

# МЕНЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ ОПУБЛИКОВАНИЯ ОПИСАНИЙ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ - ИННОВАТОРОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ

## Содержание

ПРАКТИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ОПУБЛИКОВАНИЯ ОПИСАНИЙ ЛУЧШЕЙ ПРАКТИКИ  
НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ - ИННОВАТОРОВ В СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЕ.....2

1. Кодекс лучшей практики.....	2
2. Библиотека лучших практик.....	6
3. Белые книги.....	7
4. Особенности методического описания материалов лучшей практики .....	9
5. Требования к опубликованию информации в режиме, допускающем свободное использование.....	9

# **Практические инструменты для опубликования описаний лучшей практики некоммерческих организаций - инноваторов в социальной сфере**

Среди основных традиционных практических инструментов публикования информации с описаниями лучших практик некоммерческих организаций по оказанию услуг в социальной сфере чаще всего используются кодексы лучшей практики, белые книги и библиотеки лучших практик.

## **1. Кодекс лучшей практики**

Кодекс лучшей практики (далее – Кодекс) включает в себя наиболее совершенные инструменты управления в социальной сфере, способствующие достижению наибольшей эффективности, при соблюдении всех необходимых законодательных норм и правил. Кодекс синтезирует опыт заказчиков и поставщиков социальных услуг. Он основывается на собранных и должным образом систематизированных лучших практиках, содержит их описание, включая формулировку перехода к стандарту и краткое изложение его содержания и путей реализации. Главная цель Кодекса – способствовать повышению качества управления социальной сферой. Кодекс может обновляться и дополняться, переиздаваться в случае, если он опубликован как печатное издание.

Практика формирования Кодексов сложилась в различных сферах деятельности, например в сфере государственного и муниципального управления. В сфере предоставления социальных услуг эта практика также есть. В 2006 году Фонд «Институт экономики города» подготовил «Кодекс лучшей практики предоставления социальных услуг» под авторством Д. Бычкова и К.Чагина. Данный кодекс адресован заказчикам и поставщикам социальных услуг.

Благодаря Кодексу, заказчики (органы социальной защиты населения, благотворительные фонды и т.д.) могут усовершенствовать политику предоставления социальных услуг, могут помочь в разработке стандартов и формировании заказов на социальное обслуживание, а также при заключении соглашений с поставщиками социальных услуг.

Для поставщиков (некоммерческих организаций, социальных предприятий, учреждений социального обслуживания и т.д.) Кодекс работает на повышение

качества и результативность обслуживания, совершенствует управление предоставлением услуг, регулирует систему отношений с клиентами, заказчиками и другими поставщиками, улучшает их репутацию.

Кодекс может состоять из следующих тематических разделов:

- информирование и набор клиентов,
- учет потребностей клиентов,
- обратная связь с клиентами,
- оказание клиентам платных услуг,
- ответственность клиентов,
- управление качеством услуг,
- отношения между заказчиками и поставщиками,
- репутация поставщика,
- отношения между поставщиками.

В качестве показателей лучшей практик могут выступать следующие свойства процесса организации оказания услуг в социальной сфере.

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
Информирование и набор клиентов	Заказчик планирует и обеспечивает ресурсами информационное сопровождение предоставления тех услуг, которые он заказывает у поставщиков, и регламентирует в соглашении с поставщиком его обязанности в части информирования клиентов.
	При информационном сопровождении должны быть задействованы разные каналы массового и персонального оповещения потенциальных клиентов об услугах.
	Каналы массового информирования об услугах должны быть такими, чтобы информационные сообщения были физически доступны, а их содержание — понятно потенциальному клиентам.
	До начала оказания услуг необходимо ознакомить клиента с полным перечнем всех услуг, на которые клиент имеет право, а также с правилами их предоставления.
	Необходимо заранее информировать клиентов об ожидаемых и планируемых изменениях в порядке предоставления услуг.
	При наборе клиентов должны учитываться особенности их жизненной ситуации и подбираться соответствующие способы их мотивации к получению услуг.

