

Анализ и рекомендации по улучшению государственной услуги по переводу жилого помещения в категорию нежилого

Проект: Совершенствование предоставления государственных услуг и повышения уровня управления в сельских районах Узбекистана



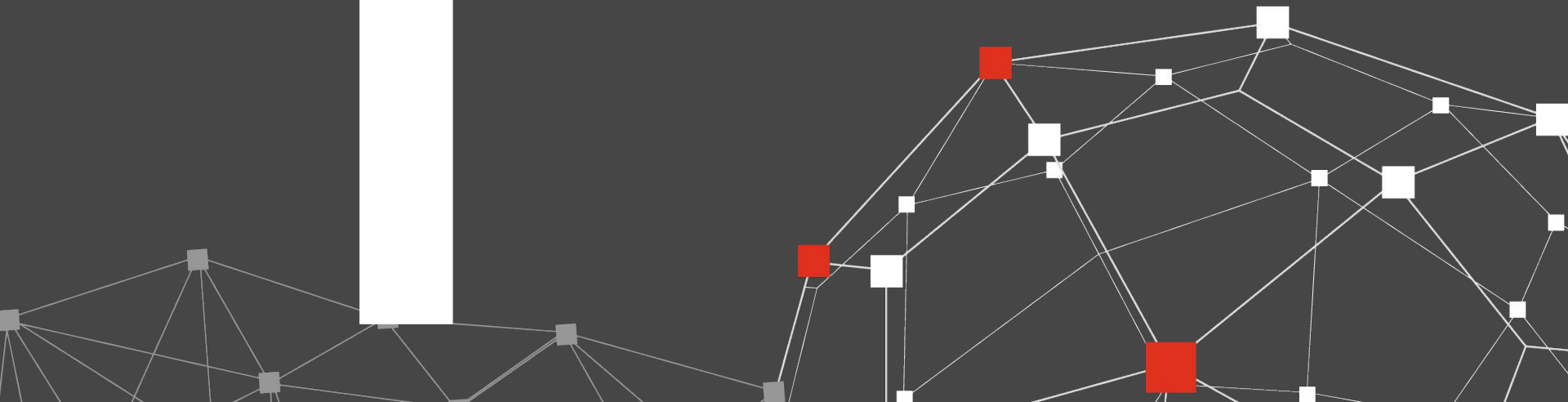
РИС

Программа развития ООН в Узбекистане (UNDP)

20 ноября 2020 года

1

Характеристика услуги



Информационная основа для проведения анализа государственных услуг

Для проведения анализа бизнес-процессов услуги по переводу жилого помещения в категорию нежилого перевода жилого, были собраны различные виды данных, отражающие текущее состояние объектов исследования. В частности, во время визитов были опрошены 17 сотрудников центра государственных услуг в пяти пилотных районах и 10 сотрудников районных отделений строительства и архитектуры. Интервью проводились с начальниками и специалистами ЦГУ, специалистами отдела строительства и архитектуры и другими руководителями районных отделений министерств и ведомств. В анонимных онлайн опросах участвовали всего 105 работника государственных органов и 59 пользователя государственных услуг. Также были опрошены порядка 17 случайных жителей 5-и районов, пользующиеся услугами ЦГУ.



Информационный запрос

Информационный запрос разработан на базе референтных моделей APQC City Government.



Опросник

Опросники состоят из двух частей: для пользователей услуг и для сотрудников районных отделов архитектуры строительства



Оффлайн интервью

Было проведено 27 интервью сотрудников ЦГУ и районных отделов архитектуры строительства в 5 пилотных районах.
Суммарное время интервью составило 20+ часов.



Онлайн взаимодействие

Проведено 15+ телефонных и видеозвонков.
Получено 188 ответов на опросники.

Анализ нормативно-правовых актов (НПА):

В качестве составной части реинжиниринга бизнес-процессов было проведено изучение законодательства, регулирующего предоставления услуг и действия вовлеченных государственных организаций. Такое исследование было подкреплено путем получения обратной связи и отзывов. В отчете содержатся рекомендации для государственных органов по вопросам изменения законодательства и бизнес-процессов, а также улучшения качества предоставляемых государственных услуг.

Референтные модели APQC

Референтные модели, разработанные Американским центром производительности и качества (American Productivity & Quality Center, APQC), широко используются в международной практике для функционального анализа и реинжиниринга бизнес процессов. APQC был основан в США в 1977 г. для повышения конкурентоспособности американских компаний. Сейчас в APQC входят более 500 компаний по всему миру. APQC концентрирует передовой опыт и знания в сфере стратегического управления в различных отраслях

Статистика услуг, оказанные через Центры государственных услуг, по всей стране

Среди всех 3-х государственных услуг, рассмотренных нами в рамках данного анализа (перевод жилого помещения в категорию нежилого, устройство ребенка в дошкольное образовательное учреждение и получение разрешения на подключение к водообеспечению), получение разрешения на перевод жилого помещения в категорию нежилого является самой невостребованной. Если по 2-м другим видам услуг количество заявлений исчисляется сотнями тысяч, то по изменению статуса жилого помещения на нежилое поступило всего 11292 заявлений по всей стране с 1 января по 19 октября 2020 г.. Сравнительно небольшое количество заявлений по данной услуге объясняется ее специфичностью.

Название услуги	Всего заявок	Новые заявки	Возвращённые заявки	Заявки в процессе обработки	Завершённые заявки	Отклоненные заявки	Аннулированные заявки
Получение решения о переводе жилого помещения в категорию нежилого	11,292	43	0	352	8,749	1,595	553

Источник: <https://davxizmat.uz/ru/process>

Статистика услуги по переводу жилого помещения в разряд нежилого в пилотных районах (городах) (с 1 января по 19 октября 2020 г.)

Статистика услуги по переводу жилого помещения на нежилое в 5 пилотных районах показывает, что в целом данная услуга мало востребована в пилотных районах. В среднем ни в одном районе не поступили более 2-х заявлений в месяц, а в Хавастском районе за более чем 9 месяцев 2020 года всего 6 человек подали заявление на получение данной услуги. Проведенные интервью на местах показали, что случаи отклонения этих заявлений редкие и они отклоняются в основном вследствие потенциального нарушения градостроительных норм.

Район / город	Всего заявок	Новые заявки	Возвращённые заявки	Заявки в процессе обработки	Завершённые заявки	Отклоненные заявки	Аннулированные заявки
Бахмальский р-н	17	1	0	0	15	0	1
Хавастский р-н	6	0	0	0	4	1	1
Г. Нурафшон	17	0	0	2	12	2	1
Сариасийский р-н	18	0	0	1	16	0	1
Дехканабадский р-н	19	0	0	1	14	3	1

Анализ законодательства, регулирующего процесс предоставления услуги 1/2

База НПА	Описание	Предложения
<p>Жилищный Кодекс Республики Узбекистан - Статья 15. Перевод жилого помещения в нежилое.</p>	<p>Перевод пригодного для проживания жилого помещения в нежилое не допускается. В исключительных случаях перевод жилого помещения в нежилое, по заявлению собственника либо уполномоченного им органа (лица), осуществляется по решению хокимов районов и городов в порядке, установленном Кабинетом Министров Республики Узбекистан.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Жилищный кодекс РУз сильно устарел. Обновить кодекс в соответствии с нынешнем законодательством.
<p>Постановлением КабМина №70 от 09.03.2016 «О мерах по дальнейшему упрощению общеустановленного порядка предоставления земельных участков для градостроительной деятельности и других несельскохозяйственных нужд, согласования изменения внешнего вида здания и сооружения (ремонт фасада), а также выдачи разрешений на перепрофилирование и реконструкцию объекта, перевод жилого помещения в категорию нежилого» утверждено Положение “О порядке выдачи решения о переводе жилого помещения в категорию нежилого “.</p>	<ul style="list-style-type: none">• Описывает процесс, включая ответственных лиц, необходимые документы и сроки;• Запрещает уполномоченному органу и исполнителю при рассмотрении заявления требовать представления дополнительных документов и/или сведений;• Обязывает госорганы принимать меры по повышению качества оказываемых ими электронных госуслуг с учетом результатов оценки	<ul style="list-style-type: none">• Не предписывает отправку электронной версии разрешения через Единый портал интерактивных госуслуг с последующим оповещением заявителя обязательной• Не предусматривает механизм рассмотрения жалоб и пересмотр принятого решения

