

Клиентоцентричная трансформация на муниципальном уровне: практика Белгородской области

Практика клиентоцентричности.
Серия материалов о реальном опыте внедрения
клиентоцентричности в госуправлении

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ	2
КОНТЕКСТ	2
АКСЕЛЕРАТОР «ДИЗАЙН-РЕАКТОР»	3
ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ	5
Преодоление сопротивления	6
Система стимулирования участников в муниципалитетах	6
ЭТАПЫ АКСЕЛЕРАТОРА	7
Выбор ЖС	8
Сбор данных	8
Анализ и синтез: персоны	9
Анализ и синтез: карта пути клиента и сбор эмоций	10
Прототипирование и тестирование	11
ИТОГИ АКСЕЛЕРАТОРА	12
ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПРИМЕНЕНИЕ ПРАКТИК	13
Масштабирование муниципальных практик	13
АКСЕЛЕРАТОР КАК КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ	14
РЕЗУЛЬТАТЫ и УРОКИ	16
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	17

ВВЕДЕНИЕ

Данная статья описывает успешный опыт работы Белгородской области в части клиентоцентричной трансформации муниципалитетов на примере работы акселератора «Дизайн-реактор».

В материале рассматривается региональный контекст реализации и взаимоувязки различных клиентоцентричных проектов и инициатив, организация работы с муниципальными командами в рамках акселератора, этапы проекта и его результаты. Кроме того, приводятся практические шаги по внедрению клиентоцентричного подхода в органах местного самоуправления, а также основные выводы и рекомендации для применения этого опыта.

Материал подготовлен на основе выступления Ирины Юрьевны Кириловой, заместителя министра цифрового развития Белгородской области — начальника департамента проектной деятельности министерства цифрового развития Белгородской области, а также сформированных кейсов команд 22 муниципальных образований.

Выступление состоялось в рамках серии вебинаров по клиентоцентричности Центра внедрения клиентоцентричного подхода ВШГУ Президентской академии 6 декабря 2024 года. Запись выступления можно посмотреть [по ссылке](#).

КОНТЕКСТ

Белгородская область является одним из передовых регионов России во внедрении современных управленческих технологий. С 2010 года регион развивает систему проектного управления, в 2018 году интегрировал принципы бережливого управления в проектную деятельность, а в 2022 году в рамках Национальной социальной инициативы начал внедрять технологию сервис-дизайна.

На базе регионального процессного офиса была сформирована команда из пяти госслужащих во главе с Ириной Кириловой, которая была назначена на должность регионального сервисного уполномоченного (PCY). Команда прошла обучение по сервис-дизайну и поставила перед собой задачу масштабировать полученные знания и передать их коллегам.

В 2023 году региональная команда, обладая необходимым опытом и инструментарием, выступила инициатором погружения коллег в Федеральный проект «Государство для людей», который во многом опирается на методологию сервис-дизайна, и начала подготовку к реализации федерального проекта с муниципального уровня.

Координация работы региона с муниципальными образованиями осуществляется через инфраструктуру, созданную на уровне департамента проектной деятельности министерства цифрового развития Белгородской области. Задачи по внедрению клиентоцентричного подхода на муниципальном уровне легли на существующие муниципальные проектные офисы.

Особенностью реализации стал подход, в рамках которого муниципалитетам была предоставлена возможность самостоятельно выбирать наиболее актуальные жизненные ситуации для оптимизации. Все решения, разработанные в рамках акселератора, могут быть тиражированы на любое муниципальное образование области.

АКСЕЛЕРАТОР «ДИЗАЙН-РЕАКТОР»

Первым шагом работы команды регионального сервисного уполномоченного (РСУ) стала организация обучения для сотрудников органов местного самоуправления, региональных органов исполнительной власти и МФЦ, в котором приняли участие 400 человек.

Особое внимание уделялось не только передаче знаний о сервисном дизайне, но и их дальнейшему практическому применению. Статистика показывает, что только 30 % обученных специалистов активно используют полученные знания, в то время как 70 % нуждаются в дополнительной поддержке. Для повышения эффективности внедрения новых инструментов было принято решение задействовать как процессный, так и проектный офисы департамента (ДПД). Учитывая, что проектный офис должен был активно участвовать в реализации федерального проекта «Государство для людей», необходимо было тщательно подготовить всю команду.

