурсами государственное задание на выполнение основной функции образовательного учреждения и контролирует качество, сроки и объемы его выполнения. Одновременно государство или собственник передает управляющей компании ресурсы и права управления образовательными учреждениями с целью обеспечения эффективного и качественного управления образовательными учреждениями и эффективного использования финансовых ресурсов.

Модель 8. Аренда

Модель 8	Описание и особенности
Аренда	**Цель** – оптимизация бюджетных расходов на содержание инфраструктуры образования. **Особенность** – частный оператор управляет инфраструктурой, финансирует текущие затраты на содержание инфраструктуры. **Условия** – частный оператор получает доход и осуществляет фиксированные выплаты государству. Коммерческие риски для сторон одинаковы. **Требования к партнерам** - наличие компетенций в сфере ресурсного обеспечения дополнительного образования детей, наличие внутренних отраслевых и внешних связей для реализации комплексного проекта развития потенциала образовательной организации, наличие аналогичных реализованных проектов в сфере образования, репутация надежного и ответственного партнера **Инициатор** – частный сектор, государственный сектор Способы реализации модели представлены в Письме Минобрнауки РФ от 04.02.2011 №03-66 «О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования»

Модель 9. Программа «Общественно-профессиональная аттестация»

Модель 12	Описание и особенности
Программа «Общественно-профессиональная аттестация»	**Цель** – повышение эффективности педагогических кадров, создание условий для профессионального и карьерного роста педагогов, создание условий для развития педагогической деятельности, развитие добросовестной конкуренции и ответственности. **Особенность** – общественно-профессиональная экспертиза педагогической деятельности с привлечением некоммерческих и коммерческих организаций, родительской общественности, представителей и объединений профессионального педагогического сообщества. Экспертиза новых и уже реализуемых программ с целью оценки их востребованности, актуальности, возможностей для обновления и переработки. **Условия** – предусматривается ответственность педагогов за повышение квалификации и его эффективность, определены требования к подтверждению эффективности, проводится открытая публичная оценка деятельности педагогов и отслеживание их развития, сведения заносятся в банк данных педагогов-мастеров для работы с организациями бизнеса в условиях ГЧП, развития самозанятости педагогов.

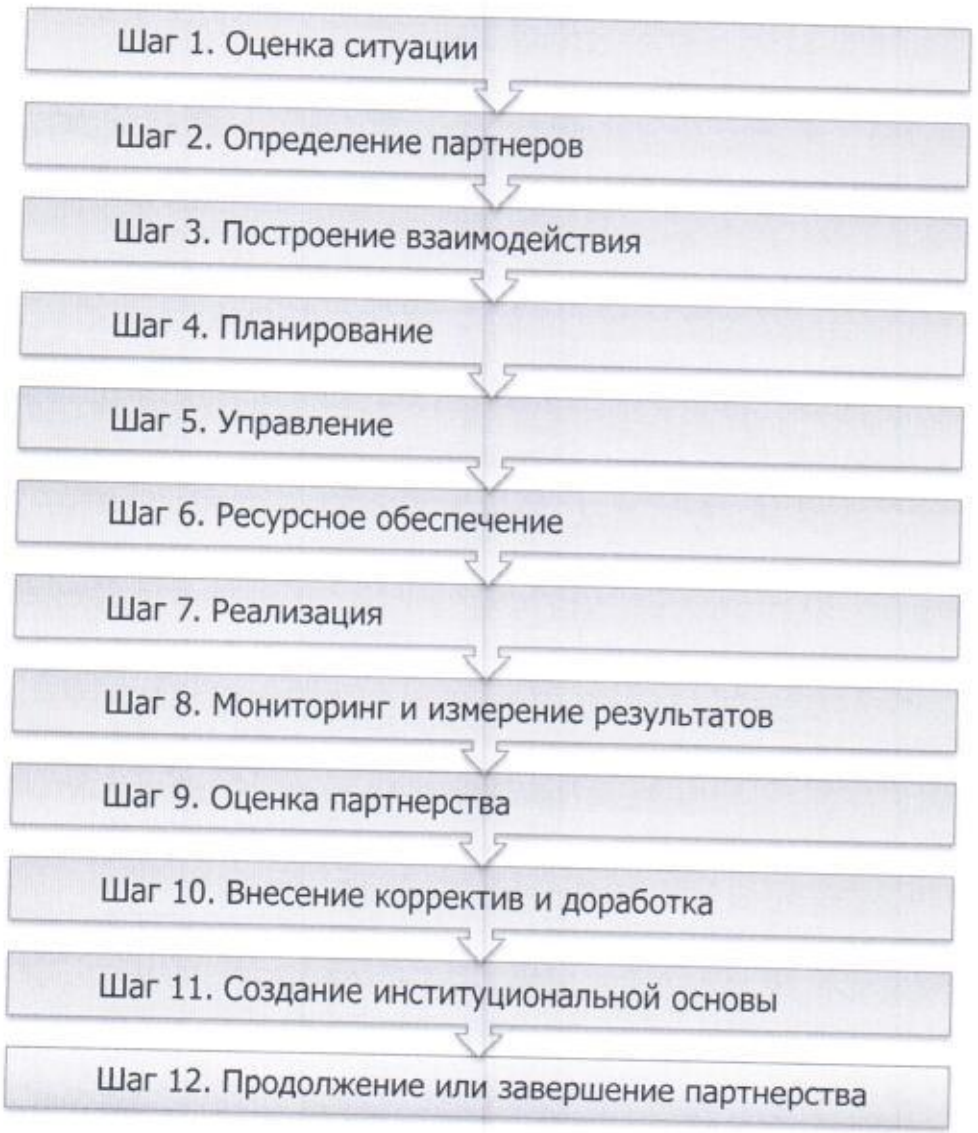
Рекомендуемые шаги по внедрению проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

В общем случае в проекте ГЧП выделяются два этапа:

- «затратный этап», в течение которого частная и публичная стороны инвестируют ресурсы;
- «доходный этап», в течение которого происходит оказание услуг дополнительного образования с помощью привлеченных ресурсов и возврат инвестиций.

