



**МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ
НОВОСИБИРСКОЙ ОБЛАСТИ**

ПРИКАЗ

26.09.2023

№ 1681

г. Новосибирск

**Об утверждении Концепции внедрения
клиентоцентричного подхода в деятельность
министерства труда и социального развития Новосибирской области**

В целях совершенствования деятельности министерства труда и социального развития Новосибирской области при взаимодействии с физическими и юридическими лицами, а также с субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности, обеспечения применения принципов клиентоцентричности в деятельности министерства труда и социального развития Новосибирской области, а также в целях достижения ключевых результатов и эффектов инициативы социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года «Государство для людей», включенной в перечень инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года, утвержденный распоряжением Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 № 2816-р,

ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Утвердить прилагаемую Концепцию внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность министерства труда и социального развития Новосибирской области (далее – Концепция).
2. Руководителям организаций, подведомственных министерству труда и социального развития Новосибирской области, до 10.10.2023:
определить должностных лиц из числа руководящего состава, ответственных за внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность организаций;
обеспечить применение Концепции в деятельности организаций.
3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя министра труда и социального развития Новосибирской области Москалеву Е.М.

И.о. министра

Е.М.

Е.М. Москалева

УТВЕРЖДЕНА
приказом министерства труда и
социального развития
Новосибирской
области
от « 26 » 09.2023 № 1681

Концепция внедрения клиентоцентричного подхода в деятельность министерства труда и социального развития Новосибирской области

I. Общие положения

1. Настоящая Концепция определяет направления внедрения клиентоцентричного подхода при взаимодействии министерства труда и социального развития Новосибирской области (далее – министерство) с гражданами, а также субъектами предпринимательской и иной экономической деятельности (далее – клиент).

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

3. 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 министерством и подведомственными ему организациями за счет применения цифровых и платформенных решений при предоставлении государственных услуг и исполнении государственных функций;

3) повысить привлекательность Новосибирской области для жизни, работы и ведения бизнеса.

4. 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 министерству организации, а также работники иных организаций, уполномоченных в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица министерства и подведомственных ему организаций.

II. Ценности и принципы клиентоцентричности

5. 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:

- а) учитывать особенности каждого человека и устранять барьеры;
- б) 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:

- а) решать задачи человека, а не исполнять обязанности формально;
- б) находить и использовать наиболее простой и удобный путь к решению задачи;
- в) 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:

- а) действовать на опережение, повышая качество и устраняя ошибки;
 - б) 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:

- а) выступать единой командой для решения задач человека;
 - б) 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:

- а) принимать решения, опираясь на достоверные данные;
- б) 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:

а) приветствовать и учитывать обратную связь, признавать существующие проблемы;

б) 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:

а) исполнять публично взятые обязательства и честно сообщать о достигнутых результатах;

б) минимизировать необходимость контроля и проверок с учетом анализа рисков;

в) гарантировать безопасность взаимодействия с государством и защиту конфиденциальной информации (в том числе персональных данных).

III. Выявление и изучение потребностей клиентов

6. 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.

7. В рамках выявления потребностей клиентов целесообразно осуществить следующие действия:

1) первичный сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации, в том числе посредством получения обратной связи;

2) сегментация клиентов – отнесение изученных групп клиентов к жизненным ситуациям и профилям клиентского сегмента;

3) сбор сведений о клиентском опыте – изучается история взаимодействия клиентов с государством, формируются и проверяются гипотезы о клиентском опыте;

4) разработка (актуализация) карт клиентских путей, содержащих описание жизненной ситуации, 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 министерством и подведомственными ему организациями, позитивные наблюдения и типовые проблемы.

5) формирование реестра жизненных ситуаций, профилей клиентских сегментов, изучение потребностей, разработка и актуализация клиентских сценариев;

б) принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов:

а) определение приоритетных для удовлетворения потребностей и решения выявленных проблем;

б) выработка решений по повышению качества клиентского опыта, в том числе определение направлений для проектирования новых услуг и сервисов и реинжиниринга действующих сервисов и услуг;

в) принятие решения об упразднении действующих услуг, функций, разрешительных режимов и т.д.;

г) доведение до клиентов результатов выявления и изучения их потребностей.

IV. Проектирование новых и реинжиниринг существующих услуг и сервисов

8. 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 снижение издержек клиентов.

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

1) 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);

2) 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»;

3) 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;

4) Этап 4. Мониторинг удовлетворенности клиентов.

В рамках мониторинга обеспечивается сбор обратной связи от клиентов и в случае выявления недостатков – обеспечивается их устранение.

