



МИНИСТЕРСТВО
ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
(МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ РОССИИ)
СТАТС-СЕКРЕТАРЬ-
ЗАМЕСТИТЕЛЬ МИНИСТРА

ул. 1-я Тверская-Ямская, д. 1,3, Москва,
ГСП-3, А-47, 125993
Тел. (495) 694-03-53, Факс (499) 251-69-65
E-mail: mineconom@economy.gov.ru
http://www.economy.gov.ru

29.12.2016 № 40661-09/2016

На № _____ от _____

Губернаторам, главам администраций
субъектов Российской Федерации

(по списку)

Методические материалы по обеспечению распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере, в том числе на основе бенчмаркинга государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций, в том числе в форме проведения конкурсов

В соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р, Минэкономразвития России направляет методические материалы по обеспечению распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере, в том числе на основе бенчмаркинга государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций, в том числе в форме проведения конкурсов.

Приложение: методические материалы на 93 л. в 1 экз.

О.В. Фомичев



Методические материалы по обеспечению распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере, в том числе на основе бенчмаркинга государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций, в том числе в форме проведения конкурсов

Оглавление

1.	Общая информация	4
1.1	Необходимость и содержание деятельности по обеспечению распространения лучших практик оказания услуг в социальной сфере, в том числе инновационных услуг.	4
1.2	Принципы распространения лучшей практики	5
1.3	Глоссарий.....	7
2.	Выявление лучшей практики	10
2.1	Критерии выявления (отбора) лучшей практики	10
2.2	Субъекты выявления лучшей практики	12
2.3	Источники информации	14
2.4	Механизмы выявления лучшей практики предоставления инновационных социальных услуг.....	15
2.4.1	Конкурсы лучших практик предоставления инновационных услуг в социальной сфере.....	16
2.4.2	Сопоставительные исследования	17
2.4.3	Самооценка	20
2.4.4	Выделение лучших практик предоставления услуг на основе данных независимой оценки качества деятельности учреждений социальной сферы	22
2.5	Поддержка деятельности и стимулирование к выявлению, поощрение носителей лучших практик.....	24
2.5.1	Саморегулируемые сообщества	24
2.5.2	Программные мероприятия поддержки	25
2.5.3	Статусные мероприятия	26
2.5.4	Система стимулирования органов исполнительной власти и местного самоуправления	26
3.	Подходы к распространению лучшей практики	27
3.1	Условия тиражирования.....	27
3.1.1	Создание базы тиражирования лучших практик.....	27
3.2	Механизмы распространения лучших практик	34

3.2.1	Кодексы, белые книги, библиотеки лучшей практики	34
3.2.2	Система распространения лучших практик на публичных площадках, проведение мероприятий по обмену опытом.....	41
3.2.3	Презентация и размещение лучших практик на Интернет-ресурсах	42
3.2.4	Методическое описание и распространение материалов лучшей практики.....	43
3.2.5	Организация проведения стажировок в учреждениях социальной сферы.....	44
3.2.1	Система повышения квалификации, проведение специальных обучающих мероприятий, тренингов.....	45
3.2.2	Требования к опубликованию информации о передовом опыте в режиме и форматах, допускающих свободное использование.....	46
3.2.1	Социальная франшиза	47
3.2.2	Инновационные площадки.....	49
3.2.3	Профессиональное сопровождение внедрения. Формирование единых профессиональных сообществ в отраслях социальной сферы.....	53
3.2.4	Комплексное сопровождение инновационных социальных услуг Ресурсными центрами.....	54
3.3	Распространение лучших практик на основе бенчмаркинга государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций.....	55
4.	Инструменты, приложения (образцы)	61
4.1	Положение о конкурсе по предоставлению субсидий поставщикам услуг в социальной сфере на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере	61
4.2	Положение о конкурсе лучших практик предоставления инновационных услуг в социальной сфере.....	67
4.2.1	Решение в текст соглашения между органом государственной власти и поставщиком инновационной услуги в социальной сфере о предоставлении субсидии на оказание услуги в социальной сфере об обязательстве измерять достигнутые результаты оказания услуги.....	72
4.3	Инновационная площадка по отработке и внедрению инновационных услуг в социальной сфере.....	72
4.3.1	Положение об инновационной площадке	72
4.3.2	Положение об Экспертном совете (по развитию инновационной и экспериментальной деятельности).....	74
4.4	Положение о проведении публичного мероприятия (форуме, ярмарке, выставке) презентации и распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере.	77

4.5	Положение о банке лучших практик	79
4.6	Положение о формировании реестра лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере.....	81
4.7	Рекомендуемые форматы описания лучшей практики оказания инновационных услуг по отдельным отраслям социальной сферы.....	85
4.8	Перечень некоторых конкурсов лучших практик предоставления инновационных социальных услуг.....	91

1. Общая информация

Настоящие методические материалы разработаны в соответствии со Стратегией инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 8 декабря 2011 г. № 2227-р, и во исполнение Комплекса мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016 - 2020 годы, утвержденного Правительством Российской Федерации от 23 мая 2016 года № 3468п-П44.

Методические материалы разработаны в целях содействия органам исполнительной власти Российской Федерации и субъектов Российской Федерации, органам местного самоуправления, организациям инфраструктуры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций (далее – СОНКО), другим заинтересованным лицам в формировании системы отбора, описания и распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере как снижение барьера доступа СОНКО, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению.

1.1 Необходимость и содержание деятельности по обеспечению распространения лучших практик оказания услуг в социальной сфере, в том числе инновационных услуг.

Органы государственной власти и местного самоуправления, некоммерческие организации испытывают проблемы в распространении и использовании лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере, связанные со следующими факторами:

- размытость представлений о сущности и содержании передового практического опыта, смысле и механизмах его выявления и внедрения;
- недостаточность мер нормативного, информационно-методического и организационного характера, необходимых для квалифицированного сопровождения процесса выявления, распространения и закрепления передового опыта работы в деятельности поставщиков услуг в социальной сфере;

- ограниченность доступа значительной части сотрудников организаций-потенциальных поставщиков услуг в социальной сфере к практико-ориентированным сведениям и материалам по изучению и внедрению передовых форм и методов оказания услуг в социальной сфере;
- неостребованность выявленного и оформленного передового опыта вследствие высоких издержек по сопровождению его внедрения;
- отсутствие реальной заинтересованности носителей передовой практики в оформлении имеющегося опыта.

Алгоритм деятельности по выявлению новых форм и методов оказания услуг в социальной сфере, признанию их передовыми, и их распространению включает в себя комплекс взаимосвязанных шагов.

- Выявление и отбор:

- поиск нового, полезного опыта работы поставщиков услуг в социальной сфере;
- его оценку, одобрение, то есть признание передовым, пригодным для широкого круга субъектов деятельности по оказанию услуг в социальной сфере, в том числе за рамками сетей подведомственных учреждений.

- Распространение, тиражирование и внедрение:

- опубликование, представление и распространение соответствующей информации, обеспечение доступа к материалам о лучшей практике;
- поддержка адаптации полученной информации о передовой практике к конкретным территориальным (отраслевым) условиям, возможность использования консультаций, в том числе у непосредственного носителя лучшей практики;
- использование передового опыта оказания инновационных услуг и лучшей практики в социальной сфере в деятельности поставщиков услуг, получение позитивных результатов, на основе внедренного передового опыта;
- информирование широкого круга заинтересованных лиц о результатах внедрения, масштабирования передового опыта оказания услуг в социальной сфере, включая оказания инновационных услуг.

1.2 Принципы распространения лучшей практики

Выявление (отбор) и распространение лучших практик оказания инновационных социальных услуг в социальной сфере рекомендуется проводить, соблюдая следующие принципы:

- масштабируемость – принципиальная и практическая возможность реализации такой практики в большинстве субъектов Российской Федерации;

- информационная прозрачность данной практики в мере, достаточной для ее понимания возможными потребителями и поставщиками, желающими внедрить данную услугу;
- непротиворечивость данной практики законодательству в социальной сфере и направленность ее на решение задач повышения доступности, качества и ассортимента услуг в социальной сфере;
- анализ и верификация описаний лучших практик, в том числе с привлечением экспертов и практиков социальной сферы;
- технологичность описания и процессов внедрения практики, позволяющая обеспечить понимание и повторение основных элементов процесса оказания услуги в социальной сфере «по шагам» в оптимальном сочетании конкретной и обобщенной наглядности;
- комплексность – стремление к «полному пакету» описания практики, включая справки о сложившихся практиках, внутренние и внешние нормативно-правовые акты, стандарты, должностные и процедурные регламенты, методические рекомендации, технологические карты, чек-листы и т.п.;
- доступность практики к ее использованию иными субъектами на основании понятных и неизбежных возникающих издержек, урегулированных процедур использования и правообладания;
- оптимальность сочетания информирования о лучшей практике и поддержки ее внедрения;
- своевременность и оперативность выявления лучшей практики, регулярность обновления её описания и ориентированность на разные целевые группы.

Дополнительными важными обстоятельствами при отборе, распространении и внедрении лучшей практики могут являться следующие аргументы:

- Высокая степень востребованности социальной услуги среди получателей, ориентация на определенную целевую группу нуждающихся в предоставлении услуги, учет специфических нужд и потребностей представителей данной целевой группы.
- Выраженная устойчивость практики предоставления социальных услуг, в том числе достигнутая описанием и формализацией методики и технологии, либо стандарта предоставления услуги. Особенно приветствуется не только раскрытие процедуры предоставления услуги, но и описание достигнутого и предполагаемого результата с учетом апробации и опыта предоставления услуги, наличие системы мониторинга качества и результата предоставления услуги.
- При принятии решения об эффективности и востребованности услуги могут учитываться оценки экспертов, работающих в соответствующей сфере, сложившаяся репутация организации и

специалистов, оказывающих услугу, отзывы получателей услуг и степень их удовлетворенности фактом предоставления услуги.

1.3 Глоссарий

Услуга в социальной сфере – деятельность, осуществляемая по запросам клиентов и направленная на удовлетворение их потребностей, реализуемая в отраслях социальной сферы: образования, здравоохранения, культуры, физкультуры и спорта и социального обслуживания¹.

Инновационные социальные услуги – 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. Также инновационными могут считаться социальные 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 уровне 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.

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.

Супервизия – метод наблюдения, оценки деятельности и поддержки одним специально обученным профессионалом (супервизором) другого (супервизируемого), направленный на повышение квалификации и эффективности работы супервизируемого в сфере оказания инновационных социальных услуг.

¹ См. «Гид для социально ориентированных некоммерческих организаций-поставщиков социальных услуг». Фонд «Центр гражданского анализа и независимых исследований «ГРАНИ», 2015.

Менторство (наставничество) – метод обучения оказанию инновационных социальных услуг посредством передачи носителем практического опыта своих профессиональных знаний и умения.

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, инновационные площадки строятся по отраслевому принципу, в том числе в соответствии с отраслевым законодательством (например, приказом Минобрнауки России № 218 от 23 июня 2009 г. «Об утверждении Порядка создания и развития инновационной инфраструктуры в сфере образования»).

Независимая оценка качества деятельности учреждений социальной сферы – форма общественного контроля, который 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 деятельности².

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.

²Федеральный закон от 21.07.2014 N 256-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам проведения независимой оценки качества оказания услуг организациями в сфере культуры, социального обслуживания, охраны здоровья и образования"

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.

Социальная франшиза – объект договора франчайзинга о предоставлении права использования системы организации оказания услуги, бренда, разработок, опыта одного поставщика инновационных социальных услуг (франчайзера) другому поставщику инновационных социальных услуг (франчайзи).

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.

Открытые данные – информация о деятельности государственных органов, органов местного самоуправления и подведомственных учреждений, производящих социальные услуги, размещенная в сети «Интернет» в машиночитаемой форме, открытая для использования и обработки.

Требования к опубликованию информации в формате открытых данных также могут быть закреплены в отношении негосударственных поставщиков социальных услуг.

Саморегулируемые сообщества (организации) – некоммерческие организации, основанные на членстве и объединяющие поставщиков (инновационных социальных услуг), формирующие требования к их деятельности и обеспечивающие самопроверку исполнения данных требований.

Ассоциация добросовестных поставщиков услуг ВВВ (Better Business Bureau) – саморегулируемая организация, следящая за соблюдением принципов, правил и стандартов производства (инновационных социальных) услуг своими членами.

Система подготовки и повышения квалификации поставщиков услуг в социальной сфере, в том числе инновационных социальных услуг – комплекс обучающих мероприятий для сотрудников и добровольцев организаций, направленный на профессиональное развитие специалистов, повышение качества и расширение ассортимента оказываемых их организациями услуг за счет предоставления им в процессе обучения практико-ориентированной информации, формирования у них новых знаний, навыков и опыта, связанных с освоением передовых практик поставщиков услуг, в том числе инновационных, в социальной сфере.

2. Выявление лучшей практики

2.1 Критерии выявления (отбора) лучшей практики

Отбор лучшей (передовой) практики может вестись как в отношении оказания новой услуги в социальной сфере, так и при формировании конкурентного предложения имеющейся услуги существующего производителя.

Выявление лучших практик оказания социальных услуг может опираться на следующие основные критерии, конкретный набор и сочетание которых может быть разным в зависимости от отрасли социальной сферы, региональных (местных) условий и механизмов отбора лучших практик:

- практика СО НКО по производству услуг является устойчивой, регулярной, воспроизводимой, например, существующей в течение не менее 2 лет;
- удовлетворенность потребителей качеством услуг;
- востребованность услуги, которая подтверждается наличием откликов потребителей и их сообществ, подтвержденным повышенным спросом на услугу;

- масштаб охвата целевой группы, которая выступает в роли получателей услуги;
- демонстрация лучшего качества, эффективности и результативности оказания услуги;
- наличие устойчивого социального эффекта и качественных изменений в социальной среде в части решения проблем получателей услуг;
- внедрение и использование организацией при оказании услуг инновационных социальных технологий;
- факт использования инновационных социальных технологий подтверждается дипломами, грамотами, ведомственными или отраслевыми сертификатами (в данном случае технология либо сертифицирована, либо является признанной в экспертных, аналитических текстах, представлена и получила одобрение на конференциях, цитируется и используется повторно);
- устойчивое качество представления услуг, поддерживаемое наличием систем поддержки качества, в том числе в виде стандарта качества оказываемой услуги;
- факт наличия практики управления качеством будет подтверждаться соответствием услуги организации государственным стандартам или закреплением качества услуги внутренним стандартом организации, регламентами, порядками и иными внутренними документами;
- опыт «полного цикла» внедрения услуги: услуга данной СО НКО отработана от пилотной практики до внесения в региональный (муниципальный) перечень услуг, финансируемых за счет бюджета на постоянной основе, в том числе предлагается к оказанию по государственному или муниципальному заказу;
- производство услуги на каждом этапе корректировалось и оптимизировалось по итогам предыдущего этапа внедрения и на основании «обратной связи» от потребителя;
- соответствие (или более высокий уровень) показателей деятельности вовлеченных кадров, используемых помещений и оборудования, информационных ресурсов нормативным требованиям к оказанию услуги и к среде обслуживания;
- включение деятельности по предоставлению социальных услуг в инициативно создаваемые перечни лучшей практики, кодексы, «Белые книги» и т.п., формируемые органами исполнительной власти и местного самоуправления в отраслях социальной сферы, а также экспертными организациями, рейтинговыми агентствами, саморегулируемыми и общественными объединениями, СОНКО и т.п.;
- прозрачные технологические процессы и бизнес-планирование при оказании услуги, которые в том числе могут свидетельствовать об экономичности процесса предоставления социальной услуги по сравнению с аналогичными услугами бюджетных учреждений.

Предоставление услуги может считаться эффективным и результативным, если:

- Предоставление услуги позволяет наилучшим образом решать ключевые проблемы целевых групп получателей услуг и при этом наиболее полно учитывать их особенности при выборе форм, методов и технологий работы с достижением наиболее устойчивых социальных результатов; в том числе услуга обеспечивает направленность на индивидуализацию подхода к получателю услуг, а также стимулирование активных действий потребителя услуги по выходу из кризисной (трудной) ситуации.

- Услуга в социальной сфере, предоставляемая гражданам, имеет нацеленность на преодоление наиболее острых проблем и решение актуальных социальных задач, определенных органами государственной власти и местного самоуправления на федеральном, региональном и местном уровне; услуга позволяет в какой-то мере разгрузить систему государственных (муниципальных) учреждений, направив их деятельность на поддержку наименее социально защищенных слоев населения, создать дополнительные рабочие места для лиц, высвобождаемых из различных отраслей экономики.

- Оказание услуги организовано таким образом, что ведет к экономии общественных ресурсов, в том числе бюджетных средств, в сравнении с аналогичной услугой иных поставщиков, включая учреждений ведомственной сети; предъявлены дополнительные экономические выгоды от результатов получения услуги гражданами.

- Предоставление услуги опирается на привлечение ресурсов из разнообразных источников, в том числе различных внебюджетных источников.

- Практика предоставления услуги связана с повышением качества и доступности услуг, в том числе в сопоставлении с аналогичными услугами, которые оказываются в учреждениях бюджетной сферы.

- Организация производства услуги в социальной сфере включает механизмы межсекторного взаимодействия, государственно-частного партнерства и объединения ресурсов государственных (муниципальных), коммерческих и некоммерческих участников рынка социальных услуг, в том числе в интересах повышения качества, доступности, ассортимента и объемов предоставления населению услуг в социальной сфере.

2.2 Субъекты выявления лучшей практики

Субъектами выявления лучшей практики могут быть уполномоченные органы, организации, экспертные и общественные группы и советы, отдельные специалисты-эксперты, которые идентифицируют лучшие практики в ходе исследований и оценки, конкурсов, формирования методических и информационных ресурсов, организации стажировок и иных систем повышения квалификации специалистов, проведения выставок,

форумов, конференций, а также в рамках самотестирования, саморегулирования и реализации отдельных полномочий по поддержке субъектов хозяйствования, развития конкуренции, распространения новых технологий и повышения квалификации специалистов в отраслях социальной сферы, а также в рамках программ и деятельности по государственной (муниципальной) и негосударственной поддержке СОНКО, благотворительности, добровольчества и социального предпринимательства.