Анализ законодательства, регулирующего процесс предоставления услуги 2/2

База НПА	Описание	Предложения
Постановление КабМина №120 от 13.05.2015 «О мерах по дальнейшему совершенствованию порядка оказания гос.услуг и межведомственного информационного взаимодействия гос. органов и иных организаций»	Содержит Положение о порядке формирования и ведения Единого реестра госуслуг, а также регламентирует межведомственное взаимодействие в оказании госуслуг	Нет предложений
Закон РУ №395 от 09.12.2015 “Об электронном правительстве”	Закон регулирует взаимосвязь госорганов по оказанию госуслуг физическим и юридическим лицам путем применения ИКТ, а также межведомственного электронного взаимодействия	Нет предложений
ПП-4024 от 21.11.2018, приложения-1: Правила этического поведения работников Министерства по развитию информационных технологий и коммуникаций РУ	Государственные служащие обязаны противодействовать проявлениям коррупции и активно содействовать в ее профилактике	Не предписывает проведение экспертизы НПА, регулирующих госуслуги, на предмет коррупционности бизнес-процессов и разработать меры по противодействию коррупции

Международный опыт оказания государственной услуги (1/2)

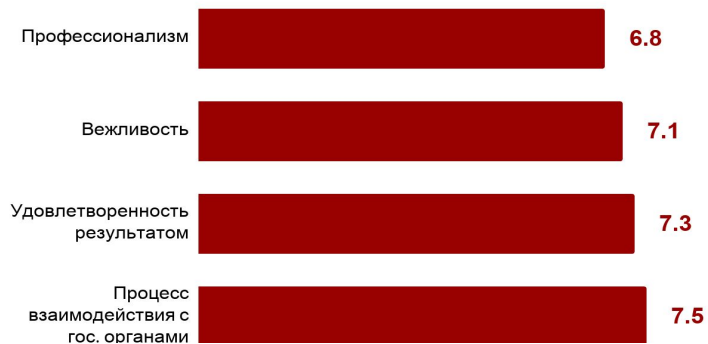
Критерии	Практика Узбекистана	Практика России	Практика Украины
Срок предоставления услуги	Не более 11 дней с даты подачи заявителем документов	С момента обращения заявителя в срок не более 45 рабочих дней	Документы должны быть рассмотрены на протяжении 30 дней
Требуемые документы	<ul style="list-style-type: none"> -заявление с указанием цели перевода -нотариально заверенное письменное согласие совладельцев и совершеннолетних членов семьи; -квитанция об оплате пошлины 	<ul style="list-style-type: none"> -заявление о переводе в нежилой фонд; -правоустанавливающие документы на переводимое помещение ; -план переводимого помещения с его техническим описанием (технический или кадастровый паспорт); -позэтажный план дома, в котором находится переводимое помещение; -подготовленный и оформленный в установленном порядке проект переустройства и (или) перепланировки переводимого помещения (в случае если переустройство и (или) перепланировка требуются для обеспечения использования такого помещения в качестве нежилого помещения). 	<ul style="list-style-type: none"> -заявление с указанием цели перевода -копию документа о праве собственности на это жилое имущество; -копию техпаспорта; -справку ЖКХ об отсутствии прописанных на данной площади граждан; -кадастровый план земельного участка -копию паспорта (если юрлицо: копию учредительных документов) -проект планировки; -справки об отсутствии долгов перед поставщиками коммунальных услуг по квартире; -согласие соседей

Международный опыт оказания государственной услуги (2/2)

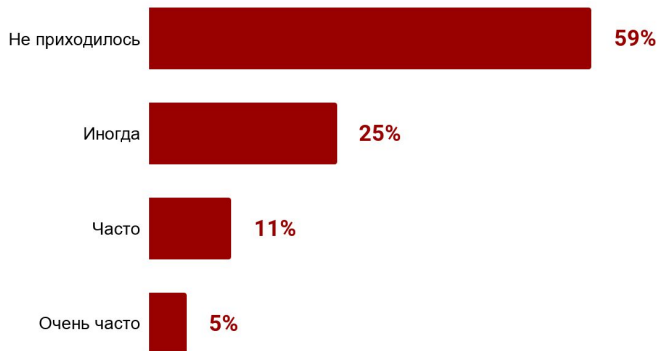
Критерии	Практика Узбекистана	Практика России	Практика Украины
Основания для отказа в выдаче разрешения	<p>В выдаче разрешения может быть отказано по следующим основаниям:</p> <ul style="list-style-type: none">- представление заявителем документов, указанных в пункте 9 настоящего Положения, не в полном объеме;- несоответствие заявителя и жилого помещения разрешительным требованиям и условиям, предусмотренным пунктом 8 настоящего Положения;- наличие в документах, представленных заявителем, недостоверных или искаженных сведений;- наличие обоснованного отрицательного заключения по итогам изучения, предусмотренного пунктом 15 Положения.	<p>Основанием для отказа в переводе в нежилой фонд являются:</p> <ul style="list-style-type: none">- не представление надлежащим образом оформленных документов, перечень которых определен ч. 2 ст. 23 ЖК РФ (перечень документов, необходимых при переводе в нежилой фонд смотрите ниже);- представление документов, необходимых для перевода в нежилой фонд, в ненадлежащий орган;- не выполнение условий перевода помещения в нежилой фонд, предусмотренные ст. 22 ЖК РФ;- несоответствие требованиям законодательства проекта переустройства и (или) перепланировки жилого помещения.	<p>Основанием для отказа могут быть такие факторы:</p> <ul style="list-style-type: none">- ошибки в предъявленных документах;- недостоверно указанная цель использования объекта;- несоответствие поданных документов требованиям Положения и закона.- градостроительные условия и ограничения застройки земельного участка;- технические условия;- задание на проектирование

Показатели удовлетворенности населения эффективностью работы ЦГУ

Оценка критериев предоставления услуг центром государственных услуг



Как часто приходится пользователям ожидать предоставления услуг в ЦГУ дольше срока, установленного при назначении услуг

