



ОКНО

Качество социальных
услуг - основа
устойчивого развития
России

Круглов Михаил
Геннадьевич

К.т.н., доцент РАНХиГС при
Президенте РФ
Профессор ВШЭ
Генеральный директор ООО
«Эксперт Индекс»

 ФОНД
ПРЕЗИДЕНТСКИХ
ГРАНТОВ


Quality Consulting Company



Задачи НКО:

1. Развитие потенциала НКО и повышение устойчивости (ОКНО)
2. Повышение качества социальных услуг (стандарты)
3. Система экспертизы устойчивости НКО и качества социальных услуг

Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 г. N 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года»

1. Определить следующие национальные цели развития Российской Федерации (далее - национальные цели) на период до 2030 года:

- а) сохранение населения, здоровье и благополучие людей;
- б) возможности для самореализации и развития талантов;
- в) комфортная и безопасная среда для жизни;
- г) достойный, эффективный труд и успешное предпринимательство;
- д) цифровая трансформация.

Указом Президента от 21 декабря 2020 года №800 «Вопросы Государственного Совета Российской Федерации» созданы 18 комиссий Государственного Совета по направлениям социально-экономического развития Российской Федерации.

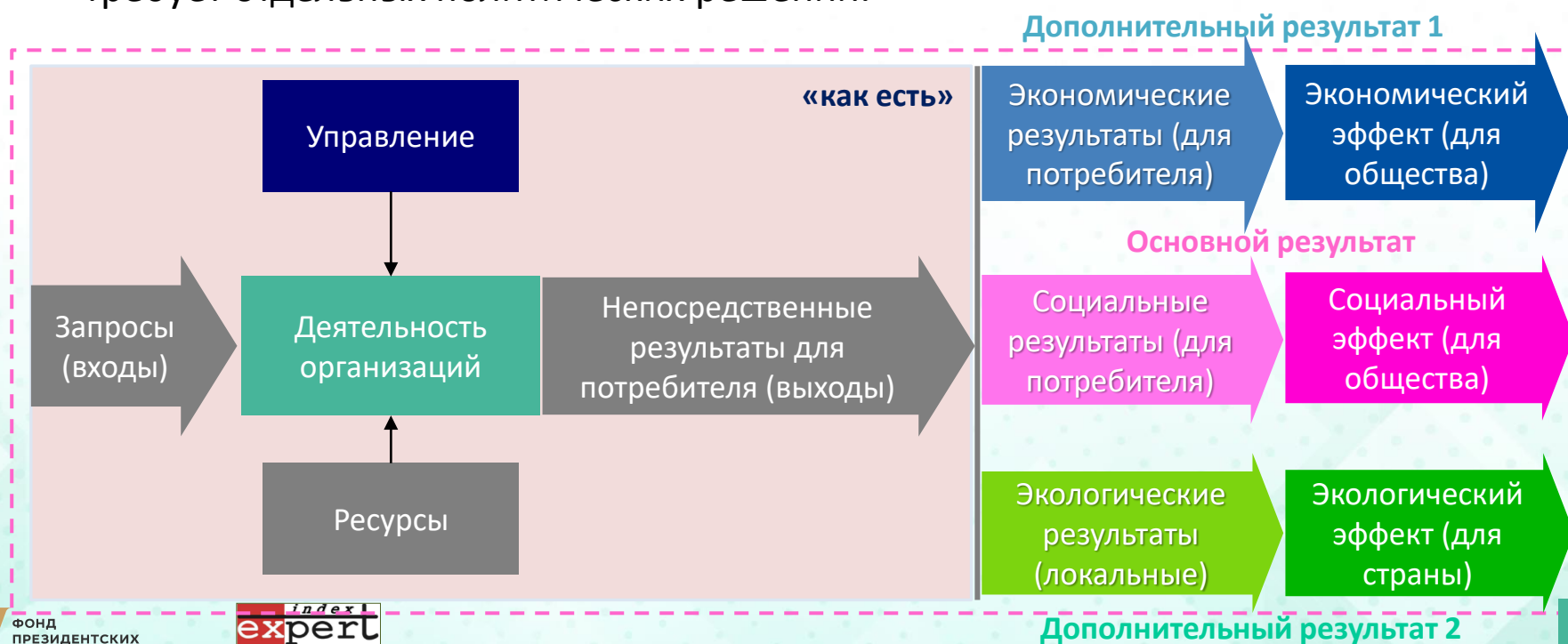
Результаты деятельности организаций в рамках концепции устойчивого развития (завершение)



- **Социальный результат** — это изменение состояния потребителей - благополучателей, которое является следствием покупки и начала использования изделий или оказания услуг.
- **Социальный эффект** / воздействие на общество (s-impact) — это более отдалённые (или отложенные) от момента начала использования купленного продукта или оказания услуги результаты. Фактически, это прирост социального и человеческого капитала.
- **Экологический результат** — это изменение состояния природной среды, которое является следствием как процесса производства, так и факта покупки изделий или оказания услуг.
- **Экологический эффект** / воздействие на природную среду (n-impact) — это более отдалённые (или отложенные) от момента начала использования купленного продукта услуги результаты. Фактически, это изменение природного капитала.
- Экологический эффект может производить дополнительный социальный эффект и/или экономический эффект.