К специализированным субъектам выявления лучшей практики могут быть отнесены:

- уполномоченные органы Российской Федерации и субъектов Российской Федерации в социальной сфере, по поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций и социальных предпринимателей, развитию конкуренции в социальной сфере (а также органы местного самоуправления, наделенные полномочиями в области предоставления услуг в социальной сфере);

- АНО «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»;

- ресурсные центры поддержки СОНКО и иные организации специализированной инфраструктуры поддержки социально ориентированных некоммерческих организаций;

- центры инноваций социальной сферы;

- организационные комитеты и экспертные советы Конкурсов лучшей практики социальной сферы, профессиональных конкурсов и конкурсов социального предпринимательства;

- выставочные организации, организационные комитеты и экспертные советы отраслевых выставок социальной сферы и выставок лучшей практики социальной сферы, в том числе СОНКО, редакционные комитеты и экспертные советы публикаций Кодексов, каталогов, сборников лучшей практики и т.п.;

- редакторы и экспертные группы разделов лучшей практики на порталах государственной (муниципальной) поддержки СОНКО, тематических отраслевых Интернет-ресурсов социальной сферы, поддерживаемых средствами бюджетов разных уровней;

- организационные комитеты и экспертные советы Форумов и конференций, предполагающих представление и обсуждение лучшей практики социальной сферы, передовой опыт негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере;

- 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 поддержанные субсидиями из средств бюджетов разных уровней;

- 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;

- иные субъекты.

Рекомендуется максимально широко вовлекать данные органы, организации и специалистов в обсуждение и использование в своей деятельности общих подходов к выявлению и тиражированию передового опыта оказания услуг в социальной сфере. Для этого предлагается использовать предложенные подходы при формировании технических заданий на выполнение работ и оказание услуг, заключении договоров о предоставлении субсидий, разработке положений и условий при проведении конкурсов, форумов, конференций, выставок, направлении соответствующих предложений редакционным и экспертным группам, а также включении представителей уполномоченных органов, ресурсных центров и общественных объединений в соответствующие оргкомитеты, рабочие группы и конкурсные комиссии, где они могут предлагать и отстаивать соответствующие решения.

2.3 Источники информации

Источники информации о практиках оказания государственными и негосударственными субъектами социальных услуг за счет бюджетных средств могут выступать:

- публикации в сети Интернет по вопросам оказания социальных услуг и социальному предпринимательству, материалы благотворительных фондов и программ, поддерживающих социальное предпринимательство и деятельность СО НКО в социальной сфере, например, ресурс «Банк социальных идей» Фонда «Наше будущее» (<http://www.social-idea.ru>), Агентство стратегических инициатив (<http://www.asi.ru>), Социальная карта России, Лучшие региональные практики (<http://sockart.ru>), Каталог предприятий, товаров и услуг социальных предпринимателей (<http://coindex.ru/>), реестры инновационных социальных проектов, финансируемых Фондом поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации³ и др.;
- публикации в СМИ, материалы конференций СО НКО, тематических конференций, конкурсов лучшей практики и т.п.;
- сведения других сетевых негосударственных объединений и Ресурсных центров для поставщиков социальных услуг;
- материалы на Интернет-порталах поддержки СОНКО, например, Атлас лучших муниципальных практик НКО на Портале гражданского общества Югры;

³ <http://fond-detyam.ru/granty-fonda/reestry-innovatsionnykh-sotsialnykh-proektov/2016/>

- материалы (отчеты, презентации и т.п.) органов исполнительной власти, 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 Российской Федерации⁵;
- Сборник лучших практик: работа НКО с социально исключенными категориями⁶ и т.п.

2.4 Механизмы выявления лучшей практики предоставления инновационных социальных услуг

Существующая отечественная практика и лучший зарубежный опыт содержит достаточное количество доказавших свою результативность механизмов выявления (отбора) лучшей практики оказания услуг в социальной сфере.

К таким механизмам можно отнести:

- конкурсы лучших практик предоставления инновационных социальных услуг, в том числе в составе форумов, выставок и т.п.;
- конкурсы проектов СОНКО, направленные на закрепление и расширение лучшей практики оказания услуг в социальной сфере;
- сопоставительные исследования, анализ и оценку, в том числе в рамках проектов ресурсных центров СОНКО, мониторингов и тематических исследований;
- бенчмаркинг государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций;
- самооценку организациями-поставщиками услуг в социальной сфере с последующим размещением результатов самооценки в публично доступных источниках;
- государственные, в том числе отраслевые, системы выявления лучшей практики оказания услуг и рейтингования, в том числе выделение лучших практик предоставления услуг на основе данных независимой оценки качества деятельности учреждений социальной сферы и т.д.

При выделении практики предоставления услуг в социальной сфере могут использоваться подходы, сформулированные экспертными и научными организациями, государственными ведомствами, органами

⁵ <http://nko.economy.gov.ru/Files/NewsDocuments/3ab1b7f1-c6d6-4b07-a397-550d95698064.pdf>

⁶ Сборник лучших практик: работа НКО с социально исключенными категориями/ под ред. Е.А. Коваленко. - Москва : Фонд «Институт экономики города», 2013. - 198 с.

местного самоуправления, благотворительными организациями и объединениями СО НКО.

2.4.1 Конкурсы лучших практик предоставления инновационных услуг в социальной сфере

Одним из эффективных механизмов отбора лучших практик предоставления инновационных социальных услуг является проведение конкурсов.

Конкурсы могут проводиться в отраслях социальной сферы, а также на определенной территории: на федеральном, региональном и местном уровне. При этом при проведении локальных конкурсов рекомендуется использовать единые методические решения, чтобы внедрить в практику общие, позволяющие использовать сопоставимую информацию, подходы к выделению лучшего передового опыта, его описанию и передаче для распространения.

Часто встречающимся в практике направлением является проведение тематических конкурсов, конкурсов услуг ориентированных на поддержку отдельных целевых групп. Конкурсы могут проводиться как среди всех поставщиков социальных услуг, так и отдельно среди учреждений бюджетной сферы и среди социально ориентированных некоммерческих организаций. Также к участию в отраслевых конкурсах предоставления социальных услуг среди бюджетных организаций могут быть приглашены негосударственные поставщики при условии получения бюджетных средств.

Так имеют место примеры проведения конкурсов социальных услуг на отдельных территориях (например, конкурс субсидий СОНКО на оказание инновационных социальных услуг в Красноярском крае), тематические конкурсы (например, всероссийский конкурс инновационных социальных проектов, направленных на повышение качества социальных услуг детям и семьям с детьми, находящимся в трудной жизненной ситуации) и конкурсы, организованные для разных типов поставщиков социальных услуг для обеспечения их доступа к отдельному источнику финансирования или иной поддержки (например, конкурсы, которые проводятся Центрами инноваций социальной сферы в регионах среди социальных предпринимателей или конкурсы, которые проводятся в рамках реализации региональных и муниципальных программ поддержки СОНКО).

Конкурсный отбор рекомендуется проводить в два этапа. На первом этапе предлагается осуществлять отбор заявок, поступивших на конкурс, ориентируясь на тематические приоритеты конкурса и соответствие заявки формальным требованиям. На втором этапе рекомендуется проведение оценки содержания практик с привлечением экспертов-практиков, осуществляющих деятельность в соответствующих сферах, при необходимости может быть произведен анализ и уточнение дополнительной

информации. Конкурсы могут включать проведение очных этапов и публичных презентаций.

При отборе лучшей практики при проведении конкурсов инновационных социальных услуг могут использоваться следующие критерии:

- Экономичность предоставления услуги. Для оценки экономичности может использоваться учет затрат на предоставление тех или иных услуг и сопоставление объемов затрат бюджетных средств или объемов предоставленных услуг на единицу финансовых средств.

- Гуманизация социального обслуживания и учет степени удовлетворенности получателей услуг. Этот критерий предполагает получение информации о том, ведет ли практика предоставления услуги к созданию лучшей системы помощи гражданину, представителю социальной группы, семье, увеличению комфорта, повышению уровня удовлетворенности.

- Независимость предоставления услуги от организационно-правовой формы поставщика и наличия государственной (муниципальной) организованной материальной базы.

- Возможность размещения услуги у негосударственных поставщиков.

2.4.2 Сопоставительные исследования

В качестве источников для выявления лучшей практики предоставления услуг в социальной сфере могут быть использованы данные исследований и мониторингов социальной сферы, которые проводятся исследовательскими центрами, негосударственными организациями, ресурсными центрами, в том числе по заказу уполномоченных органов государственной власти (местного самоуправления), частных доноров, благотворительных организаций и иных субъектов, в том числе в рамках реализации проектов ресурсной поддержки СОНКО и социальных предпринимателей, мониторингов и тематических исследований.

К примерам таких мониторингов и тематических исследований относятся, например, исследование Фонда «Центр гражданского анализа и независимых исследований (Центр ГРАНИ)» «Расширение внедрения лучших практик оказания услуг СО НКО, а также другими негосударственными организациями, в сферах образования, здравоохранения, социального обслуживания и культуры» (2014 г.), исследования лучшего российского инновационного опыта в сфере защиты детства «Отечественная система защиты детства: исследование лучших российских практик», проведенные Национальным фондом защиты детей от жестокого обращения в рамках программы «Компас для детства» (2011 г.) и т.п. Существуют также отраслевые исследования, выявляющие передовой опыт при применении отдельных технологий или в отдельных предметных

областях. Например, материалы изучения и обобщения передового педагогического опыта, публикуемые на портале «Образование сегодня», исследования Т.И. Пуденко и соавторов «Современная ситуация в модернизации систем дошкольного образования» и т.д.

Как правило, исследуются следующие аспекты успешного опыта:

- массовый с наиболее устойчивыми результатами и постоянным высоким качеством,
- передовой – характеризуется тем, что организация, оказывающая услуги в социальной сфере, получает лучшие результаты за счет усовершенствования имеющихся средств, оптимальной организации процесса оказания услуги, например, обеспечивая ее высокую доступность (географическую, временную, языковую и т.п.) для получателей,
- новаторский – содержащий элементы технологической новизны, авторских методов и т.п.

Для накопления разнообразного и достаточно обширного фактического материала используются следующие методы изучения лучшей практики:

- анализ документов: исследование результатов деятельности по оказанию услуг в социальной сфере на основе мониторинга состояния получателей услуги;
- сравнение документов авторов лучшего опыта с существующими рекомендациями с целью выявления нетрадиционных сторон в деятельности по оказанию услуги;
- анкетирование и иные социологически инструменты исследования значимости изучаемого опыта;
- анализ статистических данных;
- наблюдение: сбор информации путем прямой и непосредственной регистрации процессов оказания услуги; метод наблюдения принесет определенные результаты, если изучение опыта будет всесторонним, объективным и обоснованным;
- сравнение: метод исследования, сущность которого состоит в сопоставлении описанных процессов, результатов и т.п.;
- метод самооценки: метод, оценки организацией самой себя в процессе оказания услуги, своих возможностей, качеств, мастерства среди иных поставщиков услуг;
- интервьюирования в том числе групповые: фокус-группы, а также экспертные совещания; в ряде отраслей используются беседы - их ценность как метода исследования состоит в том, что он дает возможность непосредственного контакта со специалистами организации, оказывающей услуги и получателями услуг (например, для описания учебно-воспитательного процесса в учебном заведении);
- диагностика: установление состояния диагностируемых объектов: сооружений, процессов, процедур, состояний целевых групп получателей услуги;

- изучение продуктов деятельности: например изучение умений и навыков воспитанников, приобретенных в процессе социально-воспитательного воздействия, их способностей, интересов по результатам деятельности;

- эксперимент (может быть контактирующим, обучающим, итоговым, формирующим): проводится чаще всего в тех случаях, когда нет других способов убедиться в целесообразности внедрения проверяемого опыта;

- обработка фактического материала осуществляется путем анализа идей, фактов, математического подсчета тех или иных показателей, процентного или графического выражения, а затем обобщения, установления определенных закономерностей.

Используя перечисленные методы обработки фактического материала, лучший опыт, как правило, может быть обобщен в следующих формах - доклад, статья, отчет, методические рекомендации и т.п.

Ряд исследований и мониторингов посвящены обобщению лучшего опыта.

Обобщение опыта предполагает: выделение главных идей опыта, оценку его по вышеназванным критериям, его характеристику в категориях социальной деятельности (цель, содержание, технологии, формы, методы, приёмы, средства, условия, результаты) и производственной деятельности (система организации, процессы, процедуры, требования к специалистам и т.п.), описание с обозначением составных элементов опыта и раскрытие связей между ними. Затем выделяется типичное, характерное для изучаемой практики, отбросив второстепенное, несущественное, и делаются обоснованные выводы: об отнесении практики к успешной, передовой и новаторской, а также о возможностях тиражирования данной практики в деятельность иных организаций, в других регионах, отраслях и т.п.

Система выявления лучшей практики оказания услуг в социальной сфере должна включать учет существующих исследований, а также инструменты, которые бы упрощали сбор материалов исследований и доступ к ним. В частности, этому может способствовать:

- поддержка проведения соответствующих исследований по заказу органов власти и местного самоуправления,

- включение в соглашения о выделении бюджетных средств, направленных на проведение исследований, требований о размещении материалов в открытых источниках, а также о включении требований о передаче материалов в свободное использование,

- ведение единого банка исследований социальной сферы и каталогов исследовательских организаций и ресурсных центров.

В качестве источников получения информации, пригодной для анализа и сопоставления, могут выступать справочные данные, полученные из ведомственных отчетов об основных результатах и показателях деятельности

и аналитических докладов по итогам реализации государственных и муниципальных программ. Данные сведения могут быть использованы в качестве основания для выявления лидеров в отрасли.

Также в качестве источников информации могут использоваться отчеты о деятельности учреждений и организаций социальной сферы, а также публичные отчеты некоммерческих организаций.

Рекомендуется включить в требования к содержанию отчетов указание сведений, которые позволяют делать выводы об объеме и качестве услуг с разбивкой по показателям, что позволило бы осуществлять сопоставление полученных результатов с другими учреждениями и организациями соответствующего типа, либо со стандартом предоставления услуги или утвержденными ведомственными целевыми показателями.

Процедура сбора данных для проведения сопоставительных исследований должна быть максимально экономичной, использовать уже существующие каналы сбора информации, обеспечивать сбор только таких данных, которые будут использоваться для сопоставления.

Процедура сравнительного анализа должна быть организована таким образом, чтобы:

- обеспечить возможность анализа изменений с течением времени;
- сравнивать результаты с утвержденными ведомственными целевыми показателями и стандартами качества предоставления услуг;
- выделять данные в разрезе показателей для определения лучших и худших результатов;
- выявлять примеры лучшей практики в сопоставлении с результатами аналогичных программ.

Сопоставительные исследования в результате должны быть направлены на выявление практик оказания услуг, демонстрирующих лучшее качество по сравнению со стандартами, более высокий уровень удовлетворенности получателей услуг, примеры более эффективной или качественной работы, показывающей, что установленные цели достигнуты или что результаты текущего периода лучше результатов предыдущего.

Результаты сопоставительных исследований и материалы лучшей практики могут учитываться при разработке законодательства, нормативных актов, инструкций, стандартов предоставления услуг, а также при принятии управленческих решений и распределении ресурсов.

2.4.3 Самооценка

Одним из необходимых этапов формирования системы выявления успешных практик предоставления услуг в социальной сфере является самооценка, которая предполагает самостоятельное выявление и описание успешной практики предоставления услуг самими носителями практик. Самооценка и выявление лучшего опыта может дополнительно

стимулироваться извне. Так, самооценка может выступать составляющей специально организованных конкурсов, отборочным этапом для участия в конференциях, премиях, форумах и ярмарках, размещения информации о практике в реестрах лучшей практики на Интернет-ресурсах, включения в Кодексы и библиотеки лучшей практики т.п.. Она может быть составляющей частью требований к поставщикам услуг в социальной сфере, такие требования закреплены законодательством для сети подведомственных организаций в отдельных сферах. Так, например, законодательство вменяет требования о ежегодном составлении и опубликовании на официальном сайте отчета о самооценке всем образовательным организациям. Самооценка выступает в качестве одного из методов сбора данных о деятельности учреждений в рамках проведения независимой оценки качества предоставления услуг в социальной сфере. Таким образом, формируется массив данных о деятельности организаций в разрезе необходимых показателей, который впоследствии анализируется экспертами.

Одним из решений по расширению практики по самооценке и формированию массивов данных для последующего выявления лучшей практики может стать стимулирование включения описаний успешного опыта поставщика услуг в социальной сфере в состав существующих обязательных для поставщика отчетов о деятельности:

- в состав публичных отчетов для поставщиков услуг из числа некоммерческих организаций;
- в состав отчетов по самооценке для образовательных организаций;
- в состав информации, которая размещается на официальном сайте в информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" по размещению информации о государственных и муниципальных учреждениях (www.bus.gov.ru).

В том числе данные сведения могут собираться с использованием системы "Электронный бюджет", которая, в числе прочего, предназначена для обеспечения прозрачности, открытости и подотчетности деятельности государственных и муниципальных учреждений⁷.

Необходимым условием для проведения самооценки и использования ее для выявления лучшей практики предоставления услуг в социальной сфере является наличие общих подходов к выделению и описанию успешной практики, наличие закрепленных требований и рекомендаций для поставщиков услуг, наличие стимулов для участия в выявлении лучшей практики и системы поощрения носителей лучшей практики (доступ к

⁷Постановление Правительства Российской Федерации от 30.06.2015 N 658 "О государственной интегрированной информационной системе управления общественными финансами "Электронный бюджет".

ресурсам, включение с саморегулируемые сообщества, дополнительное финансирование и т.п.)

Самооценка не только помогает руководству организации-поставщика услуг в социальной сфере повысить эффективность систем контроля и управления рисками, но и выявить лучшую практику в своей деятельности. Система самооценки также оказывает положительное влияние на сотрудников организации, поскольку самостоятельное выявление лучшей практики повышает их мотивацию, дисциплинированность и ответственность.