Наличие «доходного этапа» является ключевым отличием проектов государственно-частного партнерства от государственного заказа. При этом источником дохода по проекту может быть как выручка от оказания услуг частным лицам, так и иные платежи, в том числе из бюджета.

Несмотря на то, что партнерства могут создаваться на многих уровнях и в различных форматах, их объединяют общие принципы построения и управления процессами взаимодействия, которые распространяются на все виды партнерского сотрудничества.



1. В ходе оценки ситуации необходимо обеспечить полное понимание и исследование проблемы, сбор данных, консультирование с заинтересованными сторонами и потенциальными донорами и организациями, предоставляющими ресурсы, формирование общей картины/видения партнерства. На этом этапе производится детализованная оценка партнеров, для которой используется Инструмент 1. - Бланк оценки партнера (Приложение 1).

2. На втором шаге требуется произвести определение потенциальных партнеров и при необходимости обеспечить их участие, мотивацию и желание работать сообща (вне зависимости от того, какая из сторон явилась инициатором проекта/ов). На данном этапе партнеры осуществляют согласование позиций, используя Инструмент 2 – Бланк оценки согласованности позиций (Приложение 2).
   Необходимо учитывать, что партнерство остается на уровне простых разговоров до тех пор, пока партнеры не возьмут на себя реальные обязательства по совместной работе. Договоренность обычно закрепляется в виде Партнерского соглашения или Соглашения о сотрудничестве. Соглашение, как правило, не имеет юридической силы и разрабатывается и принимается партнерами на равных условиях, подписывается на добровольной основе, легко пересматривается, не имеет конечного срока действия (целесообразно использовать несколько краткосрочных соглашений, чем соглашение без фиксированной даты).
   В итоге партнеры создают «соглашение о сотрудничестве» (Приложение 3), которое может быть достаточным для начала совместной работы. Такое партнерское соглашение остается первым шагом и во многом способствует закреплению сотрудничества по среднесрочным или долгосрочным партнерским инициативам.

3. На третьем шаге необходимо согласовать цели, задачи и основные принципы работы и на их основе выстроить схему рабочего взаимодействия, определить порядок формирования и критерии прекращения партнерства.

4. На четвертом шаге осуществляется планирование деятельности и детальная проработка проекта совместно всеми партнерами. Здесь же определяются количественные и качественные результаты для каждого шага проекта/ов.

5. На пятом шаге партнеры совместно создают структуру для управления партнерством на среднесрочный или долгосрочный период (при этом определяются промежуточные критерии оценки реализации проекта, мониторинговые процедуры). Здесь определяется характеристика системы управления партнерством, включающая установление чётких правил согласно роли каждого участника партнерства, детализацию прав и обязательств участников и ответственности за их невыполнение, определение требований к участникам, порядок расходования средств и распределение доходов, ответственности и рисков, порядок управления рисками и разрешения конфликтных ситуаций, регламент предоставления отчетности и раскрытия информации о реализации проекта.

6. На шестом шаге необходимо детализовать возможности и потребности каждого из партнеров и мобилизовать финансовые и иные ресурсы проекта, используя все возможные виды поддержки. На этом этапе оцениваются все доступные ресурсы партнерства, для чего используется Инструмент 4 – Оценка доступных ресурсов проекта (Приложение 4).

7. Как только получены необходимые ресурсы, и проект(ы) согласован(ы) всеми партнерами, начинается этап реализации – работа по выполнению утвержденного плана-графика и (в идеале) достижению ожидаемых результатов.

8. Восьмой шаг требует проведения оценки результатов и создания отчетности по эффективности и воздействию. Должны быть соотнесены поставленные задачи и ожидаемые результаты, на основе чего делается вывод, насколько партнерство эффективно в достижении намеченных задач.

9. На девятом шаге должна быть осуществлена всесторонняя оценка партнерства (Приложение 5). Эксперты должны ответить на следующие вопросы:
   Как партнерское взаимодействие влияет на партнерские организации?
   Нужно ли расстаться с кем-то из партнеров или привлечь новых