В рамках инициативы был запущен 10-недельный **проект «Дизайн-реактор»**. Название предложил искусственный интеллект, и оно точно отразило концепцию быстрой организации идей для решения проблем граждан.

Проект имел чёткую цель: обеспечить к концу сентября 2023 года переход не менее 17 муниципальных проектов (социальных решений), разработанных в соответствии с технологиями сервис-дизайна, на стадию «Реализация и контроль» в автоматизированной информационной системе (АИС) «Проектное управление» Белгородской области.



Рис. 1. Схема реализации акселератора «Дизайн-реактор»

Выбор муниципального уровня для старта проекта был обусловлен несколькими факторами. Во-первых, анализ стандартов федерального проекта «Государство для людей» и инфраструктуры взаимодействия с населением показал, что именно муниципальные команды имеют наиболее тесный контакт с гражданами и являются непосредственными исполнителями важных для населения услуг. Во-вторых, это решение имело стратегическое значение: в 2023 году региональные органы власти планировали работу над собственными проектами, где муниципалитеты выступали в качестве межведомственных участников. Таким образом, начало работы с муниципального уровня позволило заблаговременно подготовить местные команды к внедрению новых технологий на более высоком уровне управления.

Структура проектного акселератора включала четыре ключевые роли:



Региональный сервисный уполномоченный (РСУ)

Координатор проекта



Региональные сервис-дизайнеры из процессного офиса

Ответственные за разработку методических рекомендаций и применение опыта внедрения бережливых технологий



Региональный проектный офис

Курировал муниципальные проекты, оказывал поддержку в освоении технологий и выполнял функции методологического наставника команд



Муниципальные сервис-дизайнеры

Муниципальные служащие, осваивающие инструменты клиентоцентричности и сервис-дизайна для решения актуальных проблем населения на местном уровне

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ С МУНИЦИПАЛЬНЫМИ КОМАНДАМИ

Каждая муниципальная команда сфокусировалась на решении конкретной проблемы своей территории. Команды формировались из муниципальных служащих, непосредственно работающих с выбранными проблемами, и кураторов от департамента, обеспечивающих поддержку на всех этапах. Проводились регулярные встречи с наставниками, методические консультации и сбор обратной связи. Это позволяло своевременно выявлять и решать возникающие трудности в освоении новых инструментов.

Для эффективной реализации проекта была разработана чёткая структура работы с командами в формате недельных циклов:

Понедельник	предоставление базы знаний по инструментам
Вторник	консультация команды с наставником, ответы на вопросы, разъяснения
Среда	анализ первичных результатов и методологическая поддержка
Четверг	консультации команды с наставником и подготовка к презентации результатов
Пятница	обмен опытом и впечатлениями. Команды делились, что у них получилось, какие возникли проблемы, что понравилось в использовании тех или иных инструментов

Коммуникация между встречами осуществлялась через чаты 2 типов:

- индивидуальные внутренние чаты каждой команды с куратором;
- общий чат для обмена опытом между всеми участниками проекта, где команды могли обмениваться вопросами, обсуждать данные и выгружать материалы из базы знаний.

В ходе работы особое внимание уделялось **развитию культуры благодарности** среди муниципальных служащих. Участники учились выражать признательность не за формальное выполнение задач, а за конкретные достижения, развитие компетенций и преодоление трудностей в течение недели. Хотя поначалу этот навык давался нелегко, со временем практика еженедельной благодарности стала эффективным инструментом командного развития и анализа результатов.

Проект продемонстрировал гибкость в адаптации к меняющимся условиям и потребностям внутреннего клиента. Например, в сентябре 2024 года, когда возникли накладки с избирательной кампанией, график был скорректирован с учётом предложений участников.

Командный формат работы позволил лучше понять потребности участников, что соответствует стандартам федерального проекта «Государство для людей». Ориентированность сотрудников на результат и эффективное взаимодействие в команде значительно повышает результативность работы.

Преодоление сопротивления

При внедрении новых подходов естественным образом возникает сопротивление. На опыте Белгородской области из 24 команд изначально внутреннее сопротивление проявляли около 20 % участников.

