



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



отчет

Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных государственных служащих и государственных органов»

Нур-Султан, 2020



ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ



ОБЪЕКТ ИССЛЕДОВАНИЯ



МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

- разработка рекомендаций по совершенствованию действующего механизма оценки эффективности деятельности административных государственных служащих и государственных органов
- деятельность центральных государственных органов и местных исполнительных органов, а также административных государственных служащих
- Кабинетное исследование
- Экспертное интервью, методы экспертных оценок
- Качественные методы, анализ и синтез
- Проведение круглого стола (фокус-группа)



Для достижения цели рассмотрены следующие задачи:

- проанализирована нормативная правовая основа подходов и методики оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов с применение аналитических методов, в том числе SWOT analysis
- проанализированы практики применения действующих подходов и методики оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов путем экспертного интервью и вторичных источников информации с применением аналитических инструментов, в том числе Matrix Important/Influence и Problem Tree
- проанализирована текущая ситуация с обеспечением баланса полномочий – ответственности и ресурсов
- определены критерии и показатели оценки эффективности деятельности административных госслужащих и госорганов путем экспертного интервью
- обобщены и проанализированы данные, выработаны объективные критерии и показатели, предложены рекомендации в типовую методику оценки эффективности деятельности административных госслужащих с алгоритмом внедрения новой методики
- разработаны рекомендации по улучшению системы оценки эффективности деятельности центральных и местных исполнительных органов



Оценка проводится по трем блокам: достижение целей, взаимодействие с гражданами и организационное развитие госоргана



ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ

ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ БЮДЖЕТА



ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С ГРАЖДАНАМИ

КАЧЕСТВО ОКАЗАНИЯ ГОСУСЛУГ

ОТКРЫТОСТЬ РАБОТЫ ГОСОРГАНОВ

РАССМОТРЕНИЕ ОБРАЩЕНИЙ



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

ПРИМЕНЕНИЕ ИТ



Оценка эффективности деятельности ГО – Блок «Достижение целей»

Результаты

Изучение нормативно-методической базы оценки эффективности деятельности ЦГО и МИО

1. В Бюджетном кодексе Республики Казахстан от 4 декабря 2008 года, в котором указано, что оценка основывается на:
 - Документах системы государственного планирования;
 - Аудите эффективности;
 - Системе ежегодной оценки эффективности деятельности ЦГО и МИО
2. Изучение Указа Президента РК от 19 марта 2010 года «О системе ежегодной оценки деятельности центральных государственных и местных исполнительных органов областей, городов республиканского значения и столицы»
3. Изучение методик МНЭ и Минфина от 2017 года и Счетного комитета и Минфина от 2020 года, где рассмотрены 4 критерия ЦГО (*достижение целей стратегического плана, эффективность исполнения бюджетных программ в достижении цели стратегического плана, взаимосвязь цели стратегического плана с бюджетными программами, качество и содержание публикации Гражданского бюджета*), 6 критериев МИО (*достижение целей Программы развития территории, отсутствие нарушений бюджетного и иного законодательства по итогам проверок программ развития органами государственного аудита и финансового контроля за оцениваемый период, достижение прямых результатов бюджетной программы развития, эффективность исполнения бюджетной программы развития, качество и содержание публикации Гражданского бюджета, использование новых практик бюджетирования (бюджет народного участия)*).



Результат

Международный опыт

- для оценки эффективности деятельности государственных органов, учитывая опыт США, необходимо использовать результаты аудита эффективности, проведенного Счетным комитетом и ревизионными комиссиями
- взять на вооружение опыт Великобритании, Австрии и Новой Зеландии, где используется трехзвенная система оценки «Министерство – Ведомство – Децентрализованные структуры»
- для оценки эффективности реализации инвестиционных проектов в регионах республики целесообразно использовать опыт Малайзии «б бальная оценка»
- на примере малайзийского опыта привлекать к оценке экспертов, в том числе зарубежных
- при оценке эффективности достижения целей использовать опыт Сингапура, ориентированного на конечный результат

Был изучен опыт оценки Всемирного банка развития, Норвегии, США, Великобритании, Сингапура и Малайзии



Результаты

Анализ позволил выявить системные проблемы в оценке деятельности ЦГО:

1. В действующем подходе оценка эффективности деятельности ЦГО, осуществляется на основе определения эффективности исполнения бюджетных программ и достижения целей, целевых индикаторов стратегического плана (двухуровневый подход). В республике не проводится комплексная оценка взаимосвязи цели и целевых индикаторов стратегических планов ЦГО с целями и целевыми индикаторами стратегических документов, указанных в Системе государственного планирования.
2. В республике продолжаются факты недостаточно обоснованного определения целевых индикаторов в стратегических планах ЦГО. В результате отдельные целевые индикаторы из-за отсутствия фактических данных по ним за отчетный год не учитываются в оценке достижения целей стратегического плана ЦГО. В стратегическом плане некоторых государственных органов отсутствуют целевые индикаторы, характеризующие комплексное развитие отрасли и обеспечивающие решение основных проблем экономики, отдельных ее сфер. В 2019 году из 342 целевых индикаторов ЦГО выполнено 256 или 74%, а 801 целевого индикаторов выполнено 526 или 65%. Увеличивается количество ЦИ. Так, в 2019 году не взято в расчет 43 ЦИ, а в 2018 году – 36, по МИО – 77 в 2019 году, против 18 в 2018 году.
3. Администраторы бюджетных программ не достаточно обосновано определяют прямые и конечные результаты по текущим бюджетным программам и бюджетным программам развития. В текущих бюджетных программах зачастую указываются показатели прямых результатов, не связанных с целями стратегического плана государственного органа. По отдельным бюджетным программам развития не указываются конечные результаты. В результате не учитывается влияние этих бюджетных программ на достижение целей и целевых индикаторов стратегического плана ЦГО. При почти 100% освоении бюджетных средств достижение результатов бюджетных программ ЦГО составляет 78%, а МИО – 54,8%.
4. В оценке эффективности деятельности ЦГО не предусмотрен показатель отсутствия нарушений бюджетного и иного законодательства по итогам проверок бюджетных программ органами государственного аудита. Отсутствие этого показателя не позволяет комплексно оценить эффективность исполнения бюджетных программ.
5. В республике не рассматривается влияние подведомственных организаций (ТОО, АО, РГП) ЦГО на его цели и целевые индикаторы, указанных в стратегическом плане.

**Анализ
действующе
го подхода и
методики
оценки
эффективно
сти
деятельност
и ЦГО по
блоку
«Достижение
целей»**



Результаты

Анализ действующего подхода и методики оценки эффективности деятельности МИО по блоку «Достижение целей»

Анализ позволил выявить системные проблемы оценки деятельности МИО:

1. Низкое качество планирования целевых индикаторов МИО. Последние 2 года подряд 11 из 17 МИО не достигают плановых значений целевых индикаторов, направленных на развитие социальной сферы (здравоохранение, образование и культура).
2. Наблюдается разрыв между освоением средств и достижением результатов. При освоении выделенных средств свыше 99%, уровень достижения намеченных прямых результатов программ развития составил 79%, а эффективность исполнения бюджетных программ – 80%. Ежегодно более чем по 20-24% бюджетных программ развития МИО отсутствует возможность проведения оценки
3. На региональном уровне часть показателей программ развития территорий слабо ориентирована на специфику развития региона, отсутствует связь между освоением бюджетных средств и уровнем достижения целевых индикаторов
4. