

ОПРЕДЕЛЕНИЕ «ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ» ОКАЗАНИЯ УСЛУГИ
В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ ПО ШАГАМ



Основные термины

Термин	Определение
Услуга в социальной сфере*	<p>деятельность, осуществляемая по запросам клиентов и направленная на удовлетворение их потребностей, реализуемая в отраслях социальной сферы: образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта и социального обслуживания</p> <p>*«Гид для социально ориентированных некоммерческих организаций— поставщиков социальных услуг». Фонд «Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ», 2015</p>
Инновационные социальные услуги (в узком смысле)	услуги в социальной сфере, которые не оказываются в сети бюджетных учреждений, применяются в деятельности негосударственных организаций—поставщиков услуг в социальной сфере и являются востребованными. Применяемая практика может быть признана удачным (лучшим) примером оказания услуг в отрасли социальной сферы на региональном или местном уровнях в случае, если она не противоречит федеральному законодательству, способствует большей эффективности услуги (вмешательства, сопровождения, помощи, обслуживания и т.п.), а также ведёт к повышению эффективности использования общественных, в том числе бюджетных, средств
Инновационные социальные услуги (в широком смысле)	услуги в социальной сфере, включающие инновационные подходы, которые обеспечивают повышение эффективности деятельности по удовлетворению нужд получателей услуг и улучшению условий их жизнедеятельности. Инновационные социальные услуги могут входить в обязательный перечень услуг, оказываемых государственными и муниципальными учреждениями, но являться услугами повышенного качества
Поставщик инновационных услуг в социальной сфере	юридическое лицо независимо от его организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, производящий инновационные социальные услуги
Лучшая практика	уникальный (передовой) практический опыт, который превосходит по своей эффективности другие альтернативы достижения цели оказания услуг, и который пригоден для адаптации, распространения и внедрения в деятельность других организаций.

Основные термины

Термин	Определение
Кейс	реальная практическая ситуация из деятельности поставщиков инновационных услуг в социальной сфере, описанная в формате, позволяющем понять основное содержание деятельности. Понятие «кейс» при воспроизводстве лучшей практики для ее тиражирования включает продукты, описывающие тиражируемую практику «как есть» (сопровожаемые по возможности аналитическими материалами), формирующие собственную позицию к тиражируемой практике и описанной модели
Кейс-стади	метод обучения, основанный на рассмотрении конкретной, том числе проблемной, ситуации (кейса) и решении вопросов, поставленных в тексте описания ситуации
Инновационная площадка	инновационная инфраструктура организации деятельности поставщиков инновационных социальных услуг, обеспечивающая системную организационную поддержку тех организаций и специалистов, которые реализуют и развивают лучшие практики в области предоставления услуг социальной сферы в субъекте или муниципальном образовании Российской Федерации. Как правило, строятся по отраслевому принципу, в том числе в соответствии с отраслевым законодательством (например, приказом Минобрнауки РФ № 218 от 23.06.09 г. «Об утверждении Порядка создания и развития инновационной инфраструктуры в сфере образования»)
Независимая оценка качества деятельности учреждений социальной сферы	форма общественного контроля, которая проводится при участии независимого оператора уполномоченным общественным советом в соответствии с законодательством и методическими решениями в области независимой оценки в целях предоставления получателям социальных услуг информации о качестве оказания услуг социальными организациями и соответствующем рейтинге организаций, а также в целях повышения качества их деятельности
Кодекс лучшей практики предоставления инновационных социальных услуг	свод правил, принципов и стандартов ведения деятельности в сфере производства социальных услуг, выработанные и признанные сообществом поставщиков социальных услуг, и способствующие наибольшей эффективности инновационных социальных услуг.