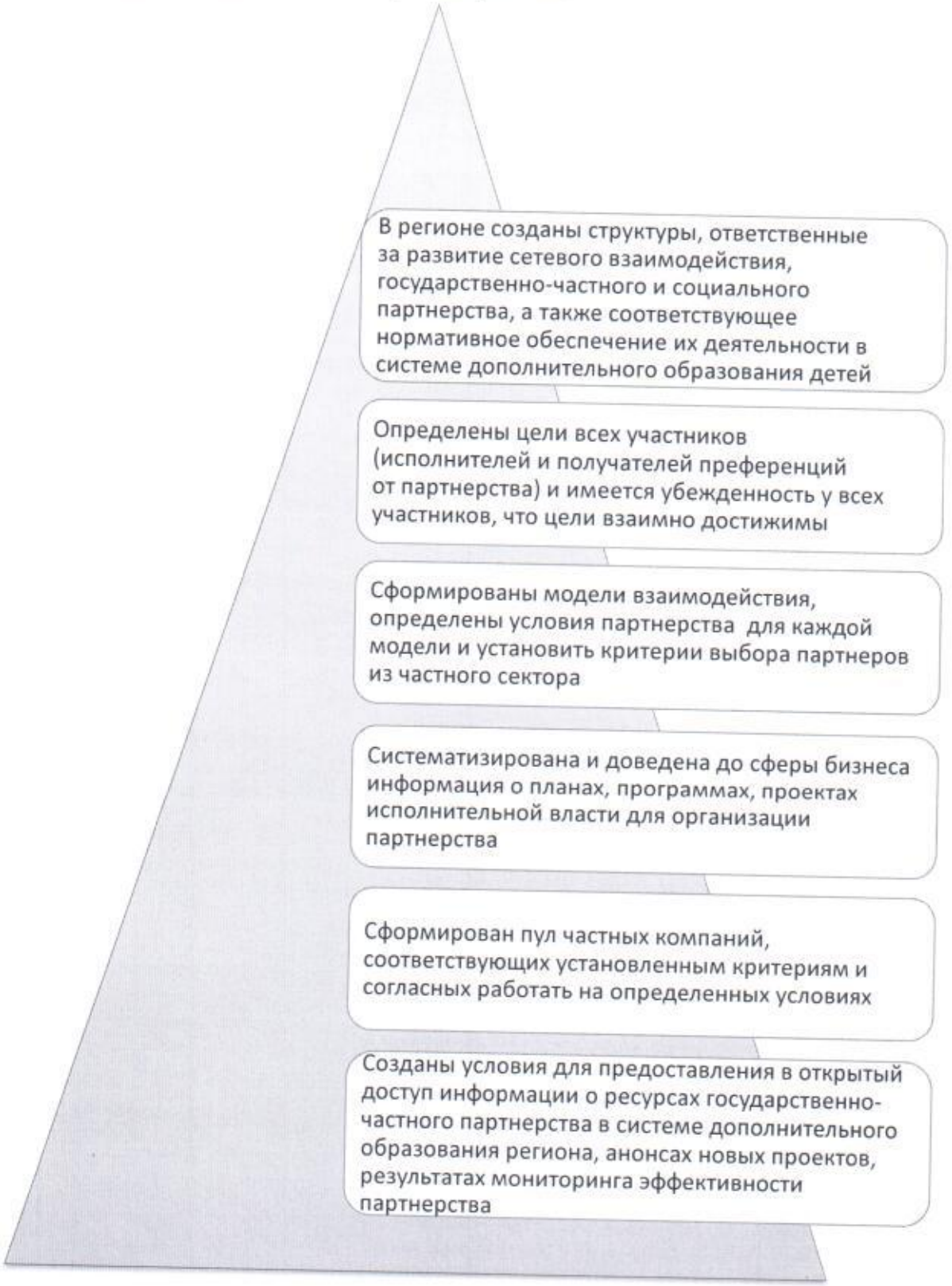
10. На основе проведенной оценки производится пересмотр и корректировка задач партнерства, программ(ы) или проекта/ов в свете полученного опыта.

11. Для устойчивого развития проекта/ов требуется создание соответствующих структур и механизмов для партнерского взаимодействия в целях обеспечения долгосрочного взаимодействия и преемственности.

12. Необходимо создать условия для продолжения партнерского взаимодействия или обеспечить достижение соглашения о завершении совместной деятельности / прекращении партнерства с обязательным обеспечением информационной поддержки и дальнейшего информационного сопровождения (Приложение 6).

Условия для реализации проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

Реализация проектов государственно-частного партнерства может быть осуществлена при соблюдении следующих условий.



Факторы успеха внедрения проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

Успех государственно-частного и социального партнерства в сфере образования должен быть измерен степенью улучшения образовательной среды, преподавания и обучения, предоставления улучшенных средств управления и создания более широкого сообщества для участия в процессе образования и профессиональной подготовки педагогических кадров.

Потребности. Оценка потребностей включает в себя не только поставщиков партнерства, но и конечных пользователей результатами от партнерства. Поэтому, необходимо рассматривать любое партнерство в контексте общих планов всей системы образования и для всех участников очень важно иметь четкое представление о транзакционных издержках, которые будут понесены в ходе поддержания партнерских отношений.

Право собственности. Исходя из потребностей, важно участие конечных пользователей на стадиях разработки концепции, планирования и реализации деятельности. Кроме того, должен быть соответствующий баланс интересов, позволяющий каждому члену партнерства непосредственно отвечать за свои действия, и для каждого из партнеров должна быть возможность удовлетворить собственные интересы при сохранении своей ответственности.

Влияние. Трудно предугадать последствия изменений в сфере образования с появлением ГЧП, но важно установить оценки влияния партнерства и, опять же, использовать конечных пользователей в процессе сбора необходимых доказательств воздействия.

Подотчетность. К сожалению, регулирование и подотчетность в партнерстве, согласно мировому опыту, осуществляется редко и слабо. Первично - исправление нормативного вакуума, а потом уже определение мер обеспечения транспарентности в отношении управления, финансирования, процессинга и обеспечения результатов. Акцент на результатах имеет первостепенное значение, и важно с самого начала сформулировать и в дальнейшем поддерживать инструменты, с помощью которых можно делиться информацией в отношении этих результатов со всеми заинтересованными сторонами.

Успех моделей государственно-частного партнерства может быть достигнут при преодолении ряда противоречий путем соблюдения следующих условий как на федеральном, так и на региональном уровне.

- Создание прочной основы для истеблишмента частного сектора, оказывающего услуги дополнительного образования.
- Предоставление частному сектору, оказывающему услуги дополнительного образования детей, возможности устанавливать свои собственные тарифы и другие сборы при использовании государственных субсидий.
- Разрешение работать и создание условий для работы (помещения, субсидии) частным организациями, оказывающим услуги дополнительного образования созданным не для прибыли и некоммерческим организациям, оказывающим услуги дополнительного образования детей.

