



МИНИСТЕРСТВО ТРАНСПОРТА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО
МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
(РОСМОРРЕЧФЛОТ)
ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ

Петровка ул., дом 3/6, Москва, 125993
Тел. +7 (495) 626-11-00; Факс. +7 (495) 626-15-62
www.morflot.ru, E-mail: ud@morflot.ru

14.02.2023 № ВС-27/1601

На № _____ от _____

Капитанам морских портов

Руководителям Администраций
бассейнов внутренних водных
путей

Руководителям подведомственных
Росморречфлоту образовательных
организаций

Уважаемые коллеги!

В целях выполнения протокольных решений совещания у Заместителя Председателя Правительства Российской Федерации – Руководителя Аппарата Правительства Российской Федерации Д.Ю. Григоренко от 17 января 2023 г. № ДГ-ПЗ6-2пр прошу реализовать во всех подведомственных Росморречфлоту образовательных организациях, дипломных отделах служб капитанов морских портов и Администраций бассейнов внутренних водных путей механизмы клиентоцентричности согласно приложению.

О проделанной работе прошу доложить в Росморречфлот в срок до 1 марта 2023 г., в том числе на электронный адрес luchkovin@morflot.gov.ru.

Приложение: на 80 л. в 1 экз.

Подлинник электронного документа, подписанного ЭП,
хранится в системе электронного документооборота
Федеральное Агентство морского и речного транспорта.

СВЕДЕНИЯ О СЕРТИФИКАТЕ ЭП

Сертификат: 015EADFE0077AFF1AA4BF1570D194FE3A4
Кому выдан: Ставицкий Владислав Леонидович
Действителен: с 26.12.2022 до 26.03.2024

В.Л. Ставицкий

Стандарт «Государство для людей»

**Требования по внедрению клиентоцентричного подхода
в государственном и муниципальном управлении при
взаимодействии с людьми**

Оглавление

1. Общие положения.....	3
2. Область применения Стандарта	3
3. Термины и определения	4
4. Основные положения.....	6
4.1. Руководящие принципы	6
4.2. Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении	8
4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов	10
4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов	14
4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов.....	18
4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами	23
5. Мотивация клиентоцентричного поведения	40
6. Показатели клиентоцентричности	41
7. Профессиональная подготовка и обучение	48
8. Основные методические документы внедрения Стандарта.....	48
9. Внесение изменений и дополнений в Стандарт.....	50

1. Общие положения

Целью разработки Стандарта «Государство для людей» является установление требований по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении при взаимодействии с людьми на основе Декларации ценностей клиентоцентричного государства.

В результате достижения указанной цели ожидаются следующие эффекты:

- ✓ удовлетворенность людей за счет адресности деятельности государства (незаметного, когда нет потребностей, и заботливого, когда они возникают);
- ✓ привлекательность страны для жизни, посещения, работы за счет новой культуры, основанной на взаимном доверии и уважении граждан и государства.

2. Область применения Стандарта

Стандарт устанавливает требования при предоставлении государственных и муниципальных услуг, либо иных работ и услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями, а также иными организациями, уполномоченными на предоставление услуг клиенту в соответствии с законодательством Российской Федерации (в том числе на основании договора).

В качестве клиента Стандарт рассматривает не только лиц и их законных представителей, обратившихся с запросом о предоставлении услуг в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», но также и широкий перечень лиц, обладающих правом в соответствии с законодательством Российской Федерации обратиться за предоставлением услуг. К таким лицам, в частности, относятся граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица с двойным гражданством, лица без гражданства.

Стандарт применяется в целях формирования клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, позволяющего выявлять и изучать потребности клиента, постоянно улучшать взаимодействие органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей, исходя из жизненной ситуации и с намерением превзойти ожидания.

Стандарт является обязательным для применения органами государственной власти, органами местного самоуправления, государственными и муниципальными учреждениями (предприятиями) и иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять услуги клиенту, и содержит требования:

- ✓ к выявлению и изучению потребностей клиентов в рамках жизненной ситуации;
- ✓ к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов;
- ✓ к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов;

- ✓ к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

Для целей повышения эффективности и мониторинга реализации клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении Стандарт содержит систему измеримых показателей, позволяющих провести оценку внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, а также требования к системе мотивации, подготовке и обучению специалистов.

3. Термины и определения

Для целей настоящего Стандарта используются следующие основные термины и определения.

- ▶ **клиент:** физическое лицо, являющееся заявителем в значении Федерального закона от 27.07.2010 № 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг» или потенциальным заявителем, взаимодействующее самостоятельно или через уполномоченного представителя с органами власти и уполномоченными организациями с целью удовлетворения своих потребностей. К клиентам относятся граждане Российской Федерации, иностранные граждане, лица с двойным гражданством и лица без гражданства;
- ▶ **потребность клиента:** необходимость достижения результата, решения задачи или вопроса, реализуемая клиентом посредством получения услуг и сервисов;
- ▶ **ожидания клиента:** предполагаемые клиентом набор и характеристики действий, в том числе связанных с финансовыми, техническими, логистическими, временными и иными затратами, и результатов предоставления органами власти и уполномоченными организациями услуг и сервисов, направленных на удовлетворение потребности клиента;
- ▶ **кlientоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении:** подход в государственном и муниципальном управлении, основанный на выявлении и изучении потребностей клиента, постоянном улучшении взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций с клиентом для удовлетворения его потребностей с намерением превзойти его ожидания;
- ▶ **услуги:** деятельность, связанная с реализацией государственных и муниципальных услуг в значении Федерального закона от 27.07.2010 N 210-ФЗ «Об организации предоставления государственных и муниципальных услуг», либо иных работ и услуг, предоставляемых государственными и муниципальными учреждениями, либо услуг, предоставляемых иными организациями, уполномоченными в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, предоставлять услуги клиенту;
- ▶ **сервисы:** предоставляемые клиенту цифровыми системами органов власти и уполномоченных организаций услуги, их части;
- ▶ **органы власти и уполномоченные организации:** органы государственной власти, органы местного самоуправления,

государственные и муниципальные учреждения (предприятия) и иные организации, уполномоченные в соответствии с законодательством Российской Федерации, в том числе на основании договора, выполнять работы и предоставлять услуги и сервисы клиентам;

- ▶ **жизненная ситуация:** наличие или наступление обстоятельств, влекущих для клиента возможность или необходимость взаимодействовать с органами власти и уполномоченными организациями в целях получения услуг и сервисов;
- ▶ **удовлетворенность клиента:** измеримое восприятие клиентом степени выполнения его ожиданий;
- ▶ **профиль клиента:** записи о клиентах, которые используются для определения групп клиентов, схем поведения и предпочтений этих групп клиентов с целью улучшения клиентского опыта;
- ▶ **профиль клиентского сегмента:** совокупность фактов, сведений и общих характеристик, присущих группе клиентов, схожих по какому-либо признаку или совокупности признаков;
- ▶ **клиентский путь:** последовательность действий клиента от момента возникновения потребностей до момента их удовлетворения;
- ▶ **карта клиентского пути:** описание клиентского пути в виде алгоритмов и схем, в табличной, графической или смешанной формах;
- ▶ **клиентский опыт:** измеримая оценка клиентом результатов прохождения клиентского пути, в том числе его отдельных этапов в виде совокупности когнитивных, эмоциональных, сенсорных и поведенческих реакций потребителя;
- ▶ **клиентский сценарий:** набор услуг и сервисов, предоставляемый клиенту в рамках жизненной ситуации для удовлетворения его потребностей;
- ▶ **проактивное предоставление услуг и сервисов:** предоставление клиенту набора услуг и сервисов для удовлетворения его потребностей без подачи клиентом запроса на получение указанных услуг и сервисов;
- ▶ **Проектный офис:** центр методологии и экспертизы внедрения клиентоцентричного подхода на федеральном, региональном, муниципальном уровнях управления;
- ▶ **уровень клиентоцентричности:** измеримая оценка степени внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении;
- ▶ **проектирование:** деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на разработку услуг и сервисов в соответствии с требованиями настоящего Стандарта;
- ▶ **реинжиниринг:** деятельность, основанная на методологии и технологиях, направленная на реформирование, проектирование или перепроектирование услуг и сервисов в целях оптимизации деятельности органов власти и уполномоченных организаций, для обеспечения соответствия предоставляемых услуг и сервисов требованиям настоящего Стандарта;
- ▶ **точки взаимодействия клиента с органами власти и уполномоченными организациями:** цифровые точки: - официальные сайты (порталы), мобильные приложения, социальные сети, мессенджеры,

чат-боты, голосовые помощники, колл-центры; оффлайн-точки: - места приема клиентов в органах власти и уполномоченных организациях, обособленные учреждения, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы клиентам (МФЦ «Мои документы», центры занятости населения, центры миграции, туристические центры и другие), места длительного нахождения (школы, больницы и другие).

4. Основные положения

4.1. Руководящие принципы

В соответствии с Декларацией ценностей клиентоцентричного государства, в Стандарте применяются следующие принципы.

В части равного доступа:

4.1.1. Учет особенностей каждого клиента

Доступность услуг и сервисов для всех клиентов с учетом их особенностей. Устранение барьеров, в том числе технических, физических и социальных.

4.1.2. Построение услуг и сервисов вокруг потребностей клиента

Государство адаптируется под потребности клиента, а не требует адаптации клиента под требования государства.

В части эффективности и удобства:

4.1.3. Решение задач клиента, вместо исполнения формальных функций

Государственные услуги способствуют достижению каждым клиентом его законных целей.

4.1.4. Использование наиболее простых и удобных методов решения задачи

Клиенту представляется оперативное решение задачи. В идеальной ситуации задача решается в момент обращения или без необходимости обращения, удобным для клиента способом.

4.1.5. Обеспечение экономической эффективности процедур и правил

Государством устанавливаются минимально-оправданные затраты и требования для решения задач. Оптимизируются процессы, устраняются преграды, повышается ценность клиента.

В части единства и целостности:

4.1.6. Принятие решений на основе достоверных данных

Организация предоставления услуг и сервисов осуществляется на основании объективных данных, а не стереотипов. В частности, суждения и выводы о группе клиентов, их потребностях, особенностях и опыте, основываются на анализе объективных данных.

4.1.7. Последовательность в принятии решений и осуществлении действий

Аналогичные ситуации и запросы решаются единообразно. Изменение подхода является системным, а не результатом случайности или субъективных предпочтений.

В части постоянного повышения качества и проактивности:

4.1.8. Опережающие действия, повышение качества, устранение ошибок

Государством выстраивается система постоянного улучшения услуг и сервисов, поиска и оперативного устранения ошибок.

4.1.9. Внедрение инноваций

Государство применяет новые технологии и другие возможности для улучшения услуг и сервисов. Нововведения проходят обязательные тестирования и внедряются оперативно.

4.1.10. Проактивность

Проактивное предоставление услуг и сервисов при наличии объективной возможности и согласии клиента в рамках жизненных ситуаций.

В части объективности и беспристрастности:

4.1.11. Предоставление актуальной информации, мотивирование принимаемых решений

Информация о правилах, процедурах, правах клиента, принятых решениях, а также о статусе конкретного запроса предоставляется своевременно и является доступной в удобных для клиента точках взаимодействия, и мотивируется доступными для клиента формулировками.

4.1.12. Поощрение обратной связи, признание имеющихся проблем

Обратная связь со стороны клиентов воспринимается как помощь в совершенствовании услуг и сервисов. Проблемы не скрываются и не отрицаются.

В части открытости и прозрачности:

4.1.13. Открытость

Государство взаимодействует с человеком в открытом диалоге, учитывает обратную связь и понимает потребности человека.

4.1.14. Прозрачность

Процедуры государства прозрачны: информация предоставляется в простой и понятной форме, принятые решения и достигнутые результаты доступно объясняются. Данные, на основании которых приняты решения, публикуются.

В части взаимного доверия и безопасности:

4.1.15. Выполнение обещаний

Публично взятые на себя обязательства и планы исполняются. В случае не достижения необходимого результата, данный факт признается с последующим объяснением причин.

4.1.16. Гарантия безопасности взаимодействия с государством и конфиденциальности данных

Реализация услуг и сервисов не создает рисков для безопасности клиента, его здоровья, имущества, а также защищает конфиденциальную информацию и персональные данные клиента.

4.1.17. Ответственность

Органы власти, уполномоченные организации и их работники несут ответственность перед клиентом за несоблюдение принципов Стандарта, а также за недостижение положительного результата, предусмотренного нормативными правовыми актами и требуемого исхода из жизненной ситуации.

4.2 Реализация клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении

4.2.1. Клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении внедряется посредством выполнения органами власти и уполномоченными организациями требований Стандарта.

требований к выявлению и изучению потребностей клиентов;

требований к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов;

требований к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов;

требований к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

4.2.2. Ответственные за предоставление услуг в рамках жизненной ситуации органы власти и уполномоченные организации ежегодно должны:

- ☒ определять с учетом рекомендаций Проектного офиса жизненные ситуации для внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении;
- ☒ утверждать планы по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении с учетом требований настоящего Стандарта и Стандарта «Государство для внутреннего клиента»;
- ☒ формировать для реализации планов кросс-функциональные (сквозные) команды с привлечением сотрудников органов власти и представителей уполномоченных организаций в зависимости от жизненной ситуации;

- ☑ обеспечивать реализацию планов по внедрению клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении в соответствии с требованиями Стандарта «Государство для внутреннего клиента»;
- ☑ обеспечивать контроль достижения показателей клиентоцентричности, указанных в разделе 6 Стандарта.

4.2.3. Сопровождение реализации клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении обеспечивается Проектным офисом.

4.2.4. К задачам Проектного офиса относятся:

- ▶ выполнение функций оператора реестра жизненных ситуаций;
- ▶ разработка и совершенствование стратегических и методических документов по вопросам внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, в том числе руководств по клиентоцентричному дизайну и прототипированию услуг и сервисов;
- ▶ методическое сопровождение и консультирование органов власти и уполномоченных организаций по вопросам внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении;
- ▶ сопровождение формирования кросс-функциональных команд из представителей органов власти, уполномоченных организаций, разработчиков прототипов услуг и сервисов, иных экспертов;
- ▶ выявление и изучение потребностей клиентов для приоритетных жизненных ситуаций;
- ▶ тестирование на целевых аудиториях прототипов услуг и сервисов приоритетных жизненных ситуаций до их ввода в эксплуатацию;
- ▶ мониторинг удовлетворенности клиентов;
- ▶ оценка уровней клиентоцентричности органов власти и уполномоченных организаций.

4.2.5. Проектным офисом ежегодно определяются приоритетные жизненные ситуации для внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении и доводятся в качестве рекомендаций до ответственных за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органов власти и уполномоченных организаций.

4.2.6. Руководства по клиентоцентричному дизайну и прототипированию услуг и сервисов разрабатываются Проектным офисом на основании требований Стандарта, нормативных и методических документов по проектированию цифровых сервисов.

4.2.7. Тестирование прототипов приоритетных услуг и сервисов должно осуществляться на целевых аудиториях клиентов специализированными

подразделениями Проектного офиса – лабораториями пользовательского тестирования.

4.2.8. Проектный офис обеспечивает разработку обучающих методических материалов для подготовки кросс-функциональных команд органов власти и уполномоченных организаций, сопровождает процесс их обучения. Требования к профессиональной подготовке и обучению кадров представлены в разделе 7 Стандарта и Стандарте «Государство для внутреннего клиента».

4.2.9. Проектный офис обеспечивает проведение мониторинга удовлетворенности клиентов путем: сбора и анализа статистических данных о предоставлении услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций, изучения обратной связи от клиентов об удовлетворении их потребностей, включая анализ жалоб, обращений, предложений клиентов, оценки полученных ими услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации.

4.3. Требования к выявлению и изучению потребностей клиентов

4.3.1. Выявление и изучение потребностей клиентов проводятся ответственными за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями и должны соответствовать следующим требованиям:

- ✓ основываться на объективных данных¹;
- ✓ учитывать особенности и навыки каждой группы клиентов;
- ✓ поощрять обратную связь со стороны клиентов;
- ✓ разъяснять клиентам результаты проведенных работ.

4.3.2. Выявление и изучение потребностей клиентов включает следующие этапы:

сегментация клиентов и сбор сведений о клиентском опыте;

- ▶ разработку (актуализацию) карт клиентских путей;
- ▶ принятие решений по итогам изучения потребностей клиентов.

Результаты выявления и изучения потребностей клиентов являются основанием:

- ▶ для удовлетворения потребностей клиентов путем предоставления услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ для проектирования новых и реинжиниринга существующих услуг и сервисов органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ для подготовки ответов по запросу клиентов в отношении потребностей, удовлетворение которых в силу законодательства, финансовых

¹ Под «объективными данными» здесь понимается информация, содержащаяся в нормативных правовых и (или) иных официальных документах, или относящаяся к официальной статистической информации, или полученная в результате научных и иных исследований, опирающихся на методологию, поддающуюся проверке (верификации)

возможностей или иных обстоятельств на момент взаимодействия с клиентом не представляется возможным.

4.3.3. Органы власти и уполномоченные организации проводят сбор данных о клиентах и их текущем клиентском опыте в рамках жизненной ситуации.

