ГОСУДАРСТВО ДЛЯ ГРАЖДАН

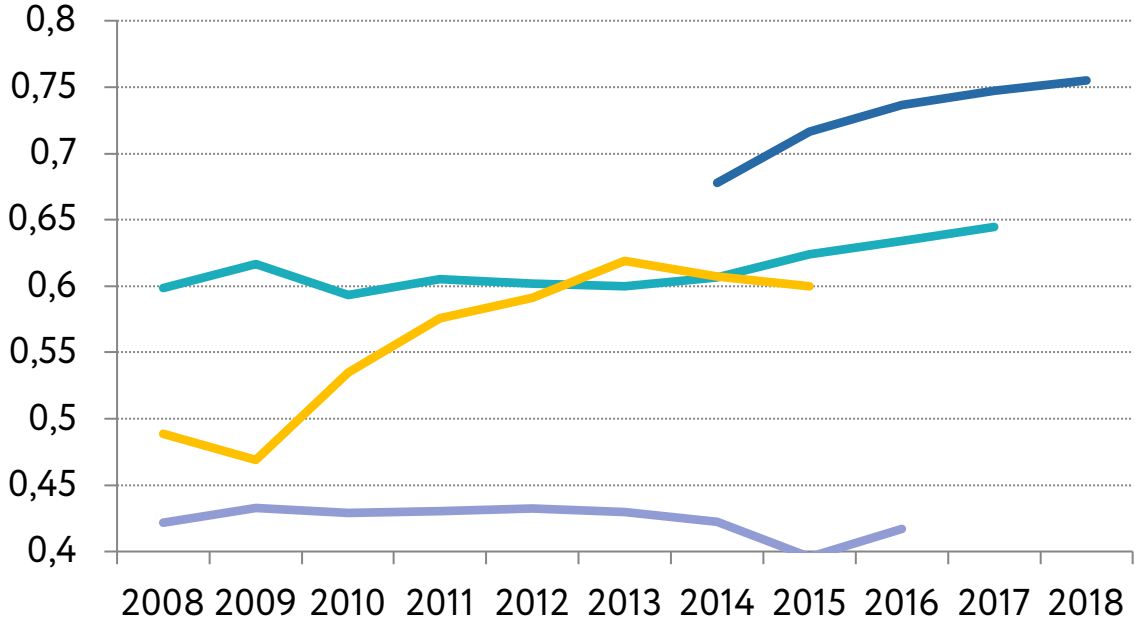
ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ

- **Тактика превыше стратегии:** неэффективность процедур целеполагания и отсутствие системной работы на стратегические приоритеты.
- **Имитация:** система госуправления получила задачу реформировать саму себя, а так не бывает.
- **Немеритократично:** сохранение старой кадровой системы, основанной на личной лояльности, а не профессионализме.
- **Время простых решений:** наименее проработанные и обсужденные решения принимаются быстро, наиболее подготовленные «тонут» в процедурах согласования.
- **Без внешнего контроля:** подмена внешнего мониторинга внутриведомственным, общественное и гражданское участие лишь на словах.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ИЗБИРАТЕЛЬНОЕ УЛУЧШЕНИЕ УСЛОВИЙ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА: РФ В РЕЙТИНГАХ И ИНДЕКСАХ РЕГУЛЯТОРИКИ



Doing Business – Ведение бизнеса

GCI – индекс глобальной конкурентоспособности

WGI RQ – Показатель качества регулирования в составе Индекса качества государственного управления

EFW 5C – Регулирование бизнеса в составе Индекса экономической свободы в мире

Для обеспечения сопоставимости значения индексов (НЕ места в рейтингах) нормированы на шкалу от 0 до 1 ($x_i^{норм} = x_i - x_{min} / x_{max} - x_{min}$)

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ПРИМЕРЫ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ

МАЛАЙЗИЯ (2009-2015 ГГ.)

- Создание Управления PEMANDU для реализации национальной Стратегии через модернизацию системы госуправления.
- Повышение межведомственной координации, вовлеченности населения и транспарентности действий госорганов.

ДОСТИЖЕНИЯ

- Двукратный рост частных инвестиций в текущих ценах (WB, 2016).
- Рост ВВП на душу населения на 37% (WB, 2016).
- В 2015 г. правительство Малайзии вошло в топ-10 наиболее эффективных правительств в мире (WEF, 2015).

ФИНЛЯНДИЯ (1989-1995, 1998-2004 ГГ.)

- Дебюрократизация, оптимизация функций и расходов на содержание госсектора, приватизация. Внедрение принципов управления по результатам, модели оценки качества оказания госуслуг (CAF), оптимизации процессов на базе IT-технологий.

