

**Оценка качества предоставления муниципальных услуг  
с использованием системы сбалансированных показателей**  
(опыт администрации города Хабаровска)

Указом Президента Российской Федерации от 7 мая 2012 года № 601 «Об основных направлениях совершенствования системы государственного управления» (далее – 601-й Указ) утверждены показатели, достижение которых органами государственной власти и местного самоуправления предусмотрено к 2018 году. Во исполнение Указа Президента администрацией города принят план мероприятий, которым определены поэтапные (до 2020 года) уровни достижения показателей (таблица 1).

Таблица 1

№ п/п	Показатели	Целевое значение							
		2013		2014		2015	2016	2017	2018– 2020
		план	факт	план	факт	план	план	план	план
1	Уровень удовлетворенности населения качеством предоставления государственных и муниципальных услуг, в процентах	70	58	70	84	70	80	85	90
2	Доля населения имеющего до ступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе МФЦ, в процентах	20	50	40	100	90	90	90	90
3	Доля граждан использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме, в процентах	30	30	35	77	40	50	60	70
4	Снижение среднего числа обращений представителей бизнес-сообщества в орган местного самоуправления для получения одной муниципальной услуги, связанной со сферой предпринимательской деятельности, единиц	6	4	2	2	2	2	2	2
5	Сокращение времени ожидания в очереди при обращении заявителя в орган местного самоуправления для получения государственной (муниципальной) услуги, в минутах	30	30	15	15	15	15	15	15

На уровне бизнес-процессов контроль стратегической деятельности осуществляется через так называемые ключевые показатели эффективности или ключевые показатели результата деятельности (KPI). Эти показатели являются

измерителями достижимости целей, а также характеристиками эффективности бизнес-процессов и работы каждого отдельного сотрудника. В этом контексте система сбалансированных показателей (далее – ССП) является инструментом не только стратегического, но и оперативного управления.

В администрации города ССП разделена по двум временным векторам: ежемесячная оценка и ежегодная.

По ежегодной системе показателей оценивается деятельность заместителей мэра города и руководителей комитетов, управлений и департаментов администрации. Годовые показатели определяются исходя из целей, поставленных Стратегическим планом устойчивого развития города Хабаровска до 2020 года.

В свою очередь ежемесячная оценка по системе сбалансированных показателей проводится среди всех муниципальных служащих и реализуется через заполнение каждым сотрудником плановой и отчетной матрицы. В них учтены весовые значения КРІ, постоянных и переменных СМАРТ-задач. Форма отчетной матрицы по оценке результата деятельности каждого сотрудника представлена на рис. 1.

СОГЛАСОВАНО Заместитель начальника управления информационных технологий, начальник отдела информационного взаимодействия " " _____			УТВЕРЖДАЮ Начальник управления информационных технологий " " _____								
ОТЧЕТНАЯ МАТРИЦА показателей за август 2015 года (месяц)											
Структурное подразделение											
Сотрудник											
№	Цель / Задача		Вес показателя	Ед. изм.	План	Факт	Вып., %	Т ноль, %	Т макс., %	Исполн. с учетом Т ноль, Т макс., %	Итого, %
1	2		3	4	5	6	7	8	9	10	11
1.	Ключевой показатель	1. Координация мероприятий по развитию системы предоставления муниципальных услуг, в том числе в электронном виде	30%	кол-во мероприятий	2	2	100,0	98,0	100,0	100,0	30,0
2.	СМАРТ - задачи	1. Контроль работоспособности и наполнения разделов официального сайта администрации города, относящихся к компетенции отдела	30%	% от поступивших проектов	100	100	100,0	80,0	100,0	100,0	30,0
		2. Координация мероприятий по организации и обеспечению межведомственного электронного взаимодействия		кол-во мероприятий	1	1					
		3. Организация и проведение мониторинга оптимизации и совершенствования порядка предоставления государственных (муниципальных) услуг		кол-во мероприятий	1	1					
		4. Организация мониторинга предоставления муниципальных услуг структурными подразделениями администрации города и подведомственными им муниципальными учреждениями		дата	25.08.15	17.08.15					
		5. Разработка и согласование проекта постановления «О внесении изменений в постановление администрации города Хабаровска от 06.08.2012 № 3419 «Об утверждении перечня муниципальных услуг администрации города Хабаровска, предоставляемых в многофункциональном центре Хабаровского края, организованном на базе КГУ «Оператор систем электронного правительства Хабаровского края»		дата	31.08.15	28.08.15					
3.	Исполнительская дисциплина		30%				100,0	100,0	100,0	30,0	
4.	Оценка вышестоящего руководителя		10%				10,0			10,0	
5.	ИТОГО по матрице		100%							100,0	
6.	Премия, с учетом фактического исполнения по матрице, кол - во окладов								2,0		
7.	Коэффициент фактически отработанного фонда рабочего времени, единиц					Плановый фонд раб. врем. (дн.) - 21	Фактически использованный фонд раб. врем. (дн.) - 21			1,0	
8.	Премия к начислению, кол-во окладов								2,0		
_____ ФИО сотрудника подпись											