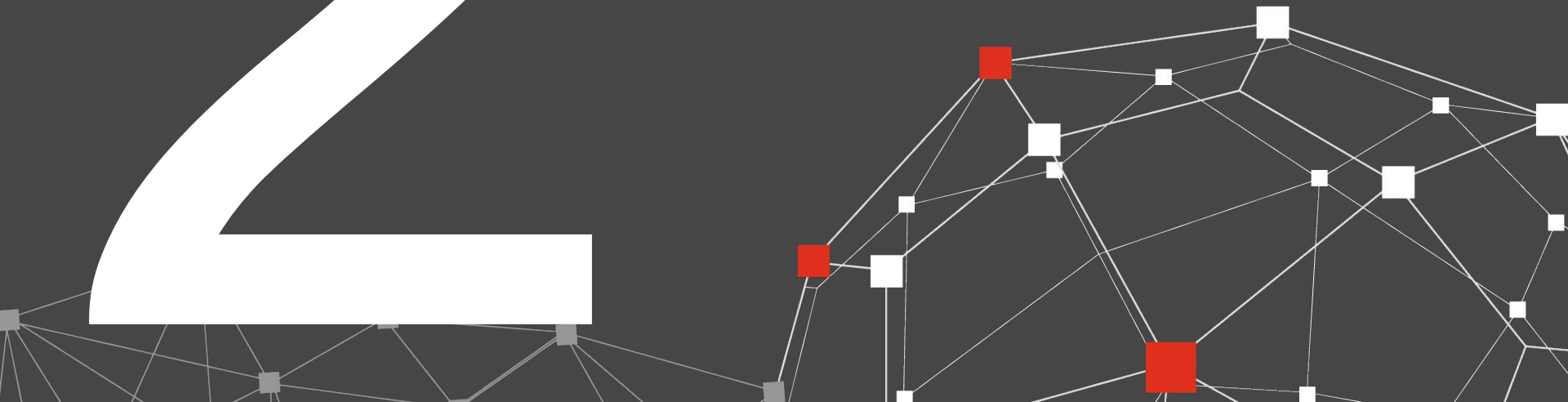


Комментарии

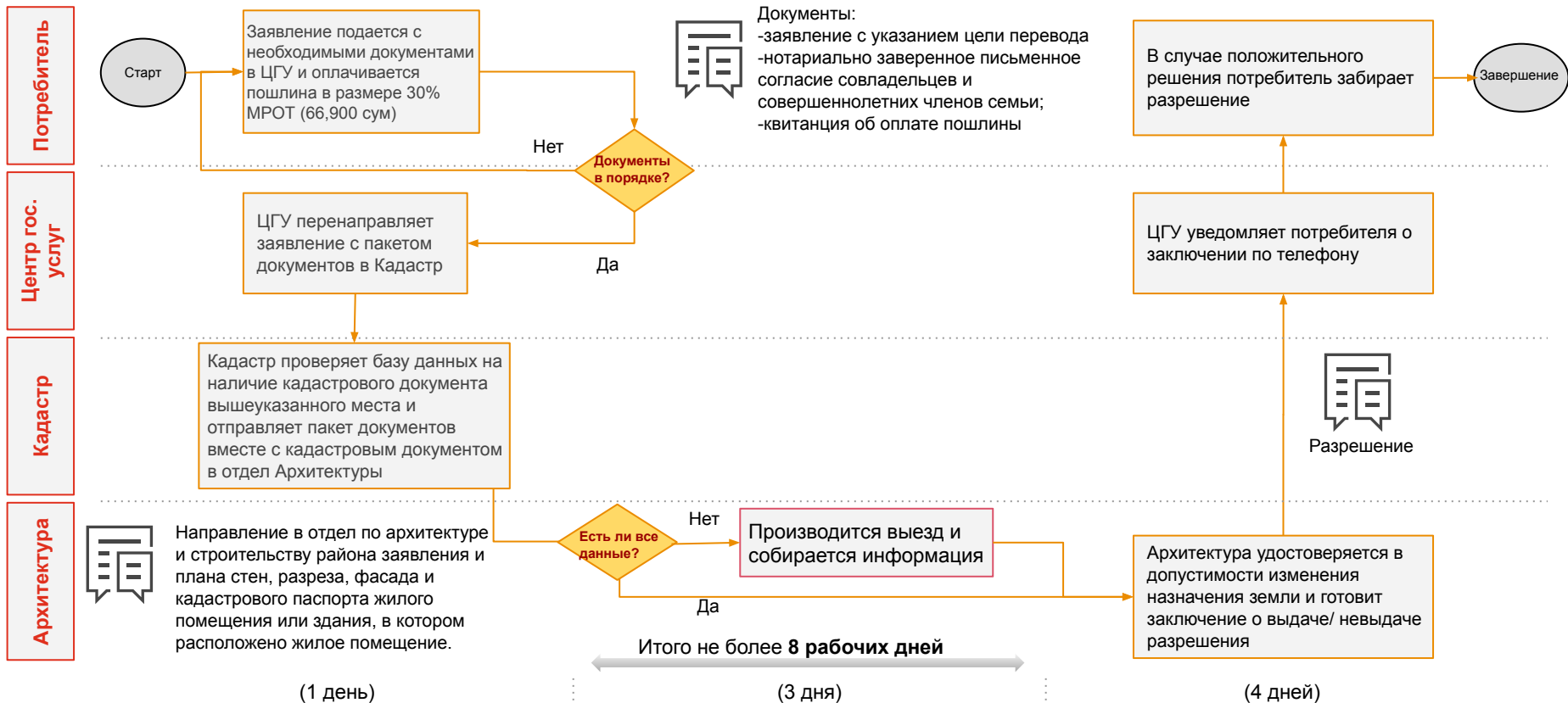
- По результатам опроса пользователей государственных услуг было выявлено, что в среднем, респонденты оценили компетентность и вежливость сотрудников ЦГУ при предоставлении услуг в 7 баллов из 10. В среднем степень удовлетворенности от полученных услуг составила 7.3 баллов;
- Респонденты высоко оценили процесс взаимодействия с сотрудниками ЦГУ и других ведомств;
- 41% респондентов указали, что им приходилось ожидать предоставления госуслуги дольше указанного срока;
- Как следствие, случаи несвоевременного оказания услуг больше всего происходят из-за малого количества кадров районных отделов архитектуры строительства, МДО и водоканала в 5 пилотных районах;

2

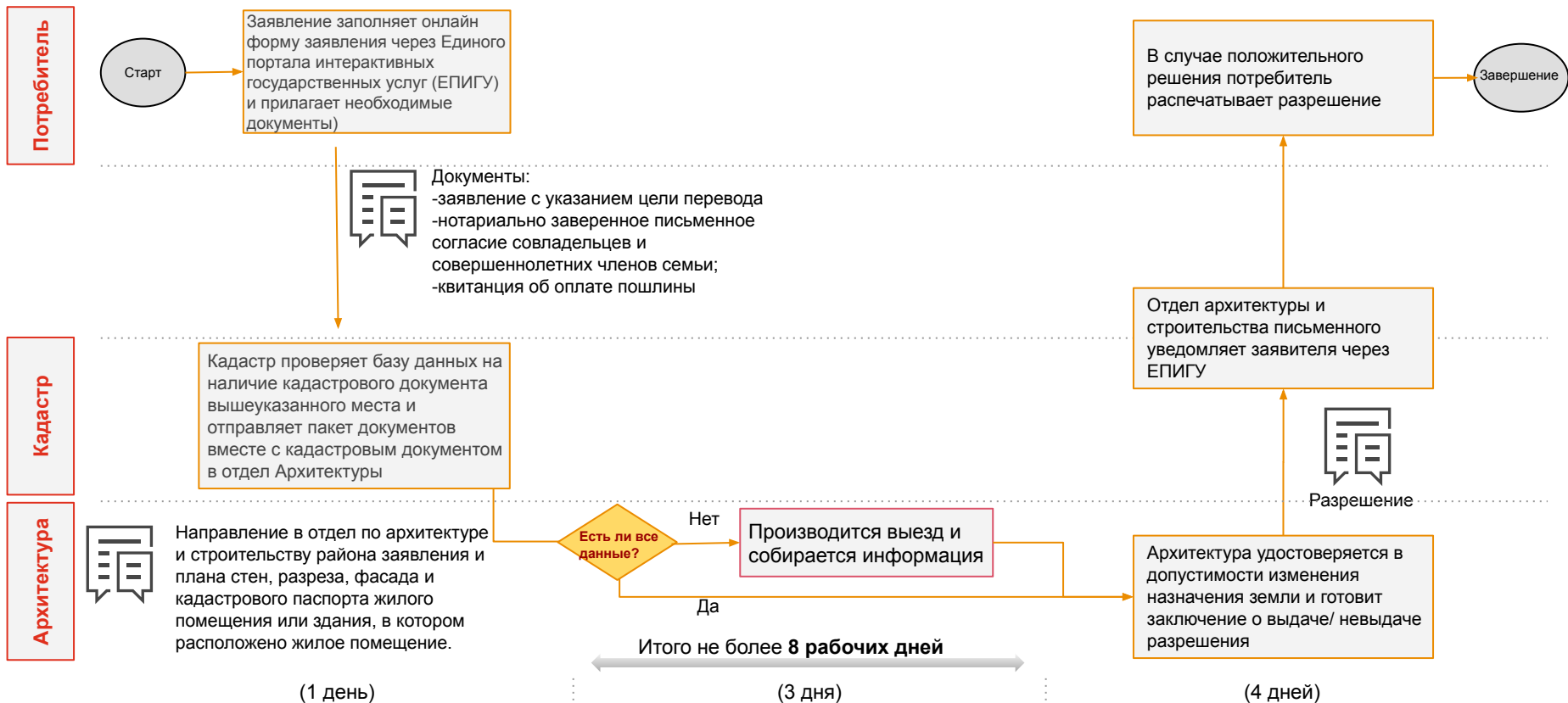
Преимущества,
недостатки и
рекомендации по
улучшению оказания
государственной услуги