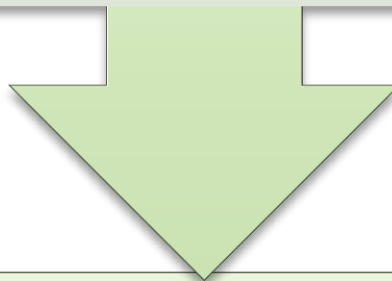


Основные термины

Термин	Определение
Белая книга лучшей практики предоставления инновационных социальных услуг	а) документ, содержащий результаты исследований в сфере изучения практики предоставления инновационных социальных услуг, передовые практики и основные направления их развития, рекомендации поставщикам инновационных социальных услуг; б) документ, разработанный уполномоченными органами в сфере развития инновационных социальных услуг, с целью официального сообщения о целях и задачах, которые стоят перед ними в сфере развития инновационных социальных услуг и распространения лучшей практики, объясняет содержание инновационной социальной услуги, содержит рекомендации поставщикам инновационных социальных услуг
Библиотека лучших практик предоставления инновационных социальных услуг	сборник описания лучших практик предоставления инновационных социальных услуг, отобранных на основании утверждённых критериев и описанных по формализованным правилам.
Банк (база) тиражирования лучших практик	комплексный информационный ресурс, являющийся специальным хранилищем передового опыта оказания услуг в социальной сфере. Возможно наполнение банка тиражируемой практики как описанием конкретных практик отдельного поставщика услуг, так и тематическими ресурсами, описывающими опыт в разрезе отдельных функций деятельности по оказанию услуг в социальной сфере – например «Единая коллекция стандартов инновационных услуг в социальной сфере» и т.п. Банк может формироваться как по отраслевому, так и по территориальному принципу
Бенчмаркинг	методика освоения лучших практик предоставления инновационных социальных услуг путем сопоставительного анализа собственной практики с эталонной в социальной отрасли.
Информационные карты	инструмент тиражирования лучшей практики предоставления инновационной социальной услуги за счет структурирования информации об опыте ее оказания. Информационная карта является результатом процедуры паспортизации описания передового опыта и одновременно инструментом тиражирования опыта, описанного в формализованной модели.

Основные критерии

- практика СО НКО является устойчивой, регулярной, воспроизводимой
- удовлетворенность потребителей качеством услуг; востребованность услуги; масштаб охвата целевой группы
- наличие устойчивого социального эффекта и качественных изменений в социальной среде
- внедрение и использование инновационных социальных технологий
- наличие стандарта качества оказания услуги
- опыт оказания услуги «полного цикла»
- качественная инфраструктура оказания услуг
- включение деятельности в кодексы лучшей практики, инициированные стейкхолдерами
- экономичность процесса предоставления услуги по сравнению с бюджетными учреждениями



Дополнительные критерии

- услуга обеспечивает направленность на индивидуализацию подхода к получателю
- Услуга решает наиболее острые и актуальные социальные задачи, определенные ОИВ и МСУ
- оказание услуги ведет к экономии общественных ресурсов
- практика предоставления услуги связана с повышением качества и доступности услуг
- организация производства услуги включает механизмы межсекторного взаимодействия, ГЧП и объединения ресурсов

Кто определяет лучшую практику? С кем и как взаимодействовать?

Специализированные субъекты

<p>уполномоченные органы РФ и ее субъектов в социальной сфере, по поддержке СОНКО и соц. предпринимателей, а также ОМСУ имеющие полномочия</p>	<p>редакторы и экспертные группы разделов лучшей практики на порталах государственной (муниципальной) поддержки СОНКО, тематических отраслевых Интернет-ресурсов социальной сферы, поддерживаемых средствами бюджетов разных уровней</p>	<p>ассоциации НКО или специалистов НКО, проектные комитеты и экспертные советы благотворительных программ, миссия и деятельность которых направлена на выявление и поддержку передовых практик деятельности в социальной сфере</p>
<p>Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов</p>	<p>организационные комитеты и экспертные советы Форумов и конференций, предполагающих представление и обсуждение лучшей практики социальной сферы</p>	<p>выставочные организации, организационные комитеты и экспертные советы отраслевых выставок социальной сферы и выставок лучшей практики, сборников лучшей практики и т.п.</p>
<p>ресурсные центры поддержки СОНКО</p>	<p>общественные объединения, аналитические и исследовательские центры, некоммерческие организации, вузы и т.п., реализующие программы и проекты по сбору и анализу лучшей практики в социальной сфере, в том числе поддержанных субсидиями из средств бюджетов разных уровней</p>	<p>центры инноваций социальной сферы организационные комитеты и экспертные советы Конкурсов лучшей практики социальной сферы, профессиональных конкурсов и конкурсов социального предпринимательства</p>

Учитывать при формировании ТЗ на выполнение работ и услуг, заключении договоров о предоставлении субсидий

Учитывать при разработке положений при проведении форумов, конференций, выставок и т.д.

