

Эффективно ли работает государство?

Оценка: современные вызовы и ответы

Инна Ромашевская, Татьяна Чулицкая

Январь 2014, Минск



Новые
решения
для государственного
управления

Десятилетие качества

- Все больше внимания к эффективности работы государства (конкурентоспособность)
- Опыт менеджмента качества (TQM) в частном секторе
- Ожидания качества государственных услуг (граждане/клиенты)
- Соотношение цена/качество
- Показатели «затрат» более не признаются единственным показателем продуктивности

Что такое эффективное государство?

- Эффективной является государственная политика?
- Государственные органы и организации выполняют возложенные на них функции?
- Государственные служащие работают эффективно?
- Государство оказывает качественные услуги? (например, административные услуги)
- Качественными являются услуги, оказываемые организациями, находящимися в собственности государства и работающими в рыночных условиях (некоторые медицинские, образовательные и социальные услуги)?
- Качественными являются услуги, оказываемые организациями-монополистами, находящимися в собственности? (некоторые медицинские и образовательные услуги, услуги ЖКХ)

Рейтинг GRICS Всемирного Банка

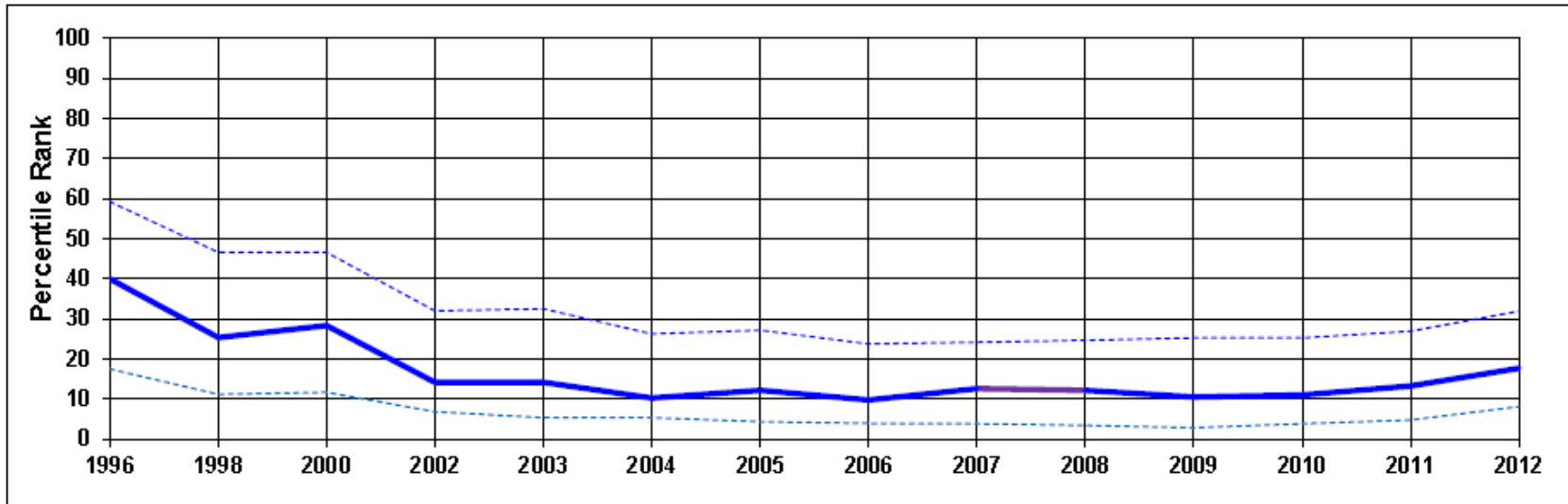
1. Право голоса при принятии решений и подотчетность
2. Политическая стабильность и неприменение насилия
3. Качество нормативной базы
4. Эффективность работы правительства
5. Верховенство закона
6. Борьба с коррупцией

Эффективность работы правительства:

- Впечатление о качестве государственных услуг
- Качество государственной службы и ее независимость от политического давления
- Качество разработки и реализации государственной политики
- Приверженность государства проводимой политике

Belarus, 1996-2012

Aggregate Indicator: Government Effectiveness



- Основан на экспертных оценках и восприятии
- Ориентирован на связь эффективности управления и экономического роста
- Не указывает на специфические проблемы и не может быть основанием для планирования реформ (по мнению самого Всемирного Банка)

Внешние оценки

Организации аудита и контроля (подчиняющиеся парламенту или президенту)