Существующий процесс предоставления услуги - Перевод жилого помещения в категорию нежилого (Оффлайн)



Существующий процесс предоставления услуги - Перевод жилого помещения в категорию нежилого (Онлайн)



Положительные наблюдения по организации и оказанию госуслуги

Существующий процесс изменения статуса жилого помещения на нежилое имеет очевидные преимущества, среди которых выделяются следующие принципы:

Принцип	Преимущество	Пояснение
Непосредственное общение заявителя с Центрами Государственных Услуг или ЕПИГУ	Пользователь взаимодействует только с ЦГУ, подавая заявку с пакетом документов, и принимая звонок о готовности заключения.	Нет необходимости посещать и подавать документы в Управление архитектуры, Управление по земельным ресурсам и государственному кадастру и т.д.
Запрос только необходимых документов	Пользователь должен предоставить минимальное количество документов для получения госуслуги.	Требуется только 3 документа: -заявление с указанием цели перевода, -паспорт, -нотариально заверенное письменное согласие совладельцев и совершеннолетних членов семьи,
Скорость обработки заявки	Проходит не более 11 календарных дней с момента подачи заявки до получения результата.	Для каждого последующего учреждения, принимающего участие в процессе изменения назначения жилья, установлен срок обработки заявки. Об исходе заявки сообщается заявителю по телефону, затем он получает бумажный и/или электронный документ.

Положительные наблюдения по организации и оказанию госуслуги

Существующий процесс изменения статуса жилого помещения на нежилое имеет очевидные преимущества, среди которых выделяются следующие принципы:

Принцип	Преимущество	Пояснение
Обоснованность отказов в переводе с жилой на нежилую категорию	В Положении “О порядке выдачи решения о переводе жилого помещения в категорию нежилого” четко обозначены все возможные причины отказов в выдаче разрешения по переводу жилого помещения на нежилое.	Причинами отказа могут быть только те моменты, которые приведены в Положении. Такая ситуация не позволяет произвольно трактовать основания, по которым отказывается выдача разрешения. В то же время, это позволяет заявителям возможность подачи жалобы на решение или повторного заявления в случае устранения причины первоначального отказа.
Государственно-частное партнерство	ГЧП могут стать ключевым инструментом правительственной стратегии обеспечения современного обслуживания населения, обладающего высоким качеством, и один из основных повышения конкурентоспособности страны.	Говоря о проектах ГЧП в пилотных районах, нужно отметить, что во всех районах осуществляются проекты ГЧП в области дошкольного образования (семейные дошкольные образовательные учреждения), а в некоторых районах (например, в Сариосинском районе) строительство нового здания Центра государственных услуг ведется на условиях ГЧП.

Недостатки и рекомендации к процессу изменения назначения помещения с жилого на нежилое (1/5)

Однако несмотря на то, что текущий процесс изменения назначения помещения с жилого на нежилое относительно эффективен относительно аналогичного процесса в других странах, пользователи этой услуги встречаются с некоторыми неудобствами:

Проблема	Последствия	Рекомендации
<p>Положение “О порядке выдачи решения о переводе жилого помещения в категорию нежилого”, утвержденное ПКМ №70 от 00.03.2016 г., устарело и требует внесения изменений</p>	<ul style="list-style-type: none">● В настоящее время “Положение о порядке выдачи решения о переводе жилого помещения в категорию нежилого” предусматривает, что хокимияты будут вовлечены в процесс оказания услуги не менее чем 4 раза. На практике, роль хокимията в оказании данной услуги является лишней, усложняет бизнес-процесс и увеличивает срок оказания услуги.● Положение услуги предусматривает, что заявитель может подавать жалобу на решение государственного органа на общих основаниях. Однако, эти основания и процесс подачи, а также рассмотрения жалобы не определены.● Заявители и/или владельцы жилья зачастую не осведомлены о том, что<ul style="list-style-type: none">- В соответствии с нормативно-правовыми актами, после того как статус помещения поменялся с жилого на нежилое, должно пройти по крайней мере 5 лет, прежде чем его можно будет перевести обратно в жилое;- После перевода с жилого на нежилое размер налогов вырастает в несколько раз.● Заявители все еще сначала обращаются в строительные отделы хокимиятов. Таким образом, между заявителями и теми, кто рассматривает их заявление и выносит заключение, происходит общение до того, как подано заявление.	<ul style="list-style-type: none">● Предлагается исключить хокимияты из числа государственных органов, непосредственно участвующих в оказании данной услуги и за счет этого упростить бизнес-процесс и ускорить срок оказания услуги.● В Положении необходимо предусмотреть возможность подачи жалобы со стороны заявителя на решение государственного органа. При этом нужно четко расписать процесс подачи, а также рассмотрения жалобы в самом Положении.● Разработать памятку с указаниями/критериями к помещению, по которым перевод помещения в нежилое невозможен (необходимость обеспечения в него отдельного входа, не связанного со входом в жилые помещения или помещения, обеспечивающие проход к жилым помещениям, что не всегда возможно с технической точки зрения, и т.д.);● Осведомить общественность о порядке этого процесса путем разработки памятки по данной услуге и разъяснить в рамках программы повышения юридической и финансовой грамотности населения и осведомленности широкой общественности о предлагаемых услугах в АГУ● Отменить требование прохождения минимум 5 лет после изменения статуса жилого помещения в нежилое, чтобы перевести обратно в жилое;

Недостатки и рекомендации к процессу изменения назначения помещения с жилого на нежилое (2/5)

Однако несмотря на то, что текущий процесс изменения назначения помещения с жилого на нежилое относительно эффективен относительно аналогичного процесса в других странах, пользователи этой услуги встречаются с некоторыми неудобствами:

Проблема	Последствия	Рекомендации
Сложности при оплате государственной пошлины и расходов по доставке заключения	<ul style="list-style-type: none">Заявители из отдаленных регионов страны, зачастую испытывают определенные сложности при оплате государственной пошлины и расходов по доставке заключения. Хотя пошлину можно оплатить онлайн (PayMe, Click), через USSD код и через банк, на деле многим заявителям доступна только опция с банком. Если в ЦГУ нет филиала банка, пользователи услуг должны идти в близлежащий банк и произвести оплату отдельно.Такая же ситуация и с доставкой заключения. Заявители вынуждены посещать ЦГУ, чтобы забрать заключения лично. В результате люди вынуждены посещать ЦГУ несколько раз, тратя время и деньги.	<ul style="list-style-type: none">Рекомендуется открыть филиал банка в здании ЦГУ или поблизости для удобства заявителей по оплате государственной пошлины;Внедрить опцию доставки заключения/разрешения заявителю через почту за счет заранее оплаченной гос пошлины;Сделать отправку электронной версии разрешения заявителю обязательной через ЕПИГУ с уведомлением заявителя через СМС.
Невозможность отслеживания заявки в режиме реального времени в личном кабинете	<ul style="list-style-type: none">Пользователь не видит статуса своей заявки и этапы рассмотрения ее государственными органами. Это создает излишнюю неопределенность и частые звонки или визиты в Центры государственных услуг.	<ul style="list-style-type: none">Рекомендуется внедрить отслеживание статуса заявок через ЕПИГУ и посредством СМС-информирование о важных этапах рассмотрения заявок