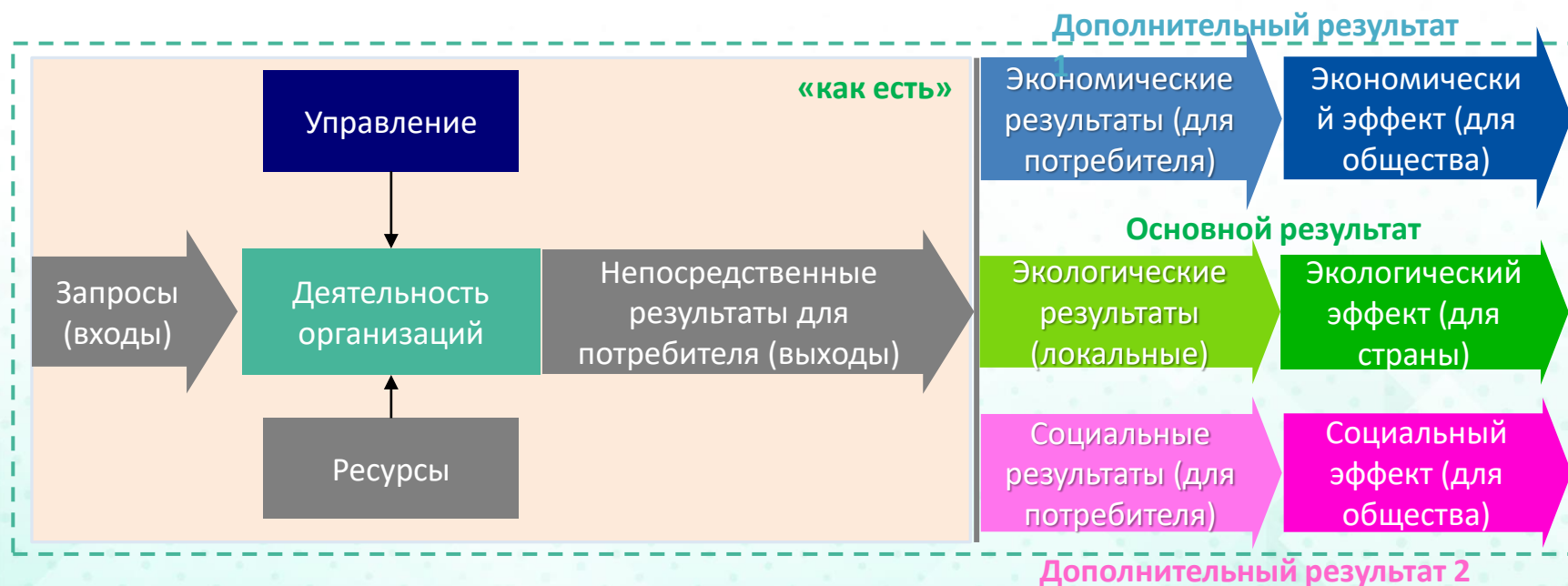
«Социальная экономика»

- В производстве социальной продукции и услуг необходимо, кроме непосредственного результата (благ для благополучателя), рассматривать социальный результат и социальный эффект, а также экономический результат и экономический эффект (который может быть и позитивным, и негативным), а также экологический результат и экологический эффект (также и позитивный, и негативный).
- Если суммарный эффект – негативный, приемлемость такого производства требует отдельных политических решений.



«Зеленая экономика»

- В «зеленой экономике», кроме непосредственного результата (ликвидации загрязнений или восстановления природной среды), рассматривать **экологический результат и экологический эффект**, а также экономический результат и экономический эффект (который может быть и позитивным, и негативным), а также социальный результат и социальный эффект (также и позитивный, и негативный).
- Если суммарный эффект – негативный, приемлемость такого производства требует отдельных политических решений.



Модель ООН менеджмента глобальной договоренности – модель межсекторального взаимодействия



Модель менеджмента глобальной договоренности
Общая модель деятельности органов Государства, Бизнеса, Общества, НКО по достижению ЦУР ООН и национальных целей.

СМЫСЛ МОДЕЛИ:
в организации межсекторального взаимодействия всех перечисленных заинтересованных сторон по решению задач устойчивого развития

Как строится межсекторальное взаимодействие?

Механизмы межсекторного взаимодействия:

- конкурсные;
- социально-технологические;
- организационно-структурные; процедурные;
- комплексные, или комбинированные.

Способом организации системы межсекторного взаимодействия является создание Фондов местного сообщества (Фондов территориального развития).

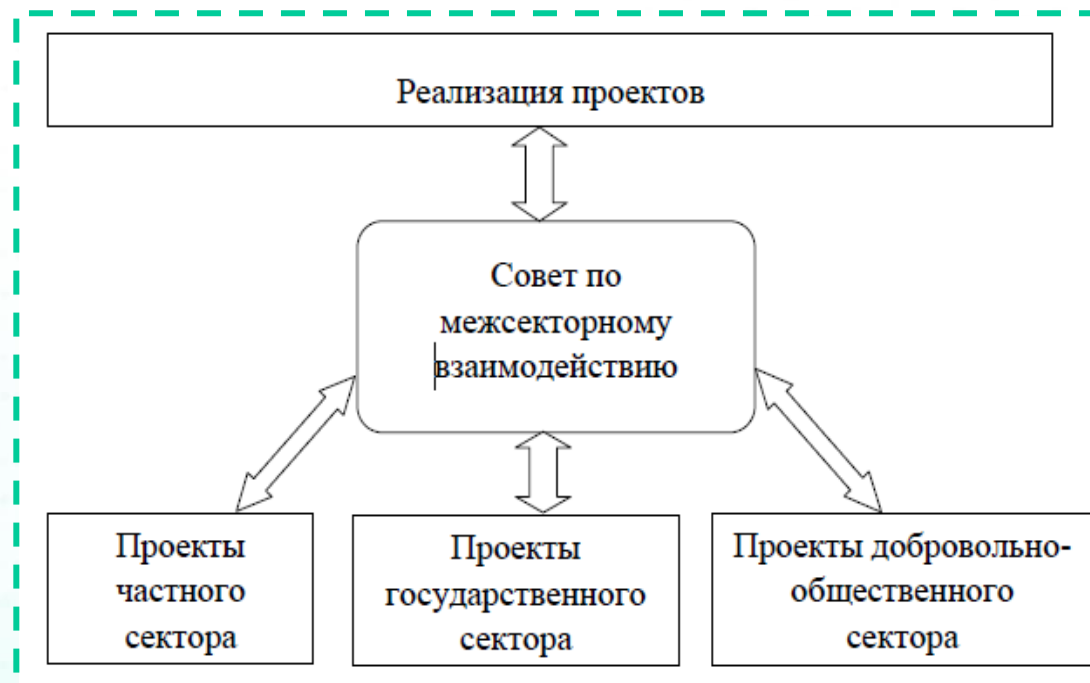
Наиболее эффективные социальные проекты – те, где участвуют все 3 сектора!
Но для этого НКО должны иметь высокий уровень менеджмента!



Управление социальными проектами в рамках межсекторального взаимодействия

- Ключевой вопрос: какие социальные проекты имеют приоритетное значение для региональной экономики, а какие нет.
- В настоящее время решение подобных вопросов носит бессистемный характер и реализуется зачастую без должной публичной дискуссии.
- Можно создать Совет по вопросам межсекторного взаимодействия, который выполнял бы координирующие функции. Данный Совет может быть реализован в форме интернет-портала, на котором представители каждого из трех секторов дают экспертные заключения по социальным проектам.

Совет по межсекторальному взаимодействию может быть создан при Общественной палате, при ТПП, при администрации региона и т.д.



Пример Глобального сотрудничества и взаимодействия процессов при оказании социальной услуги



Социальная услуга:
Социальное сопровождение семей с детьми.