4.3.3.1. Данными, необходимыми для выявления и изучения потребностей клиентов являются:

- ✓ открытые и общедоступные данные, в том числе статистические исследования, отчеты и публикации о проблемах взаимодействия клиентов при получении услуг и сервисов;
- ✓ жалобы, обращения, сообщения о потребностях, отзывы или комментарии клиентов в социальных сетях, группах в мессенджерах, на порталах, в мобильных приложениях, в других информационных системах органов власти и уполномоченных организаций;
- ✓ данные общественных объединений граждан;
- ✓ доклады уполномоченного по правам человека в Российской Федерации и уполномоченных по правам человека в субъектах Российской Федерации, уполномоченного при Президенте Российской Федерации по правам ребенка и уполномоченных по правам ребенка в субъектах Российской Федерации;
- ✓ доступные обезличенные данные об истории предоставления услуг и сервисов, находящиеся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций.

4.3.3.2. На основании анализа собранных данных органы власти и уполномоченные организации:

- ▶ формулируют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте при получении услуг и сервисов;
- ▶ определяют методы проведения углубленных исследований с целью изучения клиентского опыта и разрабатывают планы по проведению таких исследований;
- ▶ получают согласие клиентов на изучение клиентского опыта при проведении исследований;
- ▶ проверяют гипотезы о сегментации клиентов и их клиентском опыте путем проведения исследований, применяя методы социологических опросов и иные, в том числе: скрытые или открытые, массовые или индивидуальные наблюдения, пользовательские самонаблюдения, опросы, анкетирования, голосования, фокус-группы, глубинные интервью, пользовательское (UI- и UX-) тестирование цифровых решений и другие способы изучения клиентского опыта.

4.3.3.3. Результатом сегментации клиентов является отнесение изученных групп клиентов к жизненной ситуации и профилям клиентского сегмента.

4.3.4. В целях выявления потребностей клиентов органами власти и уполномоченными организациями разрабатываются первоначальная и в дальнейшем актуализируются карта клиентского пути или несколько таких карт на основании:

- ▶ сегментации клиентов и сбора сведений о клиентском опыте;
- ▶ результатов мониторинга удовлетворенности клиентов.

4.3.4.1. Карта клиентского пути включает следующую информацию:

- ✓ описание жизненной ситуации;
- ✓ описание профиля клиентского сегмента;
- ✓ типовые потребности клиента;
- ✓ действия клиента от момента возникновения потребности до момента их удовлетворения;
- ✓ виды (типы) полученных клиентами услуг и сервисов;
- ✓ точки взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;
- ✓ клиентский опыт в точках взаимодействия.

В рамках изучения клиентского опыта в карту клиентского пути включаются позитивные наблюдения и типовые проблемы клиентов в точках взаимодействия.

4.3.4.2. На основании изучения клиентского опыта, разработанных (актуализированных) карт клиентских путей ответственные за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органы власти и уполномоченные организации:

- ▶ определяют приоритетные для удовлетворения потребностей и решения выявленных проблем группы клиентов, исходя из оценки их численности и социально-значимости выявленных проблем, ограниченности имеющихся ресурсов;
- ▶ разрабатывают рекомендации по повышению качества клиентского опыта;
- ▶ публикуют на своих официальных порталах или другим способом доводят до клиентов результаты выявления и изучения потребностей клиентов.

При формировании рекомендаций по повышению качества клиентского опыта органами власти и уполномоченными организациями изучаются лучшие отечественные и зарубежные практики предоставления услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций.

4.3.4.3. Результатами разработки или актуализации клиентских путей органами власти и уполномоченными организациями являются:

- ▶ карты клиентских путей;
- ▶ рекомендации по повышению качества клиентского опыта;
- ▶ опубликованные результаты выявления и изучения типовых потребностей клиентов.

4.3.5. По результатам разработки или актуализации карт клиентских путей органами власти и уполномоченными организациями на регулярной основе ведутся реестр жизненных ситуаций и профили клиентских сегментов, изучаются потребности клиентов, разрабатываются или актуализируются клиентские сценарии.

4.3.5.1. Реестр жизненных ситуаций ведется Проектным офисом на основании предложений ответственных за предоставления услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органов власти и уполномоченных организаций. Реестр жизненных ситуаций включает в себя сферы жизни, жизненные ситуации, профили клиентских сегментов, клиентские сценарии, услуги и сервисы, входящие в клиентский сценарий.

4.3.5.2. Профили клиентского сегмента должны включать обезличенные данные о клиентах, об истории их взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями, о типовых потребностях групп клиентов, достаточные для разработки или актуализации клиентских сценариев.

4.3.5.3. Процессы наполнения, изменения, использования профиля клиентского сегмента должны обеспечивать невозможность идентификации конкретного клиента и сведений о нем.

4.3.5.4. Для каждой жизненной ситуации и группы клиентов органами власти и уполномоченными организациями изучаются и актуализируются типовые потребности:

- ▶ потребности, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов;
- ▶ потребности, в отношении которых ведется работа по их удовлетворению за счет проектирования новых и реинжиниринга существующих услуг и сервисов;
- ▶ потребности, которые не могут быть удовлетворены в текущих условиях и в необходимые для клиентов сроки.

4.3.5.5. Для потребностей, которые могут удовлетворяться путем предоставления услуг и сервисов, органами власти и уполномоченными организациями разрабатываются и (или) актуализируются клиентские сценарии, которые обеспечивают бесшовное взаимоувязанное прохождение клиентского пути. Клиентские сценарии разрабатываются органами власти и уполномоченными

организациями на основании требований к процессу предоставления услуг и сервисов (раздел 4.5 Стандарта) и требований к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами (раздел 4.6 Стандарта) с учетом показателей клиентоцентричности (раздел 6 Стандарта). Клиентские сценарии актуализируются при разработке органами власти и уполномоченными организациями новых услуг и сервисов, реинжиниринге существующих услуг и сервисов.

4.3.5.6. Требования к проектированию органами власти и уполномоченными организациями новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов представлены в разделе 4.4 Стандарта.

4.3.5.7. Органы власти и уполномоченные организации разрабатывают и ведут в информационных системах ответы на часто задаваемые вопросы клиентов с учетом следующих требований:

- ✓ ответы на вопросы должны быть доступны всем органам власти и уполномоченным организациям, осуществляющим предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации;
- ✓ для потребностей, которые нельзя удовлетворить, в ответах на вопросы указываются причины, по которым их нельзя удовлетворить.

4.3.5.8. По результатам изучения потребностей клиентов:

- ▶ в отношении потребностей, которые могут быть удовлетворены путем предоставления существующих услуг и сервисов, разрабатываются или актуализируются клиентские сценарии, на основе которых осуществляется удовлетворение данных потребностей клиентов;
- ▶ в отношении потребностей, для удовлетворения которых существующих услуг и сервисов недостаточно, проводится проектирование новых услуг и сервисов и (или) реинжиниринг существующих услуг и сервисов;
- ▶ актуализируются ответы на часто задаваемые вопросы клиентов.

4.4. Требования к проектированию новых и реинжинирингу существующих услуг и сервисов

4.4.1. Проектирование новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов осуществляется ответственными за предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органами власти и уполномоченными организациями в целях удовлетворения потребностей клиентов. Процесс проектирования или реинжиниринга должен:

- ✓ основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;
- ✓ учитывать возможности использования удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями, требования к ним в соответствии с разделом 4.6 Стандарта;

- ✓ основываться на изучении цифровой инфраструктуры и организации процессов предоставления услуг и сервисов органах власти и уполномоченных организациях,
- ✓ учитывать новые технологии и другие возможности для повышения потребительской ценности государственных услуг и сервисов;
- ✓ вовлекать клиентов в разработку и тестирование прототипов услуг и сервисов до ввода их в эксплуатацию;
- ✓ приводить к повышению качества клиентского опыта.

4.4.2. Процесс проектирования новых, реинжиниринг существующих услуг и сервисов включает:

- ▶ подготовку к проектированию новых или реинжинирингу существующих услуг и сервисов;
- ▶ разработку и тестирование прототипов услуг и сервисов;
- ▶ ввод прототипов услуг и сервисов в эксплуатацию.

4.4.3. Основой для подготовки процесса проектирования или реинжиниринга существующих услуг и сервисов являются:

- ▶ разработанные или актуализированные карты клиентских путей;
- ▶ рекомендации по повышению качества клиентского опыта.

4.4.3.1. Подготовительный этап при проектировании новых услуг и сервисов, реинжиниринге существующих услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации также включает:

- ✓ при реинжиниринге существующих услуг и сервисов:
 - ▶ анализ нормативных правовых актов и иных документов, устанавливающих требования к предоставлению услуг и сервисов;
 - ▶ анализ клиентских сценариев;
 - ▶ анализ практики предоставления услуг и сервисов, включая оценку издержек на совершение административных действий сотрудниками органов власти и уполномоченных организаций или действий в рамках автоматизированных процессов информационных систем органов власти и уполномоченных организаций;
 - ▶ описание текущего процесса предоставления услуг и сервисов (соотнесение карты клиентского пути с утвержденными клиентскими сценариями);
- ✓ при реинжиниринге существующих услуг и сервисов и разработке новых услуг и сервисов:
 - ▶ анализ лучших отечественных и зарубежных практик предоставления услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций;

- ▶ разработку и оценку вариантов предоставления услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации, обеспечивающих решение выявленных проблем при изучении клиентского опыта;
- ▶ разработку целевого процесса предоставления услуг и сервисов на основании выбранного варианта;
- ▶ разработку описания целевого процесса предоставления услуг и сервисов (целевого клиентского сценария).

4.4.3.2. Результатом подготовки к проектированию новых услуг и сервисов или реинжинирингу существующих услуг и сервисов является описание целевого клиентского сценария.

4.4.4. На основе описания целевого клиентского сценария органы власти и уполномоченные организации обеспечивают разработку и тестирование прототипов входящих в сценарий услуг или сервисов.

4.4.4.1. Разработка и тестирование прототипов новых услуг и сервисов включает:

- ▶ разработку требований к верхнеуровневому прототипу услуги или сервиса (альфа-версия) в соответствии с требованиями разделов 4.5 и 4.6 и 6 Стандарта, с учетом требований Стандарта «Государство для внутреннего клиента»;
- ▶ разработку верхнеуровневого прототипа услуги или сервиса (альфа-версия);
- ▶ определение целевых аудиторий для тестирования, в которые должны входить группы клиентов, относящиеся к соответствующему профилю клиентского сегмента, и сотрудники органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ тестирование верхнеуровневого прототипа услуги или сервиса (альфа-версия) на целевых аудиториях;
- ▶ обработку результатов тестирования верхнеуровневого прототипа услуги или сервиса (альфа-версия);
- ▶ подготовку в случае необходимости изменений в описание целевого клиентского сценария;
- ▶ подготовку предложений по разработке и (или) изменению нормативных правовых актов.

4.4.4.2. Результатами разработки и тестирования прототипов новых услуг и сервисов являются:

- ✓ результаты тестирования верхнеуровневого прототипа услуги или сервиса (альфа-версия) на целевых аудиториях;
- ✓ изменения в описание целевого клиентского сценария;

- ✓ предложения по разработке и (или) изменению нормативных правовых актов.

4.4.4.3. Разработка и тестирование детализированного прототипа новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов включает:

- ▶ разработку требований к детализированному прототипу услуги или сервиса (бета-версия) в соответствии с требованиями разделов 4.5 и 4.6 и 6 Стандарта и с учетом требований Стандарта «Государство для внутреннего клиента»²;
- ▶ разработку детализированного прототипа услуги или сервиса (бета-версия);
- ▶ определение целевых аудиторий для тестирования, в которые должны входить группы клиентов, относящиеся к соответствующему профилю клиентского сегмента, сотрудники органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ тестирование детализированного прототипа услуги или сервиса (бета-версия) на целевых аудиториях;
- ▶ обработку результатов тестирования детализированного прототипа услуги или сервиса (бета-версия);
- ▶ доработку требований к детализированному прототипу услуги или сервиса (бета-версия);
- ▶ доработку детализированного прототипа услуги или сервиса (бета-версия);
- ▶ подготовку в случае необходимости изменений в описание целевого клиентского сценария;
- ▶ подготовку проектов нормативных правовых актов, иных документов, необходимых для внедрения детализированного прототипа услуги или сервиса.

4.4.4.4. Результатами разработки и тестирования детализированных прототипов новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, являются:

- ✓ результаты тестирования верхнеуровневого прототипа услуги или сервиса (бета-версия) на целевых аудиториях;
- ✓ изменения в описание целевого клиентского сценария;
- ✓ доработанный по результатам тестирования детализированный прототип услуги или сервиса (бета-версия);
- ✓ проекты нормативных правовых актов, иных документов, необходимых для внедрения детализированного прототипа услуги или сервиса;

² **Пояснение:** для реинжиниринга услуг и сервисов альфа-версией является действующие решения по предоставлению услуг и сервисов

- ✓ доработанный целевой клиентский сценарий.

4.4.5. Ввод в опытную и промышленную эксплуатацию прототипов услуг и сервисов должен осуществляться в соответствии с требованиями, установленными законодательством Российской Федерации.

4.4.5.1. После ввода прототипа услуги или сервиса в промышленную эксплуатацию Проектным офисом, органами власти и уполномоченными организациями осуществляется мониторинг удовлетворенности клиентов.

4.4.5.2. Результатами ввода в опытную и промышленную эксплуатацию прототипов услуг и сервисов являются:

- ✓ утвержденные нормативные правовые акты, иные документы, необходимые для внедрения детализированного прототипа услуги или сервиса;
- ✓ введенный в промышленную эксплуатацию прототип услуги или сервиса.

4.5. Требования к процессу удовлетворения потребностей клиента путем предоставления услуг и сервисов

4.5.1. Процесс предоставления услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиентов должен соответствовать следующим требованиям:

- ✓ основываться на результатах выявления и изучения потребностей клиентов;
- ✓ решать проблемы клиента целиком в рамках жизненной ситуации;
- ✓ обеспечивать преимущественно проактивное предоставление услуг и сервисов;
- ✓ минимизировать необходимость обращения клиента в органы власти и уполномоченные организации, время и сложность такого взаимодействия;
- ✓ обеспечивать использование удобных для клиентов точек взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями;
- ✓ обеспечивать обратную связь об удовлетворённости клиентов.

4.5.2. Предоставление услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиентов включает следующие основные этапы:

- 01 управление согласием на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации;
- 02 разработку клиентского сценария;
- 03 подтверждение потребностей клиентов;
- 04 рассмотрение и удовлетворение потребностей клиентов;
- 05 получение и обработка обратной связи от клиентов.

4.5.3. Органами власти и уполномоченными организациями должны быть обеспечены условия, позволяющие клиентам предоставлять согласия органам

власти и уполномоченным организациям на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации.

4.5.3.1. Согласие клиента органам власти и уполномоченным организациям на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации предоставляется в следующих формах:

- ▶ согласие на проактивное предоставление всех услуг и сервисов жизненной ситуации до момента отзыва такого согласия;
- ▶ согласие на проактивное предоставление отдельных услуг и сервисов (номер счета для начисления пособия, предзаказ услуг и сервисов, находящихся в разработке или реинжиниринге и другие).

4.5.3.2. При предоставлении согласия органам власти и уполномоченным организациям на проактивное оказание услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации должна использоваться удобная для клиента точка взаимодействия с ним. Перечень точек взаимодействия и требования к ним представлены в разделе 4.6 Стандарта.

4.5.3.3. Органами власти и уполномоченными организациями должны быть также обеспечены условия отзыва согласия на проактивное оказание услуг и сервисов.

4.5.4. До момента взаимодействия с клиентом органы власти и уполномоченные организации разрабатывают предварительный клиентский сценарий.

4.5.4.1. Разработка предварительного клиентского сценария включает следующие этапы:

- ✓ отнесение клиента к конкретной жизненной ситуации;
- ✓ отнесение клиента к профилю клиентского сегмента клиента;
- ✓ определение типовых потребностей клиента на основе информации об отнесении клиента к жизненной ситуации, профилю клиентского сегмента;
- ✓ определение потребностей клиента на основе истории взаимодействия с клиентом;
- ✓ разработка предварительного клиентского сценария путем подбора услуг и сервисов для удовлетворения потребностей клиента.

4.5.4.2. В результате для клиента определяется клиентский сценарий, который органы власти и уполномоченные организации готовы предложить для удовлетворения его потребностей в рамках жизненной ситуации.

4.5.5. Органы власти и уполномоченные организации проактивно взаимодействуют с клиентом с целью подтверждения наличия у него потребностей, которые могут быть удовлетворены набором услуг и сервисов из предварительного клиентского сценария.

4.5.5.1. При наличии согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации органы власти и уполномоченные организации взаимодействуют с клиентом в удобной для клиента точке взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями.

4.5.5.2. В случае отсутствия в профиле клиента сведений об удобной для него точке взаимодействия используется удобная для группы клиентов точка взаимодействия из профиля клиентского сегмента и (или) цифровые точки взаимодействия.

4.5.5.3. При отсутствии согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации первичное взаимодействие с органами власти и уполномоченными организациями для удовлетворения его потребностей осуществляется клиентом.

4.5.5.4. Требования к взаимодействию с клиентами в точках взаимодействия представлены в разделе 4.6 Стандарта.

4.5.5.5. При контакте с клиентом органы власти и уполномоченные организации подтверждают и (или) уточняют потребности клиента, в том числе подтверждают:

- ▶ отнесение клиента к жизненной ситуации;
- ▶ отнесение клиента к профилю клиентского сегмента;
- ▶ отнесение потребностей клиента к типовым потребностям профиля клиентского сегмента;
- ▶ статус, в том числе актуальность ранее выявленных потребностей клиента.

4.5.5.6. В случае проактивного взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций клиенту должна быть предоставлена информация о согласии, на основании которого такое взаимодействие осуществляется.

4.5.5.7. В случае отказа клиента от продолжения взаимодействия, клиенту должна быть предоставлена возможность отзыва согласия на проактивное предоставление услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации.

4.5.5.8. Результатом взаимодействия с клиентом с целью подтверждения наличия у него потребностей являются:

- ☑ согласие или отсутствие согласия клиента на взаимодействие с органами власти и организациями в целях удовлетворения его потребностей, если такое согласие является обязательным в соответствии с законодательством Российской Федерации;
- ☑ сведения в цифровых системах органов власти и уполномоченных организаций о подтвержденных потребностях клиента.

4.5.6. В зависимости от возможности удовлетворения потребностей клиента должен быть определен порядок, по которому будет осуществляться взаимодействие с ним:

- ▶ потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию и имеющимся в распоряжении органов власти и уполномоченных организаций данным;
- ▶ потребности можно удовлетворить согласно клиентскому сценарию, но отсутствует часть сведений о клиенте на момент взаимодействия;
- ▶ потребности нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию.

4.5.6.1. Если потребности клиента могут быть удовлетворены согласно клиентским сценариям и имеющимся в органах власти и уполномоченных организациях данным, то на основании предварительного клиентского сценария автоматически осуществляется подбор перечня услуг и сервисов для клиента, то есть определяется персональный клиентский сценарий и место нахождения клиента на клиентском пути.

4.5.6.2. Если в соответствии с персональным клиентским сценарием требуется непосредственное взаимодействие клиента с органами власти и уполномоченными организациями для определения правомочности предоставления услуги или сервиса (например, проверка навыков и знаний клиента, осмотр объекта недвижимости, транспортного средства и другие взаимодействия), должна быть произведена запись клиента для такого вида взаимодействия на удобное для клиента время из доступного промежутка, а также должна быть предоставлена информация о его местонахождении на клиентском пути.

4.5.6.3. Если непосредственное взаимодействие клиента с органами власти и уполномоченными организациями для определения правомочности предоставления услуги или сервиса не требуется, то персонально подобранные услуги и сервисы из клиентского сценария должны предоставляться (при наличии согласия от клиента) автоматически в «один клик» онлайн или не более 5 минут при личном взаимодействии с сотрудниками органов власти и уполномоченных организаций или обособленных учреждений, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы клиентам (МФЦ «Мои документы», центры занятости населения, центры миграции, туристические центры и т. д.).

4.5.6.4. После предоставления услуги или сервиса из клиентского сценария (или их совокупности) должна фиксироваться оценка удовлетворенности клиента.

4.5.6.5. Если для принятия решения о предоставлении услуг и сервисов недостаточно сведений от клиента на момент взаимодействия с ним, то органами власти, уполномоченными организациями или обособленным учреждением, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы клиентам, обеспечивается возможность заполнения форм данных с недостающей информацией о клиенте.

4.5.6.6. Расчетное время на заполнение форм не должно превышать 10 минут за счет автоматического заполнения полей формы сведениями, которые ранее вносились клиентом и содержатся в его цифровом профиле.

4.5.6.7. Сведения должны автоматически попадать в цифровой профиль клиента и быть доступны органам власти и уполномоченным организациям, участвующим в предоставлении услуг и сервисов.

4.5.6.8. После получения данных от клиента, их обработки, органами власти и уполномоченными организациями осуществляются следующие проверки:

- ▶ автоматическая проверка предоставленных данных на непротиворечивость сведениям, содержащимся в информационных системах органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ анализ представленных данных с помощью автоматизированных технологий на правомочность предоставления услуги или сервиса и проверка, в случае необходимости, такого анализа сотрудником органа власти или уполномоченной организации.

4.5.6.9. После выполнения проверок назначенные персонально услуги и сервисы из клиентского сценария (или их совокупности) предоставляются клиенту согласно требованиям, указанным в пунктах 4.5.6.2 - 4.5.6.4 Стандарта.

4.5.6.10. Если потребности клиента нельзя удовлетворить согласно клиентскому сценарию, органы власти и уполномоченные организации:

- ✓ предоставляют клиенту по его запросу информацию о причинах, по которым нельзя удовлетворить его потребности;
- ✓ фиксируют в отношении клиента статусы об удовлетворении его потребностей;
- ✓ рассматривают возможность разработки новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, актуализации клиентских сценариев в соответствии с требованиями раздела 4.4 Стандарта;
- ✓ поддерживают обратную связь с клиентом, в случае если возможность удовлетворения его потребности появится после актуализации клиентского сценария в будущем.

4.5.6.11. Результатом рассмотрения и удовлетворения потребностей клиента являются:

- ▶ результаты оказания взаимосвязанных услуг и сервисов клиентского сценария;
- ▶ сведения в цифровых системах органов власти и организаций о статусе удовлетворения потребностей клиента;
- ▶ информация о причинах, по которым нельзя удовлетворить потребности клиента;

- ▶ потребности клиента, в отношении которых рассматриваются возможность разработки новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов, актуализации клиентских сценариев.

4.5.7. Органы власти и уполномоченные организации обеспечивают сбор и обработку обратной связи от клиента.

4.5.7.1. Клиенту должна быть предоставлена возможность оценивать через инструменты обратной связи степень удовлетворенности каждой отдельной услугой и сервисом, а также удовлетворенности его потребности в рамках жизненной ситуации.

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

4.5.7.3. Результаты обратной связи должны использоваться органами власти и организациями для выявления и изучения потребностей клиентов, проектирования и реинжиниринга услуг и сервисов в целях повышения качества клиентского опыта.

4.5.7.4. Клиенту должна быть предоставлена информация об использовании полученной от него обратной связи.

4.5.7.5. Обобщенные данные обратной связи, а также принятые на их основе решения органов власти и уполномоченных организаций должны быть доступны неограниченному кругу клиентов в разрезах типовых жизненных ситуаций, услуг и сервисов, точек взаимодействия.

4.6. Требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами

У клиента должен формироваться положительный опыт простоты и легкости от взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями вне зависимости от канала (способа) такого взаимодействия:

- ▶ цифровые каналы и их цифровые точки взаимодействия: мобильные приложения, официальные сайты (порталы), социальные сети, мессенджеры, чат-боты, колл-центры, голосовые помощники;
- ▶ оффлайн-каналы и их оффлайн-точки взаимодействия: органы власти и уполномоченные организации, обособленные учреждения, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы клиентам (МФЦ «Мои документы», центры занятости населения, центры миграции, туристические центры, и т. д.).

Преимущественными каналами взаимодействия должны являться цифровые каналы взаимодействия, так как способ дистанционного взаимодействия является современной формой взаимодействия людей, бизнеса и государства между собой, и

способствует развитию цифровых навыков будущих поколений и снижению стоимости внедрения новых услуг и сервисов.

Возможность доступа к услугам и сервисам органов власти и уполномоченных организаций в оффлайн-каналах должна сохраниться в виде альтернативных способов, удобных для определенного типа клиентов государства.

Необходимо учитывать потребности людей с хроническими проблемами со здоровьем, людей, ограниченно или временно нетрудоспособных, людей с низкими навыками использования цифровых технологий, в том числе в силу возраста, а также людей с низким уровнем знания русского языка: мигранты, туристы, инвесторы, проживающие или находящиеся на территории Российской Федерации иностранные граждане.

В разделе представлены требования к взаимодействию с органами власти и уполномоченными организациями в типовых точках взаимодействия с клиентами.

4.6.1. Взаимодействие через порталы органов власти и уполномоченных организаций

4.6.1.1. При проектировании и разработке порталов, отдельных разделов или функционала порталов должны проводиться исследования, направленные на изучение и выявление потребностей клиентов, включая временно нетрудоспособных клиентов, клиентов с ограниченными возможностями здоровья: инвалидов по зрению, слуху, лиц с заболеваниями опорно-двигательной системы, лиц с нарушением функций речи и с неврологическими нарушениями.

4.6.1.2. Порталы должны разрабатываться в соответствии с требованиями настоящего Стандарта, руководствами по клиентоцентричному дизайну услуг и сервисов, разрабатываемыми в соответствии с требованиями Стандарта. До момента разработки и утверждения руководств по клиентоцентричному дизайну услуг и сервисов необходимо учитывать требования настоящего раздела Стандарта, а также требований действующих нормативных правовых актов и методических актов в области предоставления в электронной форме государственных и муниципальных услуг³:

4.6.1.3. Идентификация и аутентификация на порталах должна производиться посредством федеральной государственной информационной системы «Единая система идентификации и аутентификации в инфраструктуре, обеспечивающей информационно-технологическое взаимодействие информационных систем,

³ **Примечание. В настоящее время такими актами являются:**

Требования к предоставлению в электронной форме государственных и муниципальных услуг, утвержденные постановлением Правительства Российской Федерации от 26 марта 2016 г. № 236;

Методические рекомендации по совершенствованию пользовательских интерфейсов (в части навигации, поиска, предоставления информации) федеральной государственной информационной системы «Единый портал государственных и муниципальных услуг (функций)» и официальных сайтов федеральных органов исполнительной власти и государственных внебюджетных фондов, используемых при предоставлении государственных услуг в электронном виде, утвержденные приказом Министерства связи и массовых коммуникаций Российской Федерации от 16.10.2015 № 405.

используемых для предоставления государственных и муниципальных услуг в электронной форме» и являться однократной.

4.6.1.4. Клиенту должен быть предложен функционал взаимодействия с персональным виртуальным цифровым помощником, сопровождающим клиента при работе с порталами круглосуточно и без перерывов.

4.6.1.5. Должен быть обеспечен таргетированный подход, предполагающий приоритизацию отображения индивидуально подбираемых, необходимых для удовлетворения потребностей клиентов услуг и сервисов в зависимости от профиля клиентского сегмента и жизненных ситуаций клиента.

4.6.1.6. При взаимодействии с порталом необходимо обеспечить понимание клиентом, в какой точке клиентского пути он находится, какие этапы им уже пройдены для удовлетворения его потребностей в рамках жизненной ситуации, а какие действия необходимо выполнить дальше. После завершения клиентом каждого действия, совершенного на портале, должно выдаваться автоматическое подтверждение успешности или неуспешности его обработки.

4.6.1.7. Необходимо минимизировать затрачиваемое время и усилия клиентов при заполнении форм. Данное требование должно обеспечиваться:

- ▶ автоматическим выводом экранных форм, которые клиенту требуется заполнять, с учетом истории взаимодействия с указанными формами;
- ▶ автоматическим заполнением полей сведениями, которые ранее уже вводились клиентом и содержатся в его цифровом профиле;
- ▶ визуальным выделением обязательных для заполнения полей;
- ▶ наличием подсказок при заполнении полей;
- ▶ сохранением промежуточных результатов заполнения форм при повторном входе клиента на порталы;
- ▶ реализацией голосового ввода информации.

4.6.1.8. Для исключения необходимости направления повторных заявлений по причине ошибочных данных при заполнении интерфейсных форм необходимо обеспечить инструменты форматно-логического контроля: выбор значений из контролируемых списков на основе статичных сведений, описание формата ввода данных для шаблонных сведений, запрет на ввод невозможных данных. Сообщения системы об ошибках клиента должны содержать однозначное описание способов ее исправления. Информирование об ошибке должно содержать ее описание. Недопустимо указание только системных кодов ошибок. В случае некорректного заполнения поля, находящегося в части формы ввода, не отображенной на экране, при попытке отправки формы должен происходить автоматический переход к данному полю.

4.6.1.9. Клиенту должна быть предоставлена возможность оценивать через инструменты обратной связи не только конкретные услуги и сервисы, представленные на порталах, но работу портала в целом. Должен быть разработан

функционал быстрой обратной связи посредством шкаловой оценки (балльная шкала, шкала смайликов, текстовая шкала и другие), а также функционал с текстовым полем ввода. С целью получения развернутой информации об удовлетворенности клиентов рекомендуется размещать на порталах актуальные опросы (получение обратной связи о новых услугах и сервисах, об удобстве пользовательского интерфейса, о редизайне порталов и другие).

4.6.1.10. На порталах должна быть обеспечена круглосуточная работа службы технической поддержки (далее – СТП) для оперативного реагирования на обращения клиентов в связи с выявлением ими ошибок, относящихся к ошибкам высшего приоритета, в т. ч. отказ в работе порталов или конкретных услуг и сервисов, приводящий к недоступности одной из подсистем/модулей порталов или к невозможности эксплуатации ключевого функционала порталов, полное или частичное нарушение функционирования порталов, невозможность выполнения операций по предоставлению услуг и сервисов клиентам. Вопросы более низких приоритетов, в т. ч. незначительная потеря функциональности порталов, нарушение удобства работы с порталами, не влияющие на принципиальные возможности выполнения операций, отдельные сбои или нарушения работы объектов инфраструктуры, не оказывающие воздействия на общую работу ключевых функций порталов, должны решаться СТП в рабочее время. Контакты СТП должны быть доступны на каждой странице порталов. Возможность обращения в СТП должна быть обеспечена посредством любого удобного для клиента канала связи.

4.6.1.11. Требования к дизайну порталов:

- ✓ при реализации порталов должна быть разработана и использована единая визуальная стилистика, включающая в себя стили оформления разделов портала, цветовые схемы и изображения;
- ✓ цветовая гамма порталов и услуг должна быть максимально нейтральной и не должна содержать агрессивные оттенки. Цвет фона не должен вынуждать напрягать зрение и вызывать трудности при прочтении текста;
- ✓ рекомендуется реализовывать функционал пользовательской настройки цветовой палитры основного текста и фона порталов посредством выбора клиентом вариантов, разработанных на основе изучения и выявления потребностей клиентов;
- ✓ портал не должен содержать элементы интерфейса, мигающие более 3 раз в секунду;
- ✓ информация, содержащаяся на порталах, не должна включать в себя терминологию, требующую специального профильного образования для ее понимания, или иметь формат, требующий дополнительного преобразования;
- ✓ отображаемая информация должна соответствовать смысловой форме представления. Не допустимо выводить текстовую информацию в графическом виде;
- ✓ мультимедийный контент должен иметь содержательное название. Инициировать проигрывание мультимедийного контента должен клиент.

4.6.1.12. Интерфейс порталов должен быть простым и понятным в использовании, узнаваемым и предсказуемым, что обеспечивается выполнением следующих требований:

- ▶ должны отсутствовать расхождения между аналогичными элементами интерфейса, должны использоваться типовые интерфейсы (например, для ввода адреса фактического проживания);
необходимо визуально выделять обязательные поля для заполнения;
- ▶ необходимо визуально отличать поля, требующие заполнения, от автоматически заполненных полей сведениями, которые ранее уже вводились клиентом и содержатся в его цифровом профиле;
- ▶ необходимо визуально выделять ссылки, с которыми уже клиент взаимодействовал, а также явно указывать назначение ссылок и элементов;
- ▶ необходимо адаптировать подписи полей в соответствии с гендерными характеристиками клиента;
- ▶ должны использоваться единообразные способы взаимодействия и элементы управления, а также одинаковые названия для аналогичных элементов;
- ▶ необходимо сохранять единообразие на каждой странице портала по расположению, содержанию и механике работы для инструментов навигации, контактов службы технической поддержки и кнопок управления, в т. ч. кнопки, ведущей на домашнюю страницу портала, кнопки входа-выхода, кнопки перехода в личный кабинет.

4.6.1.13. Требуется обеспечить корректную работу и отображение данных без искажений в условиях изменения расширения экрана выше допустимого в 320x240 пикселей, достигаемые адаптивной версткой порталов и сервисов, при использовании ключевых браузеров: Яндекс.Браузер; Internet Explorer; Google Chrome; Mozilla Firefox; Safari; Opera. Необходимо сохранять корректное отображение данных в условиях адаптивной печати страницы портала.

4.6.1.14. Требования к поисковой модели должны быть определены на этапе изучения и выявления потребностей клиентов. В состав инструментов поиска должны входить:

- ✓ таргетированный поиск для профиля клиентского сегмента;
- ✓ семантический поиск;
- ✓ фильтрация и сортировка;
- ✓ словарь синонимов;
- ✓ контекстный поиск.

Форма поиска должна:

- ✓ инициироваться из любой страницы портала;

- ✓ учитывать морфологию выбранного клиентом языка;
- ✓ содержать список наиболее популярных запросов клиента;
- ✓ запускать процесс поиска с клавиатуры и кнопки;
- ✓ содержать общее количество страниц с результатами;
- ✓ фильтровать результат;
- ✓ сохранять для анализа историю всех запросов клиента.