Общий подход в своей практике к выявлению и тиражированию передового опыта оказания услуг в социальной сфере

Включить представителей уполномоченных органов, РЦ и общественных объединений в соответствующие оргкомитеты, рабочие группы и конкурсные комиссии

Предложить подход редакционными и экспертными группами



Интернет материалы БФ и программ, поддерживающих социальное предпринимательство и деятельность СО НКО (например, <http://www.social-idea.ru>, <http://www.asi.ru>, <http://sockart.ru>, <http://coindex.ru> и др.)

Публикации в СМИ, материалы конференций СО НКО, тематических конференций, конкурсов лучшей практики и т.п.

Материалы на Интернет-порталах поддержки СОНКО (например, Атлас лучших муниципальных практик НКО на Портале гражданского общества Югры <http://www.юграгражданин.рф>)

Материалы (отчеты, презентации и т.п.) ОИВ, ответственных за предоставление социальных услуг (возможно, по запросу)

Материалы рабочих групп, межведомственных комиссий и т.п.

Материалы об исследованиях и мониторинге СО НКО, исполнении программ поддержки СО НКО (например, Сборник лучших практик: СО НКО – поставщики услуг и получатели поддержки» Министерство экономического развития РФ; <http://nko.economy.gov.ru/Files/NewsDocuments/3ab1b7f1-c6d6-4b07-a397-550d95698064.pdf>)

Базовая логическая модель

Параметр	Вопрос, на который нужно ответить при составлении модели
Ресурсы (inputs)	Какие ресурсы нужны для ее эффективной реализации?
Действия (activities)	Что нужно сделать, чтобы достичь целей программы и выполнить ее миссию?
Клиенты (customers)	На какие группы людей или организаций распространяются непосредственные результаты программных действий?
Непосредственные результаты (output)	Что мы получим, выполнив те или иные действия?
Отсроченные по времени результаты (outcome)	Каким образом мы хотим изменить положение наших клиентов?
Ожидаемое влияние (impact)	Какова стратегическая цель в иерархии целей?
Внешние факторы (contex)	Какова среда деятельности организации, находящаяся вне контроля ее исполнителей.



Логическая модель

Ясно и наглядно описывает связи между ресурсами, которые использует программа, действиями в рамках данной программы и изменениями, которые должны произойти благодаря данным действиям.

Модель программы помогает определить, какие допущения могут повлиять на эту цепочку.



Анализ «затраты—выгоды» (social cost-benefit analysis (SCBA))

Методика соизмерения затрат и результатов, учитывающая экономические и внеэкономические факторы (социальные, экологические и др.).

Основные принципы

Учёт затрат и выгод. Все затраты и выгоды должны быть рассчитаны и ранжированы в соответствии со степенью их отклонения от основной цели проекта; более отдалённые затраты и выгоды можно не учитывать.

Оценка затрат и выгод. При их оценке необходимо уделять внимание возможным изменениям относительных цен, а не общего уровня цен; общий уровень цен, действующий в начальном периоде, следует принять в качестве базового.

Определение процентной ставки, по которой затраты и выгоды следует дисконтировать.

Существенные ограничения. Эта группа включает юридические, административные и бюджетные ограничения, а также ограничения, связанные с перераспределением дохода или требованиями доноров/грантодающей организации.

Метод сосредоточивается на экономической эффективности проекта и при условии, что выгоды будут больше затрат, рекомендует его реализацию, не принимая во внимание того, кто получает выгоду и кто несёт затраты.

Однако, если лицо, принимающее решение, полагает, что связанное с проектом перераспределение дохода неприемлемо, оно может отклонить проект, несмотря на его чистые выгоды.