V. Процесс удовлетворения потребностей клиента

10. 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 министерство и подведомственные ему организации, время и сложность такого взаимодействия;

5) обеспечивать использование удобных для клиентов точек взаимодействия с министерством и подведомственными ему организациями;

6) всегда получать обратную связь об удовлетворенности клиентов.

11. 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 жизненных ситуаций 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.

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

- 1) предоставление услуги преимущественно в электронном виде (исключением могут быть только услуги, для целевой аудитории которых предпочтителен другой формат);
- 2) реализация преимущественно проактивного формата предоставления услуги;
- 3) без требования предоставления документов от заявителя;
- 4) без требования от заявителя получения других услуг, разрешений, прохождения экспертиз и т.д.;
- 5) оказание услуги мгновенно и в один клик.

VI. Ключевые точки взаимодействия

13. Порталы.

В рамках клиентоцентричного подхода порталы должны:

- 1) проектироваться с учетом потребностей, возможностей и особенностей клиентов (в т.ч. клиентов с ограниченными возможностями);
- 2) приоритизировать отображение услуг и сервисов в зависимости от профиля клиентского сегмента и жизненной ситуации клиента;
- 3) обеспечить понимание, в какой точке клиентского сценария находится клиент, какие действия от него требуются;
- 4) давать обратную связь в отношении любого совершенного на портале действия;
- 5) 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);
- 6) предоставлять возможность оценить удовлетворенность услугами, сервисами, работой портала;
- 7) обладать функцией круглосуточного цифрового помощника и технической поддержки.

14. Мобильные приложения.

В рамках клиентоцентричного подхода мобильные приложения должны:

- 1) отвечать требованиям к порталам (за исключением требования о цифровом помощнике);
- 2) обеспечивать возможность совмещения приложения с основными типами платформ;
- 3) быть общедоступными и бесплатными для загрузки;
- 4) обеспечивать безопасность и конфиденциальность данных;
- 5) обладать настроенной системой персональных push-уведомлений, позволяющих открывать приложение;
- 6) обладать возможностью отключения, настройки частоты и категории рассылки push-уведомлений.

15. Социальные сети, публичные чаты в мессенджерах:

- 1) утвержденные правила модерации размещаются в открытом доступе на официальных страницах;

2) взаимодействие с клиентом инициируется в случаях: официального обращения клиента, упоминания министерства или подведомственных ему организаций в тексте сообщения или комментирования официальной записи;

3) 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;

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

16. Чат-боты и персональные чаты в мессенджерах и социальных сетях, голосовые помощники.

При выполнении функции автоматизации рутинных операций цифровой помощник:

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

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

3) запрашивает согласия на обработку персональных данных;

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

5) отслеживает статусы прохождения клиентского сценария;

6) записывает на личный прием;

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

8) уведомляет о получении услуг и сервисов.

На любом этапе взаимодействия с цифровым помощником обеспечивается возможность получения консультации от сотрудников министерства или подведомственных ему организаций.

Разрабатываются и применяются правила подготовки ответов при взаимодействии с клиентами.

17. Телефон (колл-центр):

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

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

3) используется техника активного слушания;

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

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

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

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

2) 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.

19. Личный прием в министерстве и подведомственных ему организациях, а также в обособленных учреждениях по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна» осуществляется следующим образом:

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

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

3) внедряются правила профессионального обслуживания клиентов;

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

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

6) клиентам демонстрируется забота об окружающей среде;

7) обеспечивается наличие электронной очереди, оборудованного детского уголка;

8) время ожидания обслуживания при очном взаимодействии не превышает 15 минут.

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

VII. Клиентоцентричный государственный контроль (надзор)

20. В рамках полномочия министерства на осуществление регионального государственного контроля (надзора) в сфере социального обслуживания в процессе 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:

- а) формироваться перечни обязательных требований, которые проверяются в рамках КНМ или используются для самопроверки;
- б) определяться набор и интенсивность профилактических мероприятий;
- в) 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

21. При клиентоцентричном подходе под внутренним клиентом понимается сотрудник министерства, работник подведомственной министерству организации, а также работники иных организаций, уполномоченных в соответствии с законодательством или на основании договора на взаимодействие с внешними клиентами от лица министерства или подведомственных ему 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 министерстве и подведомственных ему организациях кадровой политики, основанной на принципах клиентоцентричности.

22. Современные технологии построения процессов внутриведомственного и межведомственного взаимодействия предусматривают подход к проектированию и реинжинирингу процессов, предусмотренный разделом IV. «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) доступа к информации для исполнителей в целях исключения необходимости запроса информации;
- 3) постоянное совершенствование внутренних процессов, в том числе на основе предложений сотрудников.

23. 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.

24. 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

25. 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.