4.6.1.15. Требования к навигационной модели должны быть определены на этапе выявления и изучения потребностей клиентов (раздел 4.3 Стандарта) в зависимости от задач и приоритетов клиентов. Основными элементами навигации должны быть:

- ✓ наименование портала;
- ✓ кнопки быстрого перехода на главные страницы порталов, в личный кабинет (при наличии) и входа-выхода;
- ✓ навигационное меню для осуществления переходов между разделами порталов;
- ✓ заголовок страницы;
- ✓ кнопки возврата на предыдущий этап и перехода на следующий;
- ✓ персональная навигационная цепочка с отслеживанием уровня прогресса получения услуг и сервисов;
- ✓ меню сайта, содержащее его структуру.

4.6.1.16. На порталах должен быть размещен обучающий контент, представленный в форматах текстовых документов, видеоинструкций и (или) инфографики, включая технологии динамического обучения, пошагово демонстрирующие функционал порталов. Обучающие инструкции не должны содержать терминологии, требующей для понимания специального профильного образования, не должны включать технические понятия и не должны быть очень длинными. При разработке обучающего контента необходимо учитывать ограниченные возможности здоровья отдельных клиентов порталов. Обучающие видеоролики должны быть обязательным атрибутом при разработке и вводе в эксплуатацию новых услуг и сервисов. Обучающий материал также должен включать в себя раздел «Часто задаваемые вопросы». Представленные в разделе вопросы и уровень детализации ответов на них должны зависеть от результатов выявления и изучения потребностей клиентов.

4.6.1.17. На порталах должны размещаться документы, регламентирующие деятельность портала, а также органов власти и уполномоченных организаций, являющихся операторами порталов. Раздел с документами также должен содержать перечень нормативных правовых актов, относящихся к услугам и сервисам, представленным на порталах. Документы, размещенные на порталах, должны своевременно актуализироваться.

4.6.1.18. Мобильные версии должны включать функционал порталов в полном объеме и не должны вынуждать клиентов переходить на портал в связи с ограничениями возможностей получения услуг, мер поддержки и сервисов посредством мобильных версий. При этом в мобильных версиях должны размещаться ссылки для перехода на другие каналы взаимодействия с органами власти и уполномоченными организациями.

4.6.2. Мобильные приложения

4.6.2.1. Взаимодействие клиентов с органами власти и уполномоченными организациями через мобильное приложение должно отвечать требованиям пунктов 4.6.1.1 - 4.6.1.3, 4.6.1.5 - 4.6.12, 4.6.13-4.6.1.17 к взаимодействиям через порталы.

4.6.2.2. Мобильное приложение должно обеспечивать возможность совмещения приложения с основными типами платформ, а также адаптации под обновления платформ. При адаптации мобильных версий порталов необходимо учитывать возможности и ограничения основных типов платформ.

4.6.2.3. Доступ к загрузке и установке мобильного приложения органов власти и уполномоченных организаций должен быть общедоступным и бесплатным.

4.6.2.4. Взаимодействие клиентов через мобильное приложение должно обеспечивать безопасность и конфиденциальность данных клиентов.

4.6.2.5. В мобильных приложениях органов власти и уполномоченных организаций должна быть настроена система персональных push-уведомлений, позволяющих открывать приложение. Push-уведомления должны делиться на категории:

- ▶ контентные, предоставляющие информацию об услугах и сервисах органов власти и уполномоченных организаций, индивидуально подбираемых, доступных и потенциально необходимых для удовлетворения потребностей клиента в зависимости от его профиля клиентского сегмента и жизненных ситуаций, сообщающие о размещении нового опроса клиентов и другие;
- ▶ транзакционные, оповещающие о статусах получаемых услуг и сервисов, уведомляющие о подтверждении оплаты и о других организационных моментах;
- ▶ триггерные, побуждающие клиента к совершению определенных действий, в т. ч. напоминающие о записях на очный прием в органы власти и уполномоченные организации, об истекающем сроке подачи заявлений в определенных жизненных ситуациях, предлагающие оценить качество полученных услуг и сервисов и другие.

4.6.2.6. Для клиентов должна быть реализована возможность индивидуально настраивать частоту и категории рассылки push-уведомлений, а также полностью отключать их.

4.6.3. Телефон (колл-центр) органов власти и уполномоченных организаций

4.6.3.1. Клиент должен иметь возможность обратиться в органы власти и уполномоченные организации по телефону в любое удобное время круглосуточно и без перерывов при максимальном уровне клиентоцентричности в соответствии с разделом 6 Стандарта.

4.6.3.2. С учетом жизненной ситуации, профиля клиента и сути вопроса клиента количество переключений на других сотрудников для решения вопроса клиента не должно превышать двух.

4.6.3.3. Должны соблюдаться требования к речи и интонациям при телефонном разговоре сотрудника с клиентом:

- ▶ при разговоре с клиентом должна использоваться ровная, эмоционально нейтральная или позитивно окрашенная речь с краткими и четкими информационными фразами;
- ▶ в голосе сотрудника не должны прослеживаться интонации безразличия, скуки, усталости, незаинтересованности в удовлетворении потребности клиента;
- ▶ речь сотрудников должна быть грамотной: следует избегать слишком быстрого или слишком медленного темпа речи, использования междометий, архаизмов, жаргонной и просторечной лексики, языковой агрессии, орфоэпических ошибок, тавтологии.

4.6.3.4. Сведения, предоставляемые клиентам, должны быть исчерпывающими, достоверными и соответствовать потребностям клиента, основываться на заранее подготовленных типовых вопросах и ответах на эти типовые вопросы.

4.6.3.5. Логика разговора должна быть выстроена с использованием техники активного слушания: использование наводящих вопросов клиенту для подробного выяснения его потребностей.

4.6.3.6. Должны быть разработаны скрипты разговоров при входящих и исходящих звонках сотрудников органов власти и уполномоченных организаций (сотрудников колл-центров) для ответов на типовые обращения клиентов.

4.6.3.7. В структуру скриптов входящего звонка сотрудника могут входить:

- ✓ приветствие в зависимости от времени суток, с указанием имени сотрудника, органа власти или уполномоченной организации, которую он представляет, и предложением помощи;
- ✓ уточнение личности клиента;
- ✓ выяснение цели звонка путем использования наводящих вопросов до момента, пока не будет выяснено потребность клиента;

- ✓ демонстрация понимания потребности клиента, в том числе путем переформулирования вопроса;
- ✓ действия для удовлетворения потребностей клиента путем:
 - ▶ ответа на вопросы клиента, если для ответа на него не требуется доступ к справочной информации, сведениям об истории взаимодействия клиента с органами власти и уполномоченными организациями;
 - ▶ просьбы оставаться на линии с функцией удержания звонка, если необходим доступ к справочной информации, с указанием времени, в течение которого возможен возврат на линию;
 - ▶ выхода на линию и ответа на вопрос, если удалось сформулировать ответ;
 - ▶ указания срока, в течение которого сотрудник колл-центра перезвонит, с просьбой оставить контактный телефон для связи, если не удалось сформулировать ответ, возврата на линию в обозначенный срок и ответа на вопрос.
- ✓ прощание с клиентом в зависимости от удовлетворения или неудовлетворения его потребности в момент звонка и фиксация в учетной системе статуса удовлетворения потребностей клиента.

4.6.3.8. В структуру скриптов исходящего телефонного звонка сотрудника могут входить:

- ✓ приветствие в зависимости от времени суток, с указанием имени сотрудника, органа власти или уполномоченной организации, которую он представляет;
- ✓ формулирование простым языком цели звонка путем использования наводящих вопросов до момента, пока не будет выяснена потребность клиента:
 - ▶ первичное взаимодействие для проактивного предоставления услуги или сервиса в рамках жизненной ситуации («холодный» звонок);
 - ▶ взаимодействие в рамках реализации клиентского сценария в рамках жизненной ситуации с целью удовлетворения потребностей клиента.
- ✓ уточнение потребностей клиента при «холодном» звонке путем:
 - ▶ вежливого завершения разговора, в случае если клиент не заинтересован в услугах и сервисах органов власти и уполномоченных организаций, по возможности с уточнением его потребностей и фиксации их в информационной системе органа власти или уполномоченной организации;
 - ▶ уточнения жизненной ситуации, профиля клиента, его персональных потребностей с демонстрацией понимания этих потребностей;

- ▶ получения согласия на запуск клиентского сценария в рамках жизненной ситуации;
 - ▶ пояснения места, срока, способа удовлетворения потребностей и по возможности совершения первичных действий для запуска клиентского сценария, например, запись на прием в органы власти и уполномоченные организации, обособленных учреждений, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы в удобное для клиента время.
- ☑ донесения до клиента сведений о статусе реализации клиентского сценария в рамках жизненной ситуации путем:
- ▶ информирования о ранее предоставленных ему услугах и сервисах, с просьбой подтверждения клиентом степени его удовлетворенности (должны быть использованы сокращенные понятные для клиентов названия услуг и сервисов);
 - ▶ информирования о точке нахождения клиента на клиентском пути, и необходимых последующих действиях клиента для дальнейшего продвижения по этому пути с демонстрацией понимания, и указанием на то, какие потребности при этом будут удовлетворены;
 - ▶ информирования о перечне действий необходимых клиенту для дальнейшего предоставления ему услуг и сервисов, и помощи в осуществлении первых клиентских шагов: например, запись на прием в МФЦ «Мои документы»;
 - ▶ ответов на все вопросы клиента по заранее заготовленным шаблонам, либо указания срока, в течение которого сотрудник колл-центра перезвонит с ответами на вопрос, возврата на линию в обозначенный срок и ответа на вопрос
- ☑ прощание с клиентом в зависимости от удовлетворения или неудовлетворения его потребности в момент звонка и фиксация в учетной системе статуса удовлетворения клиента.

4.6.3.9. В скрипты разговоров сотрудников по телефону должны быть включены действия при оскорблениях и использовании нецензурной лексики.

4.6.3.10. Роботизированные голосовые помощники в часы, когда работа сотрудников колл-центров не может быть обеспечена, должны обладать функцией распознавания речи, а для лиц с нарушениями речи должна быть сохранена возможность реагирования с помощью клавиатуры телефона.

4.6.3.11. Роботизированные голосовые помощники должны отвечать на типовые вопросы клиентов, сообщать о часах работы сотрудников, которые могут проконсультировать клиента по телефону, и назначать в удобное для клиента время проведение консультации с сотрудником.

4.6.4. Письменное взаимодействие (электронная почта (e-mail), письмо, сообщение в личном кабинете)

4.6.4.1. Рассылки, инициированные органами власти и уполномоченными организациями, должны производиться только при наличии согласия клиента. Все рассылки должны быть персонализированы под профили клиентского сегмента, содержать единую структуру изложения и особенности представления формы информации. Клиент должен иметь возможность отписаться от рассылки каждого типа, а также настраивать частоту их получения.

4.6.4.2. Письменное обращение, инициированное клиентом и требующее обратной связи, должно автоматически классифицироваться по теме, настроению и содержанию письма. В зависимости от данных характеристик, а также профиля клиентского сегмента должны выстраиваться приоритеты, определяться сроки подготовки ответа и ответственные лица.

4.6.4.3. После получения письма, инициированного клиентом, в течение 24 часов необходимо представлять первичную обратную связь с уведомлением о получении письма. Ответ должен содержать:

- ▶ приветствие;
- ▶ благодарность за потраченное время;
- ▶ срок на подготовку ответа и (или) решения вопроса.

4.6.4.4. Для предоставления исчерпывающего ответа на обращение клиента в соответствии с его потребностями и профилем клиентского сегмента органы власти и уполномоченной организации должны:

- ▶ закрепить компетентного ответственного сотрудника для взаимодействия с клиентом на протяжении всего периода его обращений по проблеме;
- ▶ убедиться в четкости понимания потребностей клиента, при необходимости – связаться с клиентом для уточнения спорных моментов;
- ▶ организовать выезд по месту нахождения клиента для экстренного урегулирования вопроса, получения недостающей информации или более глубокого анализа проблемы (при необходимости);
- ▶ проанализировать профиль клиента, историю его обращений, запросить информацию о клиенте или проблеме в рамках межведомственного взаимодействия;
- ▶ подготовить простые и понятные ответы на поставленные вопросы, минимизируя наполнение текста ссылками на нормативные правовые акты.

4.6.4.5. Ответы органов власти и уполномоченных организаций при письменном взаимодействии должны быть изложены в доступной, понятной и легкой для восприятия форме с учетом профиля клиентского сегмента и его потребностей. При подготовке ответов на обращения клиентов требуется:

- ✓ избегать формализма и канцелярита при выборе стиля изложения (например, отглагольные существительные, пассивный или страдательный залог, расщепленные сказуемые, составные и производные предлоги);
- ✓ избегать орфографических, пунктуационных, стилистических и фактических ошибок, архаизмов, жаргонной и просторечной лексики, языковой агрессии;
- ✓ минимизировать употребление сложных терминов и сокращений, редко используемых в повседневной жизни или требующих специального профильного образования;
- ✓ разъяснять сложную терминологию доступным языком при невозможности ее исключения из ответа, давать определения;
- ✓ использовать примеры для объяснения сложных для восприятия процессов;
- ✓ использовать одно и то же слово для описания одинаковых предметов или процессов по всему тексту;
- ✓ избегать использования сложных стилистических конструкций (например, метафор или фразеологизмов);
- ✓ выстраивать структуру ответа логично и последовательно, группируя тематические блоки;
- ✓ акцентировать внимание на целевую информацию в сообщении;
- ✓ использовать короткие и лаконичные предложения;
- ✓ выстраивать предложения в положительном ключе, избегая отрицательных оборотов;
- ✓ избегать использования специальных символов;
- ✓ использовать легко читаемые шрифты без засечек;
- ✓ избегать использования курсива, подчеркиваний, разных типов написания, заглавных букв для написания целого слова и особого дизайна (например, тени, 3D-эффект);
- ✓ избегать использования фона, затрудняющего прочтение текста.

4.6.4.6. При максимальном уровне клиентоцентричности в соответствии с в соответствии с разделом 6 Стандарта все сформированные ответы должны проверяться с помощью разработанного алгоритма автоматической оценки уровня сложности восприятия письменного ответа. Предельные уровни для профилей клиентских сегментов устанавливаются в соответствии с критериями: индикаторы читаемости (по аналогии с индикаторами: индекс Флеша-Кинкейда, индекс Колман-Лиау, Автоматический индекс удобочитаемости (ARI), формула Дэйла-Чейла) и расчетные показатели (например, число знаков, букв, слов, предложений).

4.6.4.7. Органами власти и уполномоченными организациями должны разрабатываться и своевременно актуализироваться базы знаний, содержащие

шаблоны ответов на типовые обращения клиентов. В шаблоны должны быть включены варианты ответов для ситуаций, не требующих решения: оскорбления и использование нецензурной лексики, благодарности и пожелания, абстрактные сообщения не по теме.

4.6.4.8. При коммуникации посредством электронных средств связи (электронная почта (e-mail), сообщения в личном кабинете) должен быть предусмотрен функционал быстрой обратной связи посредством шкаловой оценки (балльная шкала, шкала смайликов, текстовая шкала и другие).

4.6.5. Социальные сети, публичные чаты в мессенджерах

4.6.5.1. Должны быть разработаны и утверждены правила модерации информации, публикуемой клиентами. Данные правила должны быть размещены в открытом доступе на официальных страницах органов власти и уполномоченных организаций в социальных сетях и в публичных чатах в мессенджерах.

4.6.5.2. Взаимодействие с клиентом должно инициироваться в случаях:

- ✓ официального обращения к представителю органа власти или уполномоченной организации;
- ✓ упоминания органа власти или уполномоченной организации в тексте сообщения, комментария или записи;
- ✓ комментирования официальной записи органа власти или уполномоченной организации.

4.6.5.3. Время ответа представителя органа власти или уполномоченной организации на обращение клиента в социальных сетях, чатах в мессенджерах не должно превышать 4 часов для упоминаний⁴ и 2 часов в случае официального обращения или комментария к записи при максимальном уровне клиентоцентричности в соответствии с разделом 6 Стандарта.

4.6.5.4. Основными шагами взаимодействия органов власти и уполномоченных организаций посредством открытых каналов связи с клиентами должны быть:

- ▶ оперативный анализ потребностей клиента;
- ▶ подготовка лаконичного сообщения по существу заявленного вопроса с проявлением заинтересованности в его решении;

⁴ Упоминание – специальный технический функционал, предусмотренный разработчиками социальных сетей и мессенджеров, позволяющий посредством слитного написания символа «@» с именем пользователя упоминать соответствующего пользователя в тексте сообщения, записи, статьи в социальной сети или мессенджере. Тест сообщения может не быть напрямую адресован пользователю (например, статья адресована неограниченному кругу лиц, с упоминанием в ней пользователя). Пользователь получает от системы автоматическое уведомление в профиле о наличии упоминания о нем.

- ▶ в случае невозможности представить краткий ответ, направление клиенту просьбы о переходе в индивидуальные каналы связи для выяснения дополнительной информации.

4.6.5.5. Ответы органов власти и уполномоченных организаций на обращения или комментарии клиентов в социальных сетях и публичных чатах в мессенджерах должны быть изложены в доступной, понятной и легкой для восприятия форме в соответствии с требованиями к подготовке ответов, указанных в разделе 4.6.4 Стандарта.

4.6.5.6. При коммуникации с клиентами в социальных сетях и публичных чатах в мессенджерах допускается использование смайликов, демонстрирующих позитивный настрой и «живое» общение с клиентами.