Пример. Анализ «затраты—выгоды» (social cost-benefit analysis (SCBA))

Показатель	Врачи	Организаторы здравоохранения	Больные с опытом применения алпростадила	Больные без опыта применения алпростадила
Затраты на применение препарата, руб.	9 802			
Выгода («готовность платить»), руб.	30 000	15 000	3 000	500
Соотношение «выгода/затраты»	3,06	1,53	0,31	0,05
Разница между «выгодой» и затратами, руб.	20 198	5 198	- 6 802	- 9 302

Оценка «готовности платить» за лекарственное лечение, способствующее снижению вероятности ампутации при критической ишемии нижней конечности.

Таким образом, с точки зрения донорской организации, оплачивающей медицинскую помощь, приведенная профилактическая программа является невыгодной.



Анализ «затраты-эффективность» (social cost-effectiveness analysis).

Цель данного анализа заключается в определении соотношения затрат на проект и его результатов (эффективности), когда отдача от проекта не может быть оценена только в одной системе измерений (обычно в денежном выражении). Выигрыш от проекта и затраты на него могут быть выражены через набор общественных благ, таких как пространство, время, опыт, навыки, знания и т. д. Эта схема, являясь более общей, не дает немедленного ответа на вопрос об эффективности проекта.

Анализ затраты-эффективность существенно конкретизирует ценность проекта или услуги НКО.

Профилактическая программа «Школа здоровья» Центра гуманитарных программ и социального служения «Доброе сердце»*.

В программе задействовано 230 диспансерных больных (язвенная болезнь – 47 человек; гипертоническая болезнь – 121 человек; бронхиальная астма – 60 человек); Стоимость курса профилактики (язвенная болезнь – 302,3 руб. гипертоническая болезнь – 154,9 руб.; бронхиальная астма – 204,0 руб.); Стоимость лечения (язвенная болезнь – 590,8 руб. гипертоническая болезнь – 395,3руб.; бронхиальная астма – 204,0 руб.); Вероятность госпитализации при отсутствии профилактики (язвенная болезнь – 35%; гипертоническая болезнь – 32%; бронхиальная астма – 38%).

Затраты на проведение профилактики (С) Для язвенной болезни: $C_1 = 47 \times 302,3 = 14\,208,1$ руб.; Для гипертонической болезни: $C_2 = 121 \times 154,9 = 18\,742,9$; Для бронхиальной астмы: $C_3 = 62 \times 204,0 = 12\,648,0$ руб. Полные затраты на программу равны $C = C_1 + C_2 + C_3 = 45\,599$ руб.

Затраты на госпитализацию (В) Для язвенной болезни: $V_1 = 0,35 \times 47 \times 590,8 = 9\,718,6$ руб.; Для гипертонической болезни: $V_2 = 0,32 \times 121 = 154,9 = 15\,305,92$ руб.; Для бронхиальной астмы: $V_3 = 0,38 \times 62 \times 204,0 = 16\,708,6$ руб. Полные затраты на программу равны $C = C_1 + C_2 + C_3 = 45\,599$ руб.

Экономический эффект $E = V - C$ Для язвенной болезни: $E_1 = V_1 - C_1 = 9\,718,6 - 14\,208,1 = -4\,490,1$ руб.; Для гипертонической болезни: $E_2 = V_2 - C_2 = 15\,305,92 - 18\,742,9 = -3\,437,7$; Для бронхиальной астмы: $E_3 = V_3 - C_3 = 16\,708,6 - 12\,648,0 = +4\,060,6$ руб.

Суммарный экономический эффект $E = E_1 + E_2 + E_3 = -4490,1 - 3437,7 + 4060,6 = -3867,2$ руб. Таким образом, с точки зрения донорской организации, оплачивающей медицинскую помощь, приведенная профилактическая программа является невыгодной.

Оценка социального возврата от инвестиций (Social Return on Investment (SROI))

Методика SROI использует в качестве основы методику социального учёта и анализа экономической эффективности и оценивает все виды результатов (социальные, экологические и экономические) с инвестициями, необходимыми для их создания.