Недостатки и рекомендации к процессу изменения назначения жилья с жилого на нежилое (3/5)

Проблема	Последствия	Рекомендации
Возможность обжалования отказа государственного органа в предоставлении разрешения не предусмотрено в Положении о порядке выдачи разрешения на перевод жилого помещения в категорию нежилого	<ul style="list-style-type: none">● Положение “О порядке выдачи разрешения на перевод жилого помещения в категорию нежилого” лишь предусматривает, что споры, возникающие в процессе выдачи разрешения, рассматриваются в порядке, установленном законодательством. Такая неточная формулировка почти не оставляет возможности заявителям оспаривать решение государственного органа.	<ul style="list-style-type: none">● Предлагается внести изменения в Положение “О порядке выдачи разрешения на перевод жилого помещения в категорию нежилого” с целью регулирования процесса подачи и рассмотрения жалобы по результатам рассмотрения первоначального заявления.
Неудовлетворительное состояние инфраструктуры	<ul style="list-style-type: none">● Компьютеры в Агентстве Государственных Услуг морально и физически устарели, а система передачи документов не выдерживает трафик и часто зависает, что снижает эффективность работы Агентства;● У некоторых районных отделов архитектуры и строительства нет своего офиса и необходимого компьютерного оборудования. Расходы по выезду на места покрываются за собственный счет работников.	<ul style="list-style-type: none">● Рекомендуется обеспечить необходимыми условиями работы для учреждений, вовлеченных в оказание услуги (офисной мебелью, компьютерами, высокоскоростным интернет сообщением и др.)● Рекомендуется размещение отделений центральных министерств и ведомств на местах, включая отдел архитектуры и строительства, в здании, принадлежащем местному органу власти, совместно с другими государственными органами. Такая практика снижает расходы на содержание зданий и позволяет обеспечить все государственные органы качественными средствами коммуникации (телефон, интернет) по более низким ценам.
Низкая заработная плата сотрудников отделов архитектуры и строительства	<ul style="list-style-type: none">● Средняя заработная плата сотрудников отделов архитектуры и строительства составляет примерно 1,5 - 1,6 млн сумов. Такая заработная плата не позволяет сотрудникам, большинство из которых - это специалисты с высшим образованием, прожить достойно и строить долгосрочную карьеру в системе государственной службы..	<ul style="list-style-type: none">● Рекомендуется внедрить систему вознаграждения сотрудников Управления строительством и архитектуры, АГУ и Кадастр на основе выполненной работы. Впридачу к фиксированной части заработной платы, необходимо внедрить гибкую систему денежного вознаграждения в зависимости от объема проделанной работы сотрудников. .

Недостатки и рекомендации к процессу изменения назначения жилья с жилого на нежилое (4/5)

Проблема

Недостаточно согласованная деятельность государственных органов, отсутствие измерения качества работы государственных учреждений, вовлеченных в оказание услуги

Последствия

- По результатам проведенных интервью с сотрудниками государственных органов было выявлено, что на качество оказания услуги отрицательно влияет недостаточно слаженная работа государственных органов власти (отделов архитектуры и строительства, кадастра и ЦГУ). В особенности, отсутствие слаженности в работе органов кадастра и отделов архитектуры и строительства сказывается на сроки исполнения бизнес-процессов и получения полной и исчерпывающей информации по каждому случаю.
- Нет системы оценки сотрудников посетителями пост-фактум. В Сарисинском районе для оценки качества работы сотрудников в Центре государственных услуг установлены пульта с кнопками в виде смайликов - “плохо”, “средне”, “хорошо” и/или “отлично”. Однако, для более объективной картины такие мини-опросы должны быть проведены постфактум, без присутствия сотрудников АГУ.

Рекомендации

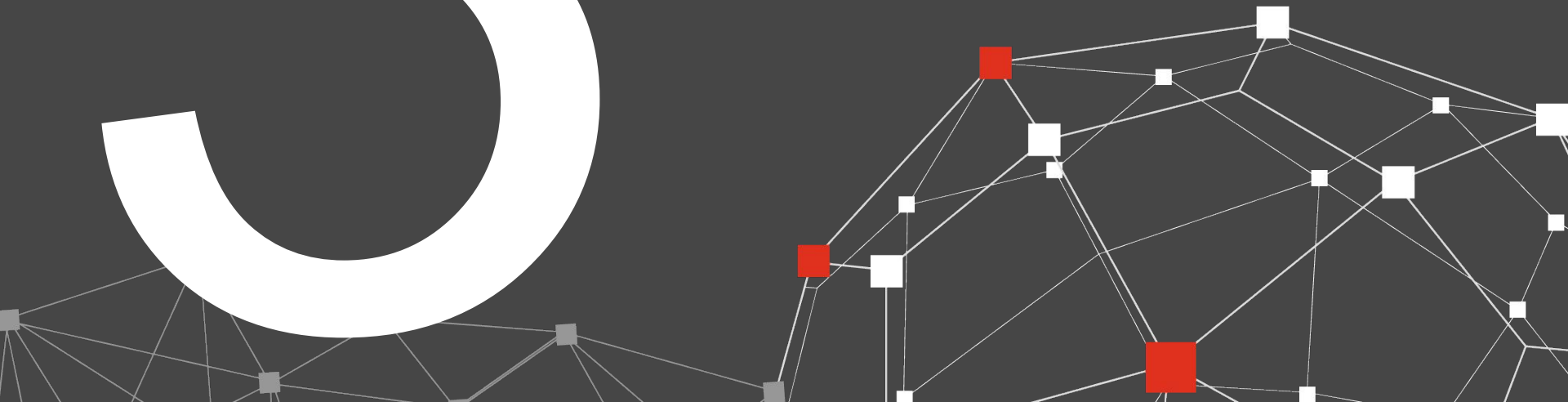
- Провести обучение работников центра госуслуг необходимым знаниям об оказываемой услуге, чтобы они могли компетентно отвечать на вопросы заявителей;
- Установить частоту пересмотра процесса (выработки предложений по его улучшению) на основе поступающих отзывов/жалоб;
- Необходимо внедрить систему оценки оказываемой услуги заявителями постфактум. Все отзывы должны поступать в вышестоящие инстанции и анализироваться на предмет улучшения качества услуг.

Недостатки и рекомендации к процессу изменения назначения жилья с жилого на нежилое (5/5)