Взаимодействуют:

1. Государственные органы социальной защиты
2. Школы
3. Координационные советы
4. НКО
5. Бизнес (спонсоры)
6. Религиозные центры
7. ТОСы
8. Общество

Развитие потенциала НКО и повышение устойчивости (ОКНО)

Стандарт «ОКНО»



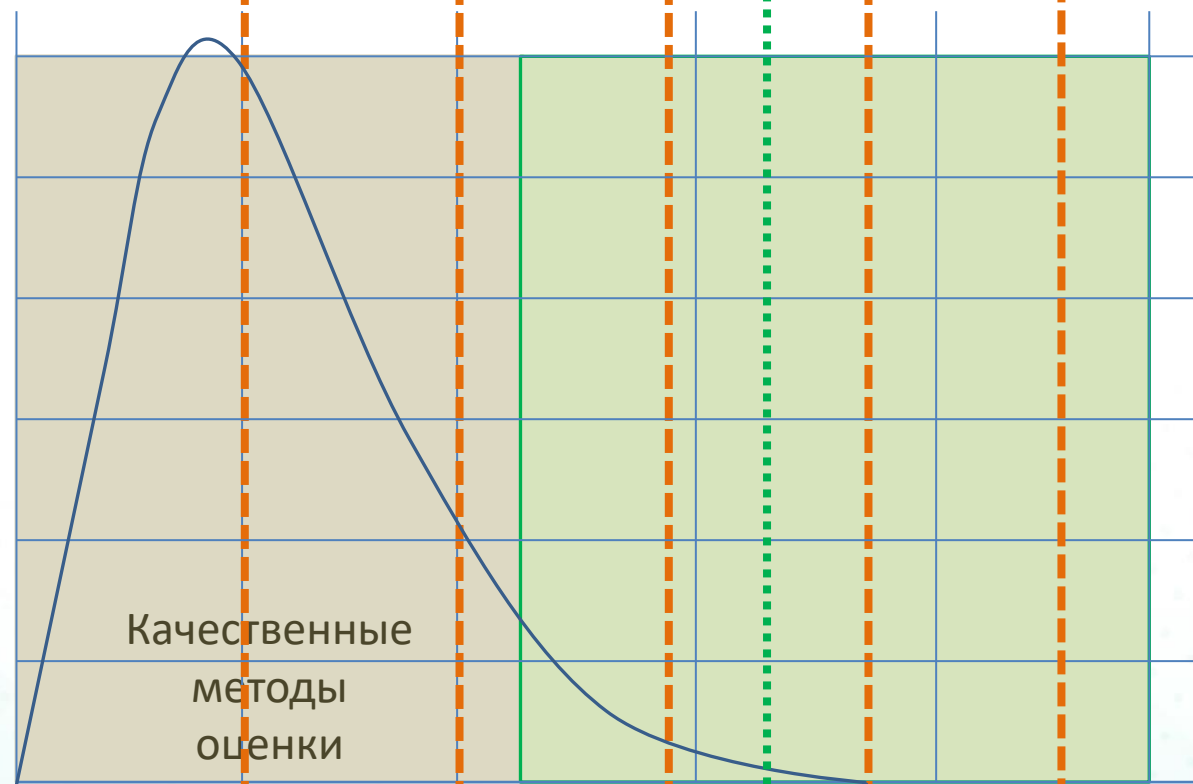
- Система обеспечения качества «ОКНО» была разработана как стандарт внедрения СМК в 2017 году: <https://oknokachestvo.ru/> .
- Цель данного стандарта - оценить эффективность процессов в НКО и предложить варианты внедрения СМК в конкретной организации.
- **Оценка** – самооценка НКО с подтверждением экспертами по 5 ступеням
- Соответствие требованиям этого стандарта позволяет НКО **предоставить гарантии качества** социальному инвестору или бизнесу, который ведёт социальные проекты или другим заинтересованным сторонам на основании пяти базовых требований:
 1. **Прозрачности, транспарентности,**
 2. **Доказательности,**
 3. **Чёткой обратной связи,**
 4. **Устойчивости,**
 5. **Постоянного совершенствования.**

Уровень зрелости менеджмента НКО и распределение НКО по уровням зрелости (на основе данных ВШЭ, 2018 г.)



Количество НКО в России

ИСО 9001-2015



Проблема:

Значительная часть НКО имеет низкий уровень менеджмента и низкую устойчивость, что приводит к высокой вариации качества социальных услуг и низкой эффективности социальных проектов

Уровень зрелости
Менеджмента НКО
ML

«В темноте за ОКНОм»