Преодолеть ситуацию поможет следующий подход:

1. Регулярные еженедельные встречи команд.
2. Создание атмосферы здоровой конкуренции — команды сами стремятся равняться на лучших и перенимать успешные новые практики.
3. Формат открытого обмена опытом без оценочных суждений

Отношение команд, которые изначально сопротивлялись проведению изменений, со временем менялось, поскольку они видели эффективность предложенных новых практик. Несмотря на неизбежные трудности и возможные потери, достигаемые результаты и позитивная энергия успешных команд помогали другим взглянуть на ситуацию под новым углом и интегрировать эти практики в свою работу. Таким образом, ставка на повышение внутренней мотивации команд, а не на административное принуждение помогла преодолеть сопротивление и обеспечить реальные улучшения и достижение поставленных целей муниципальных проектов.

Система стимулирования участников в муниципалитетах

В Белгородской области существует система стимулирования участников проектной деятельности как материального, так и нематериального характера.

В бюджетах муниципальных образований предусмотрены специальные статьи расходов для материальной поддержки сотрудников, участвующих в проектной деятельности. Каждый муниципалитет имеет собственные положения о материальном стимулировании, разработанные в соответствии с региональным

законодательством. По итогам года экспертные комиссии проводят оценку результатов и определяют лучшие команды для премирования.

Нематериальное стимулирование реализуется через благодарственные письма от имени регионального правительства муниципальным командам с отдельным вниманием к вкладу лидеров проектов. Такое признание позволяет муниципалитетам дополнительно мотивировать сотрудников через систему квартальных премий за выполнение особо сложных задач.

Такая двухкомпонентная система стимулирования (эмоциональное удовлетворение и материальная мотивация) особенно важна для муниципальных команд, имеющих, как правило, более низкий уровень оплаты труда по сравнению с региональными служащими.

ЭТАПЫ АКСЕЛЕРАТОРА

Этапы акселератора были разработаны с учётом инструментов сервис-дизайна и клиентоцентричности, применяемых для решения различных жизненных ситуаций. Кроме того, этапы были полностью синхронизированы с федеральным проектом, а пошаговый подход к освоению инструментов позволил сформировать практические кейсы, которые были успешно представлены в 2023 году.

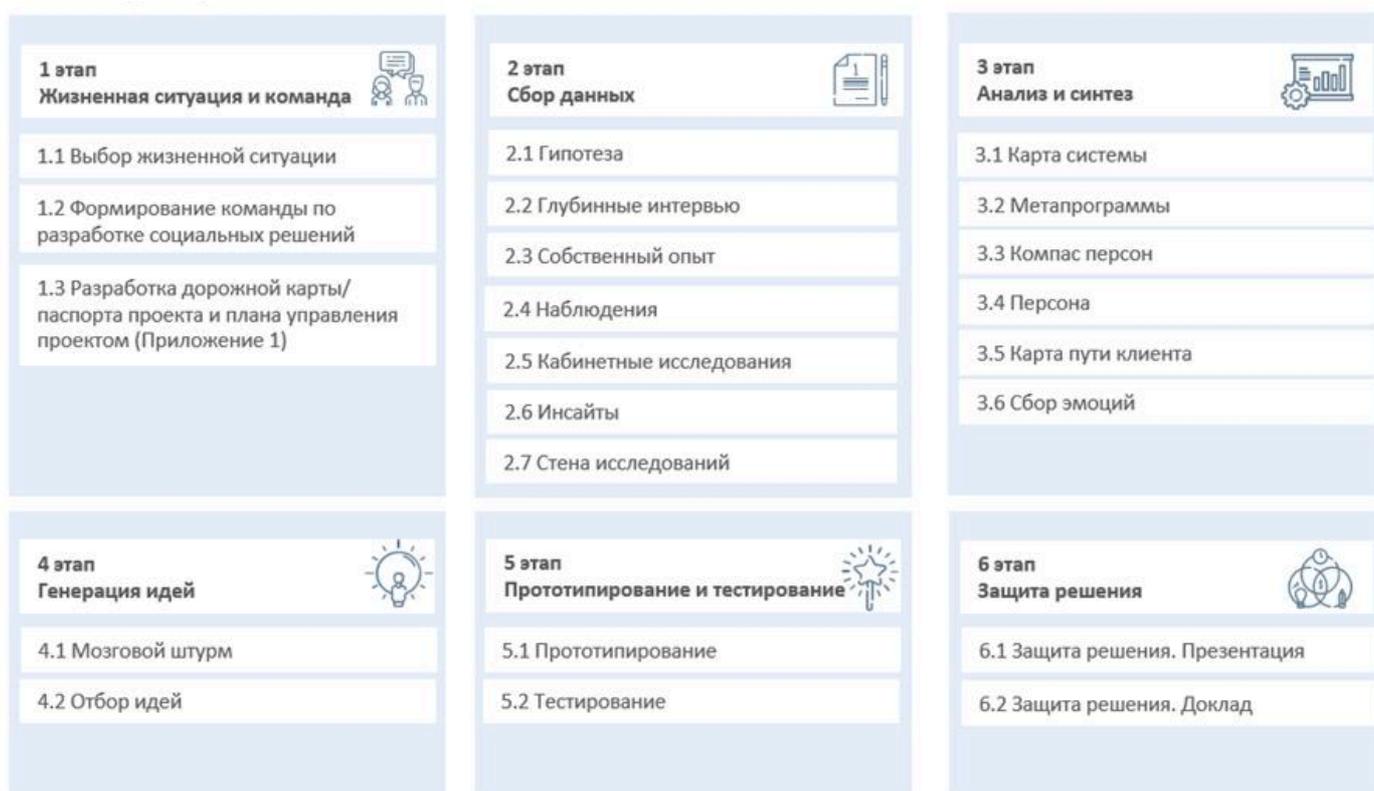


Рис. 2. Этапы акселератора.

Источник: презентация Министерства цифрового развития Белгородской области

Этап 1. Выбор ЖС

При определении жизненных ситуаций для работы в муниципалитетах был использован принцип **решать задачи не просто «для людей», а «вместе с людьми».**

Для выявления наиболее актуальных проблем была использована аналитика Центра управления регионом по частоте обращений населения. На основе полученных данных муниципальным командам было предложено выбрать приоритетные направления работы. В результате были определены различные жизненные ситуации, требующие решения. Так, в Алексеевском городском округе главной проблемой стали неосвещённые улицы в сельской местности, а в Губкинском округе — безнадзорные животные и растущее количество жалоб на них.

Этап 2. Сбор данных

При работе использовались различные инструменты сервис-дизайна, среди которых особенно эффективными оказались **глубинные интервью и «проживание опыта».**

Глубинные интервью, несмотря на их трудоёмкость, позволили получить детальное понимание проблем жителей. Метод «проживания опыта» дал возможность сотрудникам лично прочувствовать проблемы граждан. Например, в Борисовском районе команда проекта вечером обследовала неосвещённые улицы, документируя все риски (темнота, яма, опасности) на видео. А в Белгородском районе, где дети были переведены на дистанционное обучение, команда участвовала в онлайн-уроках для оценки качества обучения и поиска способов повышения физической активности учеников.