Методика измеряет результаты в денежном (стоимостном) выражении, так что они могут быть сравнены со сделанными инвестициями. Социальная эффективность равна ценности благ к стоимости инвестиций (например, \$1 инвестиций создает социальной ценности на \$4).

Основные принципы

Создание границ исследований и определение ключевых стейкхолдеров. Весь анализ базируется на выявлении конкретных людей, социальных групп и слоев, которые затрагиваются проектом

Картирование результатов (Mapping outcomes). Через взаимодействие со стейкхолдерами создаётся карта социальных эффектов (на основе теории изменений или логической модели). Карта показывает отношения между ресурсами (inputs), непосредственными результатами (outputs) и отложенными результатами (outcomes)

Подтверждение результатов и придание им ценности. Этот этап включает в себя поиск информации, чтобы подтвердить произошли ли отложенные результаты, а затем дать им денежную оценку

Установление влияния тех изменений, которые произошло бы в любом случае или являются результатом других факторов/Процедура анализа особенно внимательно рассматривает те блага, которые появились бы и без осуществления проекта (так называемые “deadweights”).

Расчет SROI. Этот этап включает в себя добавление всех выгод, за вычетом любых негативных и сравнение результатов с инвестициями

Отчет, использование и внедрение



Пример. Оценка социального возврата от инвестиций (Social Return on Investment (SROI))

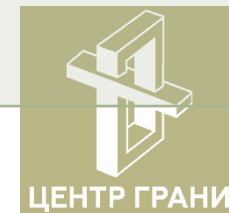
Использование оценки социального возврата от инвестиций для некоммерческой организации Общества помощи детям (США) (The Children's Aid Society)*.

Оценка социального возврата от инвестиций проходила для одной из программ, поддерживающих общественные школы. Всего инвестиции в программу составили \$5 870 781. С помощью стейкхолдеров были определены основные группы благополучателей (дети до 5 лет, студенты, семья, школа), рассмотрена теория изменений и определены результаты программы (всего 33 результата).

Достижение каждого из результата было разделено на три уровня - высокий, средний и низкий; результаты с высокими показателями имеют «deadweight» (изменения, которые, произошли без влияния программы) равные 10%; со средними - 25% и низкими 50%. Все результаты были переведены в стоимостные показатели.

Deadweight 10%	1 год	2 год	3 год	4 год	5 год
	\$46,604,396	\$41,943,956	\$37,749,561	\$33,974,605	\$30,577,144
Чистая стоимость всех выгод =	\$46,604,396	\$41,943,956	\$37,749,561	\$33,974,605	\$30,577,144
	1.02	1.04	1.06	1.08	1.10
	\$45,690,584	\$40,315,222	\$35,572,254	\$31,387,283	\$27,694,662
Общая стоимость результатов	\$180,660,005		Таким образом, SROI составляет \$30.8 на \$1 инвестиций (при изменениях, которые, произошли бы и без влияния программы равных 10 %)		
SROI =	\$180,660,005	SROI = 30.8			
<u>= общая стоимость результатов</u> инвестиции	\$5,870,787				

* The Finance Project. Measuring Social Return on Investment for Community Schools. 2013







КОНСТРУКТОР
НОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
РЕСУРСНЫХ ЦЕНТРОВ
ПОДДЕРЖКИ СОНКО



ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ

Новая деятельность ресурсных центров поддержки СОНКО в регионах РФ

Продукт №1 – Сборник материалов «Инструменты увеличения мощности СОНКО на местном уровне» (создан Центром ГРАНИ с использованием гранта Президента Российской Федерации на развитие гражданского общества, предоставленного Фондом президентских грантов на реализацию проекта «Конструктор для новой деятельности ресурсных центров поддержки социально ориентированных НКО в регионах РФ»)

Материалы в помощь сотрудникам ресурсных центров доступны на сайте Центра ГРАНИ в разделе Библиотека для СОНКО

<http://grany-center.org/>

E-mail: info@grany-center.org

Тел./факс: (342) 2070990, 2070929