4.6.5.7. Органами власти и уполномоченными организациями должны разрабатываться и своевременно актуализироваться базы знаний, содержащие шаблоны ответов на типовые сообщения и комментарии клиентов.

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

4.6.6.1. Чат-боты и персональные чаты в мессенджерах и социальных сетях, голосовые помощники должны обеспечивать информирование и консультирование, автоматизацию рутинных операций, получение обратной связи от клиентов.

4.6.6.2. При выполнении функции информирования и консультирования помощник должен:

- ✓ отвечать на часто задаваемые вопросы клиентов;
- ✓ предоставлять справочную и контактную информацию об органах власти и уполномоченных организациях, режимах их работы;
- ✓ предоставлять информацию о жизненных ситуациях, услугах и сервисах в соответствии с профилем клиентского сегмента;
- ✓ предоставлять информацию по текущему статусу получения услуг и сервисов клиентского сценария;
- ✓ напоминать о текущих записях на личный прием в органы власти и уполномоченные организации.

4.6.6.3. При выполнении функции автоматизации рутинных операций цифровой помощник должен:

- ✓ осуществлять таргетированный поиск потенциально необходимых клиенту услуг и сервисов;
- ✓ обеспечивать возможность предоставлять и отзываться согласия органам власти и уполномоченными организациями на проактивное предоставление услуг и сервисов;
- ✓ запрашивать согласия на обработку персональных данных;

- ✓ заполнять заявления и формы при получении услуг и сервисов, при необходимости уточняя у клиента отсутствующую информацию;
- ✓ отслеживать статусы прохождения клиентского сценария;
- ✓ записывать на личный прием;
- ✓ обеспечивать оплату госпошлин и других платежей в рамках получения услуг и сервисов;
- ✓ уведомлять о получении услуг и сервисов.

4.6.6.4. Должен быть предусмотрен функционал быстрой обратной связи посредством шкаловой оценки (балльная шкала, шкала смайликов, текстовая шкала и другие), а также развернутого ответа о причинах неудовлетворительной оценки.

4.6.6.5. На любом этапе взаимодействия с цифровым помощником должна быть доступна возможность получения обратной связи с оператором по любому удобному для клиента каналу связи.

4.6.6.6. Должны быть разработаны правила подготовки ответов при взаимодействии с клиентами в персональных чатах или мессенджерах, в том числе в части стиля изложения ответа, логики построения ответа, позитивного настроя и «живого» общения с клиентами.

4.6.7. Личный прием в органах власти и уполномоченных организациях

На основании выявления и изучения потребностей клиентов должна быть определена целесообразность личного приема клиентов в органах власти и уполномоченных организациях. Ниже рассмотрены требования, когда такая целесообразность подтверждена выявлением и изучением потребностей клиентов.

4.6.7.1. Отделения очного приема должны располагаться доступно и удобно для всех типов клиентов:

- ▶ рекомендуемое расстояние до остановки общественного транспорта - не более 300 метров от здания органа власти или уполномоченной организаций;
- ▶ прилегающая территория должна быть оборудована местами для парковки автотранспортных средств клиентов, рекомендовано не менее 10 процентов инвалидных мест, но не менее одного;
- ▶ беспрепятственный вход и выход, оборудованный пандусами, а также свободное перемещение по территории до места предоставления услуг и сервисов.

4.6.7.2. Отделения личного приема должны обеспечиваться уличной навигационной системой указателей и наружной рекламой. На входе необходимо располагать вывески с полным и сокращенным наименованием органа власти или уполномоченной организации, а также с информацией о режиме работы.

4.6.7.3. Информация должна дублироваться для клиентов с ограниченными возможностями здоровья.

4.6.7.4. Внешнее и внутреннее оформление отделений должно выполняться в соответствии с единым стилем: деловой документации, рекламной, полиграфической и сувенирной продукции, презентационных материалов, вывесок, навигационных материалов. С учетом единого стиля оформления необходимо визуально выделять важные для клиентов элементы отделения, такие как вход, место консультаций и цифровых сервисов, зона ожидания, зона обслуживания, зона оплаты, зона обслуживания лиц с ограниченными возможностями здоровья.

4.6.7.5. Должны быть внедрены правила профессионального обслуживания клиентов, к которым относятся: вежливость и доброжелательность, честность и добросовестность в работе, обеспечение эмоционального комфорта клиентов, выдержанное (корректное) поведение, уважение мнения клиента, оперативность и качество обслуживания, сочувствие и внимательность к жалобам (претензиям) клиентов, готовность разобраться в возникшей ситуации.

4.6.7.6. Для обеспечения предварительной записи должна быть реализована возможность самостоятельной записи на прием в удобное время посредством удобного для клиента канала связи. При максимальном уровне клиентоцентричности в соответствии с разделом 6 Стандарта в случае записи к определенному времени, необходимо уведомлять клиента о предстоящей записи за сутки и за 2 часа до назначенного времени посредством подтверждения записи, используя предпочтительные каналы связи в зависимости от профиля клиента и уровня его цифровых навыков, а также предоставлять интуитивно-понятные сервисы для работы с записью (изменение, отмена).

4.6.7.7. Должны быть внедрены правила обслуживания клиентов с ограниченными возможностями здоровья, в которые могут быть включены следующие требования:

- ✓ при получении сигнала звонка, расположенного у пандуса, сотрудник должен незамедлительно выйти и помочь заявителю пройти или проехать до стойки информирования;
- ✓ обеспечить допуск собаки-проводника;
- ✓ необходимо постоянно поддерживать тактильный или аудиальный контакт, обозначить себя как лицо, с которым устанавливается контакт;
- ✓ выяснив потребности клиента, сотрудник должен предоставить клиенту информацию о том, кто его будет обслуживать, назвав фамилию, имя, отчество сотрудника;
- ✓ завершив обслуживание клиента, сотрудник должен уточнить, не осталось ли у него каких-либо вопросов, поблагодарить за обращение, попрощаться и сопроводить к выходу из помещения;
- ✓ проинформировать клиента о доступных маршрутах общественного транспорта (при необходимости);

- ✓ должна быть предоставлена возможность разъяснения требований с использованием жестового языка, включая обеспечение допуска на объект сурдопереводчика, тифлопереводчика для клиентов с нарушением слуха (при необходимости);
- ✓ оказать иную необходимую клиенту помощь в устранении и преодолении барьеров, препятствующих получению им услуг и сервисов наравне с другими клиентами.

4.6.7.8. При предоставлении услуг и сервисов иностранным гражданам или лицам без гражданства в случае необходимости и с учетом профилей клиентских сегментов должна быть предоставлена возможность разъяснения требований на языке международного общения (английский язык) или государственных языках государств-членов ЕЭАС.

4.6.7.9. Должны быть разработаны критерии определения групп клиентов, для которых целесообразно закрепление за каждым клиентом конкретных сотрудников (персональных менеджеров), сопровождающих их на протяжении всего периода предоставления услуг и сервисов как при личном приеме в органах власти и уполномоченных организациях, так и при дальнейшем взаимодействии посредством иных каналов связи. Услуги персонального менеджера должны предоставляться бесплатно. У клиента должна быть возможность сменить персонального менеджера или отказаться от него.

4.6.8. Личный прием в обособленных учреждениях по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна».

4.6.8.1. Под обособленными учреждениями, где в режиме «одного окна» предоставляются услуги и сервисы клиентам, понимаются МФЦ «Мои документы», центры занятости населения, центры миграции, туристические центры и другие аналогичные учреждения.

4.6.8.2. Личный прием в обособленных учреждениях по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна», в т. ч. МФЦ «Мои документы», должен осуществляться в соответствии с требованиями п. 4.6.7.1-4.6.7.8 Стандарта.

4.6.8.3. Дополнительно в обособленных учреждениях для информирования клиентов необходимо обеспечить наличие электронной системы управления очередью, включая систему визуального и звукового оповещения клиентов, наличие специально оборудованного рабочего места (стойки) администратора/консультанта, предназначенного для помощи в получении талонов электронной очереди и первичном консультировании клиентов.

4.6.8.4. Должно использоваться удобное для посещения клиентов время работы.

4.6.8.5. Время ожидания обслуживания при очном взаимодействии не должно превышать 15 минут.

4.6.8.6. Необходимо обеспечить наличие оборудованной детской комнаты или детского уголка для клиентов с детьми, которые могут воспользоваться ими в период ожидания.

4.6.8.7. Все обособленные учреждения по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна» рекомендуется оборудовать гостевой сетью Wi-Fi.

4.6.8.8. Обособленные учреждения должны демонстрировать клиентам заботу об окружающей среде: материалы, используемые в обособленных учреждениях, должны отвечать экологическим требованиям, пластиковые стаканчики для кулеров с водой в обособленных учреждениях рекомендуется заменять бумажными, в обособленных учреждениях рекомендуется устанавливать контейнеры для раздельного сбора мусора.

4.6.8.9. В обособленных учреждениях должна обеспечиваться работа по консультированию и (или) обучению клиентов навыкам получения услуг и сервисов через цифровые точки взаимодействия.

4.6.9. Длительное нахождение в государственных и муниципальных учреждениях при получении услуг.

4.6.9.1. Клиентоцентричное взаимодействие при предоставлении услуг и сервисов в местах длительного пребывания клиентов должно осуществляться в соответствии с требованиями п. 4.6.7.1 - 4.6.7.7 Стандарта.

4.6.9.2. По итогам изучения и выявления потребностей клиентов, в том числе потребностей в безопасности, должны быть приняты решения о целесообразности оборудования учреждений пропускной системой и круглосуточной системой видеонаблюдения.

4.6.9.3. Должны быть внедрены правила коммуникаций с лицами, не достигшими совершеннолетнего возраста в школах, детских садах, детских домах, общежитиях, местах оздоровительного отдыха детей и иных местах длительного пребывания детей, позволяющие проявлять заинтересованность в проблемах ребенка и оказывать помощь в их решении, проявлять интерес к увлечениям ребенка, учитывать возможности и ограничения ребенка, особенности подросткового возраста.

4.6.9.4. Должны быть внедрены правила коммуникаций с лицами, находящимися в тяжелой жизненной ситуации в больницах, на кладбищах, крематориях и иных местах, где требуется моральная поддержка граждан, позволяющие проявлять эмпатию, чуткость и сочувствие к клиенту, оказывать поддержку клиенту, настраивать клиентов на позитивный лад, выслушивать клиентов и давать им выговориться, проявлять терпение и заботу.

5. Мотивация клиентоцентричного поведения

Система мотивации субъектов внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении основывается на следующих требованиях:

- ▶ поощряется удовлетворение потребностей клиентов работниками (сотрудниками) органов власти и уполномоченных организаций на уровне, превосходящем ожидания клиентов;
- ▶ обеспечивается накопление, структурирование, обмен и распространение знаний по вопросам повышения качества клиентского опыта;
- ▶ осуществляется вовлечение представителей органов власти и уполномоченных организаций в процессы проектирования новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов,
- ▶ осуществляется формирование стандартов клиентоцентричности для персонала;
- ▶ обеспечивается создание и активная поддержка сообщества специалистов-практиков по вопросам повышения качества клиентского опыта;
- ▶ формируется система выявления и поддержки сотрудников, ориентированных на развитие и поддержание процесса перехода на клиентоцентричный подход в государственном и муниципальном управлении;
- ▶ внедряется система показателей эффективности сотрудников, отражающих их навыки клиентоцентричного поведения;
- ▶ осуществляется материальное стимулирование (премии) сотрудников, отличившихся в работе по повышению качества клиентского опыта.

6. Показатели клиентоцентричности

Оценка степени внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении осуществляется Проектным офисом в соответствии с системой ключевых показателей клиентоцентричности (таблица 1).

Дополнительные показатели, отражающие процесс внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении, могут также оцениваться Проектным офисом на основе системы показателей в соответствии с таблицей 2.

Ниже в таблицах представлены предварительные значения показателей клиентоцентричности. Достижимость значений показателей по уровням клиентоцентричности проверяется в первый год внедрения Стандарта в пилотных органах власти и уполномоченных организациях. По итогам проверки в перечни и значения показателей клиентоцентричности могут быть внесены изменения.

Оценка степени внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении проводится Проектным офисом в отношении органов власти и уполномоченных организаций не реже чем один раз в квартал.

Результаты оценки являются основаниями для выявления приоритетных жизненных ситуаций, по которым необходимо в первую очередь провести

выявление и изучения потребностей клиентов, разработку новых услуг и сервисов и (или) реинжиниринг существующих услуг и сервисов.

Результаты оценки направляются в органы власти и уполномоченные организации и используются, начиная со второго года внедрения Стандарта, для принятия решений:

- ✓ о поощрении сотрудников и работников органов власти и уполномоченных организаций, обеспечивающих достижений соответствующих уровней клиентоцентричности;
- ✓ о принятии соответствующих мер дисциплинарного характера в отношении работников (сотрудников), в случае существенного отклонений значений показателей от целевых значений.

Таблица 1. Ключевые показатели внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении в разрезе уровней клиентоцентричности

Показатель	Уровень клиентоцентричности				
	1 звезда	2 звезды	3 звезды	4 звезды	5 звезд
Охват клиентскими сценариями (доля услуг и сервисов, предоставляемых клиентам в рамках клиентских сценариев), %	до 35%	от 35,1% до 50%	от 50,1% до 70%	от 70,1% до 90%	от 90,1% до 100%
Оценка клиентами простоты (по степени трудозатратности) процесса удовлетворения его потребностей в процессе предоставления ему услуг и сервисов в рамках жизненной ситуации, %	от 50,1% до 60% оценок «Легко» и «Скорее легко»	от 60,1% до 70% оценок «Легко» и «Скорее легко»	от 70,1% до 80% оценок «Легко» и «Скорее легко»	от 80,1% до 90% оценок «Легко» и «Скорее легко»	от 90,1% до 100% оценок «Легко» и «Скорее легко»
	В градации: 4 – «Легко», 3 – «Скорее легко», 2 – «Скорее сложно», 1 – «Сложно»				
Доля повторных запросов на получение услуги или сервиса (для пользователей, вернувшихся за той же самой услугой в течение 4 недель после формирования статуса в информационной системе об успешном ее получении), %	от 7,1% до 10%	от 4,1% до 7%	от 1,1% до 4%	от 0,5% до 1%	от 0% до 0,5%

Доля услуг и сервисов, индекс потребительской лояльности (NPS) по которым положителен, %	от 50,1% до 60%	от 60,1% до 70%	от 70,1% до 80%	от 80,1% до 90%	от 90,1% до 100%
	<p>При ответе на вопрос: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете другому человеку, оказавшемуся в сходной с вашей ситуации получать услуги и сервисы в рамках жизненной ситуации по шкале от 0 до 10?»</p> <p>NPS равен проценту сторонников (варианты ответа 9 и 10) за вычетом процента критиков (варианты от 0 до 6)</p>				
	от 50,1% до 60% оценок «Удовлетворен» и «Скорее удовлетворен»	от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен»	от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен»	от 80,1% до 90% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен»	от 90,1% до 100% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен»
Оценка удовлетворённости клиентами получения услуг и сервисов в рамках жизненных ситуаций, %	В градации: 4 – «Удовлетворён», 3– «Скорее удовлетворён», 2 – «Скорее не удовлетворён», 1 – «Не удовлетворён»				
	Доля клиентских сценариев, для которых предусмотрена возможность проактивного предоставления услуг и сервисов, %	Утверждён хотя бы один клиентский сценарий, для которого предусмотрена возможность проактивного предоставления услуг и сервисов	от 20%	от 20,1% до 35%	от 35,1 до 50%
				от 51%-70%	

Таблица 2. Дополнительные показатели, отражающие процесс внедрения клиентоцентричного подхода в государственном и муниципальном управлении

Показатель	Уровень клиентоцентричности				
	1 звезда	2 звезды	3 звезды	4 звезды	5 звезд
Охват клиентов картами клиентских путей, %	90% заявителей, обращающихся в органы власти и уполномоченные организации отнесены к профилям клиентских сегментов в рамках жизненных ситуаций. К профилям клиентских сегментов отнесены потенциальные заявители, которые не обращаются в органы власти и уполномоченные организации	Утверждены и постоянно актуализируются карты клиентский путей, для не менее 35% профилей клиентских сегментов в рамках жизненных ситуаций	Утверждены и постоянно актуализируются карты клиентский путей, для не менее 50% профилей клиентских сегментов в рамках жизненных ситуаций	Утверждены и постоянно актуализируются карты клиентский путей, для не менее 70% профилей клиентских сегментов в рамках жизненных ситуаций	Утверждены и постоянно актуализируются карты клиентский путей, для не менее 100% профилей клиентских сегментов в рамках жизненных ситуаций
Вовлеченность клиентов в тестирование прототипов новых услуг и (или) сервисов, услуг и сервисов, прошедших реинжиниринг, %	Не менее 10%	Не менее 20%	Не менее 30%	Не менее 50%	Не менее 100%
	Процент прототипов, протестированных на целевой аудитории				

Доступность для клиентов взаимодействия по телефону	Возможность обратиться по телефону в часы работы органов власти и уполномоченных организаций и обособленных подразделений, предоставляющих услуги в режиме «одного окна».	Возможность обратиться по телефону в часы работы органов власти, уполномоченных организаций и обособленных подразделений, предоставляющих услуги в режиме «одного окна», а в остальное время обеспечивается взаимодействие с чат-ботом и функция перезвона в рабочее время от 60,1% до 70% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен» качеством телефонного обслуживания	Возможность обратиться по телефону в часы работы органов власти, уполномоченных организаций и обособленных подразделений, предоставляющих услуги в режиме «одного окна», а в остальное время обеспечивается взаимодействие с чат-ботом и функция перезвона в рабочее время от 70,1% до 80% оценок «Удовлетворён» и «Скорее удовлетворен» качеством телефонного обслуживания	Возможность обратиться по телефону в любое удобное время в течение 7 дней недели и 24 часов в сутки в обособленные подразделения, предоставляющих услуги в режиме «одного окна».	Возможность обратиться по телефону в любое удобное время в течение 7 дней недели и 24 часов в сутки в органы власти и уполномоченные организации, в обособленные подразделения, предоставляющих услуги в режиме «одного окна».
	В градации: 4 – «Удовлетворён», 3– «Скорее удовлетворён», 2 – «Скорее не удовлетворён», 1 – «Не удовлетворён»				
Доступность и понятность текстов при письменном взаимодействии	Своевременно актуализируется база знаний, содержащая шаблоны ответов на типовые обращения клиентов в рамках 50% жизненных ситуаций.	Своевременно актуализируется база знаний, содержащая шаблоны ответов на типовые обращения клиентов в рамках всех жизненных ситуаций.	Алгоритм автоматической оценки уровня сложности восприятия письменного ответа внедрен для 30% жизненных ситуаций.	Алгоритм автоматической оценки уровня сложности восприятия письменного ответа внедрен для 50% жизненных ситуаций.	Алгоритм автоматической оценки уровня сложности восприятия письменного ответа внедрен для 100% жизненных ситуаций.