Реализация системы самооценки может идти различными способами, в том числе путем анкетирования, регулярных встреч рабочих групп, на которых обсуждаются те или иные внутренние процессы, имеющие признаки лучшей практики, а также через тестирование внутренних процессов.

2.4.4 Выделение лучших практик предоставления услуг на основе данных независимой оценки качества деятельности учреждений социальной сферы

Независимая оценка качества деятельности учреждений социальной сферы – это одна из форм общественного контроля, которая осуществляется уполномоченным общественным советом в целях предоставления получателям социальных услуг информации о качестве оказания услуг социальными организациями, а также в целях повышения качества деятельности таких организаций.

Необходимо отметить, что оценивается не содержание самой услуги, а потребительски значимые характеристики качества организации процесса оказания услуги:

- открытость и доступность информации об организации;
- комфортность условий предоставления услуг и доступность их получения;
- время ожидания предоставления услуги;
- доброжелательность, вежливость, компетентность работников организации;
- удовлетворенность граждан оказанными услугами.

В силу специфики работы организаций в социальной сфере и требований к условиям и процессу оказания услуг гражданам, оценка проводится по учреждениям отдельных социальных сфер с дальнейшим составлением рейтингов по учреждениям каждой сферы.

Результатом проведения независимой оценки обязательно является открытая информация о результатах оценки, которой может воспользоваться любое заинтересованное лицо, содержащая рейтинги и возможные рекомендации по улучшению работы для каждой оцененной организации.

Одним из этапов проведения независимой оценки является выявление и анализ практики организации предоставления услуг в социальной сфере, в том числе лучшей практики по потребительски значимым характеристикам качества организации процесса оказания услуги. В отдельных случаях носителями лучшей практики являются организации, оказывающие услуги в социальной сфере, занимающие верхние строчки в рейтинге, но поскольку интерпретация данных производится в отношении всех организаций, участвующих в независимой оценке, выявить лучшую практику можно в любой организации.

Показатели, характеризующие критерии качества и которые могут быть использованы в качестве эталонных показателей для бенчмаркинга, нормативно закреплены ведомственными приказами в сфере социального обслуживания, здравоохранения, образования и культуры:

- Приказом Минтруда России от 30.08.2013 № 391а «О методических рекомендациях по проведению независимой оценки качества работы организаций, оказывающих социальные услуги в сфере социального обслуживания»;

- Приказом Минтруда России от 08.12.2014 № 995н «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг организациями социального обслуживания»;

- Приказом Минздрава России от 14.05.2015 № 240 «Об утверждении Методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества оказания услуг медицинскими организациями»;

- Приказом Минздрава России от 28.11.2014 № 787н «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества оказания услуг медицинскими организациями»;

- Письмом Минобрнауки России от 22.10.2015 № 08-1729 «О направлении методических рекомендаций»;

- Письмом Минобрнауки России от 14.09.2016 № 02-860 «О направлении методических рекомендаций»;

- Приказом Минобрнауки России от 05.12.2014 № 1547 «Об утверждении показателей, характеризующих общие критерии оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность»;

- Приказом Минкультуры России от 20.11.2015 № 2830 «Об утверждении методических рекомендаций по проведению независимой оценки качества оказания услуг организациями культуры».

Кроме того Общественные советы вправе устанавливать дополнительные критерии, характеризующие качество оказания услуг.

Сведения по независимой оценке размещаются на официальном сайте для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях - www.bus.gov.ru в соответствии с Приказом Минфина России от 22.07.2015 № 116н «О составе информации о результатах независимой

оценки качества образовательной деятельности организаций, осуществляющих образовательную деятельность, оказания услуг организациями культуры, социального обслуживания, медицинскими организациями, размещаемой на официальном сайте для размещения информации о государственных и муниципальных учреждениях в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», и порядке ее размещения».

2.5 Поддержка деятельности и стимулирование к выявлению, поощрение носителей лучших практик

2.5.1 Саморегулируемые сообщества

В целом саморегулируемые сообщества (СРС) объединяют субъектов предпринимательской деятельности, исходя из единства отрасли производства товаров (выполнения работ, оказания услуг) или рынка произведенных товаров (выполненных работ, оказанных услуг), либо объединяют субъектов профессиональной деятельности определенного вида.

Основные функции СРС в отношении качества деятельности своих членов следующие:

- регуляция профессиональной деятельности участников отрасли за рамками базовых минимальных требований, определяемых государством;
- разработка и принятие единых стандартов деятельности для своих членов, а также контроль соблюдения установленных требований стандартов и правил;
- сближение деятельности своих членов с международными системами регулирования профессиональной деятельности через её стандартизацию и сертификацию.

Реализуя такие функции, СРС может включать в свой состав не только носителей лучшей практики, но и организации, стремящиеся к улучшению, в том числе за счет изучения опыта членов ассоциации, и внутреннего контроля членами ассоциации за установленными требованиями.

Иногда саморегулируемая организация объединяет не просто производителей услуг, а так называемых добросовестных поставщиков. В случае с организациями, оказывающими услуги в социальной сфере, это могут быть поставщики услуг лучшего качества. Таким образом, членство в СРС для таких организаций будет означать, что они прошли процедуру отбора.

Одним из самых известных примеров СРС можно назвать опыт Ассоциации добросовестных поставщиков услуг – Better Business Bureau (BBB). BBB была основана в 1912 году, является некоммерческой организацией и призвана укреплять доверие к рынку, она состоит из 112 независимых местных организаций в США и Канаде.

В российской практике в качестве примеров СРС-добросовестных поставщиков можно привести Некоммерческое партнерство по защите прав потребителей «Пермская гильдия добросовестных предприятий», некоммерческое партнерство «Межрегиональный Союз Медиаторов «Согласие» и т.п.

Создание СРС в социальной сфере является добровольным. Существуют такие СРС как: Союз организаций, осуществляющих санитарно-противоэпидемические (профилактические) мероприятия «За профилактическую медицину», Межрегиональное НП стоматологических предприятий «Лига», Ассоциация дошкольных организаций Краснодарского края и др.

2.5.2 Программные мероприятия поддержки

Одним из условий для формирования единой системы выявления и распространения успешной практики предоставления услуг в социальной сфере является закрепление специальных мер поддержки такой деятельности на региональном и муниципальной уровне. Мероприятия, направленные на выявление лучшей практики и поддержку носителей передового опыта, может быть целесообразно включать в состав государственных отраслевых программ субъектов Российской Федерации и муниципальных программ, в рамках которых осуществляется распределение бюджетных средств на предоставление услуг в социальной сфере.

В частности, возможно включать в состав региональных государственных программ следующие мероприятия:

- финансовая поддержка носителей лучшей практики, в том числе через проведение конкурсов, учреждение премий;
- организационно-методическая поддержка деятельности по распространению лучших практик, в том числе деятельности по разработке методического описания и распространению материалов;
- деятельность по отбору лучших практик, формированию и ведению баз и библиотек лучших практик, формированию кодексов лучших практик и т.п. – в том числе на базе ресурсных центров поддержки СОНКО, в ряде случаев на базе ЦИСС;
- мероприятия по сопровождению внедрения лучших практик, программы повышения квалификации, стажировок и менторские программы;
- реализация пилотных проектов по сопровождению внедрения лучших практик;
- проведение публичных мероприятий, направленных на распространение лучших практик.

Рекомендуется включать соответствующие задачи и функции по выявлению и распространению лучшей практики предоставления услуг в социальной сфере в состав требований к Ресурсным центрам, уполномоченным органам и иным организациям, которые получают

бюджетное финансирование на реализацию мероприятий программ, связанных с поддержкой производителей услуг в социальной сфере.

2.5.3 Статусные мероприятия

Выявление, стимулирование и поощрение носителей лучшей практики, а также привлечение внимания к данной практике и распространение информации о ней, может осуществляться посредством поддержки проведения статусных мероприятий – публичных мероприятий, конкурсов, презентаций, включающих выявление и награждение лидеров отрасли и носителей лучших практик. Престижность участия в соответствующих конкурсах и наличие сертификатов лауреатов и дипломов может подтверждаться дополнительными преференциями для победителей, такими как доступ к ресурсам, включение практик в библиотеки и базы данных, получение доступа к мерам поддержки, которые предусмотрены для носителей лучшего опыта на региональном и муниципальной уровне.

К категории вышеупомянутых мероприятий можно отнести :

1) церемонии награждения, премии, в том числе отраслевые (специализированные для организаций определенной социальной сферы: здравоохранение, культура, образование, социальная защита, физическая культура и спорт), на федеральном уровне, на региональном уровне, на муниципальном уровне;

2) форумы, конференции, семинары и другие публичные мероприятия, на которых лучшая практика может быть представлена, а ее носители – награждены или отмечены специальным дипломом или сертификатом;

3) отраслевые выставки и др.

2.5.4 Система стимулирования органов исполнительной власти и местного самоуправления

Соответствующие функции по выявлению и распространению лучших практик предоставления услуг в социальной сфере могут быть включены в функциональные обязанности уполномоченного органа исполнительной власти на уровне субъекта Российской Федерации, а также в обязанности региональных органов исполнительной власти социальной сферы.

Уполномоченный орган либо органы исполнительной власти могут взять на себя функции по координации деятельности по выявлению и сбору лучших практик, формированию единого банка инновационных идей, носителей лучшей практики и технологий предоставления инновационных услуг в социальной сфере. Уполномоченный орган может выступать заказчиком выполнения соответствующих программных мероприятий, а также определять приоритетные направления и сферы совершенствования технологий предоставления услуг в социальной сфере.

Уполномоченный орган на уровне субъекта Российской Федерации может определять основные приоритетные направления и сферы для внедрения инновационных социальных услуг с учетом актуальных задач социального-экономического развития субъекта Российской Федерации. Так, субъекты Российской Федерации могут определять в качестве приоритетных направлений предоставление услуг с учетом наличия успешной практики, достойной внедрения и распространения, либо с учетом необходимости решения актуальных социальных проблем региона или приоритетов работы с отдельными целевыми группами.

Система стимулирования муниципалитетов по выявлению и распространению лучших практик может включать проведение отраслевых и межмуниципальных конкурсов, выделение субсидий из федерального бюджета на со-финансирование соответствующих программ муниципалитетов, которые демонстрируют лучшие результаты (наличие реестров и библиотек лучших практик, большее количество носителей лучшей практики, большее количество описанных технологий предоставления инновационных услуг в социальной сфере, большее число реализованных проектов, наличие победителей межрегиональных конкурсов лучших практик и т.п.).

3. Подходы к распространению лучшей практики

3.1 Условия тиражирования

3.1.1 Создание базы тиражирования лучших практик

Для того, чтобы тиражирование лучших практик деятельности организаций в социальной сфере было наиболее эффективным, необходимо использовать системный подход, который позволит учитывать различные компоненты функционирования таких организаций: конкретная сфера деятельности, прошлый опыт, материальная база, квалификация сотрудников, используемые подходы и технологии.

Однако существуют и универсальные принципы, которыми следует руководствоваться при воспроизведении лучших практик:

- алгоритмизация описания;
- «кейсовое» обеспечение;
- обобщение имеющегося опыта;
- структурное описание тиражируемого опыта.

3.1.1.1 Алгоритмизация при внедрении лучшей практики

Воспроизведение лучшей (или новой) практики можно обеспечить через ее алгоритмизацию, то есть описание перечня технологических процедур. Для этого необходимо описать схему этапов так, чтобы каждый этап был связан с предыдущим, подразумевал получение результата. При этом должна существовать возможность подвергать продукт – то есть саму

практику – измерению, анализу, корректировке и улучшению на каждом этапе. Однако стоит акцентировать внимание и на конечном результате.

3.1.1.2 «Кейсовое» обеспечение при воспроизводстве лучшей практики

Понятие «кейс» при воспроизводстве лучшей практики для ее тиражирования включает:

- продукты, описывающие тиражируемую практику «как есть»;
- материалы для организации семинара, формирующего собственную позицию к тиражируемой практике;
- модели, позволяющие понять основной смысл инновационного содержания данной практики, варианты практики.

Для «кейсового» обеспечения необходимы:

- отбор материалов, позволяющих знакомящимся с кейсом соотнести личный опыт с новым знанием;
- отбор средств, позволяющих самостоятельно изучить новую или лучшую практику (демонстрационные материалы, фотографии, видеоролики, схемы, таблицы и т.п.)
- рекомендации по использованию материалов кейса при обучении, внедрении конкретных технологий и т.п.

Кейс способствует формированию умения самостоятельно осваивать новый опыт.

Кейс обеспечивает:

- вариативность – воспроизведение практики демонстрируется не как строго прописанный алгоритм, а как палитра возможных действий, их содержания и характера;
- привязанность деятельности к контексту;
- гибкое планирование шагов по воспроизведению элементов лучшей практики;
- приоритет практического опыта над теоретическими представлениями.

3.1.1.3 Обобщение опыта

В качестве объекта обобщения опыта в организациях социальной сферы может использоваться та лучшая практика, при реализации которой достигаются лучшие результаты за счет оптимизации использования имеющихся ресурсов и оптимальной организации процесса оказания услуги в социальной сфере.

3.1.1.4 Структурное описание тиражируемого опыта

Тиражирование и воспроизводство лучшей практики предполагает не только обобщение имеющегося опыта, но и выделение в составе лучшей практики элементов, входящих в имеющийся опыт.

Необходимо помнить, что цель обобщения опыта состоит не только в формализации опыта, который может стать основой для новой практики, но и в укреплении экспертных, диагностических и методических позиций деятельности по внедрению и сопровождению данной услуги в организации-поставщике услуг в социальной сфере. Они, в свою очередь, могут быть усилены с помощью поддержки документами и специалистами, обеспечивающими успешную коммуникацию и понимание составляющих опыта при необходимости.

Одной из форм поддержки, способствующей структурному описанию тиражируемого опыта, является разработка информационной карты, фиксирующей содержание лучшей практики.

Информационная карта в процессе тиражирования лучшей практики

Информационная карта (далее – ИК) выступает в роли инструмента тиражирования опыта и лучшей практики, который задает формат их презентации и подходы к их воспроизводству. При этом информационная карта может касаться как описания инновационной услуги в социальной сфере целиком, так и новаций относительно отдельных элементов данной услуги, которые позволяют улучшать качество, уменьшать издержки производства, увеличивать удовлетворенность получателя услуги. (Например описание системы управления качеством оказания услуги, включая разработку стандарта, процедуры внутреннего контроля и т.п.)

В таблице 1 представлена возможная структура ИК.

Таблица 1. Структура информационной карты

Значимые поля для заполнения				
I. Общие сведения				
Ф.И.О. автора описания практики, контактные данные для обращений	Организация – носитель практики, в которой работает автор описания	–	Должность автора практики	Стаж работы в должности
II. Сущностные характеристики тиражируемой практики				
1. Тема тиражируемой практики				

2. Основание изменений по сравнению с существующей общераспространенной практикой (изменения в законодательстве, новые внутренние условия, улучшение обслуживания определенной категории граждан и т.д.)	
3. Идея нововведений (сущность тиражируемой практики)	
4. Концепция инновационной услуги/ практики (способы оказания, их преимущества перед аналогами и новизна, ограничения, трудоемкость, риски)	
5. Условия и этапы организации лучшей практики	
6. Результат услуги, социальные эффекты	
7. Публикации о практике	
8. Возможности поддержки внедрения: консультации (очные и заочные), стажировка, проезд специалиста во внедряющую организацию и т.п. Условия предоставления отдельных видов поддержки: в какое время, с компенсацией каких затрат, бесплатно и т.п.	
<p>III. Описание тиражируемого инновационного опыта (краткое описание имеющегося опыта, позволяющее судить о времени реализации, основном содержании и масштабе практики): когда началась, какие этапы развития практики имеются, характеристика заказчиков и получателей, показатели спроса, наличие специалистов, стандартов и т.п.).</p>	
<p>IV. Экспертное заключение</p>	
Предполагаемый масштаб и формы изменений	
Ф.И.О., контактная информация эксперта	

Тема тиражируемой практики должна содержать название услуги, а также отражать ее ключевую идею: методы, технологии и способы, которые могут быть использованы при ее реализации и которые отличают данную практику от существующих обычных услуг в социальной сфере. Тема не

должна быть сформулирована слишком узко или слишком обобщенно. Возможные наименования: «Услуга в сфере социального обслуживания: «Абилитация и реабилитация детей-инвалидов и детей раннего возраста с ограниченными возможностями здоровья», «Услуга в сфере социального обслуживания: «Реабилитация лиц без определенного места жительства», «Услуга в сфере социального обслуживания: «Детский телефон доверия «Перемена плюс».

Востребованность тиражируемой практики зависит от того, насколько конкретно описан способ воздействия на имеющуюся проблему. Он отражается во втором элементе ИК – «Основания изменений». Здесь могут быть зафиксированы внешние и внутренние изменения, в том числе изменения в законодательстве, новые потребности партнеров и получателей услуг организации.

Например, для практики «Услуга в сфере социального обслуживания: «Содействие трудоустройству инвалидов» основания изменений могут быть сформулированы следующим образом: «Проблема трудоустройства людей с ограниченными возможностями здоровья имеет двойственный характер, с одной стороны работодатели отказываются принимать на работу человека с ограниченными возможностями здоровья по причине возможных дополнительных затрат, психологическими особенностями инвалидов, необходимостью их лечения, а также обустройства для них «доступной среды»; а с другой стороны сами инвалиды не идут на контакт с потенциальным работодателем, так как часто отсутствует возможность их физического нахождения на потенциальном рабочем месте, а также из-за наличия страха перед получением отказа в трудоустройстве. Эта проблема заключается, прежде всего, в отсутствии взаимного понимания между инвалидом и работодателем».

Третий пункт ИК, «Идея нововведений», необходим для того, чтобы ответить на вопрос: «Что нужно сделать для решения проблемы, описанной в разделе «Основания изменений»?».

Для практики «Услуга в сфере социального обслуживания: «Абилитация и реабилитация детей-инвалидов и детей раннего возраста с ограниченными возможностями здоровья» в этом пункте можно написать: «организация системной помощи, абилитации и реабилитации детей-инвалидов и детей раннего возраста с ограниченными возможностями здоровья, профилактика инвалидности, социализация и интеграция детей-инвалидов и семей, воспитывающих детей-инвалидов, в общество».