Рис. 1. Форма отчетной матрицы

Итоговый премиальный коэффициент определяется с учетом:

- границы выполнения показателей с минимальными и максимальными параметрами, за пределами которых премия не начисляется;
- оценки исполнительской дисциплины;

- оценки вышестоящего руководителя;
- фактически отработанного муниципальным служащим рабочего времени.

Переменные показатели позволяют реагировать новые задачи, не теряя при этом из виду главное направление деятельности структурного подразделения и администрации в целом.

Для реализации системы сбалансированных показателей с использованием ежемесячных индикаторов (СМАРТ-задач) была внедрена АСУ «СМАРТ», разработанная подведомственным учреждением МБУ «МИАЦ». Это позволило обеспечить автоматизацию заполнения плановых и отчетных матриц и мониторинг исполнения плановых показателей.

АСУ «СМАРТ» построена на основе вертикальной иерархии показателей (рис.2). Для заместителей мэра города, руководителей структурных подразделений КРІ и соответствующие им СМАРТ-задачи ежегодно утверждаются распоряжением администрации города.

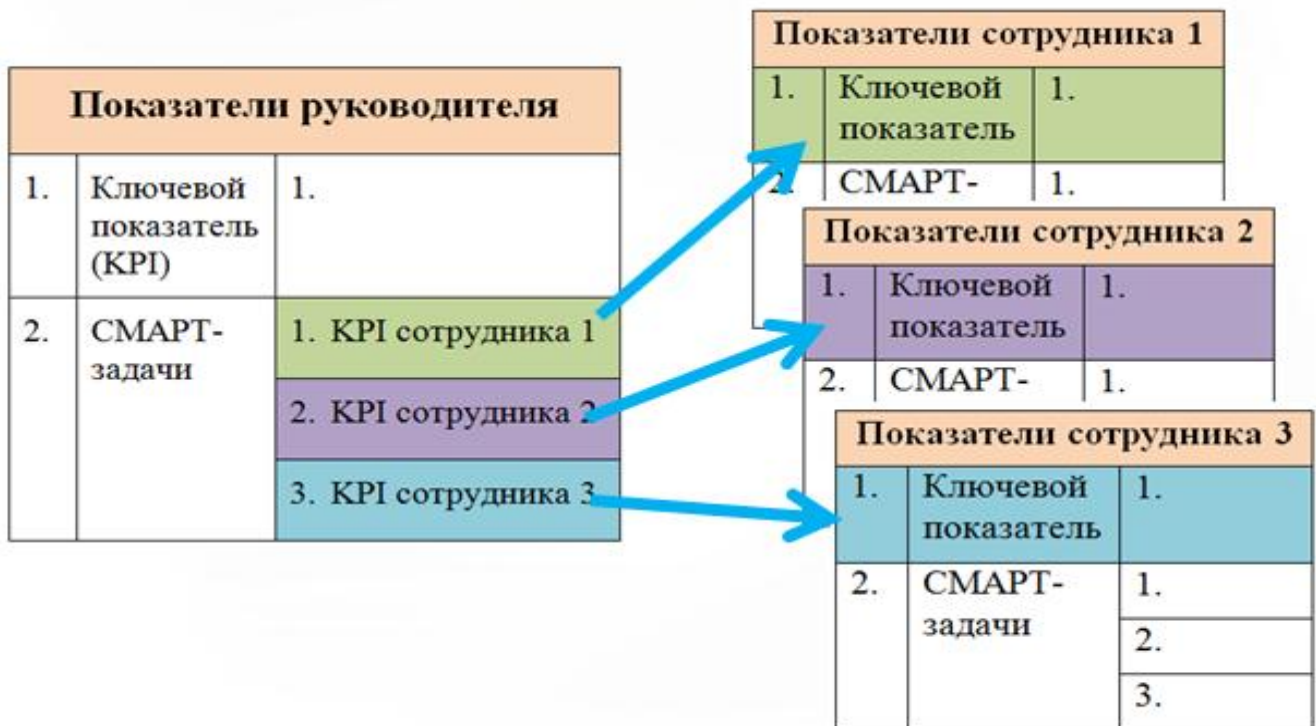


Рис. 2. Формирование показателей руководителя структурного подразделения

КРІ и постоянные СМАРТ-задачи сотрудников определяются исходя из их должностных обязанностей и утверждаются приказом. СМАРТ-задачи заместителей мэра города определяют КРІ руководителей структурных подразделений, отвечающих за наиболее значимые направления работы. Соответственно, постоянные СМАРТ-задачи начальников управлений определяют КРІ сотрудников.

Таким образом, задачи для каждого сотрудника ставятся в соответствии с общим направлением деятельности структурного подразделения в текущем году.

На служебном портале администрации размещены внутренние сервисы – как доступные для всех структурных подразделений (АСУ «СМАРТ», АИС «МЭД», АСУ «ЗАЯВКИ»), так и сервисы, разработанные под конкретные задачи структур (АИС «ГОСУСЛУГИ», АСУ «ДЕЖУРНЫЙ», БД «АКТЫ» и др.), соответственно, они отображаются только у управления, которое является их пользователем. Таким образом, в администрации обеспечена автоматизация типовых управленческих процессов, и их техническая поддержка в режиме реального времени.

