



ПРАКТИКИ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ
международный опыт

РЕЙТИНГ STAR: СИСТЕМА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ ГОСУДАРСТВЕННЫХ УСЛУГ В ОАЭ



декабрь 2024 года

- Введение 3
- Госуслуги ОАЭ: стабильность в развитии 4
- Рейтинг Star как механизм развития 5
- Устройство Star:*
- Направления оценивания 6
- Процедура оценивания 7
- Подсчёт баллов и рейтингование 8
- Заключение 11

ВВЕДЕНИЕ

В мире высокой конкуренции в области услуг государственным странам необходимо действовать оперативно и проактивно в отношении быстро меняющихся запросов граждан и бизнеса. На передний план выдвигается задача непрерывного повышения качества услуг, основным критерием которого выступает удовлетворённость пользователей на всех этапах их получения.

Опытom успешного решения этой задачи на национальном уровне обладают Объединённые Арабские Эмираты. Одним из основных компонентов успешности является рейтинговая система комплексной оценки услуг Global Star Rating System for Services. В материале представлен обзор системы и рассмотрено её устройство: по каким направлениям происходит оценивание, как устроена процедура оценивания, а также как происходит подсчёт баллов и рейтингование.

В качестве основного источника при подготовке материала использован официальный методический Инструмент улучшения качества предоставления услуг (Service Delivery Improvement Framework), материалы официального сайта системы Star gsr.ae, правительственного сайта ОАЭ u.ae, а также публикации в ряде средств массовой информации.

ГОСУСЛУГИ В ОАЭ: СТАБИЛЬНОСТЬ В РАЗВИТИИ

Качество государственных услуг уже не первое десятилетие является одним из ключевых приоритетов правительства ОАЭ. Об этом свидетельствуют лидерские позиции страны в релевантных международных рейтингах, например, Индексе зрелости цифровизации госсектора — GTMI (Всемирный банк), Индексе развития электронного правительства — EGD (ООН), Индексе государственных услуг, ориентированных на человека, — HCPSI (Oxford Insights)¹.

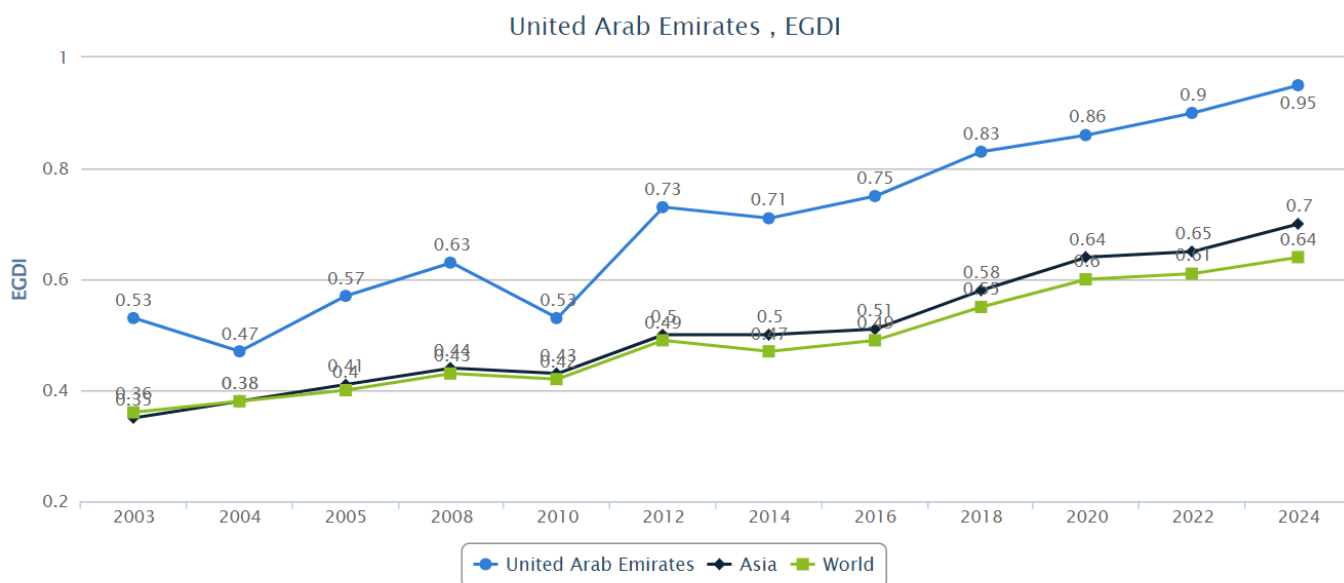


Рис.1. Позиции ОАЭ на фоне среднемирового значения и значения азиатского, индекс EGD