Показатель лояльности клиентов цифровым точкам взаимодействия: порталы органов власти и уполномоченных организаций, мобильные приложения, чат-боты, другие виртуальные цифровые помощники, %	NPS менее 5%	NPS от 5,1% до 15%	NPS от 15,1% до 30%	NPS от 30,1% до 50%	NPS свыше 50%
	<p>При ответе на вопрос: «Какова вероятность того, что Вы порекомендуете другому человеку, оказавшемуся в сходной с вашей ситуации получать услуги и сервисы в рамках жизненной ситуации через цифровые точки взаимодействия по шкале от 0 до 10»</p> <p>NPS равен проценту сторонников (варианты ответа 9 и 10) за вычетом процента критиков (варианты от 0 до 6)</p>				
Время ответа представителя органа власти или уполномоченной организации на обращение клиента в социальных сетях, публичных чатах в мессенджерах	Не должно превышать 24 часа для упоминаний и 12 часов в случае официального обращения или комментария к официальной публикации	Не должно превышать 12 часа для упоминаний и 6 часов в случае официального обращения или комментария к официальной публикации	Не должно превышать 8 часов для упоминаний и 4 часов в случае официального обращения или комментария к официальной публикации	Не должно превышать 6 часов для упоминаний и 3 часа в случае официального обращения или комментария к официальной публикации	Не должно превышать 4 часов для упоминаний и 2 часа в случае официального обращения или комментария к официальной публикации
Возможность записи клиента на личный прием в органы власти и уполномоченные организации для непосредственного взаимодействия	Реализована возможность записи клиента на личный прием в органы власти и уполномоченные организации, как минимум одним способом	Реализована возможность записи клиента на личный прием в органы власти и уполномоченные организации как минимум одним способом 24 часа 7 дней в неделю	Реализована возможность записи клиента на личный прием в органы власти и уполномоченные организации 24 часа 7 дней в неделю любым удобным для клиента способом	Реализована возможность уведомления клиента за сутки до назначенного времени, изменения и отмены записи удобным для клиента способом	Реализована возможность уведомления клиента за сутки и за 2 часа до назначенного времени, изменения и отмены записи удобным для клиента способом

7. Профессиональная подготовка и обучение

Основой профессионального обеспечения внедрения клиентоцентричного подхода является распространение новой культуры управления клиентским опытом, связанной с формированием ценностей клиентоцентричного поведения.

На всех организационных уровнях управления должна быть организована система непрерывного совершенствования клиентоцентричного мышления сотрудников в части формирования культуры внимания к клиенту. Корпоративная культура, направленная на создание позитивного рабочего опыта, приводит к повышению качества взаимодействия с клиентами.

Ключевой составляющей программ обучения профессионалов клиентоцентричного взаимодействия с клиентами должны являться личностные компетенции и «мягкие» навыки взаимодействия:

- ☒ эмпатия: понимание ситуации клиента, вызов доверия, готовность помочь, проявление внимания, отзывчивость;
- ☒ построение и поддержание деловых отношений;
- ☒ убеждение и аргументация;
- ☒ командная работа;
- ☒ нацеленность на результат и контроль его достижения;
- ☒ управление собственной энергией, энтузиазмом;
- ☒ управление собственным развитием;
- ☒ управление стрессом, эмоциями;
- ☒ ситуационное руководство и лидерство;
- ☒ творческое проектное мышление;
- ☒ управление изменениями;
- ☒ управление обратной связью;
- ☒ наставничество и мотивирование.

Разрабатывается, утверждается и постоянно актуализируется стандарт «Государство для внутреннего клиента», в соответствии с которым проводится обучение и повышение квалификации сотрудников.

Для обмена успешными практиками по улучшению качества клиентского опыта создается единая платформа знаний и навыков.

8. Основные методические документы внедрения Стандарта

8.1. Для внедрения Стандарта разрабатываются, утверждаются и постоянно актуализируются основные методические документы на межведомственном уровне:

- ▶ руководства по клиентоцентричному дизайну и прототипированию услуг и сервисов;
- ▶ порядок ведения реестра жизненных ситуаций, включая методологию управления структурой профиля;
- ▶ обучающие методические материалы для подготовки кросс-функциональных команд органов власти и уполномоченных организаций;
- ▶ порядок проведения мониторинга удовлетворенности клиентов;
- ▶ регламент взаимодействия органа власти и уполномоченной организации с Проектным офисом;
- ▶ методика выявления и изучения потребностей клиентов, включая:
 - ✓ правила сбора информации о клиентском опыте;
 - ✓ правила построения карт клиентских путей;
 - ✓ требования к подготовке рекомендаций по повышению качества клиентского опыта.
- ▶ методика разработки и актуализации клиентских сценариев;
- ▶ требования к подготовке ответов на часто задаваемые вопросы клиентов;
- ▶ методика проектирования новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов.

8.2. Для внедрения Стандарта разрабатываются, утверждаются и постоянно актуализируются основные методические документы на уровне органов власти и уполномоченных организаций:

- ✓ порядок выявления и изучения потребностей клиентов;
- ✓ порядок проектирования новых услуг и сервисов, реинжиниринга существующих услуг и сервисов;
- ✓ правила (стандарт) органа власти или уполномоченной организации телефонных коммуникаций с клиентами;
- ✓ база знаний, содержащая шаблоны ответов органа власти или уполномоченной организации на типовые обращения клиентов;
- ✓ правила (стандарт) органа власти или уполномоченной организации письменного взаимодействия с клиентами;
- ✓ правила (стандарт) органа власти или уполномоченной организации коммуникации с клиентами в социальных сетях и мессенджерах;
- ✓ правила (стандарт) органа власти или уполномоченной организации профессионального обслуживания клиентов при личном взаимодействии;
- ✓ методические рекомендации по оформлению отделений личного приема органа власти и уполномоченной организации, обособленных учреждений

по предоставлению услуг и сервисов в режиме «одного окна» в едином фирменном стиле;

- ✓ правила (стандарт) органа власти или уполномоченной организации коммуникаций в местах длительного нахождения клиентов.

9. Внесение изменений и дополнений в Стандарт

9.1. Подготовка и рассмотрение проектов нормативных правовых актов о внесении изменений в настоящий Стандарт осуществляется в установленном порядке с учетом особенностей, предусмотренных настоящим разделом.

9.2. Предложения о внесении изменений в Стандарт готовятся на основе результатов мониторинга его внедрения в органах власти и уполномоченных организациях.

9.3. Внесение на рассмотрение в Правительство Российской Федерации проекта правового акта о внесении изменений в настоящий Стандарт может осуществляться по инициативе:

- ▶ Проектного офиса;
- ▶ Правительственной комиссии по проведению административной реформы;
- ▶ Правительственной комиссии по цифровому развитию, использованию информационных технологий для улучшения качества жизни и условий ведения предпринимательской деятельности;
- ▶ Уполномоченного по правам человека в Российской Федерации;
- ▶ Уполномоченного при Президенте Российской Федерации по правам ребенка;
- ▶ федерального органа исполнительной власти, органа государственного внебюджетного фонда, государственной корпорации, наделенных в соответствии с федеральным законом полномочиями по предоставлению государственных услуг в установленной сфере деятельности;
- ▶ иных органов исполнительной власти и организаций – при наличии соответствующих поручений Президента Российской Федерации, поручений, содержащихся в актах Правительства Российской Федерации, протоколах заседаний Правительства Российской Федерации, координационных и совещательных органов Правительства Российской Федерации, возглавляемых Председателем Правительства Российской Федерации или одним из заместителей Председателя Правительства Российской Федерации (в соответствии с распределением обязанностей), Заместителем Председателя Правительства - Руководителем Аппарата Правительства Российской Федерации, поручений Председателя Правительства Российской Федерации и его заместителей, содержащихся в протоколах проведенных ими совещаний и в резолюциях;

9.3. Внесение на рассмотрение в Правительство Российской Федерации проекта правового акта о внесении изменений в настоящий Стандарт по инициативе

органов и организаций, указанных в настоящем разделе Стандарта, осуществляется при наличии согласования проекта Проектным офисом по клиентоцентричности, а при отсутствии такого согласования (в случае наличия разногласий по проекту) – при наличии протокола о проведении согласительного совещании.

Типовой план мероприятий по внедрению Стандартов клиентоцентричности на ведомственном уровне¹

№ п/п	Мероприятие	Дата начала	Дата окончания	Ответственный	Результат
1.	Организационные мероприятия				
1.1.	Назначение заместителя руководителя, ответственного за внедрение клиентоцентричности				Приказ о назначении заместителя руководителя, ответственного за внедрение клиентоцентричности
1.2.	Формирование координационного органа, ответственного за координацию и контроль внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность органа власти				Ведомственный акт
1.3.	Определение структурного подразделения, ответственного за внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность органа власти				Ведомственный акт
1.4.	Определение организационной модели развития клиентоцентричности в ведомстве				Ведомственный акт
1.5.	Формирование реестра основных межведомственных и внутриведомственных процессов органа власти, включающего перечни предоставляемых государственных услуг, услуг подведомственных учреждений, услуг (сервисов), правила предоставления которых устанавливаются органом власти, услуг, предоставляемых населению с использованием конкурсных и закупочных процедур, функций по согласованию (экспертизе) в интересах иных органов власти, внутриведомственных и				Ведомственный акт

¹ Все пункты Типового плана по общему правилу являются обязательными. Невключение в план отдельных пунктов возможно по согласованию с Аналитическим центром при Правительстве Российской Федерации.

	межведомственных функций с указанием их текущего статуса относительно реинжиниринга				
1.6.	Разработка позиционирования ведомства (разработка миссии, ключевых целей)				Раздел ведомственного Стандарта клиентоцентричности или отдельный документ уровня концепции ведомства
1.7.	Разработка проекта паспорта целевого состояния «жизненной ситуации»		09.12.2022		Проект паспорта целевого состояния «жизненной ситуации»
2.	Нормативный блок				
2.1.	Разработка и утверждение акта о внедрении клиентоцентричного подхода				Ведомственный акт
2.2.	Разработка методических материалов ведомственного уровня				Методические материалы
2.3.	Анализ внутренних актов ведомства и отраслевых НПА и выявление возможностей по их уточнению и дополнению для обеспечения соответствия Стандартам клиентоцентричности				Отчет
2.4.	Внесение дополнений и уточнений в акты ведомства и отраслевые НПА				Ведомственный акт / проект НПА
3.	Кадровый блок				
3.1.	Назначение сотрудника, ответственного за внедрение в кадровой работе принципов и Стандартов клиентоцентричности (не ниже директора департамента/начальника управления структурного подразделения) (далее – уполномоченный руководитель)				Ведомственный акт
3.2.	Совершенствование организационной структуры кадровых служб и распределение между сотрудниками задач по внедрению кадровых технологий, обеспечивающих в том числе реализацию принципов и Стандартов				Внесены изменения в Положение о кадровой службе Внесены изменения в должностные регламенты

	клиентоцентричности (далее – кадровые технологии)				сотрудников кадровой службы
3.3.	Проведение самооценки уровня зрелости кадровых процессов (с дальнейшим ежегодным мониторингом)				Отчет о результатах проведенной самооценки уровня зрелости кадровых процессов направлен в Минтруд России Отчет о проведении самооценки уровня зрелости кадровых процессов направлен в Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
3.4.	Проведение самооценки профессиональных и личностных качеств сотрудников кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий				Отчет о результатах проведенной самооценки профессиональных и личностных качеств сотрудников кадровых служб направлен в Минтруд России
3.5.	Разработка плана по развитию кадровых технологий				Утвержденный план по развитию кадровых технологий направлен в Минтруд России и Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
3.6.	Обучение уполномоченного руководителя по программе профессиональной переподготовки/повышения квалификации руководителей принципам и Стандартам клиентоцентричности, в том числе в рамках иных мероприятий по профессиональному развитию				Отчет о прохождении обучения

3.7.	Обучение сотрудников кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий, принципам и Стандартам клиентоцентричности, в том числе в рамках иных мероприятий по профессиональному развитию				Отчет о прохождении обучения
3.8	Актуализация плана по развитию кадровых технологий с учетом результатов анализа зрелости кадровых процессов (при необходимости)				Актуализированный план направлен в Минтруд России и Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации
4.	Коммуникационный блок				
4.1.	Разработка и принятие плана внедрения фирменного стиля				План внедрения фирменного стиля
4.2.	Создание медиаплана ведения информационной кампании, продвигающей внедряемые изменения				Медиаплан
4.3.	Разработка системы внешней обратной связи				Ведомственный акт
4.4.	Проведение мониторинга удовлетворенности основными услугами\функциями				Поручение ответственного по клиентоцентричности
4.5.	Формирование системы постоянного сбора и оценки внутренней обратной связи				Ведомственный акт
5.	Блок по внедрению Стандарта «Государство для людей»				
5.1.	Реинжиниринг процессов предоставления услуг (сервисов), выполнения функций				Ведомственный акт
5.1.1.	Определение основных процессов предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций				
5.1.2.	Определение ответственных за каждый процесс				
5.1.3.	Приоритизация услуг (сервисов), функций для реинжиниринга				
5.1.4.	Формирование перечня точек взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций в офлайн и онлайн форматах				

5.1.5.	Сегментация клиентов по всем услугам (сервисам)				
5.1.6.	Оценка удовлетворенности по всем услугам (сервисам), формирование «карты болей» ²				
5.1.7.	Разработка порядка (правил) взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций в офлайн и онлайн форматах				
5.1.8.	Разработка плана реинжиниринга услуг, сервисов и выполнения функций				
5.1.9.	Проведение сертификации услуг и сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования				
5.1.10.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов предоставления услуг (сервисов), выполнения функций для реализации постоянного совершенствования				
5.2.	Реинжиниринг процессов рассмотрения обращений и запросов				Ведомственный акт
5.2.1.	Формирование перечня процессов рассмотрения обращений и запросов				
5.2.2.	Сегментация клиентов, направляющих обращения и запросы				
5.2.3.	Формирование перечня точек взаимодействия при направлении обращений и запросов				
5.2.4.	Оценка удовлетворенности внешних клиентов рассмотрением обращений и выполнением запросов, выявление «карты болей»				
5.2.5.	Приоритизация процессов по рассмотрению обращений и запросов для реинжиниринга				
5.2.6.	Разработка порядка по взаимодействию с клиентом в точках взаимодействия при отправке				

² Под «картой боли» понимаются наиболее острые проблемы, выявленные в рамках реализации отдельных процессов и процедур

	обращений и запросов				
5.2.7.	Разработка плана реинжиниринга процессов рассмотрения обращений и запросов				
5.2.8.	Проведение сертификации сервисов по рассмотрению обращений и запросов в Лаборатории пользовательского тестирования				
5.2.9.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов рассмотрения обращений и запросов для реализации постоянного совершенствования				
5.3.	Реинжиниринг процессов обеспечения доступа к информации о деятельности ФОИВ				Ведомственный акт
5.3.1.	Формирование перечня процессов обеспечения доступа к информации о деятельности				
5.3.2.	Оценка удовлетворенности внешних клиентов доступом к информации о деятельности				
5.3.3.	Приоритизация процессов обеспечения доступа к информации о деятельности для реинжиниринга				
5.3.4.	Разработка плана реинжиниринга процессов обеспечения доступа к информации о деятельности				
6.	Блок по внедрению Стандарта «Государство для бизнеса»				
6.1.	Реинжиниринг процессов предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций				Ведомственный акт
6.1.1.	Определение основных процессов предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций				
6.1.2.	Определение ответственных за каждый процесс				
6.1.3.	Приоритизация услуг (сервисов) и функций для реинжиниринга				
6.1.4.	Формирование перечня точек взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций в офлайн и				

