

Ведомственная концепция внедрения клиентоцентричного подхода в государственном управлении

I. Общие положения

Настоящая Концепция определяет направления внедрения клиентоцентричного подхода при взаимодействии с гражданами, а также субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности (далее — клиент).

Клиентоцентричный подход основан на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания.

Применение клиентоцентричного подхода позволит:

- 1) повысить удовлетворенность клиентов за счет обеспечения адресности взаимодействия с ним (незаметного, когда нет потребностей, и заботливого, когда они возникают);
- 2) снизить издержки клиентов при взаимодействии с органами и организациями за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении государственных услуг и исполнении государственных функций;
- 3) повысить привлекательность Российской Федерации для жизни, работы и ведения бизнеса.

Концепция предусматривает внедрение клиентоцентричности как в отношении внешних клиентов, к которым относятся граждане Российской Федерации, лица без гражданства, иностранные граждане, самозанятые, индивидуальные предприниматели, объединения граждан, не зарегистрированные в качестве юридических лиц, юридические лица, осуществляющие предпринимательскую и некоммерческую деятельность, так и в отношении внутренних клиентов, к которым относятся государственный служащий, работник подведомственной государственному или муниципальному органу организации, а также работники иных организаций, уполномоченных в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица органов государственной власти или органов местного самоуправления, государственных или муниципальных организаций.

II. Ценности и принципы клиентоцентричности

В основу реализации клиентоцентричного подхода положены следующие ценности и принципы.

1) Равный доступ

Каждый имеет **равный доступ** к услугам и функциям, возможность решить свои задачи с помощью государства с учетом индивидуальных потребностей и особенностей конкретного человека. Обеспечено равенство возможностей каждого на государственной и муниципальной службе.

Принципы:

- Учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры
- Адаптировать функции и услуги под потребности человека

2) Эффективность и удобство

Для каждой жизненной ситуации разработано **удобное** решение, продукт или сервис для **эффективного** достижения необходимого результата. Если потребность клиента может быть удовлетворена без взаимодействия с государством, решение предоставляется автоматически. Каждому исполнителю государственных услуг и функций предоставлены комфортные условия для эффективной работы.

Принципы:

- Решать задачи человека, а не исполнять обязанности формально
- Находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи
- Обеспечивать экономическую эффективность процедур и правил

3) Постоянное повышение качества и проактивность

Государственные функции и услуги, а также условия работы их исполнителей **постоянно совершенствуются**. Государство **проактивно** выявляет жизненные ситуации, требующие решений, работает над внедрением улучшений, инноваций и устранением ошибок, предвосхищая запросы и замечания.

Принципы:

- Действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки
- Тестировать и внедрять инновации, экспериментировать

4) Единство и целостность

Все исполнители государственных функций и услуг независимо от ведомственной принадлежности **объединяют усилия** и эффективно сотрудничают, решая задачи человека, и обеспечивают **целостный** и предсказуемый опыт взаимодействия с государством через выбранный человеком канал связи.

Принципы:

- Выступать единой командой для решения задач человека
- Устранять межведомственные дублирования и противоречия

5) Объективность и беспристрастность

Результаты исследований и **объективные данные** являются основой для принятия решений и их обоснования. Исполнители государственных функций и услуг принимают **беспристрастные** решения, свободные от субъективности и предвзятости.

Принципы:

- Принимать решения, опираясь на достоверные данные
- Соблюдать последовательность в принятии решений и действиях

6) **Открытость и прозрачность**

Государство взаимодействует с человеком в **открытом диалоге**, учитывает обратную связь и понимает потребности человека. Процедуры государства **прозрачны**: информация предоставляется в простой и понятной форме, принятые решения и достигнутые результаты доступно объясняются. Данные, на основании которых приняты решения, публикуются.

Принципы:

- Приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы
- Предоставлять актуальную информацию, объяснять принимаемые решения

7) **Взаимное доверие и безопасность**

Взаимное доверие в отношениях человека и государства обеспечивается за счет осознания общих целей и уверенности в их достижении. Государство гарантирует **безопасное** взаимодействие с государственными функциями и услугами, а также цифровыми сервисами без риска для здоровья, имущества, персональных данных и иной конфиденциальной информации.

Принципы:

- Исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах
- Минимизировать необходимость контроля и проверок с учетом анализа рисков
- Гарантировать безопасность взаимодействия с государством и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных)

III. Выявление и изучение потребностей клиентов

При внедрении клиентоцентричного подхода выявление и изучение потребностей клиентов проводятся в рамках жизненных ситуаций при выполнении следующих условий:

- 1) учитывается обратная связь со стороны клиентов;
- 2) основывается на объективных данных;
- 3) учитываются характеристики и особенности каждой группы клиентов.

В рамках выявления потребностей клиентов целесообразно осуществить следующие действия.

Первичный сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации, в том числе посредством получения обратной связи.

Сегментация клиентов. Отнесение изученных групп клиентов к жизненным ситуациям (далее — ЖС) и профилям клиентского сегмента.

Сбор сведений о клиентском опыте. Изучается история взаимодействия клиентов с государством, формируются и проверяются гипотезы о клиентском опыте

Разработка (актуализация) карт клиентских путей. Карты содержат: описание ЖС, описание профиля клиентского сегмента, типовые потребности клиента, действия клиента от момента возникновения потребностей до момента их удовлетворения, виды (типы) полученных клиентами услуг и сервисов, точки взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями, позитивные наблюдения и типовые проблемы

Формирование реестра жизненных ситуаций, профилей клиентских сегментов. Изучение потребностей, разработка и актуализация клиентских сценариев

Принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов:

- определение приоритетных для удовлетворения потребностей и решения выявленных проблем;
- выработка решений по повышению качества клиентского опыта, в том числе определение направлений для проектирования новых услуг и сервисов и реинжиниринга действующих сервисов и услуг;
- принятие решения об упразднении действующих услуг, функций, разрешительных режимов и т.д.;
- доведение до клиентов результатов выявления и изучения их потребностей.

IV. Проектирование новых и реинжиниринг существующих услуг и сервисов

При проектировании или реинжиниринге услуг и сервисов целесообразно:

- 1) основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;
- 2) учитывать возможность использования удобных для клиентов точек взаимодействия;
- 3) учитывать новые технологии и другие возможности для повышения потребительской ценности услуг и сервисов;
- 4) ориентироваться на повышение качества клиентского опыта, в том числе к снижению издержек клиентов.

Проектирование или реинжиниринг услуг и сервисов целесообразно осуществлять в соответствии со следующими этапами:

Этап 1. Подготовка к проектированию или реинжинирингу услуг и сервисов. Основой для подготовки выступают карты клиентских путей и рекомендации по повышению качества клиентского опыта. Как при реинжиниринге, так и при разработке новых услуг и сервисов на данном этапе анализируются лучшие практики предоставления услуг, оцениваются варианты предоставления, решающие выявленные проблемы, разрабатывается и описывается целевой клиентский сценарий. В рамках реинжиниринга на данном этапе анализируются требования к предоставлению услуг и сервисов, практика их предоставления, описывается текущий процесс (карта клиентского пути соотносится с утвержденными клиентскими сценариями).

Этап 2. Разработка и тестирование прототипов услуг и сервисов, входящих в целевой клиентский сценарий. Для новых услуг и сервисов сначала разрабатывается верхнеуровневый прототип (альфа-версия). При реинжиниринге данный шаг пропускается, сразу разрабатывается детализированный прототип (бета-версия). Все прототипы обязательно тестируются на целевых аудиториях, результаты тестирования обрабатываются, готовятся изменения в описание целевого клиентского сценария (при необходимости) и предложения по разработке или изменению нормативных правовых актов.

Тестирование может осуществляться с привлечением лаборатории «юзабилити-тестирования».