- Необходимо поощрять организации и способствовать прямым инвестициям в образование от частного сектора (льготы, преференции, субсидии и т.д.).
- Установить четкие правила и порядок для регистрации (лицензирования) частных организаций дополнительного образования, а также объективные и выстроенные в динамике критерии и процессы для оценки качества работы.
- Обеспечить равный доступ к государственной субсидии для государственного и частного сектора дополнительного образования детей.
- Применение договоров государственно-частного партнерства, которые обеспечат частным поставщикам дополнительных образовательных услуг значительную гибкость.
- Создание процессов обеспечения качества в дополнительном образовании и предоставление информации семьям для обеспечения возможностей свободного выбора образовательной программы и педагога для своих детей.
- Создание критериев по выбору партнеров для государственно-частного партнерства и формирование прозрачных конкурентных многоэтапных процессов отбора.
- Определение критериев эффективности работы и стимулов для ее увеличения, а также установление санкций за не соответствующую заданным условиям работу партнеров.
- Создание эффективной коммуникационной стратегии для информирования родителей и общественности о характеристиках, преимуществах и задачах государственно-частного и социального партнерства.
- Создание информационной среды и критериев оценки потенциала частной организации, достаточного для осуществления партнерства в конкретном проекте государственно-частного или социального партнерства.

При построении партнерства необходимо учесть существование рисков для каждой из сторон партнерства и провести оценку рисков на каждом шаге реализации проекта/ов. Основные категории риска в равной мере распространяются на всех партнеров, поэтому каждый партнер должен оценить не только свои собственные риски и преимущества, которые могут возникнуть в результате взаимодействия, но и понять риски и выгоды других партнеров.

Организационные риски могут быть связаны с любым из следующих условий:

- **репутация** - каждая организация или учреждение дорожит своей репутацией, поэтому необходимо оценить, может ли репутация организации пострадать от участия в партнерстве или от его неудачного завершения в будущем;
- **потеря независимости** – партнерское сотрудничество неизбежно означает для каждой организации повышение зависимости от других партнеров в ходе совместной деятельности;
- **конфликт интересов** – как на тактическом, так и на стратегическом уровне партнерство может вызвать противоречия и ощущение того, что партнера подталкивают к невыгодным для него компромиссам. Поэтому необходимо на начальных этапах партнерства определить, четко сформулировать и согласовать

единое понимание целей, задач и интересов как партнерства в целом, так и каждого из его участников;

- **отток ресурсов** – партнерство обычно требует больших инвестиций (особенно времени) в начале процесса, задолго до того, как появится соответствующая отдача.
- **проблемы реализации** – после того, как партнерство сформировано, получены ресурсы, и каждая партнерская организация приступает к осуществлению проекта, может возникнуть новый ряд обязательств и проблем по мере его реализации. В связи с этим необходимо предусмотреть гибкую систему изменения соглашения, корректировки оценочных параметров партнерства на каждом из этапов, условия вхождения в партнерство и выхода из него.

Необходимый набор инструментов для построения партнерства

Инструмент 1. Бланк оценки партнера

Инструмент представляет собой комплект оценочных позиций, которые позволяют выяснить, насколько потенциальный партнер соответствует целям и задачам партнерства. Этот опросник можно положить в основу переговоров с потенциальными ключевыми партнерами, как на руководящем, так и на исполнительном уровне (приложение 1).

Инструмент 2. Бланк оценки согласованности позиций

Инструмент содержит ключевые вопросы, которые партнеры должны обсудить, чтобы понять свои собственные намерения и намерения партнеров, отношение к партнерству и заинтересованность в сотрудничестве каждой из сторон (приложение 2).

Инструмент 3. Образец первоначального партнерского соглашения

Представляет собой простой образец для заключения первоначального партнерского соглашения с определением согласованных намерений заинтересованных сторон (приложение 3).

Инструмент 4. Оценка доступных ресурсов проекта

Инструмент позволяет всеми партнерами провести оценку ресурсов, необходимых для реализации утвержденного проекта/ов. Это делается не только на основании анализа потребностей в финансировании, одно из главных преимуществ сотрудничества состоит в том, что межсекторное взаимодействие позволяет получить доступ к более широкому спектру неденежных ресурсов, которые партнеры могут внести в партнерство (приложение 4).

Инструмент 5. Схема оценки партнерства

Схема позволяет провести анализ партнерства с целью оценки того, насколько партнерство способствует достижению целей и реализации ожиданий отдельных партнерских организаций. Она представляет собой своего рода общую проверку положения дел, а не формальный аудит проекта или программы, который проводят партнеры. Данная схема – внутренний инструмент партнерства. Внешний «рецензент»,

навязывающий свое мнение, может сыграть деструктивную роль. Партнеры с большей готовностью и открытостью поделятся своим мнением, если будут чувствовать себя защищенными. Поэтому к оценке партнерства следует подходить как к внутреннему процессу, в котором внешний рецензент сам не выполняет оценивающую функцию, а обеспечивает сбор мнений партнеров (приложение 5).

Инструмент 6. Информационное сопровождение проекта/ов в партнерстве

Инструмент в общем виде позволяет сконцентрировать согласованную информацию о партнерах и партнерском проекте для представления в информационных источниках (на портале ГЧП в дополнительном образовании детей, информационных ресурсах организаций-партнеров, СМИ и т.п.) (приложение 6).

Нормативно-правовая база для реализации проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

Основу нормативно-правовой базы ГЧП в сфере дополнительного образования формирует Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации».

Сфера образования и науки регулируется отраслевыми и ведомственными актами, эволюция которых берет начало с 1996 года.