АСУ «СМАРТ» является инструментом для планирования и контроля деятельности сотрудников. Система автоматически по результатам выставленных руководителем оценок и отработанных дней рассчитывает коэффициент премирования для каждого муниципального служащего.

АИС «МЭД» (система муниципального электронного документооборота) оперативно информирует руководителя о нарушении сроков исполнения документов, а также с помощью формируемых отчетов позволяет анализировать исполнительскую дисциплину за установленный временной период.

АИС «ГОСУСЛУГИ» (рис. 4) обеспечивает перевод услуг в электронный вид и их предоставление заявителям на сайте администрации города и при личном посещении. Описание услуги размещается на Едином и Региональном порталах государственных и муниципальных услуг в информационной системе «Реестр государственных услуг», а авторизация заявителей для получения услуг осуществляется с использованием Федеральной Единой системы идентификации и аутентификации (ЕСИА).



Рис. 4. Схема функционирования АИС «ГОСУСЛУГИ» при предоставлении муниципальных услуг

Разработка предоставления в электронном виде новых услуг и внесение изменений в процедуры предоставления существующих услуг выполняют сотрудники управления. По каждой новой услуге в «конструкторе» системы осуществляется формирование набора документов, предусмотренных регламентом с учетом конкретных «жизненных ситуаций» (рис. 5).

После этого исполнители получают возможность принимать документы – в электронной форме или в ходе личного обращения заявителя, информировать его об этапах исполнения, получать документы от федеральных органов власти через СМЭВ и направлять заявителю результат услуги.

АИС «МЭД» совместно с АИС «ГОСУСЛУГИ» являются неотъемлемой частью системы предоставления муниципальных услуг, упрощая и обеспечивая движение документов, отслеживая принятие нормативных актов, являющихся результатом предоставления муниципальной услуги.