«Концепция инновационной услуги/ практики» описывает те действия и методы, за счет которых произойдет достижение результата.

Для практики «Услуга в сфере социального обслуживания: «Содействие трудоустройству инвалидов» концепцию можно сформулировать следующим образом:

- Оказание консультационных услуг по правовым вопросам трудоустройства инвалидов;
- Помощь в написании резюме, подготовка к собеседованию;
- Подбор подходящих вакансий;
- Взаимодействие с работодателями по вопросам создания необходимых условий для работы инвалидов, подбор сотрудников из числа инвалидов;
- Информационная и консультационная поддержка инвалидов посредством распространения информационных материалов, проведения групповых тренингов и семинаров по вопросам трудоустройства людей с ограниченными возможностями здоровья.

«Результаты изменений», во-первых, должны быть верифицированы, во-вторых, должны иметь конкретные формулировки, в том числе в количественном выражении. К ним могут относиться улучшение жизненной ситуации получателей услуг, новые компетенции сотрудников организации, и т.д. Также желательно продемонстрировать динамику этих показателей.

Так, среди результатов практики «Услуга в сфере социального обслуживания: «Реабилитация лиц без определенного места жительства» можно выделить следующие:

- оказание социальных консультаций – 2262 чел.;
- оказание юридических консультаций – 356 чел.;
- устроены на работу (в том числе с проживанием) – 89 чел.;
- помощь в возвращении домой в другой город – 198 чел.;
- помощь в восстановлении паспорта гражданина Российской Федерации получили (в том числе через суд) – 84 чел.;
- получили юридическое сопровождение в суде – 65 чел.;
- устроены в интернаты для престарелых и инвалидов – 12 чел.;
- помощь в поиске родственников – 12 чел.;
- помощь в получении лечения и/или устройстве в больницу – 40 чел.;
- помощь в приобретении медикаментов – 42 чел.;
- помощь в восстановлении (или оформлении после регистрации) ИНН – 12 чел.;
- помощь в получении полиса ОМС – 31 чел.;
- помощь в оформлении пенсии – 16 чел.;
- помощь в оформлении инвалидности и постановке на очередь в интернат – 16 чел.;
- оформление временной регистрации – 67 чел.;
- помощь в получении иных документов (военный билет, справка о судимости, свидетельства о рождении т.д.) – 18 чел.;
- продуктовые наборы и средства гигиены выданы – 1856 чел.;

– одежда выдана – 3061 чел.

В разделе «Публикации» фиксируются только те публикации, в которых представлена тиражируемая практика.

Также в ИК должны быть описаны структурные, содержательные и технологические элементы тиражируемой практики с конкретными примерами.

Информационные ресурсы как база для тиражирования лучшей практики

Хотя информационные карты достаточно полно описывают тиражируемую практику, они не равны специализированным ресурсам, на которых такие практики хранятся. Создание таких хранилищ способствует распространению лучших практик, обеспечивает их прозрачность и повышает заинтересованность организаций в сфере социального обслуживания в описании и публикации собственного опыта.

Критерии для внесения практики в базу для тиражирования

Необходимо обратить внимание на следующие критерии:

- а) актуальность – соответствие потребностям региона (муниципалитета), региональному и федеральному законодательству, специфике деятельности организации, потребностям получателей услуг;
- б) новизна, которая может быть отражена:
 - в комбинировании элементов других практик;
 - в усовершенствовании отдельных элементов деятельности организации по оказанию услуг в социальной сфере;
 - в радикальном преобразовании деятельности по предоставлению услуги в социальной сфере (с обоснованием причин);
 - в заимствовании и применении в новых условиях кем-то созданного опыта;
- в) результативность, в том числе для получателей услуг;
- г) воспроизводимость, то есть возможность передачи практики другим организациям.

Порядок внесения материалов в базу для тиражируемых практик

Для размещения материалов в базе тиражируемых практик необходим набор документов, среди которых могут быть:

- заявка о внесении материала в банк тиражируемых практик;
- информационная карта практики;

- ссылки на информационные ресурсы, на которых можно узнать дополнительную информацию о практике;
- письменное согласие автора (организации) на распространение его практики.

Автору практики оказания инновационных услуг в социальной сфере, включенной в банк, может быть выдано свидетельство о вкладе в Банк лучших тиражируемых практик.

3.2 Механизмы распространения лучших практик

3.2.1 Кодексы, белые книги, библиотеки лучшей практики

3.2.1.1 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: в банковской, в сфере муниципального управления. В сфере предоставления социальных услуг эта практика также есть. Так, 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 (учреждений социального обслуживания, НКО и т.д.) Кодекс повышает качество 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 практики могут выступать следующие свойства процесса организации оказания услуг в социальной сфере.

Таблица 2. 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 потенциальным 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.
	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.

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
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, 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

Разделы Кодекса	Свойства процесса организации оказания услуг
	или по пониженным тарифам предоставления дорогостоящих услуг малоимущим клиентам.
Ответственность клиентов	Перед оказанием услуги как можно конкретнее должна быть определена сфера ответственности клиента, о чем по возможности ему следует сообщить в формализованном виде.
	Необходимо прилагать усилия по мотивации клиентов к ответственному отношению к услугам.
Управление качеством услуг	В целях улучшения качества и результативности оказания услуг необходимо использовать имеющиеся, а также выработать новые инструменты всесторонней и глубокой оценки предоставления услуг.
	При предоставлении услуг необходимо стремиться к использованию профессиональных, стандартизированных технологий и методов работы.
	Следует взвешенно и критически оценивать необходимость адаптации чужого опыта применительно к конкретной клиентской группе.
Отношения между заказчиками и поставщиками	Заказчик и поставщик должны регламентировать свои отношения.
	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.
Репутация поставщика	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.
	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

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

3.2.1.2 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 «передовыми» организациями;

- стратегический уровень – практики, в том числе международного уровня, доказавшие свою эффективность за рубежом, позволяющие повысить качество, но в российской практике по ряду причин не реализуемые.

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; «Международный БУМ (Базовые успешные модели)» Некоммерческого партнерства «Альянс фондов местных сообществ Пермского края».

3.2.1.3 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 белая книга должна быть краткой и информативной), она выкладывается на сайте организации, предпочтительно – 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 виды белых книг: «бэкграундеры», нумерованные списки и «проблема и решение».

Таблица 3. Основные виды белых книг

Характеристика	«Бэкграундер»	Нумерованный список	Проблема и решение
Определение	Исчерпывающий обзор свойств и преимуществ лучшей практики	Нумерованный список советов, особенностей, вопросов и 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	Получатели социальной услуги	Другие организации социальной сферы, которые могут перенять лучшую практику, эксперты, федеральные и региональные органы исполнительной власти, органы местного самоуправления, 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, также	Введение Нумерованный список Выводы и призыв к действию (опционально) Информация об	Основные положения Рассмотрение проблемы отрасли Существующие решения и их изъяны Описание практики Примеры кейсов

Характеристика	«Бэкграундер»	Нумерованный список	Проблема и решение
	информация об организации	организации (опционально)	(опционально) Выводы и призыв к действию Информация об организации

3.2.2 Система распространения лучших практик на публичных площадках, проведение мероприятий по обмену опытом

В качестве площадок для распространения лучших практик и обмена успешным опытом предоставления социальных услуг могут выступать конференции, форумы, выставки-ярмарки, круглые столы, иные публичные мероприятия, направленные на обмен опытом между субъектами предоставления услуг в социальной сфере. К числу публичных мероприятий могут относиться любые мероприятия социальной направленности федерального, регионального и муниципального уровня, в которых принимают участие СОНКО, социальные предприниматели и поставщики социальных услуг.

Заказчикам и организаторам традиционных мероприятий (конференций и форумов) социальной направленности, которые проводятся за счет бюджетных средств, рекомендуется включать в программу модули и мероприятия, направленные на выявление и распространение лучших практик, презентацию успешного опыта предоставления услуг в социальной сфере, в том числе:

- презентации, круглые столы, мастер-классы, семинары и т.п.;
- выставки, ярмарки и т.п., на которых используется разный формат презентации опыта – в том числе подготовка стендов, электронных презентаций, видеороликов;
- мероприятия, которые включают работу жюри (конкурсной комиссии, группы экспертов) по отбору лучших практик предоставления услуг в социальной сфере в рамках проведения конкурсов, премий;

Организаторы и заказчики могут использовать общие подходы к представлению и оформлению результатов отбора лучших практик предоставления услуг, в том числе учитывать рекомендации к формату публичной презентации лучших практик, фиксации и формату размещения на Интернет-ресурсах публичных мероприятий сведений о носителях лучших практик и описания лучших практик.

Предлагается особое внимание уделить созданию условий для взаимного обмена опытом, успешными практиками и технологиями предоставления услуг между государственными и негосударственными поставщиками социальных услуг: социальными предпринимателями, представителями СОНКО и представителями учреждений бюджетной сферы.

Проведение публичных мероприятий, направленных на обмен опытом по предоставлению услуг в социальной сфере между государственными и негосударственными субъектами, может прямо предусматриваться в составе государственных и муниципальных программ.

3.2.3 Презентация и размещение лучших практик на Интернет-ресурсах

Для формирования системы отбора и распространения лучших практик предоставления инновационных социальных услуг должны выполняться следующие условия:

- Должна быть предусмотрена общая система описания деятельности и технологий поставщиков социальных услуг, с едиными подходами к описанию практики предоставления социальных услуг независимо от типа учреждений.

- Должна быть создана система сертификации и признания описанной практики в качестве лучшей независимыми и компетентными экспертами.

- Должна быть создана система размещения информации о практиках, которые были отобраны в качестве лучших на единых информационных Интернет-ресурсах (реестрах лучших практик). Размещение описания практики на таких Интернет-ресурсах является подтверждением признания практики в качестве лучшей. Поэтому должен проводиться специальный отбор на основе утвержденных критериев отбора.

Система размещения описания лучших практик предоставления социальных услуг может сочетать негосударственную систему признания практик в качестве лучших и государственную систему сертификации таких практик. Для размещения лучших практик могут использоваться Интернет-ресурсы, которые выполняют функции по отбору лучших практик, в том числе:

- Порталы негосударственных ресурсных центров поддержки поставщиков социальных услуг, которые формируют собственные сборники и перечни лучших практик предоставления социальных услуг.

- Центры инноваций социальной сферы, которые осуществляют отбор лучших практик предоставления услуг негосударственными поставщиками - социальными предпринимателями.

- Разделы на сайтах органов государственной власти в сфере социального обслуживания регионального и федерального уровня, которые

наряду с ведением реестров поставщиков социальных услуг могут вести реестры лучшей практики предоставления социальных услуг.

- Официальный сайт для размещения информации о государственных (муниципальных) учреждениях www.bus.gov.ru, который может маркировать описанную учреждением практику в рамках подготовки отчетов о самообследовании как лучшую, после прохождения процедуры сертификации (экспертной оценки).

Информация на сайтах негосударственных субъектов может публиковаться в форме Кодексов и библиотек лучшей практики, «Белых книг», сборников, банков данных, каталогов и справочников. Информация о лучшей практике включается в состав публикаций в рекомендуемом для описания лучшей практики формате. Ответственность за отбор, проверку актуальности, оценку эффективности и своевременное обновление публикаций о лучшей практике на Интернет-ресурсах несут владельцы ресурса.

Мероприятия по отбору лучшей практики предоставления услуг в отраслях социальной сферы, которые проводятся за счет средств бюджета, должны включать опубликование информации о выявленных лучших практиках на соответствующих федеральных, региональных и муниципальных Интернет-ресурсах.

На региональном и муниципальном уровне могут быть приняты решения о формировании соответствующих реестров лучшей практики предоставления услуг в социальной сфере (см. раздел «Положение о формировании реестра лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере» данных методических материалов). Обязанность ведения реестров лучших практик предоставления социальных услуг (Интернет-ресурсов) может быть возложена на органы государственной власти субъектов Российской Федерации в сфере социального обслуживания. Для формирования реестра могут создаваться рабочие группы и иные совещательные органы с включением в состав данных групп экспертов из числа государственных и негосударственных поставщиков социальных услуг.

Требования к отбору и опубликованию лучшей практики, независимо от формата представления материалов, должны включать описание порядка и критериев отбора, указание на актуальность информации и порядок обновления, а также обязательства владельца ресурса по его поддержанию в актуальном состоянии.

По умолчанию Интернет-ресурсы, созданные для распространения лучшей практики, публикуют информацию в режиме, доступном для свободного тиражирования, распространения и использования.

3.2.4 Методическое описание и распространение материалов лучшей практики

Лучшие практики описываются в структурированном виде и могут представлять собой пакет методических материалов по внедрению практики предоставления той или иной услуги.

Система распространения таких методических материалов может включать несколько уровней открытости:

- 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).

3.2.5 Организация проведения стажировок в учреждениях социальной сферы

Деятельность по организации стажировок, обучению и последующему методическому и консультационному сопровождению должна специально поддерживаться в рамках региональных программ в качестве одной из наиболее эффективных форм распространения лучшего опыта. Стажировки могут выступать в качестве отдельного мероприятия, либо входить в состав программ комплексного сопровождения внедрения лучших практик предоставления инновационных социальных услуг, либо в состав программ повышения квалификации.

Выбор поставщиков социальных услуг, на базе которых будут поддерживаться стажировки, может осуществляться на основании проведения конкурса программ стажировок организованного для носителей лучших практик предоставления социальных услуг (отобранных и публично обозначенных по какому-либо из оснований). Также финансирование на участие в программах повышения квалификации и в стажировках для государственных и негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере может поддерживаться за счет выделения сертификатов или грантов на участие в стажировках.

Созданию устойчивой системы стажировок и обмена практическим опытом предоставления услуг в социальной сфере будет способствовать размещение реестра или перечня носителей лучшей практики, которые реализуют программы стажировок и методического сопровождения

внедрения практики предоставления услуг, на соответствующих Интернет-ресурсах.

3.2.1 Система повышения квалификации, проведение специальных обучающих мероприятий, тренингов

Обучающие мероприятия могут являться устойчивым механизмом ознакомления представителей СОНКО с лучшей практикой оказания услуг в социальной сфере. Они могут проводиться в разных форматах, в том числе включаться в программы повышения квалификации специалистов, а также проводиться в формате мастер-классов, тренингов, презентаций и обучающих семинаров.

Более предпочтительным является проведение активных и практико-ориентированных форм обучения, включая кейс-стади, тренинги, стажировки в СО НКО и т.п. Это позволит обеспечить формирование практических навыков в ходе обучения на практике и рассмотреть элементы лучшей практики подробно.

Носители лучшей практики должны иметь возможность получить субсидию на компенсацию издержек, связанных с их участием в проведении программ повышения квалификации и обучающих мероприятий (в том числе на конкурсной основе).

Негосударственным поставщикам услуг в социальной сфере, учреждениям подведомственных сетей социальной сферы, которые направляют специалистов на курсы повышения квалификации, рекомендуется осуществлять отбор программ повышения квалификации с учетом включения в такие программы практико-ориентированных модулей, опирающихся на лучшую практику предоставления услуг, в том числе инновационных.

Цикл выбора преподавателей-консультантов может предусматривать конкурсный отбор, оценку, аттестацию преподавателей (допуск к преподаванию по определенному виду программ, с учетом осведомленности преподавателя о реальной практике, в том числе о лучших образцах предоставления услуг в социальной сфере) и отбор и «аккредитацию» носителей лучшего опыта предоставления услуг (оценка качества преподавателя и консультанта, на основе оценки его практического опыта и оценок обучаемых), а также добровольную аккредитацию учебно-методических комплексов и иных обучающих материалов на Интернет-ресурсах, которые аккумулируют информацию о лучших практиках предоставления инновационных социальных услуг.

Поддержка распространения лучших практик предоставления инновационных социальных услуг может включать поддержку программ стажировок, обучающих мероприятий и мероприятий по обмену опытом, ведения Интернет-ресурсов и баз данных лучших практик. В том числе возможно частичное финансирование программ СОНКО, ресурсных центров,

Центров инноваций социальной сферы, образовательных организаций, реализующих собственные эффективные образовательные программы и программы повышения квалификации для поставщиков социальных услуг, обеспечивающее и направленное на включение в программы обучения модулей по освоению лучшей практики предоставления социальных услуг.

Формированию системы распространения лучшей практики будет способствовать:

- создание банков информации по направлениям (например, обучающие и методические материалы для поставщиков социальных услуг); заказчиками создания и собственниками таких банков информации выступает публичное образование (орган муниципальной власти, орган государственной власти); операторы информации выбираются на конкурсной основе;

- организация мониторинга и распространения опыта поддержки повышения квалификации кадров;

- проведение экспертизы и оценки эффективности образовательных программ, проектов, мероприятий и материалов с точки зрения передачи лучшего опыта оказания услуг в социальной сфере;

- содействие формированию повышенных стандартов практико-ориентированности, в том числе работа с отечественными кейс-стади передового опыта, образовательными программами для поставщиков социальных услуг, включая поддержку соответствующего саморегулирования сообществ преподавателей, консультантов, тренеров и т.п.

Оценку качества программ и мероприятий по подготовке кадров в рамках государственных программ поддержки СОНКО, негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере, предлагается вести с использованием следующих характеристик:

- качество процесса обучения, его пригодность для передачи лучшей практики оказания услуг в социальной сфере;

- конкурентоспособность знаний, полученных при обучении, включая тематику освоения лучшего опыта оказания услуг в социальной сфере, в сравнении со знаниями, которые можно приобрести на свободном рынке образовательных услуг;

- адресность обучения;

- оперативность обучения;

- доступность программ обучения;

- дифференцированность подготовки;

- комплексность знаний, умений и навыков;

- практичность полученных знаний.

3.2.2 Требования к опубликованию информации о передовом опыте в режиме и форматах, допускающих свободное использование

Опубликование материалов лучших практик должно включать указание на правовой режим использования информации. В частности, необходимо 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.