	онлайн форматах				
6.1.5.	Сегментация клиентов по всем услугам (сервисам), функциям				
6.1.6.	Оценка удовлетворенности по всем услугам (сервисам), функциям и выявление «карты болей»				
6.1.7.	Разработка порядка (правил) взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций в офлайн и онлайн форматах				
6.1.8.	Разработка плана реинжиниринга услуг, сервисов и функций				
6.1.9.	Проведение сертификации услуг и сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования				
6.1.10.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов предоставления услуг (сервисов), выполнения функций для постоянного совершенствования				
6.2.	Реинжиниринг процессов предоставления мер государственной поддержки				Ведомственный акт
6.2.1.	Определение основных процессов предоставления мер государственной поддержки				
6.2.2.	Сегментация клиентов мер государственной поддержки				
6.2.3.	Оценка удовлетворенности по всем мерам государственной поддержки и выявление «болей»				
6.2.4.	Приоритизация мер государственной поддержки для реинжиниринга				
6.2.5.	Формирование перечня точек взаимодействия с клиентом при предоставлении мер государственной поддержки				
6.2.6.	Разработка порядка по взаимодействию с клиентом в точках взаимодействия при предоставлении мер государственной поддержки				

6.2.7.	Разработка плана реинжиниринга мер государственной поддержки				
6.2.8.	Проведение сертификации сервисов по предоставлению мер государственной поддержки в Лаборатории пользовательского тестирования				
6.2.9.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов предоставления мер государственной поддержки для реализации постоянного совершенствования				
6.3.	Реинжиниринг процессов по осуществлению государственного контроля (надзора)				Ведомственный акт
6.3.1.	Определение основных процессов по осуществлению государственного контроля (надзора)				
6.3.2.	Сегментация клиентов, в отношении которых осуществляется государственный контроль (надзор)				
6.3.3.	Сбор обратной связи по всем видам государственного контроля (надзора) и выявление «болей»				
6.3.4.	Приоритизация видов государственного контроля (надзора) для реинжиниринга				
6.3.5.	Формирование перечня точек взаимодействия с клиентом при осуществлении государственного контроля (надзора)				
6.3.6.	Разработка порядка по взаимодействию с клиентом в точках взаимодействия при осуществлении государственного контроля (надзора)				
6.3.7.	Разработка плана реинжиниринга контрольно-надзорных функций				
6.3.8.	Проведение сертификации сервисов по осуществлению государственного контроля				

	(надзора) в Лаборатории пользовательского тестирования				
6.3.9.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов осуществлении государственного контроля (надзора) для реализации постоянного совершенствования				
6.4.	Реинжиниринг процессов рассмотрения обращений и запросов				Ведомственный акт
6.4.1.	Формирование перечня процессов рассмотрения обращений и запросов				
6.4.2.	Сегментация клиентов, направляющих обращения и запросы				
6.4.3.	Формирование перечня точек взаимодействия при направлении обращений и запросов				
6.4.4.	Оценка удовлетворенности внешних клиентов процессами рассмотрения обращений и запросов, выявление «болей»				
6.4.5.	Приоритизация процессов по рассмотрению обращений и запросов для реинжиниринга				
6.4.6.	Разработка порядка по взаимодействию с клиентом в точках взаимодействия при отправке обращений и жалоб				
6.4.7.	Разработка плана реинжиниринга процессов рассмотрения обращений и запросов				
6.4.8.	Проведение сертификации сервисов по рассмотрению обращений и запросов в Лаборатории пользовательского тестирования				
6.4.9.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов рассмотрения обращений и запросов для реализации постоянного совершенствования				
6.5.	Реинжиниринг процессов обеспечения доступа к информации о деятельности ФОИВ				Ведомственный акт

6.5.1.	Формирование перечня процессов обеспечения доступа к информации о деятельности				
6.5.2.	Оценка удовлетворенности внешних клиентов доступом к информации о деятельности				
6.5.3.	Приоритизация процессов обеспечения доступа к информации о деятельности для реинжиниринга				
6.5.4.	Разработка плана реинжиниринга процессов обеспечения доступа к информации о деятельности				
7.	Блок по внедрению Стандарта для внутреннего клиента				
7.1.	Реинжиниринг процессов нормотворческой деятельности				Ведомственный акт
7.1.1.	Формирование перечня процессов нормотворческой деятельности и подготовка их описания				
7.1.2.	Проведение опросов среди внутренних клиентов для сбора обратной связи о процессах нормотворчества и выявления «карты болей»				
7.1.3.	Разработка плана реинжиниринга процессов нормотворчества				
7.2.	Реинжиниринг процессов оформления и исполнения договоров				Ведомственный акт
7.2.1.	Формирование перечня процессов оформления и исполнения договоров				
7.2.2.	Проведение опросов среди внутренних клиентов для сбора обратной связи о процессах оформления и исполнения договоров				
7.2.3.	Разработка плана реинжиниринга процессов оформления и исполнения договоров				
7.3.	Реинжиниринг процессов взаимодействия с внутренним клиентом				Ведомственный акт
7.3.1.	Формирование перечня процессов взаимодействия с внутренним клиентом				

7.3.2.	Сегментация внутренних клиентов				
7.3.3.	Формирование перечня точек взаимодействия при направлении обращений и запросов внутренними клиентами				
7.3.4.	Оценка удовлетворенности внутренних клиентов процессами взаимодействия с ними и выявление «болей»				
7.3.5.	Приоритизация процессов взаимодействия с внутренним клиентом для реинжиниринга				
7.3.6.	Разработка плана реинжиниринга процессов взаимодействия с внутренним клиентом				
7.3.7.	Проведение сертификации сервисов для внутренних клиентов в Лаборатории пользовательского тестирования				
7.4.	Реинжиниринг процессов рассмотрения обращений и запросов внутренних клиентов				Ведомственный акт
7.4.1.	Формирование перечня процессов рассмотрения обращений и запросов				
7.4.2.	Сегментация клиентов, направляющих обращения и запросы				
7.4.3.	Формирование перечня точек взаимодействия при направлении обращений и запросов				
7.4.4.	Оценка удовлетворенности внутренних клиентов рассмотрением обращений и выполнением запросов, выявление «болей»				
7.4.5.	Приоритизация процессов по рассмотрению обращений и запросов для реинжиниринга				
7.4.6.	Разработка порядка по взаимодействию с внутренними клиентами в точках взаимодействия при получении от них обращений и запросов				
7.4.7.	Разработка плана реинжиниринга процессов рассмотрения обращений и запросов				
7.4.8.	Проведение сертификации сервисов по				

	рассмотрению обращений и запросов в Лаборатории пользовательского тестирования				
7.4.9.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов по рассмотрению обращений и запросов внутренних клиентов для реализации постоянного совершенствования				

Рекомендации по заполнению типового плана мероприятий по внедрению Стандартов клиентоцентричности на ведомственном уровне

№ п/п	Мероприятие	Рекомендации
1.	Организационные мероприятия	
1.1.	Назначение заместителя руководителя, ответственного за внедрение клиентоцентричности	Установление уполномоченных должностных лиц из числа заместителей руководителей федеральных органов исполнительной власти (заместителей председателей высших исполнительных органов субъектов Российской Федерации), персонально ответственных за организацию и контроль внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность федеральных органов исполнительной власти, их территориальных органов и подведомственных учреждений (высших исполнительных и исполнительных органов субъектов Российской Федерации, подведомственных им учреждений), осуществляющих общую координацию деятельности сформированных в указанных органах исполнительной власти координационных органов, общий контроль за процессом определения и устранения проблем клиентов, внутренних клиентов, возникающих в процессе деятельности федеральных органов исполнительной власти, их территориальных органов и подведомственных учреждений (высших исполнительных и исполнительных органов субъектов Российской Федерации, подведомственных им учреждений)
1.2.	Формирование координационного органа, ответственного за координацию и контроль внедрения принципов клиентоцентричности в деятельность органа власти	Ведомство может самостоятельно выбрать наиболее удобный вариант реализации: <ol style="list-style-type: none"> 1. Создание рабочей группы; 2. Создание проектной команды на основании «эджайл» подхода; 3. Другой вариант
1.3.	Определение структурного подразделения, ответственного за внедрение принципов клиентоцентричности в деятельность органа власти	Подразделение должно заниматься разработкой ведомственных программ, планов мероприятий («дорожных карт») по внедрению клиентоцентричности в деятельность органов исполнительной власти, иных документов, регулирующих вопросы внедрения клиентоцентричности; организацией достижения показателей внедрения клиентоцентричного подхода; подготовкой отчетов о достижении показателей внедрения клиентоцентричного подхода; подготовкой докладов о результатах внедрения клиентоцентричного подхода
1.4.	Определение организационной	Поскольку внедрение клиентоцентричности затронет все процессы в ведомстве, должно

	<p>модели развития клиентоцентричности в ведомстве</p>	<p>быть понятно, как проект будет реализован, кто и за что отвечает и в рамках каких блоков процессов. Блоки процессов представлены в виде подблоков блоков 5, 6 и 7.</p> <p>Кроме ответственного заместителя руководителя и команды в этот процесс должны быть включены и иные подразделения. Кроме того, в процессе внедрения клиентоцентричного подхода начнут меняться привычные процессы в ведомстве. Таким образом, эффективными будут механизмы проектного управления, поскольку необходимо будет реализовывать множество задач с большим количеством участников.</p> <p>В связи с этим необходимо определить модель работы по внедрению клиентоцентричности с распределением задач, обязанностей, внутренних бизнес-процессов. Она может быть утверждена ведомственным актом, но не обязательно.</p> <p>В обязательном порядке она должна быть доведена до сведения сотрудников.</p> <p>Организационная модель развития клиентоцентричности может включать, в том числе:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Порядок внедрения клиентоцентричности с указанием ответственных; 2. Модель управления ведомственными проектами по клиентоцентричности; 3. Порядок предоставления отчетности по внедрению Стандартов. <p>Примером может служить постановление Правительства Российской Федерации о проектной деятельности от 31 октября 2018 г. № 1288</p>
1.5.	<p>Формирование реестра клиентоцентричных процессов органа власти, включающего перечни предоставляемых государственных услуг, услуг подведомственных учреждений, услуг (сервисов), правила предоставления которых устанавливаются органом власти, услуг, предоставляемых населению с использованием конкурсных и закупочных</p>	<p>В рамках реестра допускается сортировка всех процессов ведомства и определение в отношении каждого процесса сценария внедрения клиентоцентричности и ответственного за его осуществление заместителя руководителя ведомства.</p> <p>Рекомендуется типизировать сценарии внедрения клиентоцентричности в указанные процессы (услуги, сервисы, функции).</p> <p>Рекомендуется предусмотреть при внедрении клиентоцентричности несколько групп сотрудников, ответственных за разные блоки процессов:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Группа мониторинга, сбора обратной связи и формирования «карты болей»; 2. Группа экспертов, ответственных за формирование регулирующих документов за предоставление услуг (сервисов), выполнение функций; 3. Группа предоставления услуг (сервисов), выполнения функций (непосредственно задействованные сотрудники в рамках каждого процесса клиентского пути);

	процедур, функций по согласованию (экспертизе) в интересах иных органов власти, внутриведомственных и межведомственных функций	4. Группа специалистов ИТ-разработок; 5. Группа обеспечения нормативного правового совершенствования (реинжиниринга) процесса предоставления услуги (сервиса), выполнения функции (на основании деятельности в том числе остальных групп); 6. Группа по взаимодействию с внутренними клиентами
1.6.	Разработка позиционирования ведомства (разработка миссии, ключевых целей)	<p>Миссия формулируется в виде нескольких коротких предложений и определяет суть деятельности организации и причины ее существования. Миссия способствует формированию общего понимания целей сотрудниками и является простым критерием для принятия решений.</p> <p>Описывая миссию, рекомендуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> – определить, что из себя представляет ведомство и к чему стремится в будущем; – определить, чем ведомство отличается от других; – определить, какую человеческую потребность удовлетворяет ведомство; – убедиться, что формулировка миссии понятна всем сотрудникам ведомства. <p>Пример – Миссия и основные направления деятельности ФНС России: https://www.nalog.gov.ru/rn77/about_fts/fts/ftsmission/</p>
1.7.	Разработка проекта паспорта целевого состояния «жизненной ситуации»	Реализуется федеральными органами исполнительной власти, которые принимают участие в работе с «жизненными ситуациями»
2.	Нормативный блок	
2.1.	Разработка и утверждение акта о внедрении клиентоцентричного подхода	<p>На уровне ведомства должен быть принят ведомственный Стандарт клиентоцентричности или ведомственная концепция развития клиентоцентричного подхода в государственном управлении (Стандарт или концепция клиентоцентричности).</p> <p>Стандарт или концепция клиентоцентричности могут корректироваться по результатам работы, в том числе по результатам получения обратной связи от клиентов</p>
2.2.	Разработка методических материалов ведомственного уровня	Ведомство должно оценить целесообразность подготовки таких материалов (указаний, разъяснений) в развитие принимаемых документов. Материалы могут быть адресованы отдельным подразделениям, например: клиентским службам, кадровым службам и т.д. и служить для того, чтобы облегчить работу по внедрению принципов и Стандартов

		клиентоцентричности в отдельных аспектах на основании решений, принятых руководством
2.3.	Анализ внутренних актов ведомства и отраслевых НПА и выявление возможностей по их уточнению и дополнению для обеспечения соответствия Стандартам клиентоцентричности	<p>Ведомство должно проанализировать относящиеся к нему отраслевые акты и ведомственные акты, составить перечень возможных дополнений и уточнений и выработать предложения по их изменению для реализации требований Стандартов.</p> <p>В рамках этого пункта предлагается сформировать концептуальные предложения по уточнению и дополнению актов, подготовка текстов изменений – п. 2.4.</p>
2.4.	Внесение дополнений и уточнений в ведомственные акты и отраслевые НПА	<p>Ведомство должно непосредственно внести разработанные по п. 2.3. уточнения и дополнения в ведомственные акты и (при необходимости) в иные документы для обеспечения соответствия процессов требованиям Стандартов клиентоцентричности. Это мероприятие включает подготовку и согласование (в случае необходимости) проекта изменений.</p> <p>Возможно также внесение изменений в отраслевые НПА, если необходимо их уточнение и дополнение для обеспечения соответствия процессов ведомства требованиям Стандартов клиентоцентричности. В этом случае мероприятие также должно включать прохождение всех необходимых этапов согласования, включая регистрацию в Минюсте (в установленных случаях)</p>
3.	Кадровый блок и обучение	
3.1.	Назначение сотрудника, ответственного за внедрение в кадровой работе принципов и Стандартов клиентоцентричности	Решение принимается внутри ведомства, закрепляется ведомственным актом
3.2.	Совершенствование организационной структуры кадровых служб и распределение между сотрудниками задач по внедрению кадровых технологий, обеспечивающих в том числе реализацию принципов и Стандартов клиентоцентричности	Решение принимается внутри ведомства с непосредственным участием сотрудника, ответственного за внедрение в кадровой работе принципов и Стандартов клиентоцентричности

	(далее – кадровые технологии)	
3.3.	Проведение самооценки уровня зрелости кадровых процессов (с дальнейшим ежегодным мониторингом)	Методические материалы для проведения самооценки уровня зрелости кадровых процессов будут предоставлены дополнительно.
3.4.	Проведение самооценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий, обеспечивающих в том числе реализацию принципов и Стандартов клиентоцентричности (далее – кадровые технологии)	Методические материалы для проведения самооценки профессиональных и личностных качеств государственных гражданских служащих кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий, будут предоставлены дополнительно.
3.5.	Разработка плана по развитию кадровых технологий	План по развитию кадровых технологий, обеспечивающих в том числе реализацию принципов и Стандартов клиентоцентричности, может включать такие направления кадровой работы, как: <ul style="list-style-type: none"> – стратегическое управление кадрами; – комплектование и оценка кадров; – профессиональное развитие кадров (в том числе мероприятия в рамках адаптации и наставничества); – материальное стимулирование и нематериальная мотивация кадров; – формирование основ профессиональной культуры.
3.6.	Обучение уполномоченного руководителя по программе профессиональной переподготовки/повышения квалификации руководителей принципам и Стандартам клиентоцентричности, в том числе в рамках иных мероприятий по	Будет централизовано организовано Минтрудом России