ДОСТИЖЕНИЯ

- Рост ВВП на душу населения с 1985 по 2005 год в 3,5 раза (WB, 2006).
- Сокращение численности госслужащих с 1988 по 2000 гг. на 43% (WEF, 2003).
- В 2015 г. правительство Финляндии вошло в топ-3 наиболее эффективных правительств в мире (WEF, 2015).

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ПРИМЕРЫ УСПЕШНОГО ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНЫХ РЕФОРМ

ВЕЛИКОБРИТАНИЯ (2010-2015 ГГ.)

- Создание Government Digital Services для проведения цифровой трансформации правительства и внедрение подхода «правительство-как-платформа». Оптимизация госрасходов, внедрение системы открытых данных и открытого кода, повышение прозрачности госпроцессов и деятельности правительства.

ДОСТИЖЕНИЯ

- Полная цифровизация оказания 20 наиболее востребованных госуслуг среди населения (UK, 2016).
- Сокращение трат Правительства на IT сферу на 26 млрд $ с 2010 по 2015 гг. (UK, 2016).
- Первое место в индексе развития электронного правительства (e-government) на 2016 г.

ЭСТОНИЯ (2002-2016 ГГ.)

- Внедрение эко-системы электронного правительства X-road, переход на цифровую идентификацию граждан, возможность получения электронного резидентства Эстонии, онлайн-голосования на национальных и локальных выборах. Масштабная цифровизация госуслуг, упрощение условий ведения бизнеса и сокращения отчетности.

ДОСТИЖЕНИЯ

- Эстония заняла 12 место по легкости ведения бизнеса в 2017 г. (DB-2017)
- В 2014-2016 г. электронное резидентство Эстонии получили более 17 тыс. чел, зарегистрировавших 1,4 тыс. компаний в Эстонии (Estonia, 2017).
- Более 80 млн цифровых транзакций с использованием X-road за 2014 г. (Estonia, 2015).

ЦЕЛЬ:

ГОСУДАРСТВО, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА РЕЗУЛЬТАТ

ДЛЯ ГРАЖДАН И БИЗНЕСА КУЛЬТУРНО, ЦЕННОСТНО И НА ПРАКТИКЕ

КЛЮЧЕВЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМЫ

1. Стратегическое управление: реализация стратегии через построение системы регулярного менеджмента.

2. Цифровое государство (государство как платформа).

3. Современное управление кадрами.

4. Комфортная регуляторная среда: дерегулирование, сокращение функций, современная регуляторная политика.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

РЕФОРМА ГОСУПРАВЛЕНИЯ – ИНСТРУМЕНТ ПРОВЕДЕНИЯ КЛЮЧЕВЫХ РЕФОРМ

- Технологическая революция;
- Удвоение несырьевого экспорта;
- Снижение доли государства в экономике;
- Инвестиции в человеческое развитие;
- Пенсионная реформа;
- Новая региональная и городская политика;
- Устойчиво низкая инфляция.

+30% ВВП

+25% Реальные располагаемые доходы населения

76 ЛЕТ Ожидаемая продолжительность жизни

- 25% Бедность

+3,6% Ежегодный экономический рост

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

1 СИСТЕМА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Достижение результатов стратегии верхнего уровня и приоритетных проектов.
- Сокращение числа госслужащих с 145 до 100 на 10.000 трудоспособного населения.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- Поставлены единые цели стратегического развития, обеспечена реальная ответственность за их достижение.
- Проведена декомпозиция стратегических приоритетов для постановки ограниченного количества КПЭ на всех уровнях.
- Организована единая система документов стратегического планирования.
- Текущая деятельность ориентирована на решение стратегических задач.
- Ведется мониторинг целей, основанный на регулярном диалоге.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ОБЕСПЕЧИТЬ РЕАЛИЗАЦИЮ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

- Тесная координация стратегического планирования, проектного управления и бюджетного процесса.
- Разделение государственных программ на приоритетные национальные программы (представляют собой портфель проектов) и отраслевые программы (содержат проектную и процессную части).
- Настройка гибкой системы управления изменениями с гарантированным обеспечением баланса целей и ресурсов, при широких полномочиях ответственных исполнителей.
- Обеспечение соответствия функций органов государственной власти стратегическим целям и задачам. Функции не должны дублироваться, полномочия и ответственность за реализацию приоритетов должны быть четко распределены.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬЮ

- **Централизация функции стратегического управления** на уровне первого вице-премьера.
- **Выделение Центра эффективности госуправления**, отвечающего за
  - внедрение управления по результатам,
  - повышение эффективности государственного управления на всех уровнях власти,
  - анализ соответствия функций и задач органов власти стратегическим целям,
  - мониторинг реализации изменений,
  - цифровую трансформацию процессов оказания госуслуг, разрешительной и контрольной деятельности.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

РАЗВИТИЕ МЕХАНИЗМОВ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

- Обязанность органов власти представлять на общественное обсуждение (эксперты, краудсорсинговые платформы) альтернативные решения на понятном языке.
- Оценка деятельности органов власти с использованием открытых данных и публичной декларации.
- Повышение эффективности общественного контроля и представительства, в том числе через механизмы политической конкуренции. Учет мнения общества в процессах выработки и принятия решений.
- Развитие инициативного бюджетирования, информирование граждан об уплаченных налогах.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ГРАЖДАНЕ ЧУВСТВУЮТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА СИТУАЦИЮ

- *Примечания:*
- *1. Сумма ответов : в полной мере и в значительной мере;*
- *2. Доля по закрытию "На работе, учебе" рассчитана в % от общего числа работающих и учащихся*

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ВОПРОС К ЗАЛУ

КАКОЙ ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВЕН?