Так, Федеральный закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ред. от 13.07.2015) «О науке и государственной научно-технической политике» в числе принципов государственной поддержки инновационной деятельности установил «приоритетное использование рыночных инструментов и инструментов государственно-частного партнерства для стимулирования инновационной деятельности». Несмотря на отсутствие прямого действия на сферу образования вообще и дополнительного образования в частности, указанный федеральный закон заложил концептуальную основу применения ГЧП в сфере науки и образования.

Дальнейшее развитие концепция ГЧП получила в «Стратегии развития науки и инноваций в Российской Федерации на период до 2015 года» (утв. Межведомственной комиссией по научно-инновационной политике (протокол от 15.02.2006 № 1)), в числе направлений которой было закреплено формирование общих условий для развития частно-государственного партнерства в сфере инновационной деятельности.

Одним из первых ведомственных актов стало письмо Министерства образования и науки Российской Федерации от 04.02.2011 г. № 03-66 «О применении механизмов частно-государственного партнерства в сфере образования», в котором даны подробные методические рекомендации по общим вопросам применения частно-государственного партнерства в сфере образования, сформулировано представление о формах партнерства (в форме попечительских или управляющих советов, института общественного взаимодействия на основании решений органов государственного управления, экспертных советов, рабочих групп и др., в форме соглашения о сотрудничестве или протокола о

намерениях по осуществлению совместных действий, в форме простого товарищества, коммерческой или некоммерческой организации), конкретизированы инструменты ГЧП (целевой капитал, аутсорсинг, концессионные соглашения, привлечение управляющих компаний). Так, создание фондов целевого капитала при некоммерческих организациях при участии предприятий промышленности явилось одним из видов партнерского взаимодействия еще в 2006 году с принятием Федерального закона от 30.12.06 № 275-ФЗ «О порядке формирования и использования целевого капитала некоммерческих организаций».

Кроме того, Письмо Минобрнауки России от 17.06.2013 № АК-921/06 «О методических рекомендациях» (вместе с «Методическими рекомендациями по формированию многофункциональных центров прикладных квалификаций») ратифицировало концессионное соглашение как форму государственно-частного партнерства при создании учебного центра профессиональной квалификации, что позволяет проводить аналогии в другие плоскости применения ГЧП в сфере образования.

Утвержденные Минобрнауки России 01.07.2014 за № ВК-102/09вн «Методические рекомендации по решению задачи увеличения к 2020 году числа детей в возрасте от 5 до 18 лет, обучающихся по дополнительным образовательным программам, в общей численности детей этого возраста до 70 - 75 процентов» обозначили необходимость расширения участия негосударственного сектора в оказании услуг дополнительного образования детей, а также внедрения механизмов государственно-частного партнерства в данной сфере посредством обеспечения конкурентного доступа негосударственных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, к бюджетному финансированию, развития механизмов снижения ставок арендной платы за государственное/муниципальное имущество для негосударственных организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, увеличение масштабов поддержки некоммерческих организаций, реализующих дополнительные общеобразовательные программы, через систему грантов социально ориентированным некоммерческим организациям, а также через формирование механизмов стимулирования благотворительности физических и юридических лиц, содействия развитию корпоративной социальной ответственности в сфере дополнительного образования детей.

Наконец, распоряжение Правительства РФ от 24.04.2015 № 729-р «Об утверждении плана мероприятий на 2015 - 2020 годы по реализации Концепции развития дополнительного образования детей, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 04.09.2014 № 1726-р» устанавливает необходимость реализации мероприятий по расширению доступа частных организаций дополнительного образования детей к предоставлению услуг дополнительного образования, равно как и по развитию государственно-частного партнерства в системе дополнительного образования.

За последние годы в нашей стране сделано немало для формирования правовой базы развития партнерских отношений, однако правовое обеспечение социального партнерства находится в стадии становления.

С правовой точки зрения социальное партнерство – это согласование действий всех сторон на определенной законодательной платформе, отражающей его существо, содержание и инструменты регулирования.

Принципы социального партнерства обозначены в Конституции Российской Федерации, где определены основные направления сотрудничества в области культуры,

образования и информации (ст. 29, 43, 44), трудовых отношений (ст. 7, 37, 72), социального развития и социальной защиты (ст. 7, 39, 40, 71, 72), охраны здоровья и экологии (ст. 41, 42, 114).

Трудовой кодекс РФ содержит раздел II «Социальное партнерство в сфере труда» (ст. 23–55). В нем социальное партнерство рассматривается как система взаимоотношений между работниками, работодателями, органами государственной власти и местного самоуправления.

Социальное партнерство означает предоставление различным социальным общностям права участвовать в политическом и экономическом процессе, в формировании общественного мнения, процессах принятия решения. В этом, на наш взгляд, и состоит главная задача социального партнерства – не нивелировать различные интересы, а учитывать их различия в принятии согласованных решений.

Международный опыт реализации проектов сетевого взаимодействия, ГЧП и социального партнерства

Последние годы во многих странах мира наблюдается увеличение роли частного сектора в финансировании и предоставлении образовательных услуг. Ключевой тенденцией стало появление более сложных форм негосударственного участия в сфере образовательных услуг через государственно-частные партнерства. ГЧП или многосторонние партнерства объединяют государственный сектор, частный сектор и гражданское общество. Что представляют собой эти партнерства и кто в них участвует? Что они делают и кто обеспечивает эти новые договоренности?

В международной практике государственно-частное партнерство преследуют две цели: 1) способствовать в финансировании и предоставлении услуг от обоих, государственных и частных, секторов, но не увеличивать роль одного над другим; 2) улучшать существующие образовательные услуги, предоставляемые в обоих секторах с акцентом, на эффективность системы, качество, справедливость и подотчетность. Крайне важно организовать совместную работу государственных и частных секторов для достижения важных образовательных, социальных и экономических целей.