В 2011 году правительством ОАЭ запущена Национальная программа развития государственных услуг высокого качества (Emirates Government Services Excellence Program, EGSEP), целью которой стало достижение и удержание международного лидерства в сфере предоставления государственных услуг. Основными компонентами программы являются:

- концепция развития государственных услуг, определяющая основные принципы их проектирования и предоставления;
- международный правительственный форум, развивающий диалог о будущем государственных услуг;
- федеральный портал обратной связи, обработка которой рассматривается как основной инструмент эффективного развития качества услуг;
- **рейтинговая система комплексной оценки услуг Global Star Rating System for Services** (далее — Система Star). Её цель — доведение уровня качества

¹ Более подробно о международных рейтингах качества государственных услуг см. материал <https://disk.yandex.ru/i/5QgjDp9s-Mt2ag>.

государственных услуг ОАЭ до мировых стандартов, а также удержание достигнутых уровней путём непрерывной оценки.

РЕЙТИНГ STAR КАК МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ

Система Star представляет собой систему развития качества услуг через комплексное оценивание государственных организаций и каналов их услуг² командами независимых оценщиков, назначаемых программой EGSEP. Результатом оценивания является формирование публичного рейтинга, в котором организациям и каналам присваивается статус от двух до семи звёзд. Также организация получает подробный отчёт, в котором выделены её сильные стороны и зоны для улучшения.

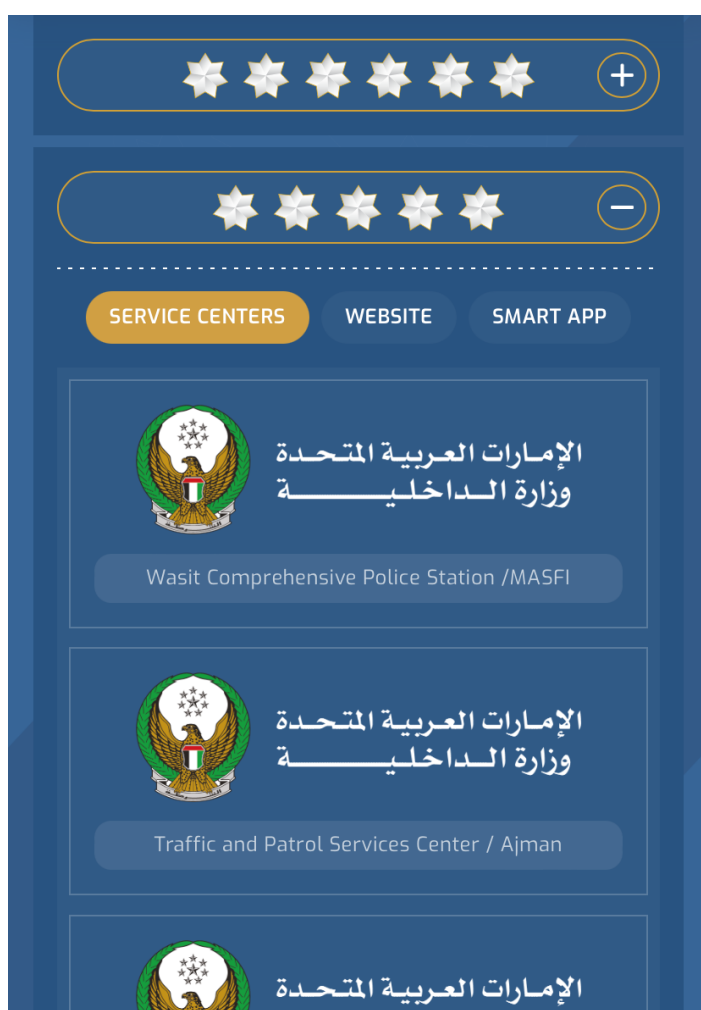


Рис. 2. Фрагмент публикации рейтинга Star за 2023 год на официальном сайте gsr.ae. Раскрыт список организаций с рейтингом 5 звёзд

Рейтинг служит важным индикатором качества услуг для пользователей, выделяя организации-лидеры и те, которые требуют улучшения.