- Национальный аудиторский офис (не только финансовая отчетность, но и value for money – разработка методик для разных сфер деятельности)
- Независимая экспертная проверка методик

Внешний аудит (по контракту, консалтинговые компании)

- Функциональная оценка деятельности
- Оценка экономической эффективности
- Моделирование процессов
- Составление реестра функций и услуг (новое правительство)
- Предложения по повышению эффективности

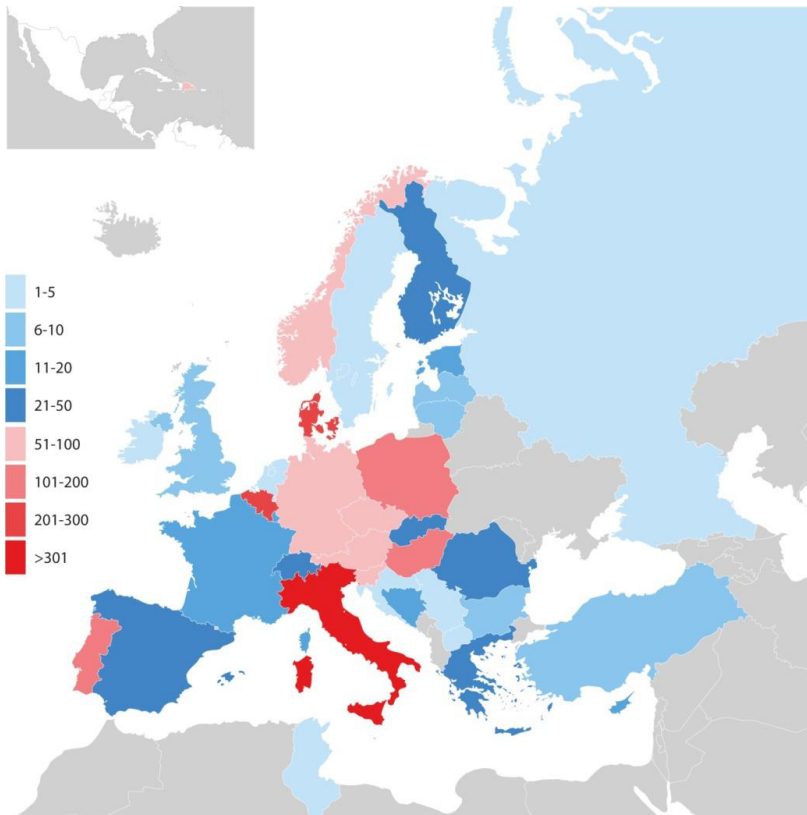
Постановление Совета Министров Республики Беларусь от 29.03.2012 № 278 "О рейтинговой оценке деятельности руководителей"

Осуществляется согласно 7 показателям, комплексно характеризующим достигнутые результаты в сфере социально-экономического развития (в том числе производственной, инвестиционной, внешнеэкономической, финансовой, социальной): *показатель промышленного производства, внешнеэкономической деятельности, эффективности использования госимущества... индекс заработной платы, случаи производственного травматизма*

Текущая система оценка эффективности

- Не предполагает составление публичного плана изменений
- Возлагает всю ответственность на руководство
- Нет предполагает стратегического планирования
- Нет учета мнения клиентов/граждан
- Нет учета мнения других заинтересованных групп

CAF (Common Assessment Framework) с 2000 года



2033 зарегистрированных
участника в 2010 году

Главные причины:

- Хотели понять, как улучшить работу организации
- Хотели улучшить работу организации
- Хотели мотивировать сотрудников, привлекая их к принятию решений в организации
- Хотели привлечь внимание сотрудников к качеству работы
- Потому что этого хотела руководящая организация
- ...
- Использовать как конкурентное преимущество при оказании услуг

CAF: модель



SAF: 10 шагов

Первый этап

Решите, как будет проходить самооценка

Объявите об этом сотрудникам

Процесс

Организируйте рабочую группу (с представителями всех уровней организации)

Проведите обучение

Проведите самооценку

Обобщите результаты самооценки письменно

План улучшения работы и приоритизация

Составьте план улучшения работы и приоритетов

Сделайте план публичным

Начните реализацию плана

Запланируйте следующую самооценку

Плюсы:

- Сравним с результатами других организаций в стране и регионе
- Не требует чрезмерных временных затрат и ресурсов
- Адаптирован для государственных организаций
- Учитывает среду, в которой она работает

Суб-критерий 4.2 «Налаживание и развитие отношений с клиентами/гражданами»