Этап 3. Ввод сервисов в эксплуатацию. На данном этапе осуществляются необходимые мероприятия по вводу сервисов в эксплуатацию. Также данный этап включает утверждение нормативных правовых актов, иных документов, необходимых для использования сервиса.

Этап 4. Мониторинг удовлетворенности клиентов. В рамках мониторинга обеспечивается сбор обратной связи от клиентов. И в случае выявления недостатков — обеспечить их устранение.

V. Процесс удовлетворения потребностей клиента

При удовлетворении потребностей клиента целесообразно:

- 1) основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов, в том числе в рамках получения обратной связи и проведения мониторинга;
- 2) решать проблемы клиента целиком в рамках жизненных ситуаций, а не в рамках отдельных услуг;
- 3) обеспечивать преимущественно проактивное предоставление услуг и сервисов (при обязательном согласии на такое взаимодействие со стороны клиента);
- 4) минимизировать необходимость обращения клиента в органы власти и уполномоченные организации, время и сложность такого взаимодействия;
- 5) обеспечивать использование удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;
- 6) всегда получать обратную связь об удовлетворенности клиентов.

Приоритетом при клиентоцентричном подходе является проактивный формат взаимодействия с клиентом. При этом важно получить согласие клиента на такой формат взаимодействия. Согласие может быть дано на все услуги и сервисы в рамках ЖС или же на отдельные услуги и сервисы. Согласие может быть запрошено в личном кабинете клиента на портале услуг или иным способом. Согласие может быть отозвано по желанию клиента.

При наличии согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов клиенту предлагаются услуги и наборы услуг исходя из его профиля или информации о возникновении определенной жизненной ситуации.

При отсутствии согласия на проактивное взаимодействие инициатором первичного взаимодействия выступает клиент.

В процессе предоставления услуги в рамках удовлетворения потребностей клиентов необходимо стремиться к выполнению следующих условий:

- 1) услуга должна предоставляться преимущественно в электронном виде (исключением могут быть только услуги, для целевой аудитории которых предпочтителен другой формат);
- 2) должен быть реализован преимущественно проактивный формат предоставления услуги;
- 3) от заявителя должно требоваться 0 документов;
- 4) от заявителя не должно требоваться получения других услуг, разрешений, прохождения экспертиз и т.д.;
- 5) услуга должна предоставляться мгновенно и в один клик.

VI. Ключевые точки взаимодействия

Целесообразно определить ключевые точки взаимодействия с клиентами.

У клиента должен формироваться положительный опыт простоты и легкости от взаимодействия вне зависимости от канала.

Ключевыми точками взаимодействия являются:

1) Порталы

В рамках клиентоцентричного подхода порталы должны: проектироваться с учетом потребностей, возможностей и особенностей клиентов (в т.ч. клиентов с ограниченными возможностями);

приоритизировать отображение услуг и сервисов в зависимости от профиля клиентского сегмента и жизненной ситуации клиента;

обеспечить понимание, в какой точке клиентского сценария находится клиент, какие действия от него требуются;

давать обратную связь в отношении любого совершенного на портале действия;

обеспечивать заполнение форм с минимальными затратами времени и усилий (персональный вывод экранных форм, автоматическое заполнение форм, подсказки, голосовой ввод, выделение обязательных для заполнения полей, сохранение промежуточных результатов);

предоставлять возможность оценить удовлетворенность услугами, сервисами, работой портала;

обладать функцией круглосуточного цифрового помощника и технической поддержки.

2) Мобильные приложения

В рамках клиентоцентричного подхода мобильные приложения должны: отвечать требованиям к порталам (за исключением требования о цифровом помощнике);

обеспечивать возможность совмещения приложения с основными типами платформ;

быть общедоступными и бесплатными для загрузки;

обеспечивать безопасность и конфиденциальность данных;

обладать настроенной системой персональных push-уведомлений, позволяющих открывать приложение;

обладать возможностью отключения, настройки частоты и категории рассылки push-уведомлений.