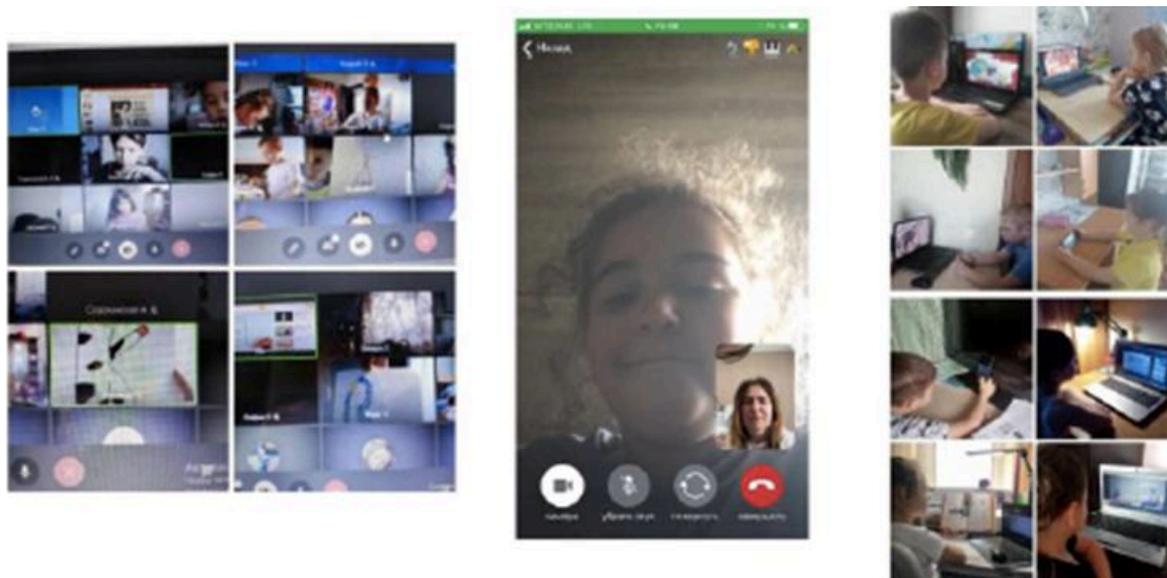


Рис. 3. Фиксации в процессе исследования команды Белгородского района

Особое внимание уделялось определению всех заинтересованных сторон, влияющих на ситуацию, что позволило выстроить эффективную систему межведомственного взаимодействия для решения выявленных проблем.

Этап 3. Анализ и синтез: персоны

При работе над проектами активно применялась сегментация клиентов через создание «персон» — детальных портретов целевых пользователей услуг. Команды учились описывать персоны через характерные цитаты и внешние характеристики, что позволяло создать чёткий образ человека, для которого разрабатывается решение. Этот инструмент был хорошо воспринят муниципальными командами, и они подошли к задаче творчески. При создании услуг крайне важно точно представлять себе конечного пользователя.



Рис. 4. Компас персон команды Чернянского района по ЖС «Вывоз ТКО»

ПЕРСОНА	ПЕРСОНА № 2
1. Кто я?	Татьяна, 45 лет, работает в бюджетной сфере
2. Мой день	Никогда нигде не опаздываю, в том числе и на работу
3. Обо мне	Живет в частном секторе, разведена, ребенок-студент
4. Со мной произошло	Вышла с утра вывести пакет с мусором к 7:30. Машина для сбора мусора приехала только в 8:15. Из-за этого опоздала на работу и получила предупреждение от начальницы
5. Теперь я должен сделать	Теперь приходится вывозить мусор либо в контейнер ближайшего МКД, или просто оставлять на ветках деревьев, чтобы собаки не растащили
6. И я не понимаю	Я не понимаю, почему так сложно сделать график удобным для людей, ведь все же работают. Можно было бы мусор и вечером забирать, но не в 18.00 как на соседней улице (тогда еще на работе) а в 19.00, 20.00
7. Меня озорвает и бесит	Меня еще бесит, что графики вывоза мусора нигде не размещены. Получается, что если к нам на улицу заедет новый человек, то нужно устраивать допрос соседей, чтобы узнать, когда вывозит мусор. И вопрос с вывозом растительного мусора не решается
8. При этом я хочу	Не опаздывать на работу из-за мусора и не тащить растительный мусор с огорода на приусадебный участок
9. А обычно я поступаю так	Вывозу мусора сама ... оставляю на ветке дерева или прощу за меня посмотреть соседку-пензионерку
10. Мои мечты	Я мечтаю, чтобы мусор всегда забирали вовремя, да и вообще пересмотрели графики вывоза ТКО в частном секторе

Цитата:
«Я мечтаю, чтобы мусор всегда забирали вовремя, да и вообще пересмотрели графики вывоза ТКО в частном секторе»

Рис. 5. Пример портрета персоны команды Чернянского района по ЖС «Вывоз ТКО»

Этап 3. Анализ и синтез: карта пути клиента и сбор эмоций

Для каждой из персон команды вручную с помощью стикеров составляли карту пути клиента. Такой формат позволял гибко вносить изменения и корректировки. На картах отмечались проблемы на разных этапах, эмоции пользователей и действия государственных органов.