3.2.1 Социальная франшиза

Наиболее востребованные услуги в социальной сфере, на которые существует повышенный платежеспособный спрос, могут распространяться с использованием механизмов франчайзинга. Внедрение социальной франшизы в практику деятельности социальных предпринимателей и СОНКО будет способствовать распространению лучших практик.

Большинство небольших региональных организаций-негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере при наличии в регионе зарекомендовавших себя государственных производителей или коммерческих брендов, сталкиваются с необходимостью применять инновационные методы работы с целью дальнейшего развития своих проектов расширения оказания услуг населению.

Использование франчайзинга снижает издержки, повышает эффективность коммуникаций с получателями услуг, включая рекламные сообщения, внедрение технических и технологических новшеств, увеличивает объем оказания услуг и экономическую целесообразность их производства конкретной организацией, способствует развитию конкуренции в социальных отраслях в целом. Помимо этого, франчайзинговые сети выступают в качестве каналов трансфера инноваций в социальной сфере, в которых компания-франчайзер выступает разработчиком инноваций, а компания-франчайзи является их потребителем и внедряет их. Для стабильного развития франчайзеру необходимо создать систему стандартов,

отвечающую современным рыночным условиям, и организовать механизмы контроля над оказываемыми услугами.

Заинтересованность органов власти субъектов Российской Федерации в развитии франчайзинга в социальной сфере может проявляться в следующих направлениях деятельности:

- Законодательно-правовые инициативы, осуществляемые как совместно с федеральными органами, так и независимо (например, местные налоговые льготы для франчайзеров или франчайзи).

- Предоставление льготных условий кредитования франчайзи местными банками, предоставление субсидий на оформление лучшей практики в качестве франшизы или на получение такой франшизы зарекомендовавшей себя СОНКО, социальным предпринимателем.

- Сотрудничество администрации региона и франчайзеров в области информационного обеспечения (анализ маркетинговой и экономической ситуации в муниципалитетах силами соответствующих структур, поиск и подбор местных партнеров, консультирование представителей франчайзеров и местных франчайзи, содействие в контроле за соблюдением технологий). Помощь в успешной адаптации франчайзинговых схем оказания услуг в социальной сфере к условиям данного конкретного региона.

- Организация форумов, конференций и семинаров, посвященных развитию франчайзинга в регионе.

- Содействие в кадровом обеспечении местных франчайзи (стимулы или оплата издержек для включения тематики франчайзинга в систему работы ресурсных центров, учебных центров, центров переподготовки и повышения квалификации сотрудников социальных организаций, создание специализированных баз данных).

- Поиск франчайзеров из иных регионов с целью привлечения в регион дополнительных инвестиций и подбор для них местных потенциальных франчайзи. Организация субфранчайзинга и помощь при запуске пилотных франшиз в социальной сфере в регионе.

- Организация форумов, конференций и семинаров, посвященных развитию франчайзинга.

- Наличие льготных условий аренды офисных, производственных площадей для франчайзи, а также возможностей для долгосрочной аренды и т.п.

- Объединение усилий региональной администрации, академического сообщества, СОНКО, социального бизнеса, ресурсных центров для СОНКО, ЦИСС и консалтингового сообщества в интересах формирования и реализации стратегических региональных приоритетов в сфере внедрения успешных российских практик оказания услуг в социальной сфере.

Отдельные мероприятия, направленные на развитие социального франчайзинга, в том числе в составе программ поддержки СОНКО и негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере, могут включать следующие меры поддержки:

- ведение Каталога социальных франшиз;
- размещение информации о социальной франшизе на Интернет-ресурсах;
- проведение обучающих мероприятий, посвященных вопросам оформления услуг социальных предприятий во франшизу;
- участие в выставках франчайзинга, специализированных форумах и публичных мероприятиях;
- консультирование и методическое сопровождение по вопросам франчайзинга, написания бизнес-планов и расчета стоимости внедрения.

Субъектами поддержки развития социального франчайзинга в регионе могут выступать структурные подразделения органов исполнительной власти и местного самоуправления. Функции поддержки передачи передового опыта оказания услуг в социальной сфере механизмом франчайзинга можно передавать Ресурсным центрам СОНКО и ЦИСС, включая их в задания данным организациям, в том числе при предоставлении им субсидий на ресурсную деятельность.

3.2.2 Инновационные площадки

Различные организации в социальной сфере успешно создают и реализуют лучшие практики оказания услуг в социальной сфере. Тем не менее, практика показывает, что необходима их системная организационная поддержка.

Для этого может быть сформирована инновационная инфраструктура в соответствующих социальных сферах субъектов Российской Федерации, состоящая из региональных инновационных площадок (далее – РИП). Ее главная задача состоит в обеспечении модернизации и развития сферы социальных услуг с учетом перспектив и основных направлений социально-экономического развития региона на долгосрочный период, реализации приоритетных направлений политики органов исполнительной и законодательной власти субъекта Российской Федерации.

Основные направления деятельности региональных инновационных площадок касаются разработки, апробации, внедрения и тиражирования:

- новых технологий в социальной сфере, направленных на повышение качества предоставления социальных услуг;
- инновационных программ в социальной сфере;
- новых и лучших практик и технологий подготовки, переподготовки и повышения квалификации специалистов и руководящих работников в соответствующих социальных сферах, включая дистанционные практики и технологии;

- механизмов управления в социальной сфере;
- форм участия общественных институтов, профессиональных и местных сообществ в управлении социальной сферой;
- механизмов саморегулирования и самодиагностики организаций в социальной сфере и взаимодействия между такими организациями.

Деятельность РИП может осуществляться в рамках инновационных программ органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации и на основе инновационных программ и проектов, разработанных самими организациями социальной сферы, некоммерческими организациями или инициативными группами в случае, если такие программы и проекты способствуют развитию социальной сферы.

Опыт, чья эффективность практически доказана, должен быть тиражирован как лучшая практика в социальной сфере субъекта Российской Федерации. Для этого на базе РИП может быть создана стажировочная площадка, где будут проводиться стажировки специалистов организаций социальной сферы.

Деятельность РИП осуществляется в соответствии с программой и планируется исходя из ее целей и в соответствии с этапами по календарному плану. РИП осуществляет мониторинг реализуемой программы, что позволяет отслеживать достижение прогнозируемых результатов работы на каждом этапе реализуемой программы.

При реализации программы РИП обеспечивает:

- необходимые условия проведения мероприятий;
- разработку необходимых для реализации программы материалов;
- разработку и утверждение локальных документов, необходимых для реализации программы;
- тиражирование результатов реализации программы в практику;
- устойчивость результатов программы.

В ходе реализации программы РИП стоит презентовать инновационный опыт на региональном уровне. Для этого организации-РИП рекомендуется участвовать (или организовывать) мероприятия: семинары, конференции, круглые столы и т.д. Распространение инновационного опыта должно быть основной целью деятельности РИП. Для этого принимаются следующие решения:

- определяются субъекты распространения инновационного опыта, к которым относятся авторы такого опыта, получатели социальных услуг, управленцы в социальной сфере и т.д.;
- определяются объекты распространения инновационного опыта – те практики, которые могут быть мультиплицированы и предложены потребителям-получателям социальных услуг в структурированном и методически объясненном виде;

- определяются формы и этапы распространения инновационного опыта на различных уровнях: региональном, муниципальном, образовательного учреждения.

В целом этапы распространения инновационного опыта следующие:

- ознакомление потребителей с инновационным опытом, разъяснение его преимуществ;
- демонстрация новых методов и приемов работы, обучение их использованию (курсы, семинары, практикумы);
- свободный обмен инновациями в режиме сетевого общения специалистов организаций в социальной сфере.

РИП организует своевременное информационное сопровождение реализации программы. В случае возникновения проблем, которые могут привести к невыполнению программы, какого-либо ее этапа или несоблюдению календарного плана, РИП информирует об этом соответствующий региональный орган исполнительной власти.

Организации-РИП создают на своем официальном сайте страницу «Региональная инновационная площадка», на которой размещают:

- текст программы (частично или полностью);
- материалы мониторинга (частично или полностью);
- иную информацию о реализации программы.

РИП ежегодно представляют в региональные органы исполнительной власти отчетную документацию о реализации программы, состоящую из:

- информационной карты программы;
- отчета о реализации программы за прошедший год.

Формы информационной карты и отчета о реализации программы утверждаются региональным органом исполнительной власти.

Отчеты РИП направляются на экспертизу, по результатам проведения которой в региональный координационный совет представляются заключения. По итогам экспертизы и обсуждения региональный координационный совет направляет предложения в региональный орган исполнительной власти:

- о продолжении или прекращении деятельности инновационной площадки;
- о значимости полученных результатов программы и возможных способах их использования в массовой практике.

В то же время муниципальные органы управления:

- создают условия для реализации программ РИП;
- предусматривают стимулирование руководителей и сотрудников организаций в социальной сфере, ведущих инновационную деятельность;
- осуществляют общий контроль за деятельностью РИП, расположенных на территории муниципалитета;

- включают в планы работы муниципальных экспертных советов и других коллегиальных органов социальной сферы вопросы развития инновационной деятельности на территории;
- способствуют тиражированию положительного опыта, полученного в рамках выполнения программы РИП.

В настоящий момент федеральные и региональные инновационные площадки составляют инновационную инфраструктуру, прежде всего в практике системы образования. Координационный орган по вопросам формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в сфере образования и органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации утверждают соответствующие порядки признания организаций, осуществляющих образовательную деятельность, и иных действующих в сфере образования организаций федеральными и региональными инновационными площадками.

Федеральными инновационными площадками признаются организации, осуществляющие образовательную деятельность, и иные действующие в сфере образования организации, а также их объединения, независимо от их организационно-правовой формы, типа, ведомственной принадлежности (при их наличии), реализующие инновационные проекты (программы), которые имеют существенное значение для обеспечения модернизации и развития системы образования с учетом основных направлений социально-экономического развития Российской Федерации, реализации приоритетных направлений государственной политики Российской Федерации в сфере образования. (Приказ Министерства образования и науки Российской Федерации от 23.07.2013 года N 611 «Об утверждении Порядка формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в системе образования».)

Признание организации федеральной инновационной площадкой осуществляется Министерством на основе предложений координационного органа по вопросам формирования и функционирования инновационной инфраструктуры в сфере образования.

Что касается Региональных инновационных площадок, то, например, в Свердловской области РИП признаются организации, осуществляющие образовательную деятельность, независимо от их организационно-правовой формы, типа, ведомственной принадлежности, реализующие инновационные проекты (программы), которые имеют существенное значение для обеспечения модернизации и развития системы образования Свердловской области (Постановление Правительства Свердловской области от 18.03.2015 № 172-ПП). Наделение образовательных организаций статусом региональной инновационной площадки осуществляет специально сформированная экспертная комиссия. В задачи экспертной комиссии также входит обеспечение выработки стратегических направлений развития и координация инновационной деятельности в системе образования Свердловской области.

Аналогичным образом реализуется механизм признания образовательных организаций региональными инновационными площадками в других регионах.

В сфере социального обслуживания также применяется практика создания инновационных площадок. Например, в Пермском крае на базе учреждений социального обслуживания действуют инновационные модульные площадки для разработки и внедрения новой практики реализации социальных услуг посредством новых или усовершенствованных методов и приемов, определяющих стратегию учреждения по повышению качества обслуживания и жизни клиентов (данная практика создания инновационных площадок на базе учреждений социального обслуживания применяется в Пермском крае с 2009 года).

3.2.3 Профессиональное сопровождение внедрения. Формирование единых профессиональных сообществ в отраслях социальной сферы.

Практика реализации пилотных проектов и сопровождения внедрения инноваций, в том числе в рамках инновационных площадок, уже сложилась в отраслях социальной сферы и доказала свою эффективность. Рекомендуется поддерживать и стимулировать дальнейшее распространение данной практики и включать негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере в качестве равноправных участников ведомственных программ внедрения технологий предоставления услуг.

Субъектами поддержки и развития инноваций в социальной сфере выступают учебно-методические центры и учебно-методические объединения соответствующих отраслей социальной сферы. В учреждениях социальной сферы создаются коллегиальные органы, которые осуществляют деятельность по планированию, организации, координации и контролю инновационной деятельности (методические объединения, рабочие группы, творческие группы, Методический совет, Координационный совет, экспертный совет и др.). Проводятся региональные и межрегиональные отраслевые конференции, издаются сборники методических материалов, реализуются программы стажировок и повышения квалификации, создаются профессиональные сетевые сообщества. Эту деятельность следует распространять и на негосударственных поставщиков услуг в социальной сфере, вовлекая их специалистов в работу соответствующих методических объединений и профессиональных сообществ.

Профессиональные сообщества также практикуют следующие мероприятия, которые могут быть использованы в качестве инструментов распространения лучшего опыта оказания услуг в социальной сфере:

- совместная коллективная разработка Концепций, обеспечивающих развитие сети учреждений в целом;

- мониторинг выполнения отдельных требований и принципов;
- принятие внутренних регламентов деятельности персонала учреждений социального обслуживания населения по предоставлению социальных услуг (фиксирующих конкретные требования к повышению качества обслуживания);
- подготовка методических изданий и сборников.

Центральным механизмом процесса внедрения инновационных услуг в социальной сфере является организация обучения специалистов в отрасли (при этом рекомендуется использовать активные формы обучения), консультирование и методическое обеспечение процесса внедрения новых технологий работы, получение обратной связи, обсуждение возникающих сложностей на каждом этапе внедрения новой практики, консультационное менторское сопровождение, внесение правок в должностные инструкции, регламенты, иные локальные акты, которые фиксируют новые требования к процессу оказания услуги, системе управления, учету и контролю, а также подготовка недостающих нормативно-правовых документов.

3.2.4 Комплексное сопровождение инновационных социальных услуг Ресурсными центрами

Еще один механизм распространения инновационного опыта и лучшей практики в сфере социальных услуг – региональные службы комплексного сопровождения инновационных социальных услуг на базе Ресурсных центров. Ресурсные центры как организации, обладающие большим профессиональным опытом и опытом взаимодействия с другими организациями, могут быть носителями лучшей практики, а также помогать в ее распространении.

К принципам комплексного сопровождения инновационных социальных услуг можно отнести:

- междисциплинарный подход к решению любой проблемы;
- возможности (гарантия) непрерывного сопровождения в процессе производства и распространения лучшей практики оказания услуг в социальной сфере;
- необходимость существенного улучшения информационного обеспечения процесса сопровождения внедрения лучших практик;
- ориентация на работу в современном правовом поле.

Комплексное сопровождение социальных услуг реализуется через просветительскую, консультационную, методическую деятельность, которая может осуществляться в различных формах: консультационного сопровождения, информирования (в том числе информационные абонементы), лекций, семинаров, бесед, печатных и онлайн материалов для распространения среди организаций социальной сферы.

3.3 Распространение лучших практик на основе бенчмаркинга государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций

Бенчмаркинг является важным инструментом, который может быть использован в рамках реализации мероприятий, предусмотренных Комплексом мер, направленных на обеспечение поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2016 - 2020 годы и Планом мероприятий («дорожной картой») «Поддержка доступа негосударственных организаций к предоставлению услуг в социальной сфере», поскольку может быть эффективным для выявления лучшей практики предоставления социальных услуг в работе государственных и муниципальных учреждений, негосударственных организаций. Его применение в социальной сфере может помочь поставщикам социальных услуг осознать необходимость изменений, определить пути достижения данных изменений в работе благодаря обучению у тех, кто уже смог их реализовать, может способствовать формированию культуры, восприимчивой к инновациям, новым подходам и идеям в решении социальных проблем и улучшении качества обслуживания. Также применение бенчмаркинга открывает дополнительные возможности для обучения сотрудников и их включения в процесс повышения и настройки качества предоставления услуг.

Запуск инициатив по использованию бенчмаркинга в субъекте Российской Федерации предполагает готовность к внедрению изменений в практику предоставления услуг, наличие и формирование устойчивых партнерских связей. Использование инструмента бенчмаркинга может являться составной частью региональной и межрегиональной системы сбора и распространения лучших практик в разрезе видов и типов поставщиков социальных услуг.

Для запуска мероприятий по бенчмаркингу необходимо определить и утвердить общие правила применения инструмента в социальной сфере и конкретизировать их с учетом специфики отраслей. Порядок может быть утвержден нормативно правовыми актами, решениями межведомственной комиссии (иного субъекта, ответственного за развитие и реализацию бенчмаркинга) или конкретизирован в технических заданиях в случае привлечения для реализации соответствующих мероприятий независимого оператора или ресурсного центра. В частности, должны быть утверждены нормативными актами следующие решения:

- 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.

Мероприятия по развитию и использованию бенчмаркинга рекомендуется включать в государственные региональные программы, предусматривающие меры поддержки СОНКО, социального предпринимательства. Также соответствующие меры могут войти 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.

Бенчмаркинг проводится в отношении однородных организаций по согласованным правилам с использованием единого инструментария (общих подходов к оценке результатов и сбору показателей деятельности) в определенные временные рамки. Он может проводиться в отношении всей отрасли, в отношении организаций предоставляющих услуги определенного типа, в отношении структурных подразделений или ведомственной сети учреждений в пределах территории, а также в отношении отдельных процессов или условий предоставления услуг.

В условиях появления негосударственных поставщиков социальных услуг уместным является проведение конкурентного бенчмаркинга, позволяющего выявить преимущества и недостатки в условиях различий в подходах к управлению процессом предоставления услуг, применение новых социальных технологий, различия в подходах во взаимоотношениях с получателями услуг. В том числе может использоваться практика предоставления услуг организациями, которые не являются конкурентами за общие ресурсы, но работают с одними и теми же целевыми группами.

Также актуальной и востребованной является практика бенчмаркинга, направленная на изучение практики деятельности новых поставщиков социальных услуг из числа СОНКО, для распространения опыта перехода к предоставлению социальных услуг и изменения баланса деятельности организации и внутриорганизационных процессов в связи с переходом к предоставлению услуг.

При проведении бенчмаркинга могут оцениваться отдельные процессы, связанные с предоставлением услуг, либо сравниваться количественные и качественные показатели.