3) Социальные сети, публичные чаты в мессенджерах:

утвержденные правила модерации размещаются в открытом доступе на официальных страницах;

взаимодействие с клиентом инициируется в случаях: официального обращения клиента, упоминания органа власти или уполномоченной организации в тексте сообщения или комментирования официальной записи;

время ответа на обращение клиента не превышает 4 часов для упоминаний и 2 часов в случае официального обращения или комментария к записи при максимальном уровне клиентоцентричности;

шаблоны ответов на типовые сообщения и комментарии клиентов, а также правила подготовки ответов на нетиповые сообщения своевременно актуализируются.

4) Чат-боты и персональные чаты в мессенджерах и социальных сетях, голосовые помощники

При выполнении функции автоматизации рутинных операций цифровой помощник:

а) осуществляет таргетированный поиск потенциально необходимых клиенту услуг и сервисов;

б) обеспечивает возможность предоставлять и отзывать согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов;

в) запрашивает согласия на обработку персональных данных;

г) заполняет заявления и формы при получении услуг и сервисов, при необходимости уточняя у клиента отсутствующую информацию;

д) отслеживает статусы прохождения клиентского сценария;

е) записывает на личный прием;

ж) обеспечивает оплату госпошлин и других платежей в рамках получения услуг и сервисов;

з) уведомляет о получении услуг и сервисов.

на любом этапе взаимодействия с цифровым помощником обеспечивается возможность получения консультации от сотрудников органа власти или уполномоченной организации;

разрабатываются и применяются правила подготовки ответов при взаимодействии с клиентами.

5) Телефон (колл-центр):

количество переключений на других сотрудников для решения вопроса клиента не должно превышать двух;

используется только эмоционально-нейтральная/позитивная, заинтересованная и грамотная речь с краткими информационными фразами;

используется техника активного слушания;

разрабатываются и используются скрипты разговоров для ответов на типовые обращения клиентов;

роботизированные голосовые помощники должны обладать функцией распознавания речи, возможностью реагирования с помощью клавиатуры, сообщать о часах работы сотрудников и назначать консультации с ними.

6) Письменное взаимодействие (электронная почта, письмо, сообщения в личном кабинете):

обратная связь с уведомлением о получении письма предоставляется в течение 24 часов;

для предоставления исчерпывающего ответа на обращение рекомендуется:

а) закрепить ответственного сотрудника за соответствующим профилем клиентского сегмента;

б) убедиться в четкости понимания потребностей клиента;

в) организовать выезд по месту нахождения клиента (в случае необходимости);

г) проанализировать профиль клиента, историю его обращений, запросить информацию о клиенте или проблеме в рамках межведомственного взаимодействия;

д) подготовить простые и понятные ответы на поставленные вопросы;

разрабатываются и своевременно актуализируются базы знаний, содержащие шаблоны ответов на типовые обращения клиентов;

реализуется функционал быстрой обратной связи клиентов при коммуникации посредством электронных средств связи.

7) Личный прием в органах власти и уполномоченных организациях, а также в обособленных учреждениях по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна»:

на основании выявления и изучения потребностей клиентов определяется целесообразность личного приема клиентов;

внешнее и внутреннее оформление отделений выполняется в соответствии с единым стилем;

внедряются правила профессионального обслуживания клиентов;

реализуется возможность самостоятельной записи на прием в удобное время посредством удобного для клиента канала связи;

разрабатываются критерии определения группы клиентов, для которых целесообразно закрепление бесплатных «персональных менеджеров»;

клиентам демонстрируется забота об окружающей среде;

обеспечивается наличие электронной очереди, оборудованного детского уголка;

время ожидания обслуживания при очном взаимодействии не превышает 15 минут.