Особенно показательным стал пример с картой пути клиента, созданной первоклассником. Он нарисовал каждый шаг, отразив эмоции и трудности, которые возникали у него на каждом этапе. Фразы из блока «проблемы», такие как «Не хочу учиться!», требовали анализа причин. В одном из случаев первоклассник написал: «Включил компьютер, учитель объясняет новый материал, а я не понимаю».

Такие карты, составленные самими клиентами, помогают выявить проблемы на каждом шаге, поскольку через их слова выражаются все эмоции и трудности.

МАРШРУТ ЧЕЛОВЕКА (ПУТЬ КЛИЕНТА)										
Номер шага	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Рисунок шага						4+				
Эмоции	😊 ✓ 😐 😞	😊 ✓ 😐 ✓ 😞	😊 ✓ 😐 😞 ✓	😊 ✓ 😐 😞	😊 ✓ 😐 ✓ 😞	😊 ✓ 😐 😞 ✓	😊 ✓ 😐 😞 ✓	😊 ✓ 😐 😞 ✓	😊 ✓ 😐 ✓ 😞	😊 ✓ 😐 😞
Значимость шага	5 4 ✓ 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 4 ✓ 3 2 1	5 4 ✓ 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1	5 ✓ 4 3 2 1
Проблема	Буду не т уро- ка	не хочу идти заряд ку	не хочу учить !!!	не зря лож Д/З!	я не пале мало	мале есть не сделаю	плохо я еще мне	мне уже зада ни	много не обес мать	мало слиш ком!

Рис. 6. Карта клиента глазами первоклассника. МОУ «Тавровская СОШ» «Формула успеха»»

В дополнение был применён новый инструмент, нечасто используемый в сервис-дизайне — **сбор эмоций**.

Жителей просили оценить свои впечатления на карте на каждом этапе клиентского пути, что позволило получить более детальное понимание эмоционального опыта пользователей и разработать более точные решения. Места сбора эмоций размещались в разных локациях, где проводили время жители, например, на детских площадках, на оживлённых улицах.



Рис. 6. Карта клиента глазами первоклассника. МОУ «Тавровская СОШ» «Формула успеха»»

Этап 5. Прототипирование и тестирование

Для муниципальных команд это был первый опыт создания и тестирования прототипов с реальными пользователями. Так, в Краснодарском районе команды разрабатывали мобильные приложения и тестировали макеты непосредственно с жителями.

Этапу тестирования уделялось особое внимание, поскольку он позволял выявить возможные несоответствия между предлагаемым решением и потребностями людей. В каждом муниципалитете команды протестировали свои решения.

После завершения первой волны проекта работу муниципальных команд оценили федеральные эксперты. Обратная связь стала важным ориентиром для дальнейшего совершенствования сервисов.



Рис. 8. Тестирование прототипов

ИТОГИ АКСЕЛЕРАТОРА

После 10-недельной интенсивной работы 24 муниципальные команды, которых сопровождали 12 наставников и 14 сервис-дизайнеров, представили свои проекты. Защита проходила в присутствии федеральных экспертов 30 июня 2023 года в формате онлайн-конференции в рамках проекта «Дизайн-реактор».

По итогам акселератора был реализован ряд успешных решений в различных муниципальных образованиях.

В Красногвардейском районе команды трансформировали организацию культурного досуга в сельской местности и переосмыслили функции пустующего клуба. На основе персонажа — Николая Матвеевича, бывшего работника культуры, который был самым активным инициатором этой проблемы, — команда проработала потребности клиента и предложила отличный проект, который жители высоко оценили.

В Губкинском городском округе была решена проблема безнадзорных животных через серию мероприятий, включающих открытые диалоги с жителями, общественными организациями, управлением ЖКХ и ветеринарной службой. Также была разработана настольная игра для детей, чтобы воспитывать бережное отношение к животным. Эти действия привели к снижению числа обращений, удовлетворённость достигла 61%, а экономический эффект составил 2 миллиона рублей.

Борисовский район успешно решил проблему уличного освещения, привлекая к проектированию решений как взрослых жителей, так и детей. Реализация проекта привела к повышению качества освещения и снижению количества жалоб.