Бенчмаркинг включает этапы планирования, сбора данных, оценивания и сопоставления, а также разработки рекомендаций с целью использования лучшей практики по результатам оценки и сопоставления. Бенчмаркинг направлен на выявление общего уровня развития отрасли, выявление причин отставания, оценку характеристик конкурентоспособности поставщиков

социальных услуг и разработку рекомендаций по распространению лучшей практики, которые бы способствовали повышению конкурентоспособности.

Для использования инструмента бенчмаркинга необходимо решить следующие задачи:

- отобрать организации, которые используют в своей деятельности схожие процессы предоставления услуг;
- определить ключевые характеристики процесса предоставления услуги (с учетом слабых мест или возможностей для улучшения, возможных сдерживающих факторов и источников проблем);
- уточнить состав информации, которая будет использоваться для анализа, достаточной для описания и оценки социальной услуги, а также возможные источники данной информации (внутренние и внешние эксперты, тематические фокус-группы и т.п.);
- определить список внешних экспертов;
- заручиться поддержкой руководства организации в части обеспечения доступа к информации;
- организовать обмен информацией в объеме достаточном для точного анализа и изучения процесса предоставления услуги;
- проанализировать собранные количественные и качественные данные, сформировать базу данных бенчмаркинга в разрезе показателей, позволяющую установить и оценить существующие расхождения;
- выделить лидеров и описать эталонные образцы и практики;
- составить план внедрения и организационных изменений, определить приоритеты;
- разработать практические рекомендации.

По итогам проведения должно быть организовано внедрение изменений, которое может включать информирование заинтересованных сторон и участников предоставления услуги, обучение, методическое и консультационное сопровождение, внедрение в работу новых требований, стандартов, участие в конференциях, семинарах и прочих публичных мероприятиях.

Основанием для отбора однородных организаций для бенчмаркинга может быть использование информационных систем, в том числе реестров поставщиков социальных услуг, где аккумулируется информация об оказываемых услугах по видам и формам, организациям.

Основаниями для отнесения практики к лучшей в рамках бенчмаркинга является:

- практика, которая признана в качестве успешной экспертами и/или потребителями;
- устойчивость результатов;
- возможность тиражирования практики, применимость в других регионах, другими субъектами Российской Федерации;
- экономическая эффективность;

- нацеленность на решение актуальных задач, приоритетных для соответствующей отрасли социальной сферы.

Примером хорошей организации 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», которая 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. К факторам, которые повлияли на повышение качества предоставления услуг, относятся:

- постоянная информационная поддержка со стороны «Фонда поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации» (благодаря чему стало возможным размещение рекламы в школах и ДОУ);

- самостоятельное размещение СОНКО информации о своей деятельности в СМИ, Интернет-изданиях (заинтересованность в услугах телефона для населения Пермского края со стороны органов власти – информация о телефоне размещена на сайте Министерства образования Пермского края);

- широкий спектр проблем в принимаемых звонках, готовность консультантов с ними работать;

- постоянное обучение специалистов, работающих на телефоне;

- доступность для консультантов групповой и индивидуальной супервизии;

- постоянный контроль качества предоставляемых услуг, индивидуальная и групповая супервизия, внешняя супервизия;

- линия организована на базе СОНКО (поэтому высока заинтересованность в качестве работы, что является основным условием для получения дальнейших субсидий).

Еще один пример организации – Российская общественная организация инвалидов «Перспектива» и ее региональные отделения, которые осуществляют реабилитацию инвалидов путем содействия трудоустройству. Деятельность по профессиональной ориентации 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.

Организацией сформированы банк вакансий и банк резюме, которые доступны в том числе на сайте организации, работодатели готовы обеспечивать занятость инвалидов. Разработана программа работы с

инвалидами с целью их трудоустройства, которая может тиражироваться в других регионах. Несколько раз в месяц проводятся заседания клуба «Ищу работу», на котором оказывается психологическая и консультационная помощь инвалидам. Проводятся ярмарки вакансий, к участию в которых приглашаются потенциальные работодатели. Создана партнерская сеть общественных организаций, которые также выступают как потенциальные работодатели для инвалидов.

Успешному решению задачи по трудоустройству инвалидов способствовали следующие факторы:

- содействие трудоустройству инвалидов является одним из направлений реабилитации инвалидов, предусмотренных федеральными и региональными нормативно правовыми актами, и является отдельной услугой социальной поддержки инвалидов, частью индивидуальной программы реабилитации;

- в Российской Федерации действует квотирование рабочих мест для лиц с ограниченными возможностями здоровья, предприятия могут выделить не менее 3% рабочих мест для инвалидов и получить за это компенсацию;

- организация имеет широкую известность среди своей референтной группы;

- диверсифицированность источников финансирования услуги;

- услуга является доступной, представляется с использованием разных каналов взаимодействия с референтной группой, специально создана среда без барьеров;

- разнообразие доступных вакансий, связанных с работой на дому.

Лидеры отрасли выделяются среди бюджетных учреждений. Одним из инструментов выявления лидеров 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 влияющие на качество предоставляемых социальных услуг, так в АСУСОН Тюменской области «Детский психоневрологический дом-интернат» к этим факторам относятся:

- Обеспеченность широким спектром реабилитационного оборудования. Кроме стандартных кабинетов массажа, ЛФК, физиопроцедур, водных процедур, тренажёра Гросса, в учреждении также открыты кабинеты парафинотерапии, фитотерапии (фитобочки), механотерапии, галокамера (соляная комната). Учитывая, что для детей-инвалидов проблемы со здоровьем - это главное препятствие на пути к полноценной социальной, бытовой и повседневной жизни, реабилитация становится важнейшим инструментом на пути к адаптации и социализации. Чем больше имеется вариантов реабилитации, тем выше вероятность, что ребёнку будет

подобрана максимально эффективная программа, учитывающая заболевание и сопутствующие патологии.

- Кроме воспитанников детского дома-интерната услуги также предоставляются детям-инвалидам, проживающим в семьях. В учреждении работает отделение реабилитации на 40 человек. Бесплатные и дополнительные услуги могут получать дети-инвалиды, либо приходя на процедуры, либо с размещением стационарно до полугода. Детские дома-интернаты, как правило, содержат хорошее реабилитационное оборудование и квалифицированных специалистов. Создание реабилитационного центра на базе учреждения - эффективный метод расширения социальных услуг, предоставляемых населению.

- Детям созданы условия для комфортного проживания, выходящие за рамки социально-бытовых услуг. Всем воспитанникам в обязательном порядке предоставлена мебель согласно утвержденным нормативам, а также по итогам совместного обсуждения с родителями. В тех случаях, когда это возможно, детям приобретается и устанавливается мебель, учитывающая индивидуальные потребности. Благодаря этому не только повышается уровень комфортности для ребёнка, но и спальни приобретают более домашний вид, уходя от однообразия стационарных учреждений.

- Учреждение своевременно получает технические средства реабилитации (ТСР) в полном объёме, а главное с учётом специфики заболеваний и возраста каждого ребёнка. Разнообразие инвалидных колясок говорит о том, что необходимые ТСР корректно прописаны в индивидуальных программах реабилитации. Немаловажным фактором является то, что работой по получению ТСР занимается отдельно взятый сотрудник. (Нередко для инвалидов - как детей, так и взрослых - предоставляются стандартные ТСР, закупленные регионами, без возможности персонального подбора. Особо остро обычно стоит вопрос с инвалидными колясками).

- Учреждением предусмотрены 4 штатные единицы (няни), сопровождающие детей в лечебных учреждениях (стационарах). Большая часть лечебных стационаров, в которые в случае необходимости помещаются воспитанники, находятся в Тюмени. Для того чтобы гарантировать сопровождение ребёнка в больницах и не использовать при этом штат, который должен находиться в доме-интернате, руководством было принято нестандартное управленческое решение - 4 человека из числа работников учреждения нанимаются и работают в Тюмени. Как следствие:

а) в случае помещения ребёнка в больницу не нарушается график работы персонала в доме-интернате (примечание: больницы отказываются принимать в стационары детей с умственной отсталостью без сопровождающих лиц);

б) с воспитанниками учреждения находятся сотрудники, знакомые со спецификой заболеваний и особенностями ухода за детьми-инвалидами.

4. Инструменты, приложения (образцы)

4.1 Положение о конкурсе по предоставлению субсидий поставщикам услуг в социальной сфере на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере

I. Общие положения

- 1.1. Настоящее Положение определяет порядок предоставления субсидий поставщикам услуг в социальной сфере на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере (далее – Положение).
- 1.2. Организатором конкурса по предоставлению субсидий поставщикам услуг в социальной сфере на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере (далее – Конкурс) является *(указывается организатор (ы))*.
- 1.3. В настоящем положении под инновационными услугами в социальной сфере понимаются услуги в социальной сфере, включающие инновационные подходы, которые обеспечивают повышение эффективности деятельности по удовлетворению нужд получателей услуг и улучшению условий их жизнедеятельности.
- 1.4. Субсидии на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере выделяются поставщикам услуг в социальной сфере вне зависимости от их организационно-правовой формы. *(Положение может предусматривать порядок и условия предоставления субсидий негосударственным поставщикам услуг в социальной сфере)*.
- 1.5. Субсидии на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере предоставляются по итогам конкурсного отбора заявок поставщиков услуг в социальной сфере на оказание инновационных услуг в социальной сфере.
- 1.6. Информация о Конкурсе размещается *(указываются официальные ресурсы, на которых можно найти информацию о конкурсе)*.

II. Сроки проведения конкурса.

- 2.1. Конкурс проходит в два этапа.
- 2.2. Первый этап Конкурса проходит *(указываются даты проведения этапа)*. В течение первого этапа осуществляется прием заявок от участников конкурса и их рассмотрение на соответствие формальным требованиям.
- 2.3. Второй этап Конкурса проходит *(указываются даты проведения этапа)*.

- 2.4. В течение второго этапа происходит рассмотрение и оценка заявок участников конкурса.

III. Основные требования к участникам конкурса

- 3.1. Наличие государственной регистрации поставщика услуг в социальной сфере в качестве юридического лица или индивидуального предпринимателя.
- 3.2. Исполнение налогоплательщиком обязанности по уплате налогов, сборов, пеней и налоговых санкций.
- 3.3. Участниками Конкурса не могут быть поставщики услуг в социальной сфере, представители которых включены в состав Конкурсной комиссии конкурса.

IV. Порядок проведения конкурса

- 4.1. Объявление о начале приёма заявок на Конкурс размещается на официальном сайте (*указывается адрес сайта*) не менее чем за 60 дней до завершения приёма заявок вместе.
- 4.2. Заявка на конкурс подаётся участниками конкурса в соответствии с формой заявки, содержащейся в Приложении №1 к настоящему Положению.
- 4.3. Заявка на конкурс направляется по электронной почте (*указывается адрес электронной почты*) или по адресу (*указывается адрес*).
- 4.4. Решение об отборе заявок, победивших в первом этапе Конкурса, принимается организатором Конкурса.
- 4.5. Решение о предоставлении субсидий поставщикам услуг в социальной сфере, победившим на втором этапе Конкурса, принимается Конкурсной комиссией.
- 4.6. Конкурсная комиссия формируется организатором Конкурса.
- 4.7. В состав Конкурсной комиссии могут входить независимые эксперты в сфере инноваций и оказания социальных услуг, представители профессиональных союзов и ассоциаций, представители органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, носители передового опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере.
- 4.8. Конкурсная комиссия определяет победителей второго этапа Конкурса, исходя из критериев, перечисленных в разделе V настоящего Положения.
- 4.9. Решение по определению победителей первого и второго этапов Конкурса оформляется протоколом заседания Организатора Конкурса и Конкурсной комиссии соответственно.
- 4.10. Победители второго этапа предоставляют организаторам конкурса копии учредительных документов, заверенные поставщиком услуг в социальной сфере.

V. Критерии оценки второго этап конкурса

Критерии оценки	Коэффициент	Баллы
Отсутствие дублирования с оказываемыми услугами в социальной сфере	0,15	От 0 до 10
Степень инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	0,15	От 0 до 10
Потенциал востребованности услуги у получателей	0,15	От 0 до 10
Потенциальные социальные эффекты	0,15	От 0 до 10
Социально-экономическая эффективность предоставления услуги	0,08	От 0 до 10
Наличие материально-технических ресурсов для достижения социального результата	0,08	От 0 до 10
Наличие необходимой квалификации и опыта у поставщика услуг для достижения социального результата	0,08	От 0 до 10
Возможность дальнейшего тиражирования	0,08	От 0 до 10
Наличие рисков при внедрении и реализации услуги	0,08	От 0 до 10

VI. Порядок предоставления субсидий

- 6.1. Субсидии предоставляются поставщикам услуг в социальной сфере в пределах лимитов бюджетных обязательств, утвержденных на соответствующий финансовый год на соответствующие цели.
- 6.2. Организатор заключает с победителями второго этапа конкурса договоры о предоставлении субсидий в течение 10 рабочих дней со дня принятия решения о предоставлении субсидий поставщикам услуг в социальной сфере, победившим на втором этапе Конкурса.
- 6.3. В договоре о предоставлении субсидии указывается:
 - 6.3.1. размер и сроки предоставления субсидии;
 - 6.3.2. цели, на которые предоставляется субсидия;
 - 6.3.3. формы контроля за расходованием субсидии;
 - 6.3.4. обязанность поставщика услуг в социальной сфере измерять достигнутые результаты оказания услуги включая:
 - непосредственные результаты (объем оказанных услуг);
 - социальные результаты (краткосрочные результаты) (качество оказания услуги и доля получателей, удовлетворенных услугой);
 - социальные результаты (долгосрочные результаты);

- оценку социально-экономической эффективности (соотношение, социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги);
- 6.3.5. обязанность поставщика услуг в социальной сфере проводить внешнюю независимую оценку оказания услуги⁸;
- 6.3.6. обязанность поставщика услуг в социальной сфере разрабатывать и размещать нефинансовую отчетность оказания услуги, содержащую, в том числе, достигнутые результаты оказания услуги, в публичном пространстве, на официальном сайте организации и/или услуги, а также на официальном сайте организатора Конкурса.

VII. Порядок представления отчетности об использовании субсидии и результативности предоставления субсидии

- 7.1. Получатели субсидий ежеквартально до 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, и до 31 января года, следующего за отчетным годом, представляют отчет об использовании средств субсидии (финансовый отчет).
- 7.2. К отчету об использовании средств субсидии прилагаются копии документов, подтверждающих расходы, понесенные получателем субсидии при оказании услуги.
- 7.3. Получатели субсидий ежеквартально до 15-го числа месяца, следующего за отчетным кварталом, и до 31 января года, следующего за отчетным годом, представляют отчет о достигнутых результатах оказания услуги (нефинансовый отчет).

Приложение №1

к Положению о конкурсе по предоставлению субсидий поставщикам услуг в социальной сфере на финансирование расходов (части расходов), связанных с оказанием инновационных услуг в социальной сфере

Форма заявки на участие в Конкурсе

Сведения об участнике конкурса

⁸ Средства на проведение внешней независимой оценки могут быть заложены в программах поддержки СОНКО, социальных предпринимателей, программах развития социальных услуг.

Наименование поставщика услуг в социальной сфере	
Дата регистрации	
Организационно-правовая форма	
Юридический адрес	
Фактический адрес	
Телефон/факс	
Электронная почта	
Адрес интернет-сайта организации	
Должность руководителя организации	
Ф.И.О. руководителя организации	
Сведения о действующих расчетных (текущих) рублевых счетах, открытых в банковских учреждениях	
Информация о поставщике услуг в социальной сфере	
Основные виды деятельности	
Основные оказываемые услуги с социальной сфере (программы, проекты) за последние 3 года	
Количество и квалификация специалистов, оказывающих услугу	
Информация об услуге	
Название услуги	
Обоснование социальной значимости услуги и общая характеристика ситуации на начало реализации услуги	
Категория получателей услуги	
Цели и задачи услуги	
Общее описание деятельности, осуществляемой в рамках услуги	
Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
Используемые методы и технологии	
Специалисты, необходимые для оказания инновационной услуги	
Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
Другие ресурсы необходимые для оказания инновационной услуги	
Информационная среда оказания услуги	

Расчет стоимости услуги	
Методы внутреннего контроля качества оказания услуги	
Возможные риски при внедрении и реализации услуги	
Оценка результатов инновационной услуги	
Количество услуг, которые будут оказаны потребителям (непосредственные результаты)	
Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
Оценка социально-экономической эффективности (соотношение, социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
Оценка степени удовлетворённости получателей услуг (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги) и методы сбора данных	
Оценка возможности тиражирования инновационной услуги	
Дополнительные сведения об услуге	
(Стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.)	

4.2 Положение о конкурсе лучших практик предоставления инновационных услуг в социальной сфере

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение устанавливает порядок проведения конкурсного отбора лучших практик предоставления инновационных социальных услуг (далее – конкурс) и регулирует отношения, возникающие в ходе подготовки и проведения конкурса.

1.2. Организатором конкурса является (*указывается название организатора (ов)*).

1.3. Конкурс проводится на территории (*указывается территория проведения конкурса*).

1.4. Основные понятия, используемые в данном Положении:

Инновационные социальные услуги – 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.

1.5. Информация о конкурсе лучших практик предоставления инновационных социальных услуг размещается (*указываются официальные ресурсы, на которых можно найти информацию о конкурсе*).

II. Цели и задачи конкурса

2.1 Цель конкурса - выявление и поддержка лучших практик предоставления инновационных социальных услуг, направленных на улучшение жизни местных сообществ.

2.2 Задачи конкурса:

- распространение и внедрение лучших практик предоставления инновационных социальных услуг;
- активизация и стимулирование деятельности поставщиков инновационных услуг в социальной сфере;

- привлечение внимания получателей социальных услуг и местных сообществ к лучшим практикам предоставления инновационных социальных услуг.

III. Сроки проведения конкурса.

3.1. Конкурс проходит в два этапа.

3.2. Первый этап конкурса проходит (*указываются даты проведения этапа*). В течение первого этапа организатором конкурса осуществляется прием заявок от участников конкурса и их рассмотрение на соответствие формальным требованиям.

