

МЕХАНИЗМЫ ВЫЯВЛЕНИЯ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ

Бенчмаркинг



Понятие бенчмаркинга

«Бенчмаркинг – это процесс измерения производительности через сопоставление с процедурами, практиками и результативностью организаций (на границе производительности лидеров), выявление лучших практик для повышения уровня знаний и повышения качества деятельности»*.

Бенчмаркинг включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

* Презентация Evolution & Philanthropy. «Методика проведения бенчмаркинга в НКО».
http://www.slideshare.net/evd_oa?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview

История возникновения

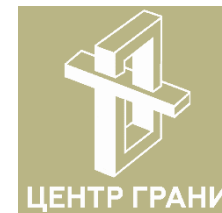
Метод бенчмаркинга был разработан в 1972 году для оценки эффективности бизнеса Институтом стратегического планирования в Кембридже.

Впервые целенаправленно использовать бенчмаркинг начала компания Хегох в момент тяжелейшего кризиса в 1979 г. для анализа затрат и качества собственных продуктов по сравнению с японскими.

Примеры успешного бенчмаркинга

Бенчмаркинг компании Ford ее специалисты проводили в 90-х, когда положение компании на рынке серьезно пошатнулось. В ходе данного анализа производились исследования более 50 моделей автомобилей.

Данные исследования велись с целью выяснения достоинств и соответственно недостатков каждой. Результатом компании стал автомобиль модели Taurus, который стал машиной года.



Основные мировые бенчмаркинговые платформы

Center of Effective Philanthropy (США)
www.effectivephilanthropy.org/

Charity Navigator (США)
www.charitynavigator.org/

Give Well (США и другие страны)
www.givewell.org/

Great NonProfit (США)
www.greatnonprofits.org

Intelligent Philanthropy (США)
www.intelligentphilanthropy.com

Keystone Accountability (Любая)
keystoneaccountability.org

Philanthropedia (США)
<http://www.myphilanthropedia.org/>

The Income Benchmarking Tool (Великобритания)
<http://www.civilsociety.com>

Этапы проведения бенчмаркинга*

Планирование проекта

- Определение цели проведения бенчмаркинга.
- Отбор элементов системы измерения для бенчмаркинга.
- Отбор проектной команды по проведению бенчмаркинга в организации.
- Определение временных рамок и подготовка бюджета проекта по бенчмаркингу.
- Отбор однородных организаций для проведения бенчмаркинга.
- Установление согласованных правил проведения бенчмаркинга с партнерскими организациями

Сбор информации

- Определение, какую именно информацию необходимо собрать.
- Согласование вопросов, на которые должна отвечать информация.
- Определение временных рамок сбора информации.

Обмен информацией с партнерами

- Обработка полученных данных.
- Интерпретация полученных результатов (Определение сходства и различия между данными, полученными в ходе бенчмаркинга, анализ различий).
- Оценка необходимости проведения дополнительного сбора информации среди Ваших партнеров по бенчмаркингу.

Использование на практике

- Составление рекомендаций на основе полученной информации.
- Составление плана деятельности по улучшению.

*

— Jason Saul, Benchmarking for Nonprofits: How to Measure, Manage, and Improve Performance

Нормативное закрепление системы бенчмаркинга в регионе

Утверждение НПА

Утверждение решениями межведомственной комиссии (иного субъекта, ответственного за развитие и реализацию бенчмаркинга)

Конкретизирован в технических заданиях в случае привлечения независимого оператора или РЦ

Внедрение системы бенчмаркинга в регионе

Определение и утверждение общих правил применения инструмента в социальной сфере

Конкретизация с учетом специфики отраслей

В обязательном порядке должно быть закреплено

Общие подходы к оценке результативности организаций, оказывающих однородные услуги, единые показатели результативности для сравнения

Порядок обеспечения доступа к информации о текущем состоянии показателей результативности для сравнения