ОКНО 1

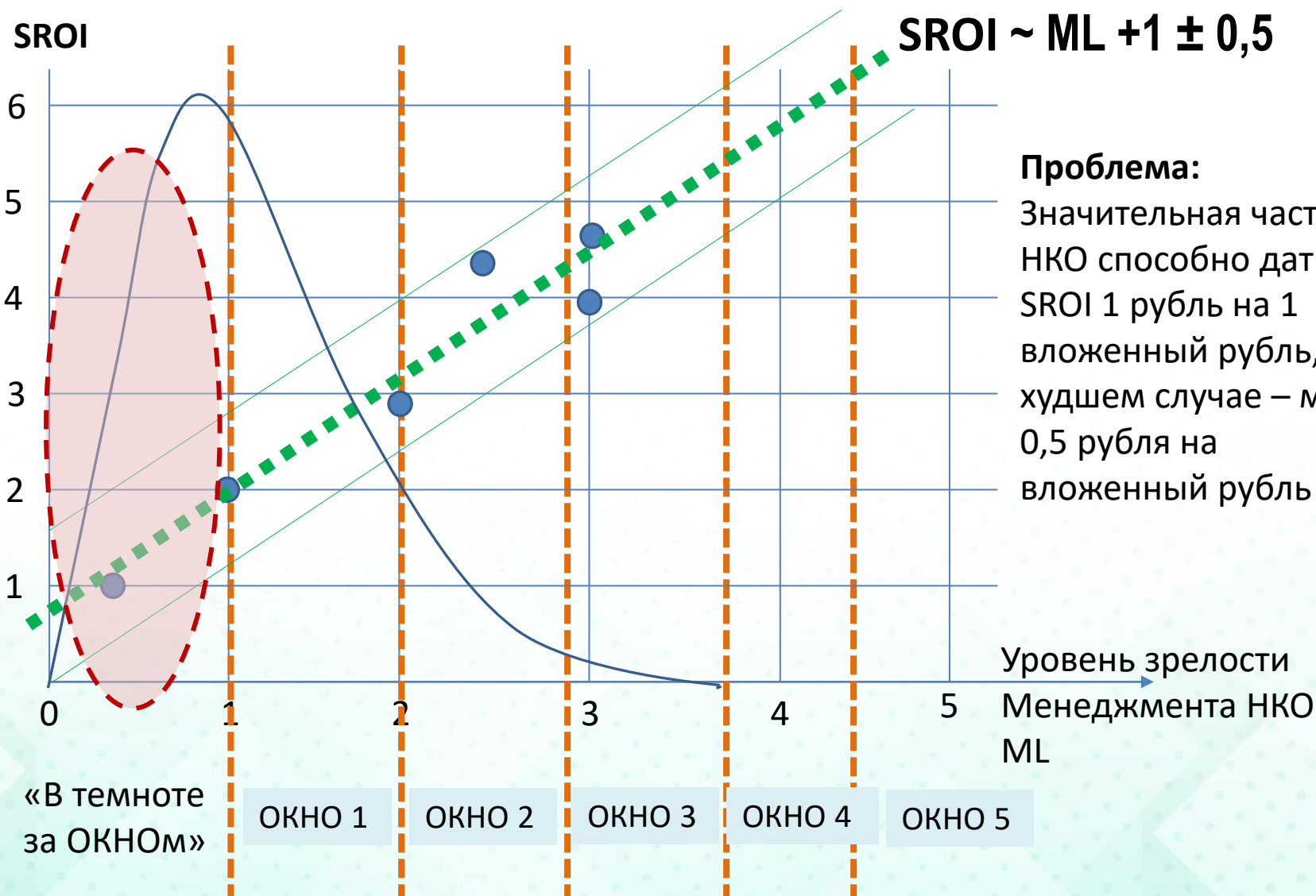
ОКНО 2

ОКНО 3

ОКНО 4

ОКНО 5

Уровень зрелости менеджмента НКО и SROI (кейсы CAF Россия и АНО ОКНО)



Что сделано:



- Развивается система самооценки ОКНО, повышается доступный для НКО набор сервисов
- Планируется в 2021 г. запустить механизм самооценки на 2-ю ступень стандарта ОКНО и к концу 2021 г. – началу 2022 г. – 3-ю ступень
- Растет число пользователей системы ОКНО, в том числе прошедших внешнюю экспертизу
- По отзывам НКО, организации получают мощный «толчок» для совершенствования системы менеджмента, даже если проходят самооценку «от случая к случаю», а не регулярно
- Все это вместе с дистанционным курсом «Менеджмент качества в НКО» повышает уровень менеджмента в НКО

Это открывает возможности:

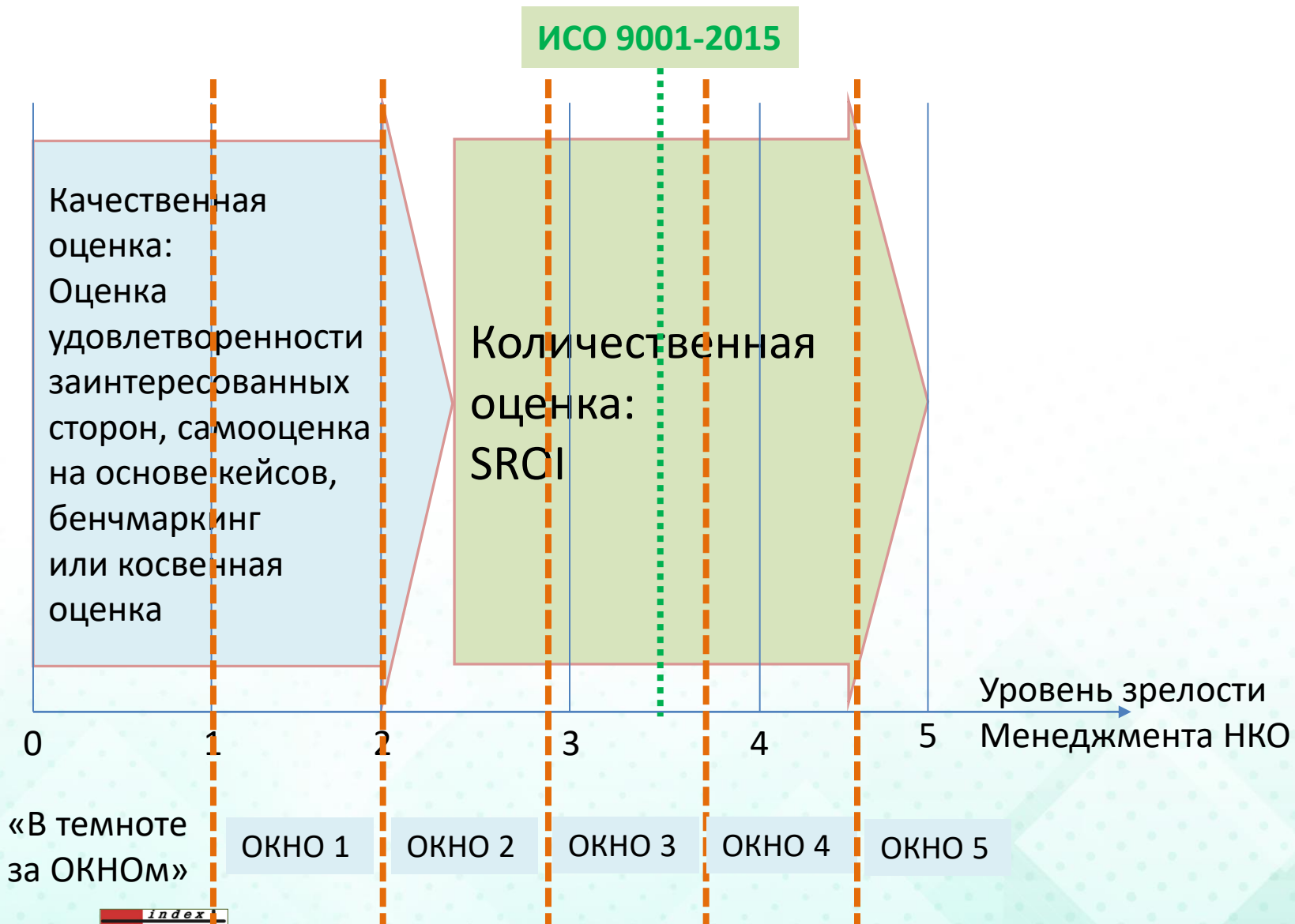
- Для повышения качества социальных услуг НКО
- Для участия эффективных НКО в госзаказе на социальные услуги,
- Для партнерства с организациями социально ответственного бизнеса для реализации социальных проектов бизнеса.