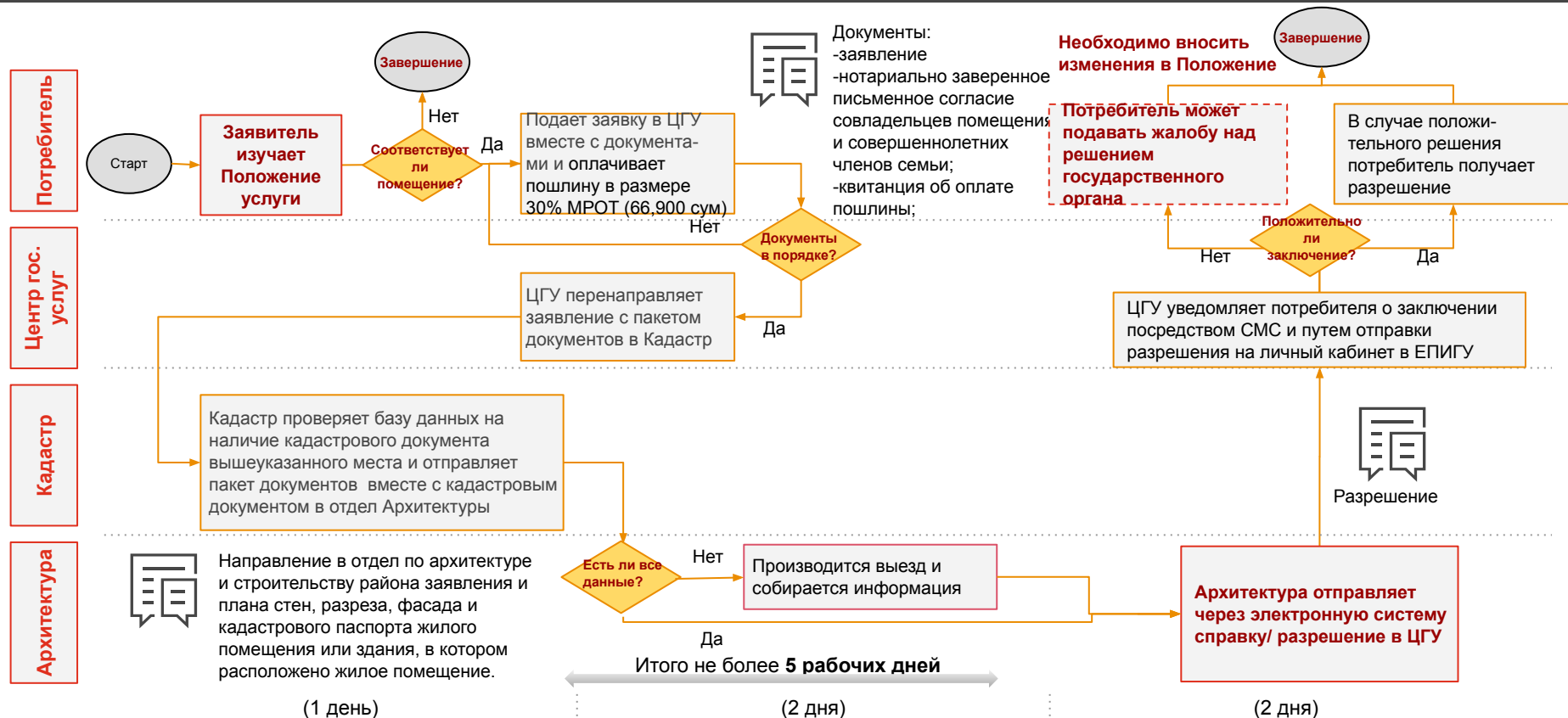
Проблема	Последствия	Рекомендации
У заявителей недостаточно стимулов для посещения ЦГУ	Так как идентификация заявителя по данной услуге не является критически важным, данная услуга может оказываться частными предпринимателями на основе государственно-частного партнерства.	<p>Рекомендуется развивать частное предпринимательство по предоставлению комплексных услуг, включающих в себя услуги по содействию получения ЭЦП, нотариально заверенного согласия совладельцев и других совершеннолетних членов семьи, оплаты госпошлины. Таким образом, частные предприниматели смогут оказать комплексные услуги заявителям и ускорить время, требуемое для подготовки предварительных документов.</p> <p>Такие услуги могут оказываться частным компаниям и на основе аутсорсинга. Преимуществами применения методики аутсорсинга является то, что он дает возможность органам исполнительной власти сконцентрироваться на основных целях деятельности, переориентировать внутренние ресурсы на более важные цели, использовать ресурсы частных компаний, которые отсутствуют у органов исполнительной власти. Очевидно, что передача государственным органом определенных функций негосударственной компании, специализирующейся в соответствующей сфере, должна привести к оптимизации численности государственных служащих и переходу оказания услуг в наиболее удобной форме, повышая качество государственных услуг.</p> <p>Степень допустимости частных компаний в функции государственного управления в разных странах различна и нет похожих универсальных моделей. В любом случае монополия на власть и государственное принуждение остается у государства. А государство может временно делегировать выполнение определенных обеспечительных сервисов частным структурам, выбранным на конкурсе. При этом исключительное право устанавливать правила поведения, права и обязанности, регулировать общественные отношения является функцией государства. Именно это и является признаком того, что можно передавать на аутсорсинг, а что нет. В этой части нужно четко разграничивать, что является государственной функцией, а что - административной услугой, сервисом. Практически любую административную услугу полностью обоснованно можно передавать на частный аутсорсинг (при соблюдении установленных условий) и это не приведет к потере суверенитета государства и не поколеблет его монополию на власть.</p> <p>В качестве доказательства, что практически любую функцию можно передавать на аутсорсинг, можно привести пример частных тюрем и центров перевоспитания граждан, совершивших уголовные преступления в США. История создания частных тюрем в США восходит к 1868 году и совершенно нормально воспринимается обществом.</p>

3

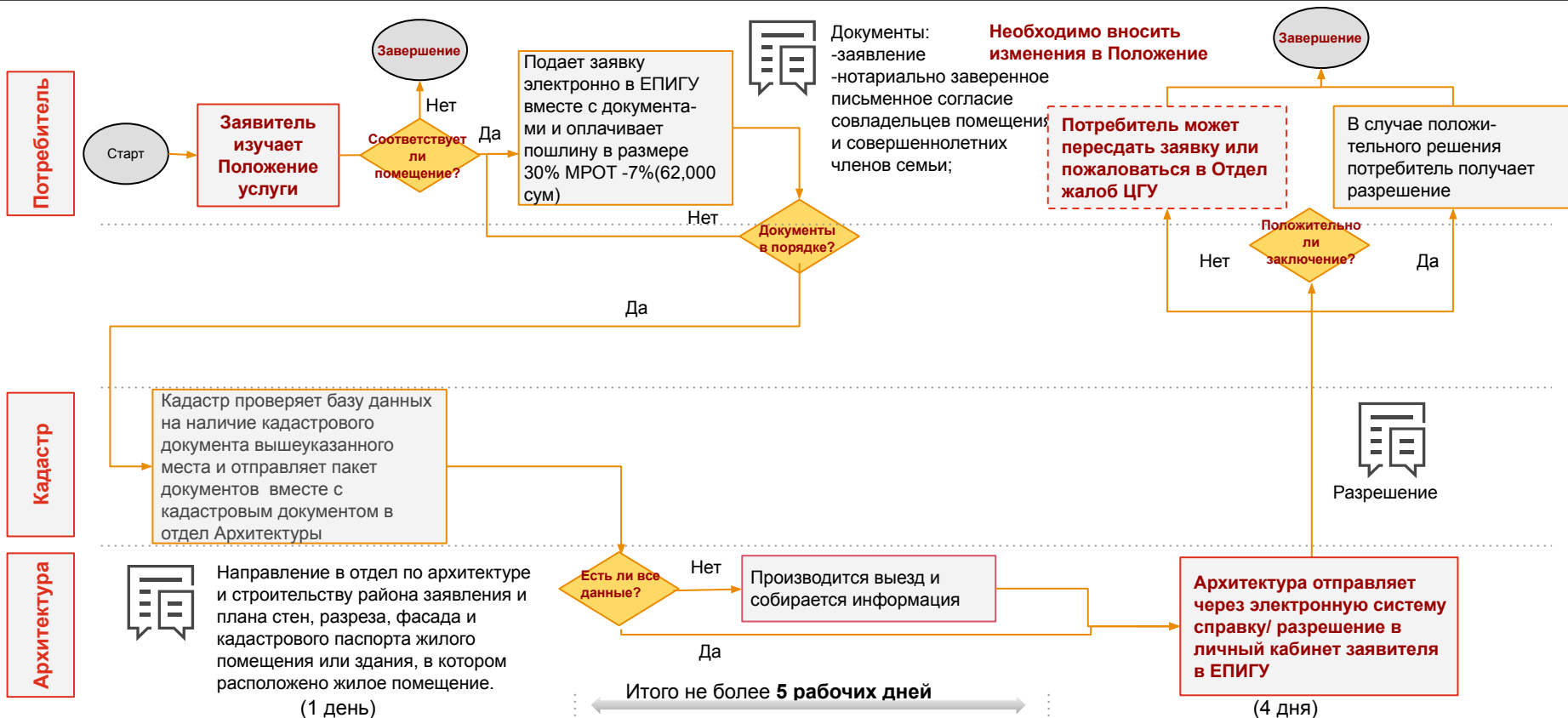
Предлагаемые
изменения в схему
оказания
государственной услуги