3.3. Второй этап проходит (*указываются даты проведения этапа*). В течение второго этапа происходит рассмотрение и оценка заявок участников конкурса Конкурсной комиссией.

IV. Порядок проведения конкурса

4.1. Дата начала конкурса определяется организатор(ами) конкурса.

4.2. Объявление о начале приёма заявок на конкурс размещается на официальном сайте конкурса не менее чем за 60 дней до завершения приёма заявок вместе с настоящим Положением, требованиями к участникам конкурса, критериями оценки и формой заявки.

4.3. Заявка на конкурс направляется по электронной почте (*указывается адрес электронной почты*) или по адресу (*указывается адрес*).

4.4. Реестр поданных заявок и статус их рассмотрения публикуется на официальном сайте конкурса.

4.5. Консультации по вопросу проведения конкурса можно получить (*указывается лицо, ответственное за дачу консультацией, контактные данные и время проведения консультаций*).

4.6. Количество заявок на конкурс от одного поставщика инновационных услуг в социальной сфере не ограничено.

4.7. Заявки на конкурс принимаются в следующих номинациях:

- (*указываются номинации*)

(Например, «Лучшие практики, направленные на включение местных сообществ в решении проблем», «Лучшие практики совместного финансирования проектов органами власти (органами местного самоуправления) и поставщиками инновационных услуг», «Лучшие практики, в которых обеспечен учет пожеланий получателей инновационных услуг»).

4.8. Заявка на конкурс подаётся участниками конкурса в соответствии с формой заявки, содержащейся в Приложении №1 к настоящему Положению.

4.9. Если к оказанию инновационной услуги в социальной сфере привлечено несколько поставщиков, то в заявке указываются все поставщики инновационной социальной услуги.

V. Основные требования к участникам конкурса

5.1. Учениками конкурса являются поставщики инновационных услуг в социальной сфере - юридические лица независимо от организационно-правовой формы и (или) индивидуальный предприниматель, оказывающие инновационные социальные услуги на территории проведения конкурса.

5.2. Участниками конкурса не могут быть поставщики инновационных услуг в социальной сфере, представители которых включены в состав конкурсной комиссии конкурса.

VI. Конкурсная комиссия.

6.1. Рассмотрение и оценка заявок участников конкурса на втором этапе проводится Конкурсной комиссией.

6.2. Конкурсная комиссия формируется организатором конкурса.

6.3. В состав Конкурсной комиссии могут входить независимые эксперты в сфере инноваций и оказания социальных услуг, представители профессиональных союзов и ассоциаций, представители органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, носители передового опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере.

VII. Критерии оценки второго этап конкурса.

7.1. Критериями оценки является:

- инновационность и новизна услуги;
- учет степени удовлетворенности получателей услуг;
- социально-экономическая эффективность предоставления услуги;
- объективность достигнутых результатов;
- возможность для масштабирования другими поставщиками услуг в социальной сфере.

VIII. Подведение итогов конкурса и награждение победителей.

8.1. Члены конкурсной комиссии оценивают каждую заявку и выставляют баллы.

8.2. Заседания Конкурсной комиссии могут проводиться как в очной, так и в заочной форме.

8.3. Все полученные результаты от каждого члена конкурсной комиссии по каждой заявке суммируются и выставляется средний балл.

8.4. Победителями конкурса становятся практики, занявшие три первых места по количеству набранных ими баллов.

8.5. Результаты конкурса публикуются на официальном сайте конкурса в средствах массовой информации в течение трех дней после определения победителей.

Приложение № 1
к Положению о конкурсе лучших практик
предоставления инновационных услуг в социальной сфере

Сведения об участнике конкурса – поставщике инновационных услуг в социальной сфере	
Наименование поставщика инновационной услуг в социальной сфере	
Дата регистрации организации	
Организационно-правовая форма	
Юридический адрес	
Фактический адрес	
Телефон/факс	
Электронная почта	
Адрес интернет-сайта организации	
Должность руководителя организации	
Ф.И.О. руководителя организации	
Общие сведения об инновационной услуге	
Название инновационной услуги	
Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком	
Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
Участие других организаций в оказании инновационной услуги	
Категория получателей инновационной услуги	
Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги)	
Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
Оценка востребованности получателями услуги (если проводилась)	
Финансирование инновационной услуги	

Правила предоставления социальной услуги (бесплатно либо за плату или частичную плату)	
Методики и технологии инновационной услуги (может отличаться по отраслям социальной сферы)	
Используемые методы и технологии	
Требования к внедрению инновационной услуги	
Требования к комфортности среды оказания инновационной услуги	
Информационная среда	
Специалисты, необходимые для оказания инновационной услуги	
Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
Другие ресурсы необходимые для оказания инновационной услуги	
Риски оказания инновационной услуги	
Возможные риски при внедрении и реализации инновационной услуги	
Оценка результатов инновационной услуги	
Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
Оценка степени удовлетворённости получателей услуг (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
Дополнительные сведения	
Публичные отчеты	

Стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.	
Публикации о социальной услуге (если имеются)	
Оценка возможности тиражирования инновационной услуги	

4.2.1 Решение в текст соглашения между органом государственной власти и поставщиком инновационной услуги в социальной сфере о предоставлении субсидии на оказание услуги в социальной сфере об обязательстве измерять достигнутые результаты оказания услуги

«Получатель субсидии обязан:

- а) измерять достигнутые результаты оказания услуги включая:
- непосредственные результаты (объем оказанных услуг);
 - социальные результаты (краткосрочные результаты) (качество оказания услуги и доля получателей, удовлетворенных услугой);
 - социальные результаты (долгосрочные результаты);
 - социально-экономическую эффективность (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги);
- б) проводить внешнюю независимую оценку оказания услуги⁹.
- в) разрабатывать и размещать нефинансовую отчетность оказания услуги, содержащую, в том числе, достигнутые результаты оказания услуги, в публичном пространстве, на официальном сайте организации и/или услуги, а также на официальном сайте (*указывается орган государственной власти*)».

4.3 Инновационная площадка по отработке и внедрению инновационных услуг в социальной сфере

4.3.1 Положение об инновационной площадке

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение определяет условия присвоения ... (*указывается название органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации*) (далее – Учредитель) статуса инновационной площадки организации, предоставляющей услуги в социальной сфере, деятельность

⁹ Средства на проведение внешней независимой оценки могут быть заложены в программах поддержки СОНКО, социальных предпринимателей, программах развития социальных услуг.

которой заключается в обеспечении модернизации и развития сферы социальных услуг с учетом перспектив и основных направлений социально-экономического развития субъекта Российской Федерации на долгосрочный период, реализации приоритетных направлений политики органов исполнительной и законодательной власти субъекта Российской Федерации.

1.2. Статус инновационной площадки определяется практической значимостью решаемых проблем в области оказания услуг в социальной сфере.

1.3. Инициатором создания инновационной площадки могут быть организации, предоставляющие услуги в социальной сфере.

2. Инновационная площадка.

2.1. Инновационной площадкой может быть организация, предоставляющая услуги в социальной сфере (группа таких организаций), осуществляющая инновационную деятельность по одному или нескольким направлениям.

2.2. Присвоение статуса инновационной площадки не влечет за собой изменения статуса организации, ее организационно-правовой формы и подчиненности.

3. Порядок присвоения и снятия статуса инновационной площадки.

3.1. Материалами для проведения экспертизы с целью присвоения статуса инновационной площадки являются:

- инновационный проект (проекты) по одному или нескольким направлениям инновационной деятельности;
- инновационная карта (карты) по избранному направлению (направлениям).

3.2. Решение о представлении материалов для экспертизы с целью присвоения статуса инновационной площадки принимается уполномоченным органом организации, предоставляющей услуги в социальной сфере.

3.3. Материалы для экспертизы на присвоение статуса инновационной площадки руководитель организации представляет ответственному секретарю Экспертного совета Учредителя.

3.4. Требования к проекту и процедура проведения экспертизы определяются «Положением об экспертизе проектов на присвоение статуса инновационной площадки».

3.5. На основании положительного заключения Экспертный совет вносит предложение Учредителю о присвоении статуса инновационной площадки организации, предоставляющей услуги в социальной сфере.

3.6. В случае отрицательного заключения Экспертного совета автор (авторы) проекта могут подать материалы на экспертизу повторно.

3.7. Представление материалов на экспертизу на муниципальном, региональном, федеральном уровнях с одной и той же темой не допускается.

3.8. Статус инновационной площадки может быть снят в случаях:

- нарушения реализации программы эксперимента;

- угрозы жизни и здоровью получателям услуг во время проведения эксперимента;
- нарушения прав и свобод получателей услуг в связи с реализацией эксперимента;
- завершения программы эксперимента.

3.9. Решение о снятии статуса инновационной площадки принимается Учредителем по представлению Экспертного совета.

4.3.2 Положение об Экспертном совете (по развитию инновационной и экспериментальной деятельности)

1. Общие положения.

1.1. Настоящее Положение определяет задачи, функции, порядок формирования, регламент работы, финансирование Экспертного совета.

1.2. Экспертный совет – высший экспертный орган, создаваемый при... *(указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере оказания социальных услуг)* в целях развития инновационной и экспериментальной деятельности.

1.3. Экспертный совет носит государственно-общественный характер и его деятельность основывается на принципах коллегиального принятия решений, гласности, объективности.

2. Задачи и функции Экспертного совета.

2.1. Задачи Экспертного совета:

- разработка и согласование стратегических направлений инновационной и экспериментальной деятельности;
- осуществление экспертного обеспечения инновационной и экспериментальной деятельности.

2.2. Функции Экспертного совета:

- разрабатывает инструментарий для изучения социального запроса на услуги в социальной сфере;
- изучает и анализирует социальный заказ на услуги в социальной сфере;
- вносит предложения руководителю... *(указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере оказания социальных услуг)* о приоритетных направлениях инновационной и экспериментальной деятельности;
- разрабатывает и утверждает основания для принятия экспертных решений по проектам, экспериментальным Программам и иным материалам, предоставляемым муниципальными организациями, оказывающими услуги в социальной сфере, на присвоение статуса инновационных площадок;
- проводит экспертизу проектов, экспериментальных Программ и иных материалов на присвоение статуса инновационных площадок;
- вносит предложения руководителю... *(указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере*

оказания социальных услуг) о присвоении, продлении или досрочном снятии статуса инновационной площадки.

3. Порядок формирования и структура Экспертного совета.

3.1. Экспертный совет создается в количестве 12 человек сроком на 2 года.

3.2. Персональный состав Экспертного совета утверждается приказом ... (указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере социальных услуг).

3.3. Для подготовки материалов к заседаниям Экспертного совета, выработки проектов его решений при Экспертном совете создаются постоянные комиссии сроком на 2 года.

3.4. Персональный состав комиссий утверждается приказом руководителя... (указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере оказания социальных услуг).

3.5. Состав Экспертного совета и комиссий формируется из руководителей и работников организаций, оказывающих услуги в социальной сфере, и социально ориентированных некоммерческих организаций.

3.6. В отдельных случаях для принятия решений Экспертный совет может привлекать внешних экспертов.

3.7. Структура Экспертного совета:

- председатель;
- заместитель председателя;
- ответственный секретарь;
- председатели комиссий;
- заместители председателей комиссий;
- ответственные секретари комиссий;
- члены Экспертного совета.

3.8. Структура постоянных комиссий:

- председатель;
- заместитель председателя;
- ответственный секретарь;
- члены комиссии.

3.9. Председателем Экспертного совета является заместитель руководителя... (указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере оказания социальных услуг).

3.10. Руководство комиссиями осуществляют председатели, которые являются членами Экспертного совета.

3.11. Формы работы Экспертного совета:

- заседания;
- конкурсы;
- деловые игры;
- выездные семинары;

- собеседования;
- конференции и др.

4. Регламент работы и порядок принятия решений Экспертным советом.

4.1. Заседания (другие формы работы) Экспертного совета проводятся по мере необходимости. На заседания Экспертного совета могут приглашаться привлекаемые к его работе эксперты.

4.2. Экспертные материалы для обсуждения на Экспертном совете (проекты, экспериментальные Программы и иные материалы по инновационной и экспериментальной деятельности) предоставляются руководителями организаций, оказывающих услуги в социальной сфере, ответственным секретарям соответствующих комиссий не позднее, чем за 30 дней до заседания Экспертного совета.

4.3. Порядок предоставления экспертных материалов Экспертному совету определяется «Положением об инновационной площадке».

4.4. Решение Экспертного совета считается правомочным, если на заседании присутствовало не менее трех четвертей состава.

4.5. Решения Экспертного совета принимаются открытым голосованием, простым большинством голосов всех его членов. В случае равенства голосов, голос председателя является решающим.

4.6. Решение, принимаемое Экспертным советом, оформляется протоколом заседания Экспертного совета за подписью председателя и ответственного секретаря.

4.7. Решение Экспертного совета передается руководителю... (*указать название регионального или муниципального органа исполнительной власти в сфере оказания социальных услуг*) в течение 7 дней.

4.8. Решения Экспертного совета доводятся до автора (авторов) проектов в течение 15 дней после проведения экспертизы.

5. Права и обязанности членов Экспертного совета.

5.1. Члены Экспертного совета имеют право:

- знакомиться с материалами, относящимися к предмету экспертизы, выписывать из них необходимые сведения или снимать копии;
- ходатайствовать о привлечении к производству экспертизы других экспертов (консультантов);
- вносить предложения по улучшению работы Экспертного совета.

5.2. Члены экспертного совета несут персональную ответственность за сохранение конфиденциальности информации об экспертной работе, ставшей доступной в процессе экспертизы проектов.

5.3. Эксперт не вправе проявлять личную заинтересованность в результатах экспертизы.

5.4. Эксперт обязан:

- своевременно сообщать ответственному секретарю Экспертного совета о возникающих в процессе работы ситуациях конфликта интересов;

- провести полное исследование представленных на экспертизу материалов;
- обеспечивать сохранность предоставленных материалов.

5.5. Дополнительные обязанности ответственного секретаря Экспертного совета:

- информирование членов Экспертного совета о дате заседания Экспертного совета (не позднее, чем за 5 дней);
- ознакомление членов Экспертного совета с материалами, представленными для экспертизы;
- ведение протоколов заседаний Экспертного совета;
- организация хранения рабочей документации Экспертного совета.

5.6. Дополнительные обязанности ответственных секретарей комиссий:

- организация разработки и предоставление комиссиям оснований для принятия экспертных решений;
- прием и регистрация материалов, предоставляемых для экспертизы;
- осуществление технической экспертизы представленных проектов.

6. Делопроизводство Экспертного совета.

6.1. Рабочей документацией Экспертного совета являются:

- журнал регистрации, предоставленных на экспертизу экспертных материалов;
- результаты технической и внутренней экспертиз (экспертные карты);
- протоколы заседаний Экспертного совета и постоянных комиссий.

7. Финансирование Экспертного совета.

Финансирование Экспертного совета и членов постоянных комиссий осуществляется в пределах средств, предусмотренных на мероприятия в области оказания услуг в социальной сфере.

8. Заключительное положение.

Настоящее Положение может быть изменено или дополнено по мере необходимости, возникшей в практике его функционирования.

4.4 Положение о проведении публичного мероприятия (форуме, ярмарке, выставке) презентации и распространения лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере.

I. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о проведении (*указывается публичное мероприятие (форума, ярмарки, выставки)*) (*далее – Публичное мероприятие*) определяет цель и задачи, сроки и место проведения, условия участия в Публичном мероприятии, порядок его проведения.

1.2. Организаторам Публичного мероприятия является (*указывается организатор*).

- 1.3. Целью проведения Публичного мероприятия является создание условий для стимулирования инновационной деятельности в оказании социальных услуг.
- 1.4. Задачи Публичного мероприятия:
- создание площадки для выявления и презентации эффективных практик оказания инновационных социальных услуг в социальной сфере и обмена ими;
 - информирование получателей услуг в социальной сфере о практиках оказания инновационных социальных услуг;
 - формирование позитивного образа поставщиков инновационных услуг в социальной сфере, в том числе негосударственных.
- 1.5. Организатор публичного мероприятия формирует Экспертный совет, который рассматривает заявки и проводит отбор участников.
- 1.6. В Экспертный совет могут входить независимые эксперты в сфере инноваций и оказания социальных услуг, представители профессиональных союзов и ассоциаций, представители органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, носители передового опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере.
- 1.7. Для организации проведения Публичного мероприятия собирается оргкомитет, который состоит из представителей организатора Публичного мероприятия и членов Экспертного совета.
- 1.8. Оргкомитет Публичного мероприятия:
- разрабатывает и утверждает план мероприятий по организации Публичного мероприятия;
 - определяет и утверждает программу Публичного мероприятия;
- 1.9. Программа может включать в себя презентацию лучших практик оказания инновационных услуг в социальной сфере, лекции, открытые тренинги и мастер-классы для поставщиков инновационных услуг в социальной сфере.

II. Сроки и место проведения Публичного мероприятия

- 2.1. Публичное мероприятие проводится (*указываются даты проведения*).
- 2.2. Место проведения (*указывается место проведения*).

III. Участники Публичного мероприятия

- 3.1. В работе Публичного мероприятия принимают участие поставщики инновационных услуг в социальной сфере вне зависимости от их организационно-правовой формы и (или) индивидуальные предприниматели, производящие инновационные социальные услуги.
- 3.2. В работе Публичного мероприятия могут принимать участие носители уникального (передового) опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере, в том числе, включенные в реестр лучшей практики

оказания инновационных социальных услуг в социальной сфере, включенные в банк лучших практик оказания инновационных социальных услуг в социальной сфере, участники и победители конкурсов лучших практик предоставления инновационных услуг в социальной сфере.