Субъекты принятия решений об адаптации и внедрении лучших практик

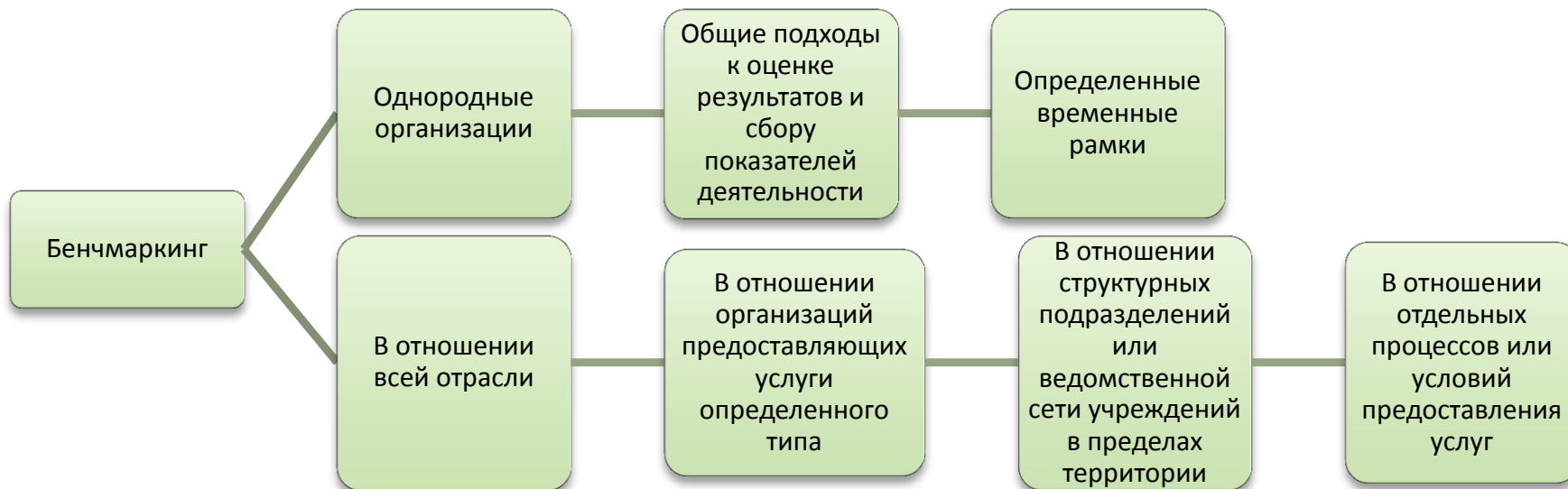
Рекомендуется включать в

- ✓ государственные региональные программы, предусматривающие меры поддержки СОНКО, социального предпринимательства
- ✓ в состав регионального комплекса мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа СОНКО, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению.

Пример: лучшая организация систем управления качеством предоставления услуги может быть практика предоставления услуги в сфере социального обслуживания: «Детский телефон доверия «Перемена плюс» АНО «Региональный центр практической психологии и социальной работы «ВЕКТОР».

Практика позволила обеспечить устойчивый рост числа выявленных случаев нарушения прав детей и жестокого обращения с ребенком на ранних стадиях и своевременно принятых мер по оказанию помощи и защите ребенка.

Направления оценки в рамках бенчмаркинга



Для чего использовать?

- Выявление общего уровня развития отрасли
- Выявление причины отставания отрасли
- Оценка характеристик конкурентоспособности поставщиков социальных услуг
- Разработка рекомендаций по распространению лучшей практики, которые бы способствовали повышению конкурентоспособности



• Является процессом сравнения основных характеристик организации и сопоставление данных параметров с параметрами конкурентных организаций, с целью исследования специфической продукции, предполагаемых возможностей и методов администрирования работы.

Конкурентный бенчмаркинг

• Является сравнением основных показателей организации с общими для большого количества конкурентов, совершающих аналогичную деятельность. Данный вид бенчмаркинга позволяет выявить основные инвестиционные направления.