Модель социальной эффективности деятельности НКО (СЭД-ОКНО)

Деятельность НКО имеют **непосредственные результаты** (выходы), измеряемые количеством (объёмом) предоставленных услуг, проведённых мероприятий, а также численностью/охватом благополучателей—участников программ.



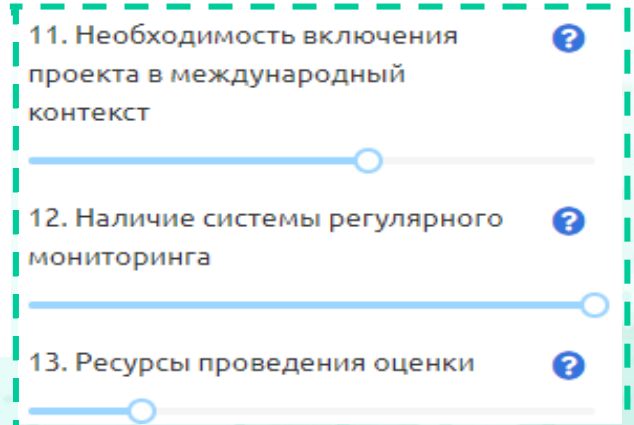
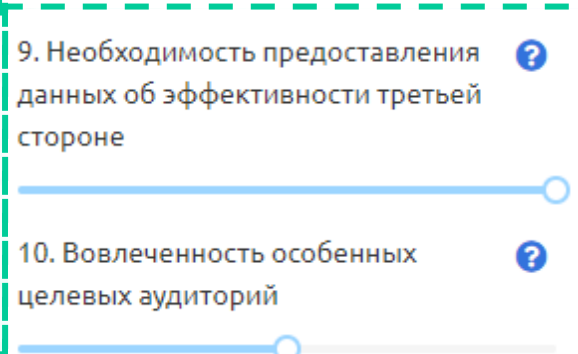
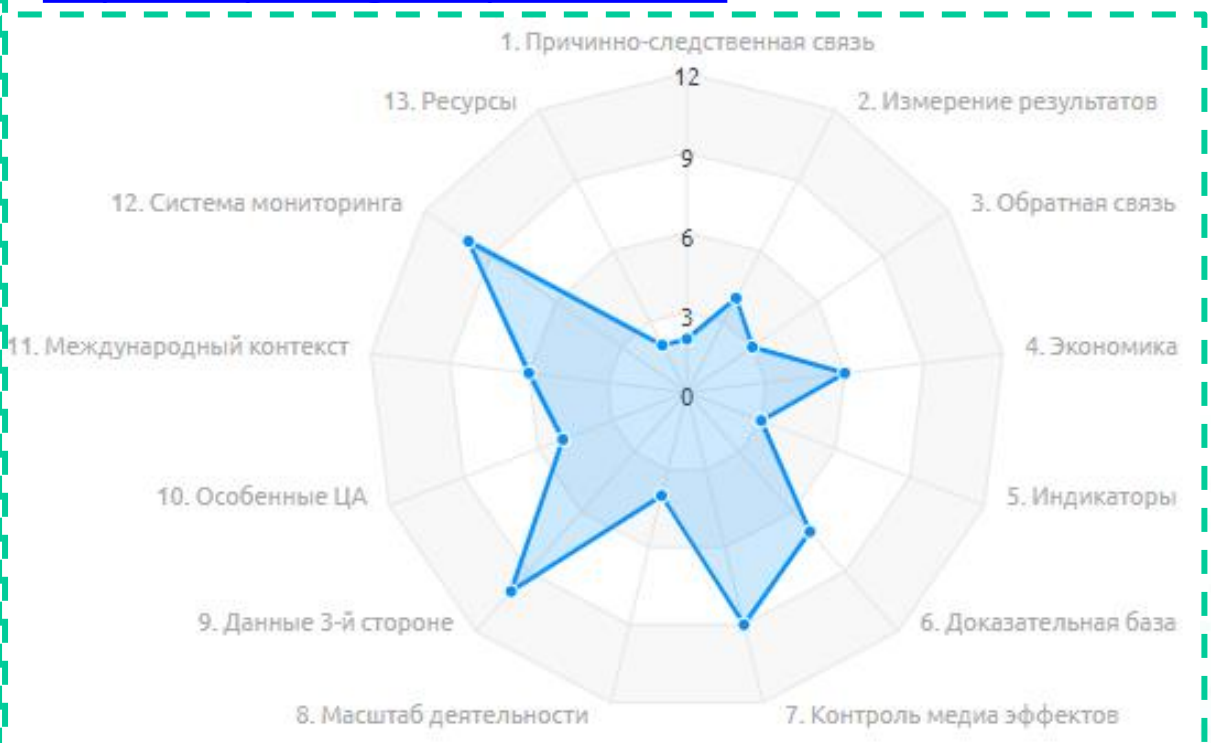
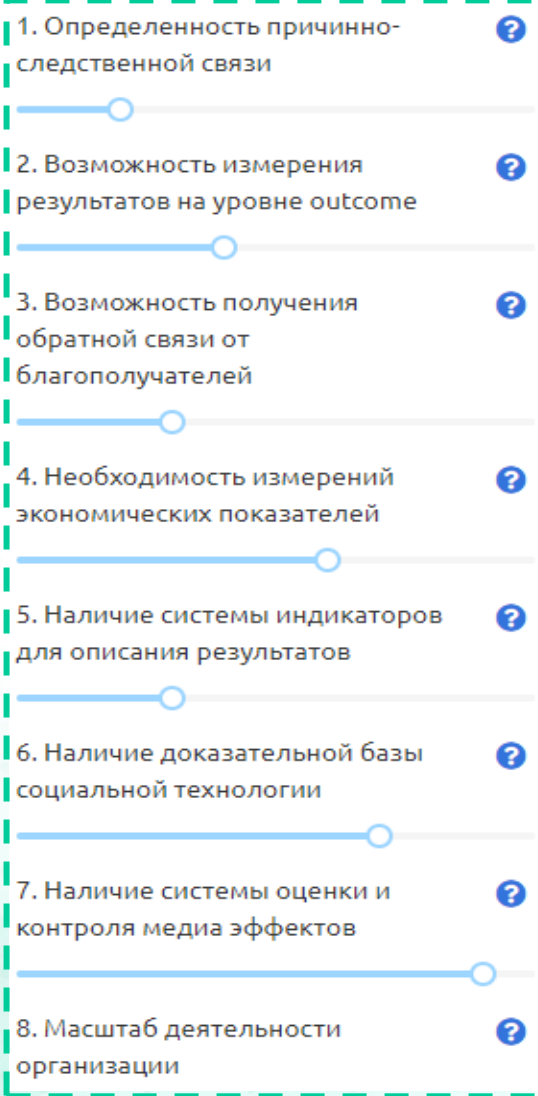
Оценка эффективности соцпроектов и уровень зрелости менеджмента НКО



Профиль оценки социального воздействия проектов НКО (косвенная оценка социального результата)



<https://impact.ngo.ru/profile-chart>



Какие задачи нужно решить?