Предлагаемый обновленный процесс оказания государственной услуги по изменению статуса помещения с жилого на нежилое (Оффлайн)



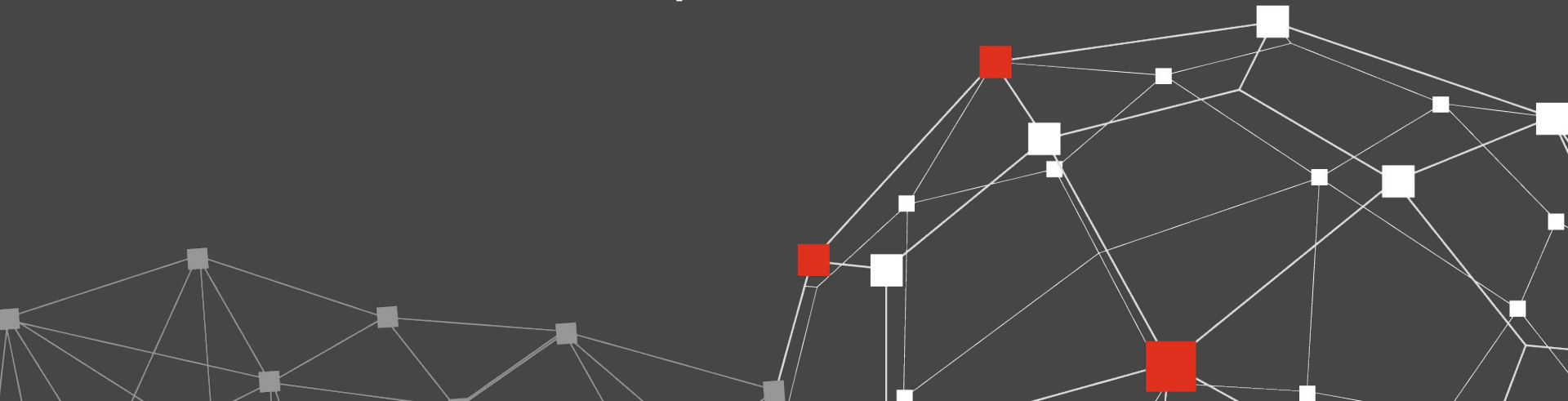
Предлагаемый обновленный процесс изменения статуса помещения с жилого на нежилое (Онлайн)



Спасибо!

A.1

Приложение Методология проведения реинжиниринга бизнес- процессов



Подход и методология: определение подходов к анализу и реинжинирингу БП

Проектная команда применила подход и методологию, разработанную такими организациями как Object Management Group и APQC, и дополненную проектным опытом PwC

I

Подход к анализу бизнес-процессов

Ключевые аспекты для анализа, сформулированные APQC:

- Требования и потребности
- Рабочий процесс и сроки
- Потребитель / клиент
- Риск и надежность
- Ценность и растрата
- Ресурс и затраты
- Роли и обязанности
- Вход и выход
- Поток знаний

II

Методология реинжиниринга бизнес-процессов

Основные инструменты для анализа на основе лучших практик:

- Пятиуровневая модель декомпозиции бизнес-процессов
- Ключевые элементы для функционирования бизнес-процесса
- Набор потенциальных проблем бизнес-процессов

III

Документирование и графическое представление

Общепринятая система описания бизнес-процессов:

- Стандартизированная система условных обозначений BPMN 2.0 (business process model and notation)
- Использует набор интуитивно понятных элементов, которые позволяют определять сложные семантические конструкции

Подход и методология: разложение бизнес-процессов на уровни

Разложение бизнес-процесса на более мелкие компоненты позволяет правильно определить иерархию и принадлежность бизнес-процесса

Разложение бизнес-процессов





- Уровень 1: Категория**
представляет наивысший уровень процессов на предприятии, такой как управление рисками, комплаенс и устойчивое развитие.
- Уровень 2: группа процессов**
указывает на следующий уровень процессов. Например, управление рисками предприятия.
- Уровень 3: процесс**
включает основные элементы для выполнения задач, а также может включать элементы изменения и доработки. Пример, управление бизнес единицами и функциональными рисками.
- Уровень 4: событие / действие**
указывает на основные действия, выполняющиеся во время процесса. Например, составление плана по уменьшению рисков.
- Уровень 5: задание / операция**
очень детален и может широко варьироваться в зависимости от сферы деятельности компании. Пример, оценить адекватность страхового покрытия.

Разложение бизнес-процессов на примере “Водоканала”



Подход и методология: часто встречающиеся проблемы

Каждому бизнес-процессу присущи схожие проблемы и источники риска вне зависимости от деятельности организации

Типы проблем	Определение	Характеристика
Организационные 	<ol style="list-style-type: none">1. Дублирование функций2. Организационный разрыв3. Недостаток / избыток полномочий	<ol style="list-style-type: none">1. Два сотрудника выполняют одну и ту же задачу2. Затягивание сроков на межведомственном взаимодействии3. За Формирование и согласование документа отвечает один и тот же человек
Процесные 	<ol style="list-style-type: none">1. Нарушение логики последовательности2. Два и более способов реализации процесса	<ol style="list-style-type: none">1. Документ требуется предоставить ранее, чем может быть получен2. Два способа получения одного документа порождают риск перекладывания ответственности
Ресурсные 	<ol style="list-style-type: none">1. “Узкие” места в процессе2. Процессы, не производящие “стоимость”	<ol style="list-style-type: none">1. На одного сотрудника возложено задач свыше его производительности2. Задействованы значительные ресурсы, но исключение операции не влияет на течение процесса
Информационные 	<ol style="list-style-type: none">1. Информационный разрыв2. Дублирование информационных потоков	<ol style="list-style-type: none">1. Сотрудник запрашивает информацию у другого департамента, не может получить самостоятельно2. Создаются локальные копии одного и того же документа и рабочее время используется нерационально

Этап 1: описание текущего бизнес-процесса “As-is”

Первый этап заключается в детальном и всестороннем описании текущего состояния анализируемого процесса, включая все ключевые элементы

	I Первичное описание текущего бизнес-процесса	II Детализация и дополнение текущего бизнес-процесса	III Документирование и визуализация текущего бизнес-процесса
Состав работ	<ol style="list-style-type: none">1. Анализ нормативно-правовых актов (НПА)2. Анализ предоставленных документов согласно опроснику3. Первичное описание процесса на 3-4 уровне	<ol style="list-style-type: none">1. Проведение интервью с участниками бизнес-процесса2. Расширенное описание процесса на 4-5 уровне3. Дополнение процесса ключевыми элементами (входящие и исходящие документы, роли, участие ИТ-системы и т.д.)	<ol style="list-style-type: none">1. Документирование каталога бизнес-процессов со всеми ключевыми элементами бизнес-процесса2. Графическое представление последовательности выполнения бизнес-процесса по стандарту BPMN 2.0
Результат	<ul style="list-style-type: none">□ Графическое представление последовательности выполнения бизнес-процессов (карта бизнес-процессов)	<ul style="list-style-type: none">□ Детализированная карта бизнес-процессов со всеми ключевыми элементами	<ul style="list-style-type: none">□ Текущая карта бизнес-процессов по международным стандартам