Тем не менее, пока еще существует мало моделей ГЧП, которые удалось формализовать. Пока это сложные инфраструктурные проекты и всевозможные контрактные взаимоотношения между государственными и частными секторами.

Приведем ряд определений партнерства, применяемых в различных государствах:

« … объединение и управление ресурсами, а также мобилизация компетенций и обязательств общественности, бизнеса и партнеров гражданского общества внести свой вклад в расширение и качество образования. Они основаны на принципах международного права, этических принципов и организационных соглашений, лежащих в основе развития сектора образования и управления; на консультации с другими заинтересованными сторонами и на принятии совместных решений, рисков, выгоды и подотчетности…» - Институт планирования образования.

«добровольный союз между различными равными субъектами из различных секторов посредством чего они договариваются с целью достижения общей цели или

выполнения конкретной потребности, включая общие риски, обязанности, средства и полномочия» – Всемирный экономический форум.

«Совместное предприятие между государственным и частным секторами, основанное на знаниях и опыте каждого партнера, который лучше всего удовлетворяет четко определенные общественные потребности посредством надлежащего распределения ресурсов, рисков и вознаграждений», - Канадский Совет по частно-государственному партнерству.

«Отношения распределения рисков между общественным и частным (включая добровольческий) секторами, основанные на согласованном стремлении достичь требуемого результата государственной политики. Как правило, такое партнерство принимает форму долгосрочных и гибких отношений, обычно подкрепляемых договором (контрактом) предоставления услуги публичного финансирования», - Британская комиссия по частно-государственному партнерству.

«Частно-государственное партнерство часто понимается как частные инвестиции, где стороны, включая как правительственные обязательства, а также обязательства частного сектора реализуют отношения в форматах партнерства», - Правительство Индии, Министерство финансов.

Существует ряд проблем в создании государственно-частного партнерства в сфере образования, и эти проблемы продолжают ограничивать возможности для проектирования договоров партнерств, а также выступают в качестве сдерживающего фактора для включения большего числа стимулов для инвестирования частного сектора в образование.

- Низкий уровень потенциала для реализации государственно-частного партнерства в сфере образования во многих странах.
- Трудность определения конечных результатов или коэффициентов эффективности, поскольку существует слишком много факторов, которые влияют на результаты обучения. Сложно установить рамки, в которых негосударственные образовательные организации могут быть привлечены к ответственности.
- Опасения с обеих сторон: для государственного сектора, образование рассматривается в качестве некоммерческой деятельности, в то время как для частного сектора есть риск, что поворот в политике может уменьшить выгоды от такого партнерского соглашения.
- У всех участников партнерства различные цели, заинтересованности и способы работы, и им трудно координировать свои системные требования и требования для работы друг с другом в рамках партнерства.
- Существуют значительные различия в мощности, которыми могут обладать участники партнерства - представители частного сектора.
- Существует значительное разнообразие организационных моделей, которые попадают под термин партнерства, начиная с государственно-частного партнерства, которое создается для реализации определенных задач, до создания отдельных организаций (в том числе ресурсных центров), которые формируются для сбора и распространения знаний, мониторинга и контроля.

Приложение 1. Инструмент 1 - Бланк оценки партнера

СВЕДЕНИЯ О ПОТЕНЦИАЛЬНОМ ПАРТНЕРЕ (сведения об организации, её характеристиках и ресурсах)	**ТЕКУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ** 1) обзор того, что уже известно об организации 2) оценка надежности источников информации 3) определение того, насколько доступная информация достаточна для принятия решения	**ПОСЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ** 1) какая необходима дополнительная информация 2) существуют ли некоторые сомнения 3) каков график и критерии принятия решения об устойчивости возможного партнерства
1. Насколько удовлетворителен опыт работы организации, количество и масштаб выполненных аналогичных проектов? Имеются ли успешно завершенные и/или развивающиеся проекты?		
2. Пользуется ли эта организация уважением/ признанием внутри своего сектора? Какова репутация организации как надежной и устойчивой в своем секторе? Имеется ли стремление организации выстраивать внутрисекторальные отраслевые связи для совершенствования выпускаемой продукции, оказываемых услуг?		
3. Пользуется ли эта организация уважением/ признанием у других секторов и ключевых организаций?		
4. Какие профессиональные компетенции организации дополнят компетенции вашей организации и/или других партнеров в ходе реализации проекта?		
5. Имеет ли организация широкие и полезные контакты и информационные ресурсы, которыми она может поделиться?		
6. Какие есть свидетельства финансовой устойчивости и надежности?		
7. Существуют ли в организации надежные структуры управления и менеджмента?		
8. Насколько постоянен штат сотрудников, как изменялся масштаб организации за последние 3-5 лет, по каким причинам это происходило?		
9. Насколько широк доступ к необходимой информации/ ресурсам/ опыту организации?		
10. Насколько эта организация будет привержена начатому делу в трудной ситуации?		

ОЦЕНКА СОТРУДНИКОВ ПОТЕНЦИАЛЬНОЙ ПАРТНЕРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ		
11. Насколько сотрудники лояльны к деятельности организации, уже реализуемым и вновь начинаемым проектам?		
12. Есть ли у сотрудников опыт в разработке и реализации аналогичных проектов?		
13. Насколько хорошо сотрудники работают в команде и 14. обеспечивают обмен информацией?		