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
	Клиенты должны быть максимально полно информированы о том, кто является заказчиком услуг и как распределяются сферы компетенции и ответственности за предоставление услуг между заказчиком и поставщиком.
Учет потребностей клиентов	Для квалифицированной оценки индивидуальных потребностей клиентов должны разрабатываться и применяться специальные критерии и определенный порядок.
	Наряду с учетом индивидуальных потребностей клиентов нужно учитывать особенности их образования, менталитета, культурного опыта и других характеристик.
	При определении целевых клиентских групп нужно принимать во внимание не только корректирующие и реабилитационные, но и профилактические задачи социального обслуживания.
	Перед принятием решения об оказании новой услуги необходимо продумать не только содержание и объем услуги, но и то, как будет обеспечиваться доступ к ней клиентов.
	Необходимо стремиться к тому, чтобы каждому конкретному клиенту предоставлялось право выбора тех услуг, которые в наибольшей степени отвечают его индивидуальным запросам и возможностям.
Обратная связь с клиентами	Заказчик должен обеспечить себе регулярные каналы получения информации о ходе предоставления услуг не только от поставщика, но и от самих клиентов.
	Необходимо обеспечивать формализованный механизм регулярной обратной связи с клиентами, включающий доступные для клиентов способы передачи информации, а также приветствовать любые неформализованные формы подачи клиентами отзывов о предоставлении услуг.
	Просьбы или жалобы клиентов должны рассматриваться безотлагательно, а решения по ним должны доводиться до клиентов сразу после их принятия.
Оказание клиентам платных услуг	При определении стоимости платных услуг должен использоваться социально дифференцированный подход, чтобы обеспечить максимально широкий доступ к услугам клиентов с различным уровнем доходов.
	Привлечение поставщиком дополнительного финансирования своей деятельности должно рассматриваться как способ обеспечения бесплатного или частично платного предоставления дорогостоящих услуг малоимущим клиентам.

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
Ответственность клиентов	<p>Перед оказанием услуги как можно конкретнее должна быть определена сфера ответственности клиента, о чем по возможности ему следует сообщить в формализованном виде.</p> <p>Необходимо прилагать усилия по мотивации клиентов к ответственному отношению к услугам.</p>
Управление качеством услуг	<p>В целях улучшения качества и результативности оказания услуг необходимо использовать имеющиеся, а также вырабатывать новые инструменты всесторонней и глубокой оценки предоставления услуг.</p> <p>При предоставлении услуг необходимо стремиться к использованию профессиональных, стандартизованных технологий и методов работы.</p> <p>Следует взвешенно и критически оценивать необходимость адаптации чужого опыта применительно к конкретной клиентской группе.</p>
Отношения между заказчиками и поставщиками	<p>Заказчик и поставщик должны регламентировать свои отношения.</p> <p>Информационный обмен между поставщиком и заказчиком должен включать информирование поставщиком заказчика не только об объемах и процессе оказания услуг, но и об их результатах – положительных изменениях, к которым привело предоставление услуг.</p>
Репутация поставщика	<p>Поставщики должны стремиться разделять друг с другом ответственность за формирование своими действиями общего представления населения, заказчиков и клиентов о качестве работы поставщиков социальных услуг, для чего необходимо поддерживать единые стандарты качества оказания услуг.</p> <p>Мнение о качестве оказываемых услуг в значительной мере определяется культурой обслуживания, качеством межличностных контактов клиентов и персонала поставщика, поэтому для укрепления положительного общественного мнения руководство поставщика в работе по развитию персонала должно уделять внимание мероприятиям по культуре и психологии общения.</p> <p>Поставщик должен соблюдать требования, предъявляемые к квалификации персонала, качеству услуг, этике, и избегать немотивированного снижения уровня этих требований.</p> <p>При ограниченных возможностях предоставления услуг необходимо стремиться к тому, чтобы гарантированно предоставить каждому нуждающемуся клиенту минимум необходимых ему услуг.</p> <p>Для формирования своего позитивного имиджа и создания не только у клиентских групп, но и у широкой общественности объективного представления о своих услугах поставщик должен регулярно,</p>

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
	исчерпывающе и объективно информировать о своей работе как клиентов, так и представителей общественности.
Отношения между поставщиками	Поставщик не должен избегать открыто информировать своих клиентов о других поставщиках, чьи услуги также адресованы этой категории клиентов.
	Отношения поставщиков между собой должны основываться на информационной открытости, партнерстве и взаимной ответственности.

## 2. Библиотека лучших практик

Библиотека лучших практик может использоваться вместе с Кодексом, поскольку она представляет собой набор конкретных практик, реализованных на основе стандартов, вошедших в Кодекс. Иными словами Кодекс формулирует «что надо делать», Библиотека иллюстрирует «как это делается».

Оба механизма могут выступать как:

- канал передачи лучшей практики в социальной сфере (что делают другие?);
- индикатор оценки качества деятельности организаций в социальной сфере (насколько правильно делаем мы?);
- ориентир для выбора направлений преобразований (куда двигаться дальше?).

В Библиотеке могут быть представлены как лучшие российские практики в социальной сфере, так и международный опыт. Структура Библиотеки может включать как отдельные направления социальной сферы: здравоохранение, образование, культуру, социальное обслуживание, так и блоки, соответствующие разным уровням тиражирования практики:

- базовый уровень – практики, реализуемые на сегодняшний день большинством организаций;
- перспективный уровень – практики, реализуемые лишь наиболее «передовыми» организациями;

– стратегический уровень – практики международного уровня, доказавшие свою эффективность на pilotных площадках в стране и за рубежом, но в широкой российской практике по ряду причин сложнореализуемые.