- Через институты представительный демократии.
- Через общественные палаты и общественные советы.
- Через СМИ.
- Через электронные платформы.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

2 ГОСУДАРСТВО-ПЛАТФОРМА

К 2024 году:

100% доля государственных информационных ресурсов, данные которых доступны в реальном времени через программные интерфейсы.

50 наиболее востребованных государственных услуг оказываются мгновенно.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- Система госуправления основана на процессном подходе.
- Обеспечена сквозная межведомственная цифровизация после пересборки процессов управления и переориентацию его на решение жизненных ситуаций граждан.
- Синхронизованы в части функционала и интеграции данных государственные информационные системы.
- Оперативные решения принимаются на основе данных, поступающих в реальном времени.
- Реализованы платформенные решения на новых технологиях, включая распределенные реестры.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

СОЗДАНИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ СИСТЕМНО ПОВЛИЯЕТ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕ

DATA DRIVEN GOVERNMENT

ТИПЫ ПРИНИМАЕМЫХ РЕШЕНИЙ			ЭФФЕКТ ОТ СОЗДАНИЯ ПЛАТФОРМЫ
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ	в условиях наличия информации	не ограничены по времени	Предоставление комплексных знаний о гражданах, экономике и процессах для повышения эффективности стратегических решений
ТАКТИЧЕСКИЕ	в условиях недостатка информации	лимитированы временем	Платформа, построенная на основе данных, позволит максимально восполнить дефицит информации при принятии тактических решений
ОПЕРАТИВНЫЕ	в условиях отсутствия информации	срочные	Рост прозрачности и скорости принятия оперативных решений **0 СЕКУНД** **0 ЧИНОВНИКОВ**

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

3 КАДРОВАЯ ПОЛИТИКА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

⩾90% удовлетворенность граждан качеством работы госслужащих.

100% назначений высших должностных лиц с оценкой единого кадрового органа.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ЦЕЛЕВОЕ СОСТОЯНИЕ

- Сформированы и имплементированы единые подходы к реализации кадровой политики для задач развития («кто, где, сколько»).
- Внедрен полный цикл управления персоналом с применением современных инструментов оценки (в т. ч. IT).
- Руководители активно используют кадровые технологии для решения управленческих задач.
- Сформирована культура «управленческих побед». Госслужащие активно вовлечены в процессы изменения системы государственного управления.
- Сформирована ориентация госслужащих и всей системы управления на интересы граждан («служение гражданам»).

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ЕДИНЫЙ ЦЕНТР УПРАВЛЕНИЯ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКОЙ

- **Отдельный орган власти, ответственный за управление кадрами на госслужбе:**
  - Выработка единых методологических подходов к кадровой работе на госслужбе в рамках полного цикла управления персоналом (HR).
  - Выработка типовых решений по экономике и правовому обеспечению проектов в области управления персоналом.
  - Регулярная методическая работа с кадровыми службами федеральных органов власти и субъектов РФ.
  - Создание центра оценки государственных служащих.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

4 КОМФОРТНАЯ РЕГУЛЯТОРНАЯ СРЕДА

Снижение административной нагрузки на организации и граждан к 2025 году

на 50%

Сокращение (укрупнение) общего количества видов государственного контроля до 50 к 2025 году

в 3 раза

Снижение числа федеральных органов контроля и надзора к 2024 году (уровень лучших практик стран ОЭСР)

с 43 до 20

ОБЕСПЕЧЕНО ПРОДВИЖЕНИЕ РОССИИ В МЕЖДУНАРОДНЫХ РЕЙТИНГАХ КАЧЕСТВА РЕГУЛЯТОРНОЙ ПОЛИТИКИ

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

РАСШИРЕНИЕ РЕФОРМЫ КОНТРОЛЬНО-НАДЗОРНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

- Функциональный анализ всех видов государственного контроля постоянно действующим коллегиальным органом по совершенствованию системы КНД:
  - Законодательное закрепление механизма регулярного пересмотра перечня осуществляемых контрольно-надзорных функций
  - Отмена всех видов государственного и муниципального контроля (надзора), которые не влияют на уровень риска
  - Внедрение альтернативных государственному контролю и надзору институтов и механизмов защиты охраняемых законом ценностей

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО ДЕРЕГУЛИРОВАНИЯ

РЕГУЛЯТОРНАЯ ПОЛИТИКА – ИНСТРУМЕНТ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УСЛОВИЙ ДЛЯ РОСТА

- Оценка регулирующего воздействия (ОРВ) – ядро регуляторной политики.
- Законодательная институционализация лучших практик регуляторной политики.