The screenshot displays the 'constructor' interface for services in the AIS 'GOSUSLUGI'. At the top, there is a navigation menu with tabs: 'Мой кабинет', 'Просмотр', 'Открытые ресурсы', 'Реестры', 'Администрирование' (highlighted in blue), and 'Регламенты'. Below the menu, a search bar labeled 'Выбор услуги' contains the text '{VidRazrReklKon\_DMS}-Выдача разрешений на установку рекламных конструкций на соответствующей территории, аннули'. The main interface is divided into several sections:

- Жизненные ситуации:** A sidebar on the left listing various life situations with their corresponding codes and descriptions, such as '{EPredstav}-Если с заявлением обращается представитель' and '{EZayavNeSoblm}-Если заявитель не является собственником или иным законным владельцем недвижимого имущества...'
- Дерево жизненных ситуаций:** A central tree view showing a hierarchy of goals and documents. The root node is '{VidRazrRekl}-Выдача разрешений на установку рекламных конструкций'. It branches into sub-nodes like '{InfNachFakOpf}-Информация о начислениях, фактах оплаты, зачи...', '{ZVidRazrRekl}-Заявление о выдаче разрешения на установку рек...', and others.
- Информация по узлу:** A right sidebar displaying details for the selected goal. It includes fields for 'Тип документа:\*' (with a dropdown set to 'Выда'), 'Шаблон документа:', 'Виды документов:' (with a dropdown set to '№'), 'Вид документа по умолчанию:\*' (with a dropdown set to '{copu...}'), 'Примечание', and 'ОГВ:' (with a dropdown set to '№').

Рис. 5. Интерфейс «конструктора» услуг АИС «ГОСУСЛУГИ»

Эффективность деятельности заместителей мэра, руководителей структурных подразделений администрации по итогам работы за год оценивается по достижению значения показателя «Уровень удовлетворенности населения качеством предоставления государственных и муниципальных услуг», утвержденного 601-м Указом.

Безусловно, оценка удовлетворенности качеством предоставления муниципальных услуг подразумевает наличие обратной связи с потребителями услуг и определяется по результатам социологического опроса населения.

При этом общественное мнение исследуется по отраслям, в которых данные услуги предоставляются. В 2013 году опрос проводился на официальном сайте администрации Хабаровска; в 2014 и 2015 годах – на сайте информационного агентства «Хабаровск. Открытый город» (Рис. 6).

По результатам опроса жителей краевого центра уровень удовлетворенности качеством услуг в 2014 году составил 84 % (при установленном значении не менее 70%).



Рис. 6. Сайт информационного агентства «Хабаровск. Открытый город»

В оценке эффективности руководителей присутствуют и другие показатели, утвержденные 601-м Указом:

1) *«Время ожидания в очереди при обращении заявителя в ОМСУ для получения муниципальной услуги»;*

2) *«Доля граждан, имеющих доступ к получению государственных и муниципальных услуг по принципу «одного окна» по месту пребывания, в том числе в МФЦ»;*

3) *«Доля граждан, использующих механизм получения государственных и муниципальных услуг в электронной форме»;*

4) *«Снижение среднего числа обращений представителей бизнес-сообщества в орган местного самоуправления для получения одной муниципальной услуги, связанной со сферой предпринимательской деятельности».*

Для обеспечения выполнения данных показателей основными направлениями работы являются: регламентация и стандартизация услуг, оказание их в электронном виде, межведомственное электронное взаимодействие, передача муниципальных услуг на предоставление в МФЦ, мониторинг сроков и качества предоставления услуг.

Определение целевых индикаторов для проведения оценки эффективности деятельности муниципальных служащих высшей и главной групп должностей позволяет ориентировать структурные подразделения на повышение качественного уровня их деятельности. По мере достижения запланированных значений – показатели, установленные руководителям, пересматриваются, ставятся новые цели и задачи.

Применение АСУ «СМАРТ» позволяет обеспечить постоянный мониторинг процесса оказания муниципальных услуг через достижение заданных ежемесячных и ежегодных индикаторов развития и повышать эффективность муниципального управления в целом.

---