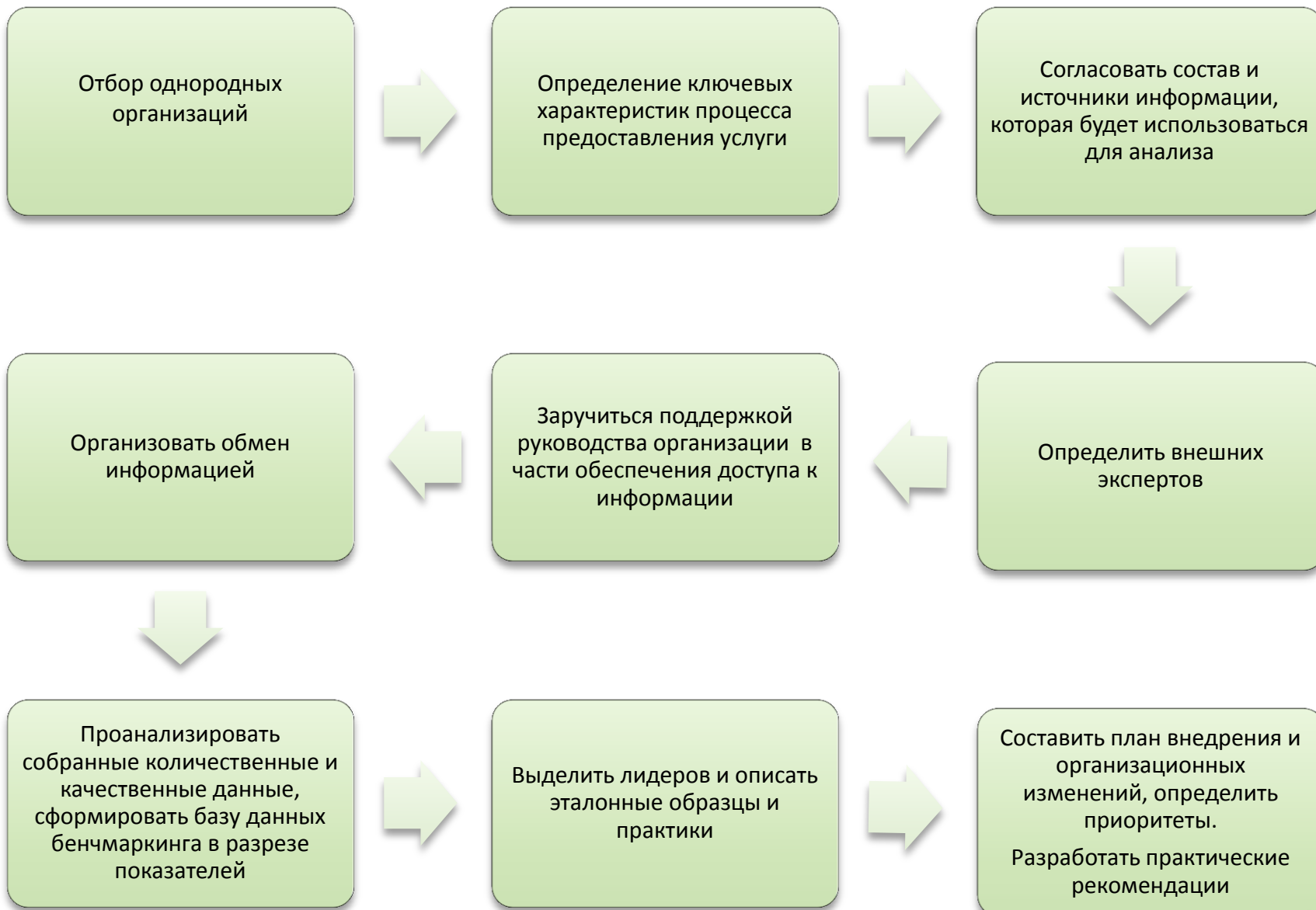
Обобщенный бенчмаркинг

• Анализ определенного процесса, ведущейся внутри самой организации, который позволяет составлять показатели процессов, являющихся схожими или аналогичными.

Внутренний бенчмаркинг

• Анализ и сравнение определенных показателей организаций (двух и более) с такими же данными организации, являющейся лучшей и функционирующей в идентичных условиях.

Функциональный бенчмаркинг



Пример: общие результаты и показатели деятельности, которые могут быть использованы и адаптированы НКО *

Отсроченные по времени результаты	Совместные сфера воздействия	Совместные индикатора	Единица измерения
Создание рабочих мест	Программа	Скорость размещения	процент
		Общее количество созданных рабочих мест	количество
		Количество времени, которое работа длилась	количество
		Количество предложения на претендента	количество
		Средняя заработная плата	денежная единица
		Скорость размещения	процент
Улучшение доступа к сервисам	Программа	Количество учреждений, которые наблюдают увеличение новых клиентов, которые обратились к ним после звонка на информационно-справочную горячую линию	количество
		Звонки на горячую линию	количество
		Увеличение звонков на горячую линию	процент
		Клиенты, которые отмечают улучшение сервисов	процент
		Клиенты, которые могут позволить себе услуги, которые не могли ранее	процент
		Клиенты, которые отмечают, что сервис полезный	процент
		Успешное завершение сессий	процент
Улучшение осведомленности	Программа	Участники, которые окончили курса / сессию / семинар	процент
		Участники, которые отмечают большую осведомленность о причине /проблеме	процент

Основания для выделения лучшей практики



Пример структуры бенчмаркинга



Информирование заинтересованных сторон и участников предоставления услуги

Обучение

Методическое и консультационное сопровождение

Внедрение в работу новых требований и стандартов

Участие в конференциях, семинарах и прочих публичных мероприятиях



Пример: Российская общественная организация инвалидов «Перспектива» и ее региональные отделения, которые осуществляют реабилитацию инвалидов путем содействия трудоустройству. Профориентационная деятельность выстраивается вокруг «Клуба ищущих работу», в рамках которого проводятся тренинги и распространяются информационные материалы по теме трудоустройства инвалидов.