VII. Клиентоцентричный государственный контроль (надзор)

В рамках внедрения клиентоцентричного подхода рекомендуется обеспечить реализацию следующего:

- 1) приоритет профилактических мероприятий над контрольными (надзорными) мероприятиями (далее — КНМ);
- 2) индивидуальный подход к каждому подконтрольному лицу или объекту, в основу которого должен быть положен клиентский профиль подконтрольного лица, на основании которого должны:
 - формироваться перечни обязательных требований, которые проверяются в рамках КНМ или используются для самопроверки;
 - определяться набор и интенсивность профилактических мероприятий;
 - определяться категория риска;
- 3) модель риск-ориентированного подхода должна исходить не из средних значений вероятности наступления негативных последствий в отрасли, а из добросовестности конкретного подконтрольного лица, выполнения им обязательных требований, дисциплины исполнения предписаний и т.д.;
- 4) активное применение методов дистанционного («невидимого») контроля (надзора);
- 5) отказ от плановых проверок за счет активного использования профилактики и методов дистанционного контроля.

VIII. Внутренний клиент

При клиентоцентричном подходе под внутренним клиентом понимается государственный или муниципальный служащий, работник подведомственной государственному или муниципальному органу организации, а также работники иных организаций, уполномоченных в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица органов государственной власти или органов местного самоуправления, государственных или муниципальных организаций.

Внедрение клиентоцентричного подхода в отношении внутреннего клиента направлено на обеспечение его удовлетворенности от своей деятельности посредством применения современных технологий построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также реализации

в органах и организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности.

Современные технологии построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия предусматривают подход к проектированию и реинжинирингу процессов, предусмотренный разделом «Проектирование новых и реинжиниринг существующих услуг и сервисов» настоящей Концепции.

Кроме того, в целях внедрения клиентоцентричного подхода:

При реализации внутриведомственных процессов целесообразно обеспечить следующее:

- 1) исключение избыточных процедур внутренних согласований, визирований и т.д.;
- 2) обеспечение доступа к информации для исполнителей в целях исключения необходимости запроса информации;
- 3) обеспечение постоянного совершенствования внутренних процессов, в том числе на основе предложений сотрудников.

При организации работы:

- 1) при планировании нагрузки часть рабочего времени сотрудника резервируется под срочные задачи;
- 2) обеспечивается удобный режим работы с учетом текущих задач, в том числе удаленный формат работы;
- 3) рабочее место сотрудника оснащается всем необходимым для выполнения должностных обязанностей, обеспечивается надлежащий уровень комфорта.

При реализации кадровой политики:

- 1) разрабатываются модели компетенций (или профили должности);
- 2) система привлечения и отбора сотрудников учитывает модель компетенций (или профиль должности);
- 3) формируется прозрачная система мотивации, которая привязывается к КПЭ, содержащих показатели, связанные с клиентоцентричностью;
- 4) в отношении каждого сотрудника выстраивается карьерная траектория, показывающая, как он будет повышать свой профессиональный уровень;
- 5) предусматривается использование фирменного стиля;
- 6) обеспечивается реализация коллективных активностей, в которых принимается участие, в том числе и руководители.

IX. Мониторинг и обратная связь

Целесообразно осуществлять постоянный мониторинг проведенных изменений, а также получать обратную связь от клиентов в целях проведения дальнейшего совершенствования процесса, фиксации и исправления существующих (возникающих) отклонений, корректировки подходов к реализации деятельности.

Кроме того, целесообразно сформировать удобный для клиентов инструментарий обратной связи.

Клиенты должны получить возможность оценивать через инструменты обратной связи степень удовлетворенности каждой отдельной услугой и сервисом, а также удовлетворенности его потребности в рамках жизненной ситуации.

Инструментарий обратной связи предполагает единую методику, позволяющую получить сопоставимые результаты вне зависимости от точки взаимодействия с клиентом.

Результаты обратной связи используются для выявления и изучения потребностей клиентов, проектирования и реинжиниринга услуг и сервисов в целях повышения качества клиентского опыта.

Клиентам предоставляется информация об использовании полученной от него обратной связи.