Участие в процедуре оценивания является добровольным и производится по запросу самой организации.

На старте проекта, в 2011 году, были оценены 19 каналов государственных услуг³, в 2023 году — 124 канала, в числе которых как «физические» каналы, так и «нефизические» контакт-центры, сайты и приложения.

Оценка и рейтингование проводится по методическому руководству — Инструменту улучшения качества предоставления услуг ([Service Delivery Improvement Framework](#)), механизм которого будет рассмотрен далее.

Оценку проводит команда независимого оценщика путём личного посещения организации либо — в случае «нефизических»

² Канал государственных услуг — это любой имеющийся способ коммуникации и взаимодействия клиента и государственной организации, с помощью которого клиент получает запрошенную услугу: физическое помещение, контакт-центр, кол-центр, сайт или приложение.

³ u.ae/en/about-the-uae/uae-competitiveness/steps-to-enhance-government-performance/global-star-rating-system-for-services

каналов — без личного посещения через проведение комплексной оценки функциональности канала услуг.

Оценка «физических» каналов действительна в течение двух лет, «нефизических» — в течение одного года. Если после истечения срока организация не запрашивает повторную оценку, то имеющийся рейтинг аннулируется и организация больше не имеет права отображать свой бывший рейтинг до проведения следующей оценки.

УСТРОЙСТВО STAR

Направления оценивания

Инструмент позволяет оценить государственную организацию и её каналы услуг с позиций их ориентации на пользователя, удовлетворённости сотрудников и повышения операционной эффективности. Оценивание проводится по восьми основным направлениям:

1. **Стратегическая согласованность.**

Оценивается приверженность руководства задаче развития качества услуг, а также его способность подготавливать и внедрять изменения.

2. **Ориентация на пользователя.**

Оценивается уровень понимания своих пользователей и способность развивать качество услуг на основе данных о пользователе.

3. **Услуги.** Оценивается точность и стандартизация определений и критериев предоставляемых услуг, эффективность их интеграции друг с другом, а также их продвижение с целью повышения конечной ценности услуги для пользователя.

4. **Каналы предоставления услуг.** Оценивается операционная эффективность взаимодействия организации с пользователем — ёмкость и востребованность канала, его доступность, а также взаимосвязанность различных каналов (например, возможность начать взаимодействие по телефону контакт-центра, а продолжить в приложении).

5. **Опыт пользователя.** Оценивается согласованность пользовательского опыта и удовлетворённости пользователя на всех этапах получения услуги.

6. **Эффективность и инновационность услуг.** Оцениваются подходы организации к проектированию и разработке бизнес-процессов, в том числе подход к управлению производительностью, внедрению инноваций и заключению соглашений об уровне услуг.



Рис. 3. Основные направления оценки Star

7. **Развитость человеческого потенциала.** Оцениваются характеристики внутренней культуры предоставления услуг, аспекты найма и развития сотрудников, карьерного менеджмента, оценки и стимулирования сотрудников, удовлетворённости сотрудников.
8. **Интегрированность технологий.** Оценивается взаимосвязанность технологий и систем в предоставлении комплексных услуг.

Процедура оценивания

Оценка проводится незаинтересованной независимой третьей стороной, выбираемой программой EGSEP. Оценщиками выступают эксперты в области улучшения качества услуг, обученные проводить оценку по восьми направлениям Star и обеспечивать надёжность её результатов.

Направления оценивания Инструмента «раскладываются» на поднаправления, которые в свою очередь — на группы вопросов-критериев (всего более 230 вопросов-критериев). Не все вопросы Инструмента относятся к каждому каналу государственных услуг: из общего списка вопросов выбираются те, которые соответствуют специфике оцениваемого канала.