- **PR национальных целей РФ и идеи Глобального сотрудничества** власти, бизнеса и общества (НКО, социальных предпринимателей и др.) в их достижении. «Драйвером» могут стать объединенные усилия «Роскачества», Комитета по стандартизации РСПП, ТПП
- **Развитие стандартов социальных услуг**, мониторинг соответствия стандартам (развитие системы ОКНО, создание СРО и работа над стандартами)
- **Развитие межсекторального взаимодействия.** Создание на уровне муниципалитетов координационных советов (советов по межсекторальному взаимодействию)
- **PR необходимости гарантий качества социальных услуг** как ключевого условия развития социальной сферы и методов создания таких гарантий
- **Создание реестров добросовестных поставщиков** социальных услуг (ТПП)
- **Повышение уровня менеджмента в НКО**, социальных предпринимателей, государственных органов социального обслуживания на основе современных стандартов менеджмента, программ тренингов руководителей и сотрудников (пример курса - <https://oknokachestvo.ru/>)
- **Внедрение информационных технологий в НКО**, социальных предпринимателей, государственных органов социального обслуживания (цифровизация услуг и процессов)

Что еще можно и нужно сделать?

- ✓ Создать методические материалы системы ОКНО по **обеспечению социальной эффективности деятельности НКО** на основе модели СЭД-ОКНО:
 - *Оценке непосредственного результата деятельности НКО на основе анализа удовлетворенности потребителей (база –*
 - *Оценке социального результата с учетом методик SROI, косвенной оценки*
 - *Оценке социального эффекта для региона*
- ✓ Создать методические материалы системы ОКНО по **управлению ПР и коммуникациями, по управлению персоналом, планированию деятельности и др.**
- ✓ **Поощрить передовиков!**
 - *Во многих российских регионах достаточно регулярно проводятся недели и декады качества в социальной сфере.*
 - *А почему бы не проводить Всероссийскую неделю качества в социальной сфере, совпадающую со Всемирной неделей качества?*
 - *И вручать Премии в области качества, которые могли бы быть инициированы «Роскачеством»*
 - *Роскачество эти идеи поддержало, и решено в 2021 г. подготовить ряд НКО для участие в Премии Правительства РФ в области качества!!!*

2

Повышение качества социальных услуг (общий подход)

ОКАЗАНИЕ КАЧЕСТВЕННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ УСЛУГ (НАЧАЛО)



- Качественные социальные услуги нужны всем – в первую очередь благополучателям, самому НКО, спонсорам, заказчикам (органам муниципальной власти), обществу в целом.
- Качественные социальные услуги - результат продуманного планирования содержания этих услуг и процесса оказания услуг

Для НКО: необходимо повышение квалификации руководителей и сотрудников НКО в таких областях, как:

- стратегическое развитие,
- операционное управление,
- оценка эффективности,

Это открывает возможности:

- Для участия эффективных НКО в госзаказе на социальные услуги,
- Для партнерства с организациями социально ответственного бизнеса для реализации социальных проектов бизнеса.

Оказание качественных социальных услуг (продолжение)

Для органов власти:

- Важна социальная стабильность региона, низкий уровень недовольства граждан
- Для этого необходимо создать основу для экономического роста некоммерческого сектора и повышении удовлетворенности получателей социальных услуг.

Решение задачи для органов власти состоит в:

- совершенствовании и разработке современных стандартов социальных услуг,
- стандартов менеджмента НКО
- и эффективном внедрении этих стандартов.

С другой стороны, отсутствие системы менеджмента качества в НКО **создает риски** в их деятельности, а это может привести к социальной нестабильности, поэтому грамотные органы власти поддерживают внедрение СМК в НКО

Оказание качественных социальных услуг (завершение)

Последствия рисков деятельности НКО, социальных предпринимателей и др.:

- неэффективное использование финансовых и человеческих ресурсов,
- неустойчивость деятельности НКО.

Причины рисков деятельности НКО, социальных предпринимателей и др.:

- Слабо развитая организационная структура,
- Отсутствие регламентированных процессов
- Отсутствие четкого распределения ответственности внутри организации

Социальный эффект рисков деятельности НКО, социальных предпринимателей и др.:

- Все это может стать причиной оказания социальных услуг низкого качества, что приведет к недовольству их получателей.

Социальный результат рисков деятельности НКО, социальных предпринимателей и др.:

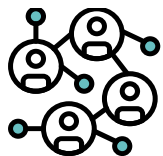
- Неустойчивость отдельных НКО и др. организаций влияет на развитие сектора в целом и подвергает рискам благосостояние всего российского общества.

Какие требования предъявляют к НКО?



На современном мировом рынке требования всегда предъявляются к 5-ти аспектам:

- **Товару** (социальной услуге, социальному проекту) и его непосредственным результатам и социальному результату
- **Сопутствующему сервису** (процедурам заказа товара, его оплаты, послепродажного обслуживания и т.д.), который не является «частью товара», но без чего невозможно вступить во владение товаром и пользоваться им, невозможно обеспечить непосредственный результат и социальный результат
- **Гарантии приемлемости рисков применения товара** (без которой потребитель не может считать, что пользоваться товаром (социальной услугой) вполне безопасно) и без которой он не уверен в соответствии его ожиданиям фактического непосредственного результата и социального результата
- **Гарантии надежности поставщика** (без которой заказчик или конечный потребитель не уверен, что НКО все будет сделано в срок, правильно и т.д.) и будет получен плановый непосредственный результат и социальный результат
- **Гарантии устойчивости поставщика** (без которой заказчик или конечный потребитель не уверен, что НКО будет существовать до завершения контракта, социального проекта и т.д.)



Гарантии качества, предоставляемые НКО компании, ведущей социальные проекты и/или социальному инвестору (на основе требований транспарентности, доказательности, четкой обратной связи, устойчивости, постоянного совершенствования) на основе стандарта ОКНО:



Что нужно улучшать в НКО?