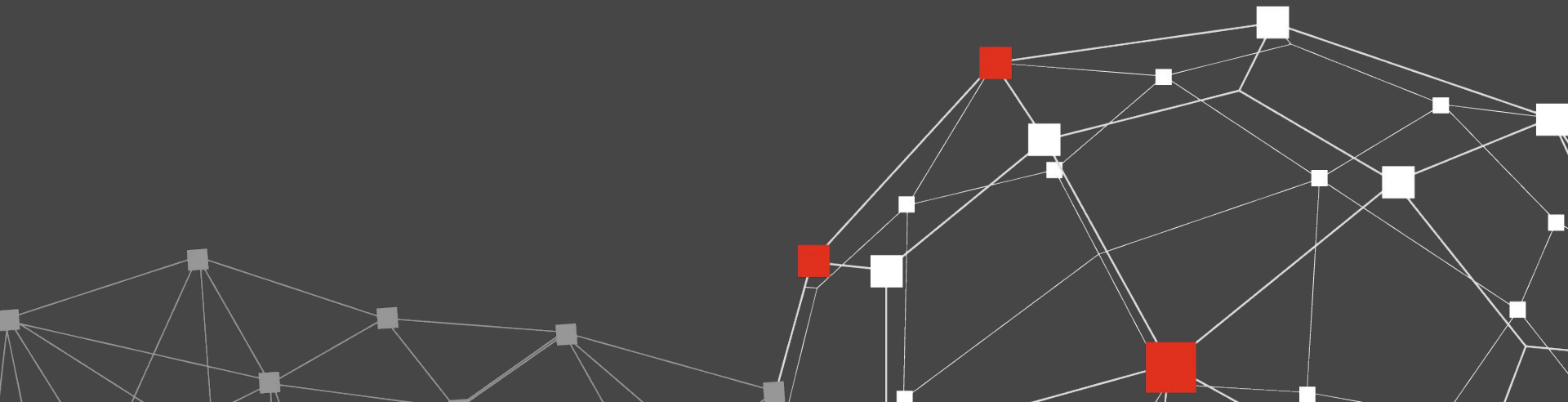
Этап 2: реинжиниринг бизнес-процесса в “To-be”

Цель второго этапа - это всесторонний анализ состояния бизнес-процессов “As-is” и выработка рекомендаций, которые позволят повысить эффективность исполнения данного бизнес-процесса

	I Выявление проблемных областей текущего бизнес-процесса	II Разработка рекомендаций по реинжинирингу текущего бизнес-процесса	III Документирование и визуализация целевого бизнес-процесса
Состав работ	<ol style="list-style-type: none">1. Сравнение текущих процессов с лучшими практиками2. Выявление часто встречающихся проблем3. Исследование первопричин выявленных проблем	<ol style="list-style-type: none">1. Рекомендации по реинжинирингу2. Рекомендации по устранению рисков3. Рекомендации по измерению эффективности (KPI)4. Рекомендации об изменениях в НПА5. Рекомендации по цифровизации	<ol style="list-style-type: none">1. Документирование предлагаемых изменений бизнес-процессов2. Графическое представление рекомендуемых изменений стандарту BPMN 2.03. Подробное описание предлагаемых рекомендаций
Результат	<ul style="list-style-type: none">❑ Перечень выявленных проблем с анализом первопричин	<ul style="list-style-type: none">❑ Перечень расширенных рекомендаций по реинжинирингу	<ul style="list-style-type: none">❑ Целевая карта бизнес-процессов по международным стандартам

A.2

Шаблоны вопросников для онлайн-опросов пользователей услуг



Опрос населения 1/3

№	Вопрос	Варианты ответов
I		Общая информация о респонденте
1	Сколько вам лет?	
2	Ваш пол:	Мужской; Женский;
3	Ваш район:	-Сарисиё (Сурхандарьинская область); -Дехканабад (Кашкадарьинская область); -Бахмал (Джизакская область); -Хаваст (Сырдарьинская область); -Город Нурафшан (Ташкентская область); -Другой (указать): _____
4	В каком типе организации Вы работает:	<ul style="list-style-type: none"> -Областная администрация; -Администрация района; -Министерство и республиканский офис; -Областное управление министерства и республиканского отделения; -Районный (городской) отдел Министерства; -Областной Совет народных депутатов; -Районный (городской) Совет народных депутатов; -Региональный филиал общественной организации; -Районный (городской) филиал общественной организации; -Хозяйствующий субъект; -НПО; -СМИ и блогеры; -Университет / институт или исследовательский центр; -Другие категории организаций;
5	Ваша должность:	<ul style="list-style-type: none"> -Специалист, ведущий / главный специалист (или аналогичная категория работников); -Секретариат / Департамент / Сектор / Руководитель группы (руководитель, заместитель); -Начальник / Первый заместитель начальника / Заместитель начальника / Председатель / Заместитель председателя; -Председатель / заместитель председателя; -Депутат; -Бизнесмен; -Журналист, блогер; -Научный сотрудник, преподаватель, независимый эксперт; -Другое _____;

Опрос населения 2/3

II	Оценка опыта взаимодействия с государственными органами	
6	Как часто вы пользуетесь услугами государственных органов?	- Ежедневно; -Раз в неделю; -Раз в месяц; -Несколько раз в течении года
7	В какой хокимият вы обращались?	
8	Как вы относитесь к качеству и полноте информации о работе данной организации (адрес, телефон, график работы, порядок обращения и проч.) и о порядке (перечне) предоставления услуг в организации, предоставляемой по телефону, на официальном сайте в сети «Интернет», при личном обращении?	- Положительно; -Удовлетворительно; -Негативно; -Нейтрально;
9	По какому типу вопроса вы обращались?	- Личные причины; -Проблема со стороны государственных учреждений; -Другой: _____;
10	Как долго предоставлялась услуга или решался вопрос?	- В течении дня; -В течении недели; -В течении месяца; -Больше месяца;
11	Приходилось ли Вам или Вашим родственникам ожидать предоставления услуг в данной организации дольше срока, установленного при назначении услуг? Если да, то как часто такое происходило?	-Не приходилось; -Иногда; -Часто; -Очень часто;
12	Вы удовлетворены компетентностью (профессионализмом) сотрудников при предоставлении услуг? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
13	Считаете ли Вы, что работники организации вежливы, доброжелательны и внимательны? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
14	Удовлетворены ли вы конечным результатом? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	
15	Как вы оцениваете весь процесс взаимодействия с государственными органами? (Оцените от 0 (самая низкая, плохо) до 10 (самая высокая, хорошо))	

Опрос населения 3/3

III Оценка эффективности государственной деятельности:		
16	По вашему мнению, оценивается ли деятельность районных (городских) хокимиятов по конкретным критериям?	-Да; -Нет; -Не знаю;
17	По вашему мнению, какой (-ие) из следующих критериев следует использовать при оценке эффективности работы районных (городских) хокимиятов?	- Официальная статистика (например, валовой региональный продукт на душу населения и т. д.); -Обращения населения и предпринимателей и уровень их удовлетворенности; -Результаты опросов общественного мнения, проведенных неправительственными организациями; -Оценки опубликованные в СМИ, на сайтах (блогерами); -Оценки республиканских / региональных лидеров; -Оценки общественных советов при хокимиятах / ведомствах; -Оценки местных советов народных депутатов; -Рейтинги органов местного самоуправления; -Если у вас есть мнение по другому критерию, запишите его _____;
18	Что, по вашему мнению, следует включить в оценку эффективности работы районной / городской администрации? (Оцените каждую область от 0 (самая низкая) до 10 (самая высокая) в соответствии с ее уровнем важности)	-Развитие рыночной инфраструктуры, увеличение производственных мощностей; -Развитие социального сектора, сокращение бедности и безработицы; -Увеличение производительности за счет инноваций и развития человеческого капитала; -Улучшение бизнеса, инвестиционного климата / обеспечение безопасности частной собственности; -Улучшение окружающей среды; -Затрудняюсь ответить; -Если у вас есть другое предложение, запишите его и установите приоритет;
IV Участие общественности в деятельности государственного органа		
19	Считаете ли вы, что решения, принимаемые в органах местного самоуправления, достаточно обсуждаются с представителями общественности?	-Да; -Нет; -Возможно;
20	Как вы думаете, было бы полезно привлечь представителей сообщества в местные органы власти?	-Да; -Нет; -Возможно;
21	Как вы думаете, насколько полезно было бы создать общественный совет при районной администрации?	-Полезно; -Бесполезно; -Не знаю;