№	Вопрос	Ответ				
		Нет (0)	Почти нет (1)	Слабо (2)	Значительно (3)	Очень значительно (4)
1	До какой степени организация поощряет активное и организованное участие граждан/клиентов в принятии решений в организации (советы, опросы граждан)?	1	2	3	4	5
2	До какой степени организация управляет поступающими от граждан предложениями и жалобами (разрабатывает анкеты и т.д.)	1	2	3	4	5
3	Имеет ли организация проактивную политику информирования граждан?	1	2	3	4	5
4	Публикует ли организация ежегодные отчеты о своей деятельности и размещает их онлайн?	1	2	3	4	5

САФ: практика использования

- Обязательный или рекомендательный характер использования
- Есть национальная организация, отвечающая за оценку эффективности государственных органов и организаций (отдельное министерство (административной реформы, государственного управления) или часть министерства (внутренних дел, экономического развития))
- База данных лучших практик из разных стран
- Методическая помощь ЕІРА
- В ряде стран государство финансирует проведение оценки САФ, хотя бы на уровне пилотных проектов

CAF: изменения в организации

- Первый шаг к знакомству с культурой качества и принципами TQM
- Предлагает план для самооценки государственной организации для того, чтобы «поставить диагноз» и разработать план по совершенствованию деятельности
- Служит связующим звеном между различными моделями управления качеством
- Позволяет отслеживать прогресс отдельных организаций и сравнивать их между собой

«Самая популярная часть реализации CAF - это участие сотрудников организации на разных уровнях. CAF зачастую становится первым случаем, когда руководящий состав и сотрудники встречаются для открытого обсуждения положения дел и вариантов улучшения ситуации.»

Другие системы оценки:

- **BSC**, Balanced Score Cards («сбалансированная карта оценки»)
- **ISO 9001**
- **EFQM** (the European Foundation for Quality Management)
- **KPI** (Key Performance Indicators)
- **PMF** (Performance Management Framework)
-



Российская Федерация:

- Реформа госуправления проводится с 2001 года (повышение конкурентоспособности)
- В 2006 году была предложена методика ЭПУС (Эффективная публичная служба) на основе САФ и EFQM, адаптированная к российской структуре госуправления
- В последнее время сделан акцент на качестве услуг, предоставляемых государством как главном показателе эффективности работы государственных организаций

Качество услуг будет оцениваться гражданами: Сбор мнений граждан будет осуществляться с использованием следующих механизмов: отправка смс-сообщений получателям государственных услуг с просьбой оценить качество услуги, опрос через электронные терминалы, расположенные непосредственно в точках предоставления государственных услуг, опрос через специализированный ресурс в сети Интернет.

Граждане будут оценивать качество государственных услуг по таким критериям как: время ожидания в очереди, вежливость сотрудника, комфортность условий, доступность информации о порядке получения услуги и т.д.



Казахстан:

- Реформа является частью стратегии «Казахстан – 2020» (повышение конкурентоспособности)
- С 2010 года согласно Указу Президента действует Система ежегодной оценки эффективности деятельности госорганов

Оценка проводится по пяти параметрам:

- Достижение стратегических целей и задач в курируемых отрасли/сфере/регионе (в том числе правильность их выбора, доступность и ясность изложения, информированность населения)
- Оценка исполнения указов и поручений Президента, его администрации, премьера и его канцелярии, правительства
- Реализация бюджетных программ (прямой и конечный результат, эффективность)
- Оценка государственных услуг гражданами
- Оценка работы госслужащих (этика, подбор, обучение)
- Информационные технологии

Рекомендации:

- Разработка и законодательное закрепление принципов и критериев оценки эффективности работы государственных органов с учетом целей и стратегии социально-экономического развития страны
- Идентификация государственного органа, ответственного за внедрение принципов и процедур оценки эффективности
- Разработка процедур оценки эффективности с учетом международного опыта, в частности, концепции САФ (**Common Assessment Framework**) и разработанную на ее основе систему ЭПУС (**Эффективная публичная служба**) в Российской Федерации.
- Разработка плана внедрения принципов и процедур оценки эффективности при участии самих госслужащих на основе эмпирических данных, в том числе опросов граждан/клиентов



Белорусский институт
реформы и трансформации
публичного администрирования

Новые
решения
для государственного
управления

Спасибо за внимание!

Вопросы?

BIPART

<http://www.sympa-by.eu/bipart>

<http://www.facebook.com/sympa.belarus>