№	Базовые требования к НКО	Задачи развития НКО	Методы решения задач
1	Прозрачность, транспарентность	Понятная организационная архитектура, современная организационная культура	Внедрение системы менеджмента качества НКО (стандарт ОКНО)
2	Доказательность	Грамотно спроектированные социальные услуги, процесс их предоставления, мониторинг непосредственного результата, социального результата, социального эффекта	Стандарты на социальные услуги, независимая оценка соответствия (Роскачество, ТПП)
3	Четкая обратная связь	Эффективные процедуры работы с обращениями благополучателей, спонсоров и т.д.	Процедуры обработки обращений и жалоб в СМК
4	Устойчивость деятельности	Результативные и эффективные процессы, финансовая устойчивость, кадровая устойчивость	Регламенты процессов в СМК, мониторинг
5	Постоянное улучшение	Вовлечение персонала и добровольцев, благополучателей в постоянное улучшение	«Выученные уроки», тренинги персонала

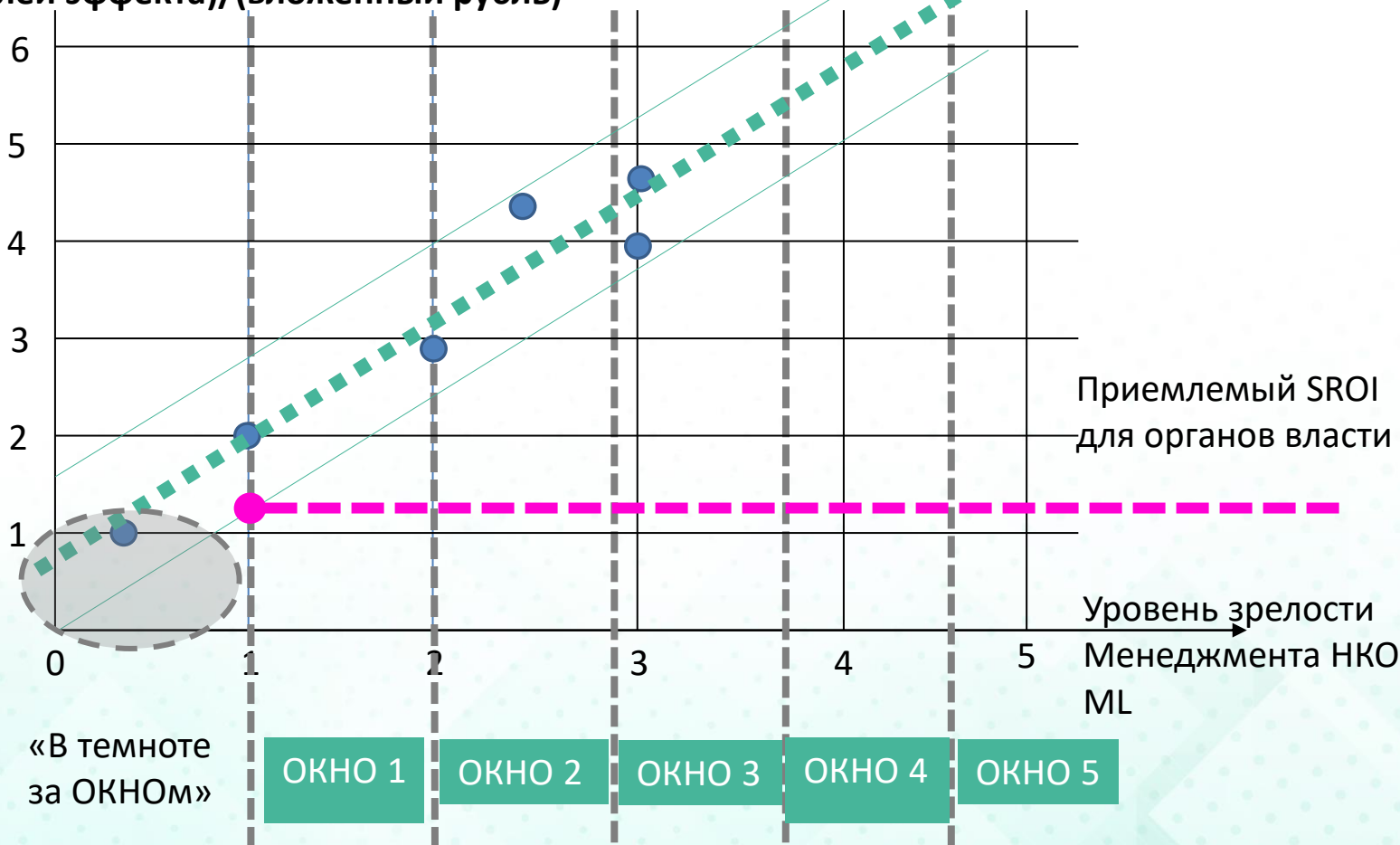
Что еще требуется от НКО?

- Если заказчиком является муниципалитет или областная власть, они предъявляют требования:
 1. К соответствию **непосредственного результата плановому**
 - **Идеальный вариант:** *существует стандарт на социальную услугу, утвержденные на уровне региона или выше, и НКО планирует свою услугу в соответствии со стандартом*
 - **Приемлемый вариант:** *НКО планирует услугу и согласует этот план с Заказчиком*
 2. К соответствию **социального результата плановому**
 - **Идеальный вариант:** *в утвержденном стандарте на социальную услугу, определен ожидаемый социальный результат, и НКО планирует свою услугу в соответствии со стандартом*
 - **Приемлемый вариант:** *НКО планирует социальный результат услуги и согласует этот план с Заказчиком*
 3. К соответствию **социального эффекта запланированному.**
 - *Заказчик получает данные для расчета социального эффекта от органов статистики*

Социальный эффект и уровень менеджмента НКО

SROI – показатель социального эффекта
(рублей эффекта)/(вложенный рубль)

SROI ~ ML + 1 ± 0,5



Что требуется от органов муниципальной и областной власти для развития НКО?