IV. Порядок проведения Публичного мероприятия.

- 4.1. Информационное сообщение о проведении Публичного мероприятия и о начале приема заявок от поставщиков инновационных услуг социальной сфере на участие в Публичном мероприятии размещается на официальном сайте (*указывается сайт Публичного мероприятия*) не менее чем за 60 дней до проведения Публичного мероприятия.
- 4.2. Для участия необходимо пройти регистрацию на официальном сайте (*указывается сайт Публичного мероприятия*) и получить уведомление по электронной почте о присвоении статуса участника.
- 4.3. Экспертный совет утверждает заявку в течение 7 календарных дней с момента ее поступления.
- 4.4. Критериями отбора для участия в Публичном мероприятии являются актуальность и востребованность предлагаемой практики оказания инновационных услуг в социальной сфере.
- 4.5. Списки участников Публичного мероприятия вывешиваются на официальном сайте (*указывается сайт Публичного мероприятия*).

V. Финансирование Публичного мероприятия

- 5.1. Расходы по организации и проведению Публичного мероприятия осуществляются организатором.
- 5.2. Участие в Публичном мероприятии является бесплатным.
- 5.3. Проезд иногородних участников Публичного мероприятия до места проведения мероприятия и обратно осуществляется за счет организаторов.

4.5 Положение о банке лучших практик

I. Общие положения

- 1.1. Банк лучших практик создается ... (*указывается организация или орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации*) (далее – Учредитель) с целью повышения качества предоставления услуг в социальной сфере через тиражирование лучшей практики и лучшего инновационного опыта, поддержки и поощрения организаций, предоставляющих услуги в социальной сфере (далее – «Организации»).
- 1.2. Настоящее положение определяет основную цель и порядок формирования Банка лучших практик и ожидаемые результаты использования лучших практик в социальной сфере.

- 1.3. Под лучшей практикой понимается уникальный (передовой) практический опыт, который превосходит по своей эффективности другие альтернативы достижения цели оказания услуг и который пригоден для адаптации и распространения.
- 1.4. Соискателями для включения опыта в Банк лучших практик могут быть:
 - Организации;
 - муниципальные органы управления в социальной сфере.
- 1.5. Организацией-оператором Банка лучших практик является ... *(указывается учреждение или региональный орган исполнительной власти)* (далее – «Оператор»).
- 1.6. Банк лучших практик – это интерактивный информационный ресурс на сайте Оператора, где в соответствии с тематикой содержится перечень лучших практик Организаций и муниципальных органов управления в социальной сфере.

II. Цель Банка лучших практик

2.1. Основной целью Банка лучших практик является создание условий для стимулирования инновационной деятельности Организаций, муниципальных органов управления в социальной сфере, выявления и обобщения успешного опыта в социальной сфере, распространения и внедрения успешного опыта в массовую практику.

III. Ожидаемые результаты

Результатами формирования Банка лучших практик являются:

- увеличение количества соискателей, представивших заявку на включение опыта в Банк лучших практик;
- востребованность опыта, включенного в Банк лучших практик;
- использование результатов включения опыта в Банк лучших практик для поощрения работников при распределении стимулирующих выплат, в процедуре аттестации;
- увеличение количества проведенных стажерских практик, школ практического менеджмента;
- распространение и использование лучших практик Организациями, муниципальными органами управления в социальной сфере.

IV. Порядок формирования Банка лучших практик

4.1. Банк лучших практик формируется по результатам отбора, результаты которого согласовывает Экспертный совет по развитию инновационной

инфраструктуры (далее – «Экспертный совет»), состав которого утверждается Учредителем.

4.2. Экспертные комиссии, утвержденные приказом Учредителя, осуществляют экспертизу заявок и представляют в Экспертный совет заключение о значимости практики и возможных способах ее использования в массовой практике.

4.3. Для включения опыта в Банк лучших практик соискатели оформляют опыт и направляют в Экспертный совет заявку.

Заявка должна содержать:

- краткое описание практики;
- перечень документов и материалов, входящих в комплект материалов, раскрывающих сущность, условия и технологию практики, а также ее результаты;
- ссылку на сайт, где размещены указанные материалы.

4.4. Критериями отбора в Банк лучших практик являются:

- актуальность тематики,
- востребованность опыта;
- технологичность;
- наличие опыта тиражирования;
- результативность опыта, в том числе наличие внешней оценки.

4.5. Перечень практик для включения в Банк лучших практик утверждается приказом Учредителя.

Авторы практики (Организации и муниципальные органы управления в социальной сфере), включенной в Банк лучших практик, награждаются свидетельствами Учредителя.

4.6 Положение о формировании реестра лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере

1. Настоящее Положение определяет порядок формирования и ведения реестра лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере (далее – Реестр).

2. Реестр формируется и ведется (*указывается орган государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере социального обслуживания*) в целях учета и распространения уникального (передового) практического опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере.

3. В настоящем Положении используются следующие основные понятия и термины:

- Инновационные услуги в социальной сфере – 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.

4. Включение поставщиков инновационных социальных услуг в Реестр осуществляется на добровольной основе.

5. Для включения в Реестр поставщик инновационных услуг представляет в *(указывается орган государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере социального обслуживания, ответственный за ведение Реестра)* заявление о включении в Реестр и сведения об инновационной услуге по форме согласно Приложению №1 к настоящему Положению.

6. Заявление и сведения предоставляются на бумажном носителе по адресу *(указывается адрес)* или по электронной почте *(указывается электронная почта)*.

7. Для рассмотрения заявлений, поступивших для включения в Реестр, на предмет отнесения их к лучшей практике оказания инновационных услуг в социальной сфере создается Рабочая группа.

8. В состав Рабочей группы могут входить независимые эксперты в сфере инноваций и оказания социальных услуг, представители профессиональных союзов и ассоциаций, представители органов исполнительной власти и органов местного самоуправления, носители передового опыта оказания инновационных услуг в социальной сфере.

9. Заявления, поступившие для включения в Реестр, рассматриваются Рабочей группой в течение 14 рабочих дней.

10. Сведения о лучшей практике оказания инновационных услуг в социальной сфере вносятся в реестр в течение 3-х дней с момента принятия решения Рабочей группы об отнесении ее к лучшей практике.

11. Критерии отбора лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере утверждаются органом государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере социального обслуживания, ответственным за ведение Реестра и Рабочей группой. *(См. Раздел 2.1 данных методических материалов «Критерии выявления (отбора) лучшей практики»)*.

12. Поставщику инновационных социальных услуг отказывается во включении в Реестр, если практика не была отнесена Рабочей группой к лучшей практике.

13. Реестр лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере размещается в информационно-коммуникационной сети «Интернет» по адресу (*указывается адрес в сети «Интернет»*).

14. Подлежат внесению в Реестр следующие сведения о лучшей практике оказания инновационных услуг в социальной сфере:

- название инновационной услуги в социальной сфере;
- поставщик инновационной услуги в социальной сфере;
- дата начала оказания услуги поставщиком;
- категория получателей инновационной услуги;
- общее описание инновационной услуги.

Основаниями для исключения поставщика социальных услуг из Реестра являются:

- завершение оказания инновационной услуги поставщиком;
- прекращение деятельности поставщика инновационной услуги в социальной сфере.

Приложение №1

к Положению о формировании реестра лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере

«Заявление о включении в Реестр лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере и сведения об инновационной услуге»

(указывается орган государственной власти субъекта Российской Федерации в сфере социального обслуживания, ответственный за ведение Реестра)

от (указывается поставщик инновационной услуги в социальной сфере)

Заявление

Просим включить инновационную услугу (*указывается наименование услуги*), поставщиком которой является (*указывается поставщик инновационной услуги в социальной сфере*), в реестр лучшей практики оказания инновационных услуг в социальной сфере.

Приложение «Сведения об инновационной услуге».

Дата

Подпись

Форма предоставления сведений об инновационной услуге

№	Раздел	Сведения
1.	Название инновационной услуги в социальной сфере	
2.	Отрасль социальной сферы (образование, здравоохранение, культура, физическая	

	культура и спорт, социальное обслуживание)	
3.	Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком на момент подачи заявления о включении в реестр	
4.	Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
5.	Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги, используемые методы и технологии)	
6.	Категория получателей инновационной услуги	
7.	Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
8.	Методики и технологии инновационной услуги	
9.	Ресурсы, необходимые для оказания инновационной услуги (кадровые, материальные и другие)	
10.	Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
11.	Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
12.	Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
13.	Оценка степени удовлетворённости получателей услуг (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
14.	Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
15.	Дополнительные сведения (публичные	

	отчеты, стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы, публикации о социальной услуге и др.)	
--	---	--

4.7 Рекомендуемые форматы описания лучшей практики оказания инновационных услуг по отдельным отраслям социальной сферы

Формат описания лучшей практики оказания инновационных услуг в образовании

№	<i>Общие сведения об инновационной услуге</i>	
1.	Название инновационной услуги	
2.	Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком	
3.	Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
4.	Участие других организаций в оказании инновационной услуги	
5.	Категория получателей инновационной услуги	
6.	Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги)	
7.	Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
8.	Оценка востребованности получателями услуги (если проводилась)	
9.	Финансирование инновационной услуги	
10.	Правила предоставления социальной услуги (бесплатно либо за плату или частичную плату)	
11.	<i>Методики и технологии инновационной услуги</i>	
	Используемые образовательные методы и технологии	
	Применение ИКТ в инновационной услуге	
	Описание индивидуального и дифференцированного подходов в обучении	
12.	<i>Требования к внедрению инновационной услуги</i>	
	Требования к комфортности образовательной среды инновационной услуги	
	Информационная среда инновационной услуги	
	Специалисты, необходимые для оказания услуги	
	Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
	Другие ресурсы, необходимые для оказания инновационной услуги	

13.	Риски оказания инновационной услуги	
	Возможные риски при внедрении и реализации инновационной услуги	
14.	Оценка результатов инновационной услуги	
	Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки - Влияние инновационной услуги на результаты обучения	
	Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
	Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
	Оценка степени удовлетворённости получателей услуги (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
	Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
15.	Дополнительные сведения	
	Образовательные лицензии, стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.	
	Публичные отчеты	
	Публикации о социальной услуге (если имеются)	
16.	Оценка возможности тиражирования инновационной услуги	

Формат описания лучшей практики оказания инновационных услуг в социальном обслуживании

№	Общие сведения об инновационной услуге	
1.	Название инновационной услуги	
2.	Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком	
3.	Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
4.	Участие других организаций в оказании инновационной услуги	

5.	Категория получателей инновационной услуги	
6.	Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги)	
7.	Форма социального обслуживания (на дому, в полустационарной форме, в стационарной форме)	
8.	Вид социальной услуг (социально-бытовые, социально-медицинские, социально-психологические, социально-педагогические, социально-трудовые, социально-правовые, услуги в целях повышения коммуникативного потенциала получателей социальных услуг, имеющих особые потребности, в том числе детей-инвалидов, срочные социальные услуги, другие)	
9.	Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
10.	Оценка востребованности получателями услуги (если проводилась)	
11.	Финансирование инновационной услуги	
12.	Правила предоставления социальной услуги (бесплатно либо за плату или частичную плату)	
13.	Методики и технологии инновационной услуги	
	Используемые социальные технологии	
	Требования к внедрению инновационной услуги	
	Требования к комфортности среды инновационной услуги	
	Информационная среда инновационной услуги	
	Специалисты, необходимые для оказания услуги	
	Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
	Другие ресурсы, необходимые для оказания инновационной услуги	
14.	Риски оказания инновационной услуги	
	Возможные риски при внедрении и реализации инновационной услуги	
15.	Оценка результатов инновационной услуги	
	Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их	

	оценки (Влияние инновационной услуги на улучшение условий жизнедеятельности её получателей)	
	Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
	Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
	Оценка степени удовлетворённости получателей услуги (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
	Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
16.	<i>Дополнительные сведения</i>	
	Лицензии, стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.	
	Публичные отчеты	
	Публикации о социальной услуге (если имеются)	
17.	<i>Оценка возможности тиражирования инновационной услуги</i>	

Формат описания лучшей практики оказания инновационных услуг в сфере физической культуры и спорта

№	<i>Общие сведения об инновационной услуге</i>	
1.	Название инновационной услуги	
2.	Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком	
3.	Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
4.	Участие других организаций в оказании инновационной услуги	
5.	Категория получателей инновационной услуги	
6.	Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги)	
7.	Концепция инновационности услуги	

	(преимущества перед аналогами и новизна)	
8.	Оценка востребованности получателями услуги (если проводилась)	
9.	Финансирование инновационной услуги	
10.	Правила предоставления социальной услуги (бесплатно либо за плату или частичную плату)	
11.	Методики и технологии инновационной услуги	
	Используемые методики и технологии	
12.	Требования к внедрению инновационной услуги	
	Требования к объектам спортивной инфраструктуры	
	Информационная среда инновационной услуги	
	Специалисты, необходимые для оказания услуги	
	Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
	Другие ресурсы, необходимые для оказания инновационной услуги	
13.	Риски оказания инновационной услуги	
	Возможные риски при внедрении и реализации инновационной услуги	
14.	Оценка результатов инновационной услуги	
	Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
	Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
	Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
	Оценка степени удовлетворённости получателей услуг (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
	Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
15.	Дополнительные сведения	
	Лицензии, стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.	
	Публичные отчеты	
	Публикации о социальной услуге (если имеются)	

16.	Оценка возможности тиражирования инновационной услуги	
-----	--	--

Формат описания лучшей практики оказания инновационных услуг в культуре

№	Общие сведения об инновационной услуге	
1.	Название инновационной услуги	
2.	Количество времени, в течение которого инновационная услуга оказывается поставщиком	
3.	Количество оказанных инновационных услуг потребителям (непосредственные результаты)	
4.	Участие других организаций в оказании инновационной услуги	
5.	Категория получателей инновационной услуги	
6.	Общее описание инновационной услуги (деятельность, осуществляемая в рамках услуги)	
7.	Концепция инновационности услуги (преимущества перед аналогами и новизна)	
8.	Оценка востребованности получателями услуги (если проводилась)	
9.	Финансирование инновационной услуги	
10.	Правила предоставления социальной услуги (бесплатно либо за плату или частичную плату)	
11.	Методики и технологии инновационной услуги	
	Используемые технологии	
12.	Требования к внедрению инновационной услуги	
	Требования к комфортности среды инновационной услуги	
	Информационная среда инновационной услуги	
	Специалисты, необходимые для оказания услуги	
	Материально-технические требования для оказания инновационной услуги	
	Другие ресурсы, необходимые для оказания инновационной услуги	
	Риски оказания инновационной услуги	
13.	Оценка результатов инновационной услуги	
	Социальные результаты инновационной услуги (краткосрочные результаты) и индикаторы их оценки	
	Социальные эффекты (долгосрочные результаты) и индикаторы их оценки	

	Оценка социально-экономической эффективности (соотношение социальных эффектов и затрат на оказание инновационной услуги)	
	Оценка степени удовлетворённости получателей услуг (процентное соотношение опрошенных от общего числа получателей инновационной услуги, категории опрошенных получателей инновационной услуги, методы сбора данных)	
	Результаты проведения внешней оценки оказания инновационной услуги	
14.	<i>Дополнительные сведения</i>	
	Лицензии, стандарты качества, должностные инструкции, внутренние документы и др.	
	Публичные отчеты	
	Публикации о социальной услуге (если имеются)	
15.	<i>Оценка возможности тиражирования инновационной услуги</i>	

4.8 Перечень некоторых конкурсов лучших практик предоставления инновационных социальных услуг

- Конкурсный отбор инновационных социальных проектов муниципальных образований, направленных на развитие системы социальной поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, на муниципальном уровне, проводится Фондом поддержки детей, находящихся в трудной жизненной ситуации, ежегодно с 2009 года.
- Конкурс по отбору заявок социально ориентированных некоммерческих организаций Красноярского края на финансирование части расходов, связанных с оказанием населению Красноярского края инновационных социальных услуг, проводится в соответствии с Законом Красноярского края от 07.02.2013 N 4-1041 "О государственной поддержке социально ориентированных некоммерческих организаций в Красноярском крае" и Постановлением Правительства Красноярского края от 30.09.2013 N 509-п "Об утверждении государственной программы Красноярского края "Содействие развитию гражданского общества".
- Конкурс инновационных проектов, направленных на решение проблем населения, нуждающегося в социальной защите, проведен Министерством труда, занятости и социального развития Архангельской области в рамках реализации государственной

программы Архангельской области "Социальная поддержка граждан в Архангельской области на 2013 - 2015 годы".

- Конкурс социальных проектов и идей "Территория социальных инноваций", проведен в 2015 году Новгородским региональным общественным Фондом Содействия Некоммерческим Проектам в рамках Программы «Создание новых возможностей и дополнительных условий для развития деятельности социально ориентированных некоммерческих организаций в Новгородской области» при поддержке Минэкономразвития России.
- Конкурс проектов социально ориентированных некоммерческих организаций по апробации и внедрению стандартов семейно-ориентированных услуг, проведен в 2016 году АНО «Региональный центр практической психологии и социальной работы «ВЕКТОР» в рамках реализации программы при поддержке Минэкономразвития России.
- Конкурс проектов, направленных на оказание социальных услуг социально ориентированными некоммерческими организациями города Перми (Постановление Администрации г. Перми от 16.06.2014 N 402 "Об утверждении Положения о конкурсе поддержки локальных инициатив социально ориентированных некоммерческих организаций города Перми, Положения о конкурсе проектов территориальных общественных самоуправлений города Перми и Порядка предоставления субсидий за счет средств бюджета города Перми на конкурсной основе").
- Фестиваль-ярмарка инновационных социальных практик «В фокусе - семья», презентация социальных услуг, опыта, достижений с целью выявления эффективных решений в системе социального обслуживания семьи и детей Алтайского края. В качестве участников выступают краевые учреждения социального обслуживания, СОНКО, представители региональных органов власти края, органов местного самоуправления края и средств массовой информации (24-25 ноября 2016 года). Организован Главным управлением Алтайского края по труду и социальной защите, Общественной женской палатой при Губернаторе Алтайского края, Алтайской краевой общественной организацией «Поддержка общественных инициатив» совместно с краевым кризисным центром для женщин.
- Конкурс инновационных площадок "Путь к успеху", проводится Министерством образования и науки Российской Федерации в целях продвижения передового педагогического опыта, накопленного федеральными и региональными инновационными площадками при реализации федерального государственного образовательного стандарта начального общего образования, оказания методической

поддержки образовательным организациям, осуществляющим образовательную деятельность по образовательным программам начального общего образования.