Приложение 2. Инструмент 2 – Бланк оценки согласованности позиций

1. Отношение, намерения и обязательства заинтересованных сторон a) Являюсь ли представителем заинтересованной стороны (уточнить, государственного сектора, частного сектора, общественности)? b) Готов ли я действовать в интересах стороны, представителем которой я являюсь, и нести ответственность за результаты партнерства? c) Считаю ли я партнерский подход необходимым для достижения наших целей? d) Уверен ли я в том, что мои партнеры хотят добиться успешного партнерства? e) Нацелен ли я на достижение результатов партнерства? f) Готов ли я поставить под сомнение свои предположения? g) Ценю ли я различия между нами? h) Доверяю ли я своим партнерам принятие решения от моего имени?	
2. Поведение отдельных заинтересованных сторон a) Являюсь ли я сторонником партнерства? b) Могу ли я внимательно слушать своих партнеров? c) Придерживаюсь ли я принципов партнерства (равноправия, прозрачности и взаимной выгоды) в моей повседневной работе? d) Стараюсь ли я давать/получать полезную обратную связь от своих партнеров? e) Последовательно ли я выполняю свои обязательства? f) Проявляю ли я уважение к своим партнерам даже в их отсутствие? g) Поддерживаю ли я потребности в развитии у своих партнеров? h) Признаю ли я достижения своих партнеров?	
3. Установки, ценности и нормы партнерства a) Разделяем ли мы понимание рисков и выгод от партнерства? b) Достигли ли мы единого мнения по поводу общего видения и ценностей? c) С готовностью ли мы высказываем свое мнение, даже если оно идет в разрез с мнением остальных? d) Готовы ли мы поменять свое мнение о других заинтересованных сторонах? e) Даем ли мы друг другу возможность высказать сомнения? f) Удалось ли нам в нашем партнерстве создать практику открытости и прозрачности? g) Постоянно ли мы используем возможности для обучения, улучшения и изменения?	
4. Структуры, системы и стратегии партнерства a) Является ли наше партнерское соглашение ясным и понятным всем участникам? b) Созданы ли условия, способствующие тому, чтобы все партнеры действовали в интересах партнерства? Есть ли какие-либо препятствия к осуществлению партнерства? c) Имеем ли мы все необходимые навыки, умения и технологии для успешной реализации совместных усилий? d) Существует ли структура и основные правила поведения для успешной совместной работы? e) С готовностью ли мы делимся информацией с другими заинтересованными сторонами? f) Понятны ли наши стратегические задачи всем заинтересованным сторонам? g) Установлены и соблюдаются ли высокие стандарты качества в нашей работе? h) Привлекаем ли мы самые лучшие и взаимодополняющие ресурсы для успеха партнерства? i) Проводим ли мы организационную регистрацию партнерства с тем, чтобы оно могло существовать без нашего участия?	

* *Разработано с учетом материалов: "A Brief History of Everything", Ken Wilber, Shambhala Publications.*

Приложение 3. Инструмент 3 - Образец первоначального партнерского соглашения

ДАТА **МЕСТО**

1. ОРГАНИЗАЦИИ-ПАРТНЕРЫ
1.1 Партнер 1
Контактная информация
Контактное лицо
1.2 Партнер 2
Контактная информация
Контактное лицо
1.3 Партнер 3
Контактная информация
Контактное лицо

2. ЗАЯВЛЕНИЕ О НАМЕРЕНИЯХ
2.1 Мы, нижеподписавшиеся, принимаем коллективное обязательство … / осознаем важность проблемы…
2.2 Работая сообща как партнеры, мы видим новые дополнительные возможности, которые каждый из нас вкладывает в выполнение указанного обязательства / решение поставленной проблемы
2.3 В частности, каждый партнер обязуется внести следующий вклад в решение задач партнерства:
Партнер 1 …
Партнер 2…
Партнер 3…
Все партнеры…

3. ПРОЦЕДУРЫ И СТРУКТУРЫ
3.1 Роли и ответственности партнеров …
3.2 Координация и администрирование …
3.3 Рабочие группы / комиссии/ консультативный совет
3.4 Процессы принятия решений …
3.5 Условия и процедуры отчетности …

4. РЕСУРСЫ
4.1 Мы обязуемся предоставить следующие ресурсы для:
а) партнерства и
б) проекта…

5. АУДИТ/ АНАЛИЗ / ОБЗОР
5.1 Мы обязуемся предоставлять необходимую информацию, относящуюся к партнерству, всем партнерам
5.2 Мы соглашаемся проводить регулярную оценку партнерства каждые … месяца
5.3 Независимый аудит финансовой отчетности партнерства (и всех возникших в результате партнерства проектов) будет проводиться на ежегодной основе

5.4 Мы обязуемся вносить необходимые изменения в партнерство (включая изменения в данное соглашение) в случае, если в результате аудита это окажется необходимым для успешного достижения поставленных целей

6. ОСОБЫЕ УСЛОВИЯ

6.1 Данное соглашение не позволяет использовать материалы, охраняемые авторским правом (включая логотипы) или передавать конфиденциальные материалы третьим лицам без предварительного письменного разрешения партнера-владельца информации
6.2 Данное соглашение не накладывает финансовых или иных обязательств на организации или их сотрудников и может носить нести юридическую силу в случае заключения дополнительных официальных документов.