В Белгородском районе был реализован проект повышения двигательной активности детей на дистанционном обучении. Было разработано мобильное приложение «PROдвижение», в котором предлагались видео с разминками, а также конкурс «С шагами по Белгородчине». Удовлетворённость составила 60 %, и проект способствовал повышению физической активности детей.

Значимые результаты были достигнуты в Волоконовском и Красненском районах в сфере медицинского обслуживания, где были организованы выездные консультации врачей и юристов, а также подвижные игры для жителей.

Анализ обратной связи от участников проекта показал высокую эффективность применённых инструментов сервис-дизайна. Муниципальные служащие отметили, что новый подход позволил им иначе взглянуть на работу с населением и глубже понять проблемы жителей. Наиболее эффективными инструментами были признаны глубинные интервью, проживание пользовательского опыта, прототипирование и тестирование. Все эти методы объединяет тесное взаимодействие с людьми.

ИТОГИ АКСЕЛЕРАТОРА

По завершении каждого проекта формировался стандартизированный кейс с детальным описанием шагов реализации, что позволяет любому муниципалитету адаптировать и внедрить его на своей территории.

В регионе создана единая ресурсная база знаний в АИС «Проектное управление» (автоматизированная система для формализации и контроля жизненного цикла любого проекта в регионе), где собираются все материалы проектов. Она включает не только описание кейсов, но и комплексный методический инструментарий: видеоматериалы с демонстрацией рабочих процессов, документацию практического опыта и готовые «коробочные» решения. Доступ к информационной системе проектов открыт для всех муниципалитетов и органов власти, что обеспечивает возможность оперативного внедрения успешных технологий.

Масштабирование муниципальных практик

В качестве успешного примера масштабирования муниципальных практик можно привести проект «Общественная приёмка многоквартирных домов», изначально реализованный в Белгороде. Проект был инициирован в ответ на многочисленные обращения граждан и получил поддержку на уровне губернатора. После совместной доработки модели с командой Белгорода она была утверждена

Министерством ЖКХ региона и рекомендована к внедрению во всех муниципалитетах области.

Другим показательным примером служит проект «Спорт на дистанте», разработанный специально для муниципалитетов, находящихся на удалённом режиме работы в связи с геополитической ситуацией. Созданное командой мобильное приложение внедряется во всех муниципальных образованиях региона.

Работа над проектами продолжается, и ожидается дальнейшее расширение базы региональных практик для использования муниципалитетами.

АКСЕЛЕРАТОР КАК КОРОБОЧНОЕ РЕШЕНИЕ

После получения положительных результатов была сформирована модель работы и погружения муниципальных команд в проект. На основе успешности проведения регионального акселератора после его завершения было принято решение расширять накопленный опыт путём организации муниципальных акселераторов, проводимых обученными специалистами на местах при методическом сопровождении региональной команды.

Для обеспечения эффективной работы было разработано коробочное решение акселератора проектов по сервис-дизайну, основанное на практическом опыте работы с первыми 24 командами.

Коробочное решение представляет собой методическое пособие в электронном виде, расположенное в АИС «Проектное управление».

Оно включает следующие разделы:

Содержание

Принципы и ценности сервис-дизайна.....	3	3 Анализ и синтез.....	39
Карта акселератора.....	5	3.1 Карта системы.....	39
Организационная структура акселератора.....	7	3.2 Метапрограммы.....	42
Этапы акселератора.....	9	3.3 Компас персон.....	45
Недельный план работы.....	10	3.4 Персона.....	48
1 Жизненная ситуация и команда.....	12	3.5 Карта пути клиента.....	51
1.1 Выбор жизненной ситуации.....	12	3.6 Сбор эмоций.....	55
1.2 Формирование команды по разработке социальных решений.....	15	4 Генерация идей.....	59
2 Сбор данных.....	18	4.1 Мозговой штурм.....	59
2.1 Гипотеза.....	18	4.2 Отбор идей.....	60
2.2 Глубинные интервью.....	21	5 Прототипирование и тестирование.....	63
2.3 Собственный опыт.....	24	5.1 Прототипирование.....	63
2.4 Наблюдения.....	27	5.2 Тестирование.....	66
2.5 Кабинетные исследования.....	30	6 Защита решения.....	69
2.6 Инсайты.....	33	6.1 Защита решения. Презентация.....	69
2.7 Стена исследований.....	36	6.2 Защита решения. Доклад.....	72
		Приложения.....	75

В отношении каждого инструмента указаны следующие позиции:

1. Содержание с описанием ключевых аспектов.
2. База знаний, содержащая описание инструментов и инструкции по их применению.
3. Образцы и артефакты документов.
4. Чек-лист с перечнем необходимых действий, требований к команде и ресурсов.