Примеры Библиотеки лучших практик: «Библиотека лучших практик оценки регулирующего воздействия на федеральном уровне в России», размещенная на сайте Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики»; «Библиотека лучшей практики для местного самоуправления», составленная Институтом экономики города; «Межнациональный БУМ (Базовые успешные модели)» Некоммерческого партнерства «Альянс фондов местных сообществ Пермского края».

### 3. Белые книги

Обычно белая книга (whitepaper) – это документ, который описывает определенную проблему и предлагает конкретные пути ее решения. В случае с распространением лучшей практики это описание практики с ясными и логичными доводами, как она может помочь получателю услуг в социальной сфере.

Объем белой книги составляет примерно 4-8 страниц (допустим и больший объем, но нужно помнить, что белая книга должна быть краткой и информативной), часто она выкладывается на сайте организации в формате PDF

У белой книги должно быть простое и понятное название, в нее стоит включить описание проблемы, которая решается с помощью описываемой лучшей практики и собственно пошаговое описание самой практики. В конце нужно подвести итог, включить прогнозируемые результаты. Полезно включить графики и таблицы: это поможет более убедительно и наглядно представить факты. Также при составлении белой книги стоит изучить имеющийся опыт как в социальной сфере, так и в сфере бизнеса, где белые книги более распространены, это поможет избежать ошибок и использовать удачные приемы.

Ниже приведена таблица, описывающая основные структурные элементы белых книг: бэкграундеры, нумерованные списки и «проблема и решение».

Характеристика	Бэкграундер	Нумерованный список	Проблема и решение
Определение	Исчерпывающий обзор свойств и преимуществ лучшей практики	Нумерованный список советов, особенностей, вопросов или ответов на определенную тему	Небольшое руководство, которое использует убедительные факты и логические заключения для презентации лучшей практики
Аудитория	Другие организации социальной сферы, которые могут перенять лучшую практику	Перечни характеристики получателей социальной услуги	Другие организации социальной сферы, которые могут перенять лучшую практику, эксперты, федеральные и региональные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, блогеры, журналисты и партнеры.
Подход	Фактическое описание преимуществ лучшей практики	Обзор ключевых пунктов или особенностей определенной темы	Описание путей решения распространенной в отрасли проблемы, которую удалось решить, благодаря лучшей практике, что позволило повысить экспертный потенциал организации.
Содержание	Вступление Описание практики Заключение и призыв к действию, а также информация об организации	Введение Нумерованный список Выводы и призыв к действию (опционально) Информация о <sup>б</sup> организации (опционально)	Основные положения Рассмотрение проблемы отрасли Существующие решения и их изъяны Описание практики Примеры кейсов (опционально) Выводы и призыв к действию Информация о <sup>б</sup> организации

## **4. Особенности методического описания материалов лучшей практики**

Лучшие практики описываются в единообразном для источника опубликования формате и могут представлять собой пакет методических материалов по внедрению практики предоставления той или иной услуги.

Система распространения таких методических материалов, учитываемая в выборе источника публикования, может включать несколько уровней открытости. Например:

- Широко распространяемые методические материалы для всеобщего доступа, без ограничений режима распространения и использования публикуются на Интернет-ресурсах. Методические материалы доступны для всех пользователей сети Интернет.
- Материалы, распространяемые среди узкой целевой группы или самоорганизованного сообщества поставщиков социальных услуг. Методические материалы доступны только для членов сообщества и распространяются специально, либо предоставляются по запросу.
- Материалы распространяются на особых условиях, которые определяются носителем лучшей практики. Методические материалы доступны для участников стажировок, программ повышения квалификации и иных мероприятий сопровождения внедрения на условиях, которые определяются соглашением между носителем лучшей практики и участником программы (стажировки).

## **5. Требования к опубликованию информации в режиме, допускающем свободное использование**

Опубликование материалов лучших практик должно включать указание на правовой режим использования информации. В частности, рекомендуется согласовывать с носителями лучшей практики и авторами методических материалов по ее внедрению возможность свободного распространения. Все материалы и информационные ресурсы должны содержать указание на то, что автор передает данные материалы в свободное пользование (общественное достояние). Такие указания должны содержать соответствующие

информационные базы данных, издания, публикации на Интернет-ресурсах, фото и видеоматериалы.

Материалы, которые не передаются в свободное пользование должны содержать указание на то, что для использования материалов необходимо получить согласие автора.

Требования о наличии соответствующих указаний на передачу материалов в свободное пользование должно фиксироваться в качестве одного из условий для выделения бюджетного финансирования на поддержку деятельности по выявлению и распространению лучших практик предоставления услуг в социальной сфере на региональном и муниципальном уровне.

Должны быть расширены возможности использования материалов существующих государственных информационных систем для целей выявления лучшей практики