Содействие в трудоустройстве включает в себя консультирование по правовым вопросам, касающимся трудоустройства людей с инвалидностью, а также помощь в написании резюме, психологическую и консультационную подготовку к собеседованию, помощь в подборе вакансии, организацию ярмарок вакансий для людей с инвалидностью.

Пример: Лидеры отрасли выделяются среди бюджетных учреждений, одним из инструментов их выявления является механизм независимой оценки качества предоставления услуг в социальной сфере.

Так, по итогам независимой оценки качества оказания социальных услуг организациями социального обслуживания, подведомственными Департаменту социального развития Тюменской области были выделены и описаны факторы, положительно влияющих на качество предоставляемых социальных услуг, так в АСУСОН Тюменской области «Детский психоневрологический доме-интернат».



Пример: Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофический склерозом (The ALS Association) на бенчмаркинговой платформе Charity Navigator www.charitynavigator.org/.

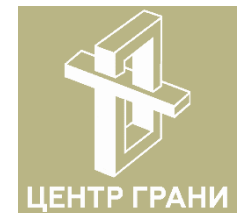
Он-лайн платформа Charity Navigator- это бесплатный бенчмаркинговый ресурс, который позволят оценить свою организация (по методике Charity Navigator) и найти информацию о других организациях для сравнения.

Charity Navigator оценивает организации по двум основным параметрам - финансовое показатели организации и ее прозрачность и подотчетность.

Итоговая формула расчета:

$$100 = \sqrt{\frac{(100 - \text{оценка финансов})^2 + (100 - \text{оценка прозрачности и подотчетности})^2}{2}}$$

Общая оценка Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофический склерозом составляет 90.77 (из 100).



Пример: Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофический склерозом (The ALS Association) на бенчмаркинговой платформе Charity Navigator www.charitynavigator.org/ .

Показатель	Процент выполнения (%)	Баллы (10 баллов, где 10 максимум и 0 минимум)
Финансовые показатели		
Программные расходы	73%	10
Административные расходы	9 %	10
Расходы на фандрайзинг	17,8 %	5
Продуктивность фандрайзинга	0,16%	7,5
Рост доходов	9,9%	10
Рост расходов программы	22,4%	10
Оборотный капитал	0,92%	7,5

Пример: Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофический склерозом (The ALS Association) на бенчмаркинговой платформе Charity Navigator www.charitynavigator.org/ .

Показатель	Результат	Показатель	Результат
Независимое голосование членов совета	да	Сведения о заработной плате исполнительного директора	да
Отсутствие хищения	да	Отсутствие компенсаций для исполнительному директору	да
Независимый аудит финансов	да	Список членов советов / отсутствие компенсаций для членов совета	да
Не предоставляет кредиты или не получает кредиты от связанных сторон	да	Информация на сайте организации	
Протоколы совещания членов совета	да	Политика конфиденциальности доноров	да
Политика разрешения конфликтов интересов	да	Список членов советов и сотрудников	да
		Аудит финансов	да

Пример: Ассоциация по борьбе с боковым амиотрофический склерозом (The ALS Association) на бенчмаркинговой платформе Charity Navigator www.charitynavigator.org/ .

Платформа Charity Navigator, позволяет сравнить Ассоциацию по борьбе с боковым амиотрофический склерозом (общая оценка 90.77) с другими организациями, работающими в этой же сфере.

Например:

ALS Therapy Development Institute – общая оценка 97.31;

The ALS Association Golden West Chapter- общая оценка 92.71;

ALS Association Minnesota/North Dakota/South Dakota Chapter – общая оценка 91.16.

Les Turner ALS Foundation – общая оценка 94.54.

Фонд «Центр гражданского анализа и независимых исследований»
614045, Россия, г. Пермь, ул. Газеты "Звезда", 13
т./ф.: +7(342)207-09-90, 207-09-29, 207-09-89
e-mail: info@grany-center.org
<http://grany-center.org/>