1. Четкие требования:

- При проведении тендеров на закупку социальных услуг требовать от НКО предоставления гарантий приемлемости рисков этих услуг, гарантии надежности НКО как поставщика социальных услуг, гарантии устойчивости бизнеса НКО
- При проведении конкурсов на гранты требовать предоставления планового непосредственного результата, социального результата и социального эффекта
- Оценивать в ходе отчета НКО о выполнении гранта фактический социальный результат и социальный эффект и сравнивать его с плановым

2. Развитие возможностей НКО:

- Содействие обучению руководителей и специалистов НКО менеджменту качества и конкретным методам решения задач НКО
- Организация разработки и содействие внедрению современных ИТ в НКО
- Содействие взаимодействию НКО с социально- ответственным бизнесом на территории (с участием Торговых Палат)

3

Повышение качества социальных услуг (стандарты)

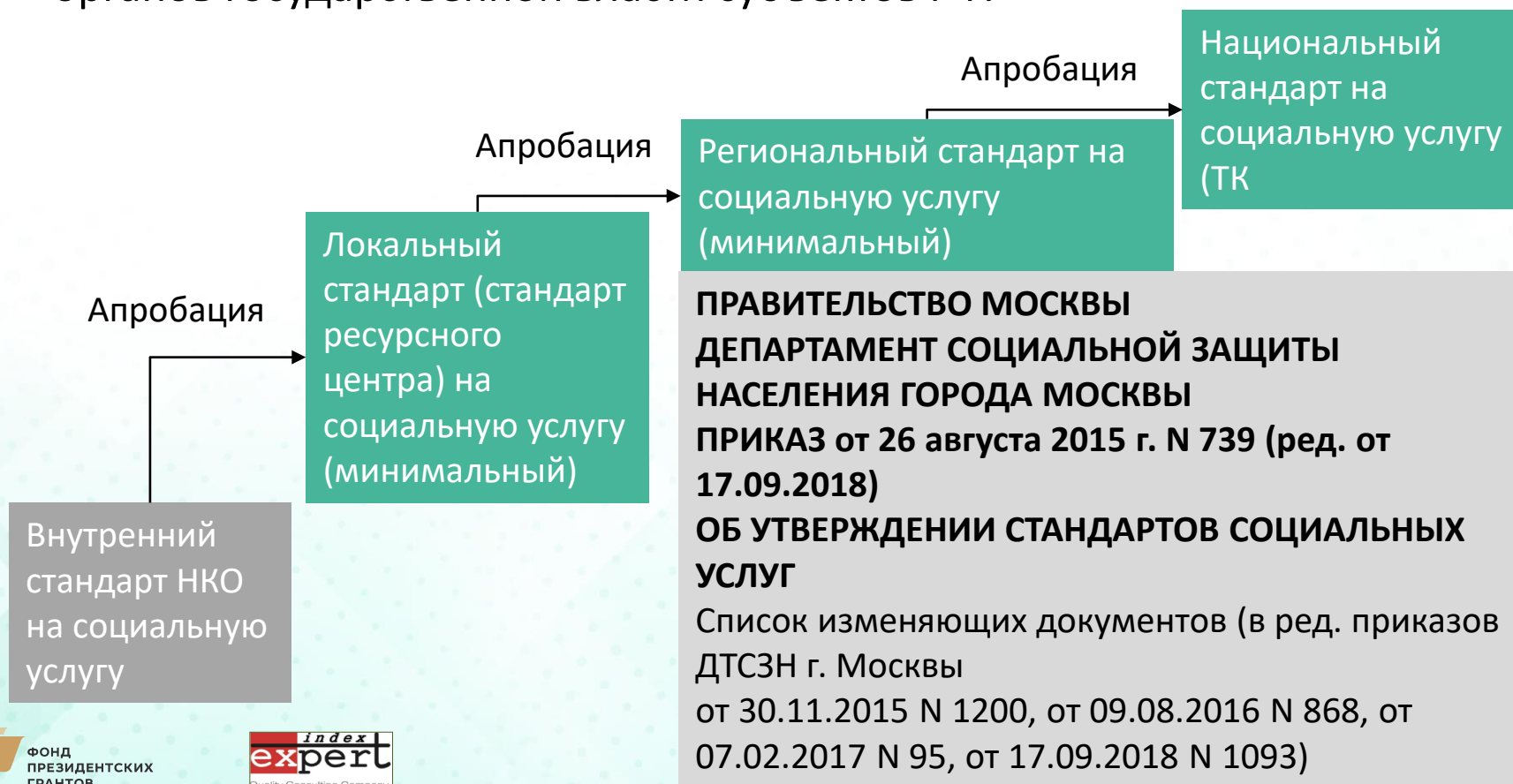
Проблема стандартизации социальных услуг

- С одной стороны, немало сделано – создан целый ряд ГОСТов на социальные услуги, ряд регионов (Москва, Челябинск, Свердловская область и др.) создали региональные минимальные стандарты, ряд НКО создает стандарты НКО
- С другой стороны, сравнение ситуации в России с промышленно-развитыми странами (ЕС) показывает сильное отставание России
- 7 основных направлений в ЕС, которые можно использовать и в России:
 1. *введение основных социальных прав граждан;*
 2. *использование принятых минимальных стандартов;*
 3. *развитие концепции **социального качества**;*
 4. *использование финансовых стимулов ЕС;*
 5. *общие цели для всех регионов;*
 6. *создание стандартизированной терминологии и*
 7. *развитие социального федерализма*

Механизм Стандартизации социальных услуг

Стандартизация – это **установленные и применяемые правила** для упорядочения деятельности в той или иной области на пользу всех заинтересованных сторон.

Минимальные стандарты – это есть необходимый уровень гарантий на определенный период, установленных законами РФ или решениями органов государственной власти субъектов РФ.



Пример планирования непосредственных результатов и социальных результатов с помощью Диаграммы ПВП (Program Impact Pathway - PIP))



4

Система экспертизы устойчивости НКО и качества социальных услуг

Что сделано:



- Начала формироваться региональная сеть экспертов в сфере качества деятельности НКО, жизненно необходимая для достижения национальных целей в области устойчивого развития России
- Проведены семинары подготовки экспертов ОКНО во Владимире, Иваново, Твери, Туле, Вологде при поддержке региональных ресурсных центров
- Планируется семинар экспертов во Пскове
- Созданы социальные сети обученных экспертов (WhatsApp), в которых идет обмен идеями и опытом
- Начата стажировка экспертов, в том числе участие экспертов как преподавателей в семинарах, воркшопах
- Подготовлен реестр экспертов и процедуры управления реестром

Что еще предстоит сделать?

- **Цель:** Создать общероссийскую сеть независимой оценки качества социальных услуг и региональные сети, как ее составные части (в каждом регионе должны появиться центры независимой оценки, в партнерстве с «Роскачеством», ТК Росстандарта, региональными ТПП)
- Для этого в партнерстве с «Роскачеством», ТК Росстандарта, региональными ТПП, разработать дистанционные курсы для экспертов, осуществляющих такую оценку, а также механизм стажировок экспертов, реестр экспертов, процедуры управления таким реестром
- Запустить процедуру независимой оценки качества социальных услуг в пилотных регионах при поддержке региональных властей, отработать процедуры независимой оценки
- Тиражировать опыт независимой оценки качества на основе создания комплексов стандартов оценки, механизмов тренингов и стажировок экспертов



АНО ЦЕНТР ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КАЧЕСТВА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НКО

**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**

Москва 2021