После проведения регионального акселератора муниципалитетам было предложено провести аналогичные акселераторы на своём уровне, взяв в работу по 3 команды.

В результате к концу 2024 года в сервис-дизайн на муниципальном уровне было вовлечено 70 команд, более 400 человек, и разработано 93 решения. В муниципалитетах было подготовлено 36 сервис-дизайнеров, достигнут экономический эффект в размере 31 миллиона рублей. Подсчёт показал, что благополучателями проектных решений станут около 620 тысяч жителей.

Практика также была представлена на итоговом совещании региональных сервисных уполномоченных в конце 2023 года, где акселератор получил экспертную оценку как практическое решение, применимое различными командами.

Накопленный опыт был распространён через Институт региональных сервисных уполномоченных. Коробочное решение было представлено и передано

коллегам в различные субъекты, а методические комментарии, полученные от коллег, были учтены при доработке продукта.

Предложенное решение, хотя и было рассчитано на вовлечение всех муниципальных команд, может эффективно работать даже с двумя-тремя командами. Успешность применения инструмента зависит от конкретных условий территории.

РЕЗУЛЬТАТЫ И УРОКИ

Подводя итог реализации проекта «Дизайн-реактор», можно отметить следующие результаты:

1. Эффективная организация процесса.

В результате была создана эффективная инфраструктура и апробирована организация процесса, в рамках которой за каждой муниципальной командой были закреплены наставники. Еженедельные спринты обеспечили структурированный и поддерживающий подход к работе, включающий методическую поддержку и управление рисками.

2. Рост числа специалистов.

Был создан устойчивый кадровый резерв для продолжения работы в направлении клиентоцентричной трансформации:

- более 600 сотрудников муниципалитетов были обучены технологиям клиентоцентричного подхода;
- в муниципалитетах появилось 35 сервис-дизайнеров;
- были сформированы компетентные команды (около 5 человек в каждой), владеющие инструментами клиентоцентричных технологий и умеющие их применять.

3. Практическое применение знаний.

Реализация проекта обеспечила практическое применение знаний: каждый инструмент был апробирован командами для решения реальной жизненной ситуации с последующей методической корректировкой для соответствия установленным требованиям.

4. Социальный эффект.

Разработанные и реализуемые решения затрагивают интересы более 620 тысяч человек, что подчёркивает значимость проекта для общества.

Основные уроки, извлечённые организаторами по итогам проекта:

1. Затраты времени и ресурсов.

Организация и проведение столь масштабного проекта требуют значительных временных и ресурсных затрат, что может быть затруднительно для некоторых команд. Для дополнительной проектной деятельности особенно важно создать чёткую инфраструктуру с понятными правилами работы.

2. Риски, связанные с человеческим фактором.

Эффективность проекта сильно зависит от вовлечённости и мотивации участников, что может варьироваться в разных командах и муниципалитетах.

3. Постоянное развитие и совершенствование.

Даже после завершения основного этапа проекта важно продолжать развивать компетенции участников и искать новые возможности для применения полученных знаний.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Внедрение клиентоцентричного подхода в муниципалитетах Белгородской области через проект «Дизайн-реактор» показало, насколько важно выстраивать работу последовательно и продуманно — от качественного обучения команд и дальнейшей передачи знаний до организации ведения проекта.

Главное достоинство проекта — в его системности и масштабируемости. При этом проект не навязывает жёсткие рамки, а позволяет каждой местности выбирать наиболее острые и насущные проблемы для проработки, учитывая локальные особенности и реальные запросы жителей. При этом все достигнутые изменения подтверждаются конкретными измеримыми показателями.

Опыт Белгородской области действительно заслуживает внимания и может стать хорошим примером для других регионов, задумывающихся о том, как сделать работу муниципалитетов более ориентированной на потребности людей.