При этом на вопросы Инструмента отвечают представители самой организации, а оценщики контролируют достоверность ответов по качеству предоставленных подтверждений.

Вопросы делятся на *стратегические* (обращённые к команде руководства), *функциональные* (к командам функциональных подразделений) и *операционные* (к руководителям или сотрудникам конкретного канала услуг).

Согласованность каналов и услуг

Q135. Предоставляет ли организация согласованный опыт для всех пользователей услуг?



БАЗОВЫЙ Согласованность между различными услугами отсутствует. Например, одна и та же услуга предоставляется по-разному в зависимости от используемого канала.

УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЙ Согласованность наблюдается в части услуг и их предоставлении. Например, услуга предоставляется относительно согласованно по различным каналам

ВЫСОКИЙ Согласованность наблюдается по большинству услуг и в их предоставлении. Например, услуга предоставляется согласованно по различным каналам.

ПРЕВОСХОДНЫЙ Согласованный положительный опыт предоставления услуг по всем каналам, бесшовная интеграция информации. Имеется согласованность всех аспектов услуг и их предоставления. Например, по всем каналам предоставляется одинаковая информация, одинаково время на выполнение транзакций, одинаково отношение к клиенту.

Рис. 4. Вопрос Инструмента. Направление «Пользовательский опыт», поднаправление «измерение и согласованность», группа «Согласованность сегмента, канала и услуги», вопрос № 135

Каждый вопрос оценивается по «уровням зрелости» организации/канала через присвоение баллов, выраженных в %: базовому (35 %), удовлетворительному (60 %), высокому (80 %) или превосходному (100 %). Уровни переводятся в определённое количество баллов.

Качество подтверждений

По каждому ответу организация должна предоставить подтверждение того, что тот или иной уровень зрелости действительно достигнут. В качестве подтверждений могут выступать документы и непосредственные наблюдения оценщика или данные национальной системы «Тайный покупатель»⁴ (Mystery Shopper).

Выделяются четыре уровня качества подтверждений:

1. **Не подтверждено (0 %).** Организация не предоставила подтверждений либо предоставленные подтверждения совершенно ненадёжны. Например, при оценке вовлечённости команды во время совещаний какие-либо свидетельства их проведения отсутствуют.
2. **Подтверждено частично (40 %).** Организация предоставила некоторые подтверждения, но они не соответствуют всем требованиям. Например, при оценке вовлечённости команды во время совещаний были предоставлены свидетельства их проведения, но их цели и результаты остались не определены.
3. **Подтверждено хорошо (80 %).** Организация предоставила надёжные и задокументированные подтверждения. Например, при оценке вовлечённости команды во время совещаний были предоставлены свидетельства их проведения, цели определены, а отчёты о результатах полностью и официально задокументированы.
4. **Подтверждено отлично (100 %).** Организация предоставила исчерпывающие подтверждения. Например, при оценке вовлечённости команды во время совещаний были предоставлены свидетельства их проведения, отчёты о результатах полностью и официально задокументированы, чётко обозначены темы следующих совещаний, а также выполнены все прочие требования к совещаниям.

Подсчёт баллов и рейтингование

После того, как определён уровень зрелости и качество подтверждения по каждому вопросу, рассчитывается общий балл государственной организации или канала. Такой балл представляет собой сумму баллов по каждому из направлений оценки, взвешенную по уровню зрелости и качеству подтверждения с учётом значимости (веса) каждого из направлений:

⁴ mysteryshopperapp.ae

Общий балл — $\sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^8 W_i (M_i Q_i) K_j$,

где W_i — удельный вес вопроса, M_i — уровень зрелости по вопросу, Q_i — уровень качества подтверждения, K_j — удельный вес всего направления, N — количество вопросов.

Итоговый счет	Рейтинг
0-30%	
31-50%	☆☆
51-70%	☆☆☆
71-80%	☆☆☆☆
81-90%	☆☆☆☆☆
91-96%	☆☆☆☆☆☆

Рис. 5. Соответствие общего балла и количества звёзд рейтинга

В соответствии с полученным общим баллом по всем направлениям организации / каналу услуг присваивается официальный рейтинг, и организация получает право размещать на своих зданиях табличку с рейтингом (или логотип в случае сайта/приложения).