ПОДПИСИ СТОРОН

От имени Партнера 1
От имени Партнера 2
От имени Партнера 3

Приложение 4. Инструмент 4 - Оценка доступных ресурсов

СВЕДЕНИЯ О РЕСУРСАХ	ОЦЕНКА блока ресурсов для каждого партнера (перечислить возможный вклад каждого из партнеров в проект по видам ресурсов)
Человеческие ресурсы • специалисты (Все) • стажеры (ГС, БС) • волонтеры (НКО, БС) • студенты /практиканты (ГС) • административная поддержка (Все)	
Информация (данные) • статистические данные / законодательная основа (ГС) • анализ рынка/ прогноз (БС) • местные условия / социальная проблематика (НКО)	
Помещения для: • партнерского проекта / офис проекта (Все) • встреч /семинаров и совещаний (Все) • крупных публичных мероприятий (ГС, БС) • склада (БС, ГС) • проектных мероприятий (Все) • общественного информационного пункта (Все)	
Продукция (зависит от направленности проекта и специализации вовлеченного бизнеса) • медикаменты (БС) • продукты питания (БС) • компьютеры (БС) • электроэнергия (БС, ГС) и т.д.	
Прочее • транспорт (ГС, БС) • оборудование (ГС, БС) • мебель (ГС, БС)	
Информация (распространение) • электронные коммуникационные системы (Все) • устная молва (Все) • публикации (Все) • профессиональные сети (Все)	
Экспертные возможности • технические эксперты (Все) • разработка проекта (Все) • обучение/повышение профессионализма (Все) • менеджмент (БС) • маркетинг (БС) • фасилитация (НКО) • проведение совещаний (БС)	
Взаимоотношения с • донорами (НКО, ГС) • политиками (ГС, БС) • поставщиками / профсоюзами (БС) • религиозными учреждениями (НКО) • общественными организациями (НКО) • зонтичными организациями (БС, НКО) • СМИ (Все) • общественностью (ГО)	
Финансовые ресурсы (Все)	

Приложение 5. Инструмент 5 – Схема оценки партнерства

ЦЕЛИ	ВОЗМОЖНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ
Предоставить партнерам возможность осмыслить ценность партнерства с точки зрения интересов их собственной организации	• **встречи «один на один»** с ключевыми участниками партнерства из каждой организации, которые проводятся специально назначенным «рецензентом». Результаты оформляются в виде отчета и распространяются между всеми партнерами для последующего обсуждения • **групповое обсуждение** – проводится отдельно в каждой партнерской организации – содержит SWOT анализ (оценка сильных, слабых сторон, возможностей и опасностей партнерства), результаты которого затем сравниваются с другими организациями • **встречи парами** (2 представителя разных партнерских организаций встречаются для откровенного критического разговора и обмена мнениями). Результаты встречи доводятся до сведения других партнеров на общей встрече/ рабочем семинаре
Оценить, нужны ли изменения, и какие изменения необходимы для улучшения эффективности партнерства	• **Изменение основного акцента деятельности** – может быть обсуждено в режиме «фьючерсного семинара» или «разработки сценария», когда партнерам предлагается мыслить глобально • **Изменение ролей и обязанностей** – партнерам предлагается провести оценку функций, умений и навыков и перераспределить обязанности между партнерами для того, чтобы по-новому решать новые задачи • **Институционализация** – вовлечение в партнерство новыми способами широкого количества сотрудников данной организации
Согласовать изменения, которые необходимо внести в Партнерское соглашение по итогам проведенной оценки	• **Внесение изменений в Партнерское соглашение** с учетом новых задач, изменения акцента или новых видов деятельности • **Расширение партнерства** – либо за счет привлечения новых партнеров, либо за счет распространения информации о партнерских мероприятиях и достижениях, а также оказание поддержки другим в проведении подобных инициатив • **Разработка стратегии завершения или продолжения** – проекта или партнерства, или участия в нем одной или нескольких партнерских организаций. Продолжение связано с выполнением поставленных задач и не означает неудачу. Нормальное партнерство умело справляется с завершением/изменениями/уходом участников в позитивной и творческой форме.

Приложение 6. Инструмент 6 – Информационное сопровождение проекта/ов в партнерстве

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ	Название программы, проекта, инициативы Информация о партнерах, информация о других заинтересованных сторонах / инициаторах проекта Период реализации проекта, основные ключевые даты Местонахождение
ПРЕДЫСТОРИЯ	Какие ключевые проблемы привели к созданию партнерской инициативы? Кто инициировал ее? Какие ключевые принципы были согласованы/ ценности положены в основу? Каковы были цели и задачи?
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	Какая деятельность была осуществлена в рамках партнерства? Как проводилось управление проектной деятельностью? Каковы были первые шаги? Каковы результаты до настоящего момента? Что ожидается в ближайшем будущем?
РОЛИ	Кто конкретно участвовал и в какой роли, какую функцию осуществлял? Были ли изменения с течением времени?
ОТЧЕТНОСТЬ	Каким образом построена отчетность инициативы? Как оцениваются и измеряются результаты/эффективность? Как проводится оценка партнерства? Как построен процесс принятия основных решений – включая внесение изменений?
ПРОБЛЕМЫ	С какими проблемами столкнулось партнерство на протяжении осуществления проекта / программы / инициативы? Как они были решены? Какие проблемы остались?
РЕСУРСЫ	Какие ресурсы привлечены для реализации проекта? Привлекались ли ресурсы из внешних источников? Если да, то какие и в каком процентном соотношении от всего бюджета? В какой степени ресурсы возобновляются? Является ли инициатива оказывается устойчивой? В настоящее время? В последствии?
БУДУЩЕЕ	Есть ли долгосрочные планы развития инициативы/ проекта/ программы? Есть ли у партнеров стратегия дальнейшего развития? В какие сроки партнерство будет завершено или перейдет в другую форму? Если да, то в какой форме предполагается осуществлять партнерство?
ДОСТИЖЕНИЯ	Каковы основные достижения инициативы/ проекта/ программы?
КОНТАКТНЫЕ ДАННЫЕ	К кому и как можно обратиться за дополнительной информацией?