	профессиональному развитию	
3.7.	Обучение сотрудников кадровых служб, ответственных за внедрение кадровых технологий, принципам и Стандартам клиентоцентричности, в том числе в рамках иных мероприятий по профессиональному развитию	Будет централизованно организовано Минтрудом России
3.8.	Актуализация плана по развитию кадровых технологий с учетом результатов анализа зрелости кадровых процессов (при необходимости)	С периодичностью определенной сотрудником, ответственным за внедрение в кадровой работе принципов и Стандартов клиентоцентричности, не реже 1 раза в год
4.	Коммуникационный блок	
4.1.	Разработка и принятие плана внедрения фирменного стиля	Внедрение фирменного стиля не является первоочередной задачей. В связи с этим план внедрения фирменного стиля должен предусматривать этапность внедрения фирменного стиля: какие его элементы, когда и как будут внедряться в деятельность ведомства
4.2.	Создание медиаплана ведения информационной кампании, продвигающей внедряемые изменения	<p>Медиаплан должен отражать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – основную и дополнительную целевые аудитории (ЦА) по сегментам; – каналы донесения информации для каждого сегмента ЦА; – основное информационное сообщение для каждого сегмента ЦА; – оформление основного информационного сообщения для каждого сегмента ЦА; – периодичность информирования по каждому из каналов; – механизмы выявления и использования сообщений об успешном внедрении изменений в сфере клиентоцентричности
4.3.	Разработка системы сбора обратной связи	Необходимо определить порядок регулярного и постоянного сбора и использования обратной связи как от внешних клиентов (если они есть), так и от внутренних клиентов
4.4.	Проведение мониторинга удовлетворенности основными услугами\функциями	<p>Необходимо реализовать в ведомстве мониторинг удовлетворенности граждан и представителей бизнеса качеством оказания услуг и исполнения функций ведомством.</p> <p>В частности, в качестве метрики удовлетворенности граждан оказываемыми услугами</p>

		рекомендуется использовать индексы CSI (Customer Satisfaction Index, «индекс удовлетворенности клиента») и NPS (Net Promoter Score, «индекс лояльности», замеряет уровень готовности рекомендовать). В качестве метрик удовлетворённости представителей бизнеса, а также метрик для оценки удовлетворённости исполняемыми функциями возможно использование иных методов и индексов
4.5.	Формирование системы постоянного сбора и оценки внутренней обратной связи	<p>Должна быть разработана и утверждена методика, в частности, описывающая, какие показатели и данные обратной связи от внутреннего клиента собираются, с какой периодичностью собираются, источники данных для сбора этих показателей и обратной связи, как обрабатываются и анализируются полученные данные, как используются результаты анализа.</p> <p>Рекомендуется интегрировать в методику оценку по индексу eNPS (Employee Net Promoter Score, «индекс удовлетворенности персонала»)</p>
5.	Блок по внедрению Стандарта «Государство для людей»	Приведенные далее рекомендации также распространяются на аналогичные мероприятия блоков 5, 6 и 7. Для удобства чтения рекомендации по схожим пунктам не дублируются
5.1.	Реинжиниринг процессов предоставления услуг (сервисов), выполнения функций	Данный и последующие разделы и пункты включаются в план мероприятий в случае, если ведомство реализует соответствующие процессы. При заполнении учитывается специфика полномочий федерального органа исполнительной власти
5.1.1.	Определение основных процессов предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций	Имеются в виду фактически процессы предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций. Необходимо получить сводную картину всех процессов ведомства, которые осуществляются при оказании услуг
5.1.3.	Приоритизация услуг (сервисов), функций для реинжиниринга	Для приоритизации остальных услуг рекомендуется выстроить систему параметров, например: популярность услуги, текущий уровень удовлетворенности, предполагаемый эффект от ее реинжиниринга, предполагаемые затраты на ее реинжиниринг и так далее
5.1.4.	Формирование перечня точек взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций	Рекомендуется определить, в каких точках взаимодействия происходит контакт по каждой услуге, так как это необходимо для разработки требований по взаимодействию с клиентом в таких точках. Точка взаимодействия – это то же самое, что и канал взаимодействия: МФЦ, приемная ведомства, портал ведомства, ЕПГУ и так далее

	в офлайн и онлайн форматах	
5.1.5.	Сегментация клиентов по всем услугам (сервисам)	Все потенциальные получатели услуги (пользователи сервиса) должны быть разделены на группы – сегменты, обладающие схожим набором признаков, например, мужчины 35-50 лет, имеющие собственный бизнес. Методические материалы для сегментации клиентов будут направлены дополнительно.
5.1.6.	Оценка удовлетворенности по всем услугам (сервисам), формирование «карты болей»	<p>Оценка должен собирать как структурированную, так и неструктурированную обратную связь от пользователей. Структурированная – это как минимум уровень удовлетворённости, неструктурированная – это рассказ респондентов в свободной форме о своем опыте получения услуг. Цели две: собрать фактуру для дальнейшей приоритизации процессов и их переработки по существу, а также установить некую «нулевую точку» удовлетворённости для каждой услуги, чтобы отслеживать динамику ее изменения после реинжиниринга.</p> <p>Оценка может быть проведен еще до того, как заработала система мониторинга и обратной связи из п. 4.3. и 4.5.</p>
5.1.7.	Разработка порядка (правил) взаимодействия с клиентом в рамках предоставления услуг (сервисов), выполнения функций в офлайн и онлайн форматах	Требования по взаимодействию не касаются процессов оказания услуг напрямую, но связаны с ними. Эти требования могут не только изменять, но также дополнять и уточнять порядок, установленный в административных регламентах. Например, это сценарии бесед для кол-центров, порядок действий, если клиент обращается с нестандартной просьбой, и так далее
5.1.8.	Разработка плана реинжиниринга услуг, сервисов и выполнения функций	<p>План должен быть подробным и включать детальные мероприятия по реинжинирингу каждого процесса.</p> <p>Разработка плана должна включать обязательное проведение исследований услуг в лабораториях пользовательского тестирования</p>
5.1.9.	Проведение сертификации услуг и сервисов в Лаборатории пользовательского тестирования	Сертификация представляет собой проверку услуги или сервиса в Лаборатории. Если услуга\сервис соответствует требованиям – на нее выдается сертификат соответствия, если нет – услуга\сервис отправляются на реинжиниринг
5.1.10.	Формирование плана проведения повторного аудита процессов предоставления услуг (сервисов), выполнения функций для	После проведения реинжиниринга по п.5.1.9. процессы оказания услуг необходимо периодически заново проверять, так как потребности клиентов могут меняться, и услуга может перестать их удовлетворять. В данном пункте необходимо запланировать повторное

	реализации постоянного совершенствования	исследование таких процессов
5.2.	Реинжиниринг процессов рассмотрения обращений и запросов	В части блока по внедрению Стандарта «Государство для людей» предметом должны стать процессы рассмотрения обращений и запросов граждан, в блоке по внедрению Стандарта «Государство для людей» - обращений и запросов представителей бизнеса, а в блоке по внедрению Стандарта для внутреннего клиента – обращений и запросов внутренних клиентов, в том числе рассмотрение межведомственных запросов информации
5.3.	Реинжиниринг процессов обеспечения доступа к информации о деятельности ФОИВ	Включает процессы, связанные с размещением информации о деятельности ФОИВ. Регламентация таких процессов в законодательстве имеет общий характер, поэтому ведомство должно изучить потребности клиентов и реализовать процессы предоставления информации наиболее удобным для целевой аудитории способом. Например, может быть реализована рассылка новостей ведомства тем клиентам, которые на нее подписались, или реализован раздел с ответом на часто задаваемые вопросы, или размещены обучающие ролики по правильному получению той или иной услуги и т.д.
6.	Блок по внедрению Стандарта «Государство для бизнеса»	Комментарии аналогичны комментариям к блоку 5, с той разницей, что здесь рассматриваются процессы, связанные с предоставлением услуг, рассмотрением обращений и запросов, а также обеспечением доступа к информации о деятельности ФОИВ для представителей бизнеса, включая коммерческие компании, некоммерческие компании, самозанятых и индивидуальных предпринимателей
6.2.	Реинжиниринг процессов предоставления мер государственной поддержки	Включает все процессы, связанные с предоставлением ведомством мер государственной поддержки как материальных, так и нематериальных, в той части, которая зависит от ведомства
6.3.	Реинжиниринг процессов по осуществлению государственного контроля (надзора)	Включает не только процессы, непосредственно касающиеся осуществления государственного контроля (надзора), но и процессы по профилактике и мониторингу. Предлагается не включать в этот подблок процессы, связанные с лицензированием, и включить их в подблок 6.1. «Реинжиниринг процессов предоставления услуг (сервисов) и выполнения функций»
7.	Блок по внедрению Стандарта для внутреннего клиента	
7.1.	Реинжиниринг процессов	Непосредственное внесение необходимых поправок в ведомственные акты, чтобы

	нормотворческой деятельности	соответствовать требованиям клиентоцентричности – это п. 2.4. Плана. Здесь же речь идет о дополнении и уточнении регламентированных законодательством процессов проектирования, внесения на обсуждение, обсуждения и принятия различных актов внутри ведомства
7.2.	Реинжиниринг процессов оформления и исполнения договоров	<p>К договорам в рамках данного пункта относятся договоры, заключаемые с внешними клиентами в рамках государственных закупок, реализации проектов ГЧП, концессионные соглашения. Процессы заключения трудовых договоров сюда не входят, они входят в п. 3.5.</p> <p>Имеется в виду реинжиниринг процессов, происходящих внутри ведомства – процессы рассмотрения, согласования таких договоров со стороны ведомства, формирования и согласования внутри ведомства сопроводительной документации (например закупочной документации), подписания со стороны ведомства и так далее</p>
7.3.	Реинжиниринг процессов взаимодействия с внутренним клиентом	Включает процессы взаимодействия между ведомством и его сотрудниками, например: кадровые процессы, организационная культура, мотивация и т.д.
7.4.	Реинжиниринг процессов рассмотрения обращений и запросов внутренних клиентов	Имеются в виду проблемы рассмотрения обращений и запросов внутренних клиентов, включая не только запросы между разными подразделениями внутри ведомства, но и межведомственные запросы. Например, ведомство может установить ускоренный порядок рассмотрения типовых запросов от другого ведомства или предусмотреть возможность для коллег обратиться с простым вопросом в рабочем порядке, если это не запрещено законодательством

Декларация ценностей клиентоцентричности – текстовая версия

Преамбула

Признавая человека, его права и свободы высшей ценностью, а обеспечение достойной жизни людей – одной из главных обязанностей государства; и

осознавая многообразие жизненных ситуаций, в которых люди взаимодействуют с государством, а также изменчивость современного мира; и

понимая возможности, которые создают современные технологии и методы изучения потребностей людей и их клиентского опыта; и

признавая недостаточную эффективность традиционной бюрократической модели государственного управления;

настоящая Декларация провозглашает переход к клиентоцентричной модели государственного управления и организации государственных функций и услуг, основанной на обеспечении эффективного и комфортного взаимодействия человека и государства за счет анализа актуальных потребностей и клиентского опыта человека.

Трансформация подхода к исполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг также обусловлена назревшей необходимостью следующих улучшений:

- ▶ продвижение и развитие культуры уважения к человеку, его мнению, особенностям и потребностям,
- ▶ повышение доверия к государству,
- ▶ повышение эффективности и качества решения задач человека,
- ▶ повышение скорости и гибкости реагирования государства на актуальные запросы и вызовы,
- ▶ более простое и удобное для человека взаимодействие с государством,
- ▶ повышение эффективности и привлекательности государственной службы,
- ▶ более эффективное и разумное распределение бюджетных средств при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг.

В ответ на аналогичные вызовы развитые страны стремятся совершить переход к клиентоцентричному государственному управлению, максимально ориентированному на удобство человека за счет адаптации лучших техник изучения потребностей и ожиданий клиентов, выработанных частным сектором.

Клиентоцентричный подход положительно зарекомендовал себя и в российской практике — в частности, при работе над развитием Единого портала государственных услуг и Многофункциональных центров предоставления госуслуг. Однако для существенного улучшения государственных процедур и клиентского опыта, требуется распространение клиентоцентричного подхода в масштабах всего государства.

I. Общие положения

1. Правовую основу настоящей Декларации составляют положения Конституции Российской Федерации, Указ Президента Российской Федерации от 21 июля 2020 года № 474 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года», Распоряжение Правительства Российской Федерации от 06.10.2021 N 2816-р «Об утверждении перечня инициатив социально-экономического развития Российской Федерации до 2030 года» и Распоряжение Правительства РФ от 01.10.2021 N 2765-р «Об утверждении Единого плана по достижению национальных целей развития Российской Федерации на период до 2024 года и на плановый период до 2030 года».
 2. **Клиентоцентричное государство** – это государство, функции и услуги которого организованы удобным для человека образом, позволяют эффективно удовлетворять потребности человека и постоянно совершенствуются на основе анализа клиентского опыта.
 3. Клиентом государства является человек, который может взаимодействовать с ним в различных статусах:
 - ▶ как **гражданин** (а также иностранец или человек без гражданства);
 - ▶ как **представитель бизнеса** (коммерческой или некоммерческой организации), индивидуальный предприниматель или самозанятый;
 - ▶ как **государственный или муниципальный служащий**, представляющий публичную власть в отношениях с внешними клиентами (гражданами и бизнесом), а также участвующий в межведомственном взаимодействии.
 4. Каждая категория клиентов обладает отличительными особенностями, которые учитываются государством при выполнении государственных функций и оказании государственных услуг. Требования к взаимодействию государства с каждой из категорий клиентов раскрываются в соответствующих стандартах:
 - ▶ Стандарты для внешних клиентов: «**Государство для людей**» и «**Государство для бизнеса**»; а также
 - ▶ «**Стандарт для внутреннего клиента**», описывающий требования к организации работы государственных и муниципальных служащих.
- Требования Стандартов разработаны на основе общих ценностей и принципов, утвержденных настоящей Декларацией.**
5. Настоящая Декларация утверждает миссию, видение, ценности и принципы клиентоцентричного государства, а также меры по их реализации.

II. Миссия и видение клиентоцентричного государства

6. **Миссия** России как клиентоцентричного государства и исполнителей государственных функций и услуг заключается в следующем:
- ✓ Обеспечивать достойную жизнь людей, а также спокойствие и уверенность в любой жизненной ситуации, помогая каждому человеку решать свои задачи и оказывая незримую поддержку, когда она требуется.
7. В результате трансформации государственных функций и услуг будет достигнуто следующее **целевое видение**:
- ✓ К 2030 году государственное управление России является примером клиентоцентричности, и Россия входит в десятку лучших стран по степени удовлетворенности качеством государственных функций и услуг.
 - ✓ Для каждой жизненной ситуации создано эффективное решение, продукт, сервис. Перечень жизненных ситуаций регулярно актуализируется, исходя из анализа потребностей людей, новые решения, продукты и сервисы проходят обязательное тестирование. Работа государства постоянно совершенствуется в интересах человека на основе мониторинга качества и обратной связи.

III. Ценности и принципы клиентоцентричного государства

8. В **фокусе внимания** клиентоцентричного государства находится **человек**. Государственные функции и услуги, а также процедуры созданы ради решения задач людей и организованы ради их комфорта.
9. Деловая культура сфокусированного на человеке государства основана на эмпатии, профессионализме и честности:
- ▶ Государство проявляет **эмпатию** (чуткость и внимательность) к потребностям и особенностям каждого человека;
 - ▶ Государство **профессионально** работает на благо людей, несет ответственность за результат и постоянно совершенствуется;
 - ▶ Государство **честно** в общении с людьми, ведет открытый диалог.



10. Эмпатичное, профессиональное и честное государство при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг руководствуется следующими ценностями и соответствующими им принципами. Все перечисленные ценности и принципы взаимосвязаны и дополняют друг друга, образуя единую систему, и применяются в совокупности, а не в отрыве друг от друга.



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



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



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



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



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



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



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)

IV. Механизм реализации настоящей Декларации

11. Настоящая Декларация применяется в процессе трансформации государственного управления и последующего функционирования клиентоцентричного подхода при исполнении государственных функций и предоставлении государственных услуг. Клиентоцентричный подход будет поэтапно реализован во всех органах публичной власти России. Исполнители государственных функций и услуг будут следовать настоящей Декларации во всех точках взаимодействия государства и человека. Также рекомендуется учитывать ценности и принципы, утвержденные настоящей Декларацией, при разработке кодексов этики органов публичной власти и принятии кадровых решений.
12. В развитие настоящей Декларации разработаны проекты трех стандартов взаимодействия государства с различными категориями клиентов: **Стандарт «Государство для людей»**, **Стандарт «Государство для бизнеса»** и **Стандарт для внутреннего клиента**. После прохождения экспертизы и тестирования, Стандарты будут утверждены в качестве нормативно-правовых актов, обязательных для исполнения исполнителями государственных функций и услуг.

Стандарты устанавливают требования к анализу потребностей клиентов, к проектированию и выполнению государственных функций и предоставлению государственных услуг. Стандарты также определяют правила организации внутриведомственного и межведомственного взаимодействия, а также организации работы исполнителей государственных функций и услуг, которая непосредственно влияет на удовлетворение потребностей граждан и бизнеса.

13. Для развития профессионализма и культуры государственных и муниципальных служащих и обеспечения соблюдения в их деятельности положений настоящей Декларации и принятых в ее развитие стандартов, должны проводиться регулярные тренинги и обучение, а также должна быть создана информационная система развития государственных и муниципальных служащих.
14. Для лучшего удовлетворения потребностей человека должен быть создан и регулярно обновляться исчерпывающий реестр жизненных ситуаций, для каждой из которых должно быть разработано эффективное решение.
15. Для выявления потребностей и особенностей групп клиентов должен быть сформирован и регулярно обновляться профиль клиентских сегментов.
16. С целью проверки услуг, продуктов и сервисов на соответствие требованиям клиентоцентричности должна быть создана сеть лабораторий пользовательского тестирования.
17. Для изучения уровня удовлетворенности граждан опытом взаимодействия с государством должны быть созданы системы мониторинга услуг и обратной связи. На основании регулярно обновляемых данных этих систем должны выявляться услуги и сервисы, требующие оптимизации.