ПОЛИТИЧЕСКИЙ КУРС НА ДЕРЕГУЛИРОВАНИЕ

- Центральный орган по дерегулированию – механизм постоянного снятия ограничений в условиях перехода к цифровой экономике.
- «Регуляторная гильотина» на основании принципов «точек торможении».
- Включение в KPI руководителей ФОИВов показателей снижения административных издержек.

ДОКАЗАТЕЛЬНОСТЬ РЕГУЛИРОВАНИЯ

- Стандарт доказывания необходимости регулирования
- Опора на данные
- Расширение использования модели стандартных издержек бизнеса на госорганы и граждан

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

Реформа госуправления будет проходить не в вакууме, а в конкретных институциональных условиях, которые ограничивают возможности трансформации и снижают ее эффективность.

МЫ ЗНАЕМ, КАК РАБОТАТЬ С ЭТИМИ ОГРАНИЧЕНИЯМИ.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

ПРОБЛЕМА

- Низкая подконтрольность бюрократии на среднем и нижнем уровнях, несмотря на сверхцентрализацию системы управления.
- Сигнал «сверху» размывается по вертикали власти и не исполняется в полной мере

ПРИМЕР

Формальное исполнение Майских указов Президента.

- Зарплаты учителей в реальном выражении выросли на 0,47% с 2014 г. и не достигли средних зарплат в большинстве регионов (СП, ОНФ, 2017)
- Манипуляции при подсчетах достижения показателей о создании 25 млн высоко производительных рабочих мест и доступности гос.услуг через МФЦ (ВШЭ, 2016)

РЕШЕНИЕ

Повышение степени вовлечения ключевых групп (граждане, бизнес, муниципальная власть) в процесс мониторинга и оценки результатов реализации страт.документов, корректная декомпозиция приоритетов вниз по иерархии

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

ПРОБЛЕМА

- Институциональная «слабость» Правительства как коллективного центра принятия решений из-за конституционной структуры президентско-премьерского типа.
- Борьба ведомств между собой вместо исполнения базовых функций из-за конкуренции элитных групп за административный вес.

ПРИМЕР

- Рост числа субститутов Правительства, возникающих с опорой на власть Президента (помощники, спецпредставители, советники комиссии, советы и т.д.), (ВШЭ, Н.Петров, 2016).
- Рост на 1/3 числа полномочий ФОИВов с 2010 по 2016 гг. (ЦСР, 2017) .

РЕШЕНИЕ

Оптимизация структуры управления через перенастройку 3 ключевых процессов – стратегического, проектного и бюджетного. Цифровизация базовых функций, машинное («бессубъектное») взаимодействие, кроссфункциональные команды для межведомственной координации с ответственностью за результат.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ ПРОВЕДЕНИЯ АДМИНИСТРАТИВНОЙ РЕФОРМЫ

ПРОБЛЕМА

Ренто-ориентированное поведение бюрократии, использование положения в иерархии для извлечения ренты или в интересах близкой элитной группы

ПРИМЕР

- Рост числа бизнесменов, находящихся в СИЗО, на 67% в 2012-2017 гг. (Титов, 2017)
- Негативная динамика позиции России в индексе восприятия коррупции- 134 место на 2017 г. (CPI, 2017)
- Рост доли внеплановых проверок, проводимых органами КНД до 59% в 2011-2015 гг. (МЭР, 2016)
- Снижение на 0,42% доходности бизнеса от каждой проверки (ЦСР, ИПП, 2017)

РЕШЕНИЕ

Цифровизация базовых госфункций и дерегулирование снижает возможности для получение ренты бюрократией

Новая кадровая политика формирует позитивные стимулы для предотвращения ренто-ориентированного поведения, снижает зависимость чиновника от элит. групп

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК

ВОПРОС К ЗАЛУ

НУЖНО ЛИ СОПРОВОЖДАТЬ РЕФОРМУ ГОСУПРАВЛЕНИЯ РАСШИРЕНИЕМ ПОЛИТИЧЕСКОЙ КОНКУРЕНЦИИ

- Да, потому что иначе реформа не удастся: меритократию проще обеспечить через открытость и демократичность политической системы.

- Нет, потому что это разные задачи. Политика пусть остается в стороне, эффективная госслужба возможна и без политической конкуренции.

ЦЕНТР СТРАТЕГИЧЕСКИХ РАЗРАБОТОК