Кроме того, организация получает итоговый отчёт о результатах проведённой оценки с подробным описанием сильных и слабых сторон по всем направлениям Star.



Рис. 6. Фрагмент отчёта о результатах оценки, образец

В исключительных случаях организации/каналу присваивается рейтинг в 7 звёзд (в 2023 году ни одна организация не достигла этого результата) при соблюдении следующих условий:

- общий балл более 96 %;
- по каждому из восьми направлений демонстрируется разработка и внедрение инновационных практик;
- уровень удовлетворённости потребителей более 96 %;
- выгодная относительно схожих услуг стоимость услуги для потребителя.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение отметим, что использование системы Star обеспечивает высокое качество государственных услуг, повышает ответственность ведомств и организаций перед потребителями. Отметим основные результаты и эффекты представленного подхода:

- **развитие качества услуг** государственных организаций ОАЭ обеспечивается их участием в рейтинге Star, который задаёт единые стандарты качества и мотивирует отстающие организации «подтягиваться»;
- **единые стандарты качества** обеспечиваются единой методологией оценки качества работы различных государственных организаций;
- **развитие внутренней культуры организации** происходит за счёт участия её сотрудников и руководителей в оценке собственной организации на условиях проверяемости их утверждений. Такое участие формирует культурную «привязку» к тем ценностям и практикам, которые заложены в критерии оценки;
- **значимость участия** государственной организации в рейтинге подтверждается тем, что результаты рейтинга ежегодно официально анонсируются премьер-министром ОАЭ, им же в ряде случаев производится почётное открытие таблички с указанием рейтинга;



Рис. 7. Почётное открытие таблички с рейтингом на стене государственной организации премьер-министром ОАЭ Мохаммедом ибн Рашид Аль Мактумом

- **влияние рейтинга Star формирует культуру**, в которой образуются новые системы развития качества по схожим принципам. Так, например, в 2021 году группа компаний Abu Dhabi Ports, один из крупнейших холдингов на Ближнем

Востоке, ввела собственный «звёздный рейтинг»⁵, ссылаясь на рейтинг Star как на первоисточник. Это свидетельствует о признании эффективности рейтинга Star как системы развития качества услуг.

ИСТОЧНИКИ

1. The Service Delivery Improvement Framework, 2022: www.moe.gov.ae/Ar/ImportantLinks/Forms/Documents/Global%20Star%20Rating%20Manual%202.0.pdf.
2. Global Star Rating System for Services, официальный сайт рейтинга: gsr.ae/en.
3. Government services development guide, 2023: govdevelopment.egsep.ae/en.
4. The UAE Strategy for Government Services 2021–2025: dgov.tdra.gov.ae/en/publications/the-uae-strategy-for-government-services.
5. Global Star Rating System for services, раздел сайта правительства ОАЭ: <https://u.ae/en/about-the-uae/uae-competitiveness/steps-to-enhance-government-performance/global-star-rating-system-for-services>.
6. Индексы клиентоцентричности: международные рейтинги качества государственных услуг, 2024, ВШГУ РАНХиГС: https://clientcentric.ranepa.ru/ccratings_world.
7. Рейтинг EGDI, Объединённые Арабские Эмираты: publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/181-United-Arab-Emirates.

Публикации в СМИ:

1. UAE: Sheikh Mohammed bin Rashid approves results of star rating system for 124 government service centres: <https://gulfnews.com/uae/government/uae-sheikh-mohammed-bin-rashid-approves-results-of-star-rating-system-for-124-government-service-centres-1.99486103> (дата обращения: 9.11.24).
2. Abu Dhabi Ports introduces 'star rating' system for its staff accommodation in first such initiative in UAE: <https://gulfnews.com/business/property/abu-dhabi-ports-introduces-star-rating-system-for-its-staff-accommodation-in-first-such-initiative-in-uae-1.1626074746356> (дата обращения: 25.11.24).

⁵ gulfnews.com/business/property/abu-dhabi-ports-introduces-star-rating-system-for-its-staff-accommodation-in-first-such-initiative-in-uae-1.1626074746356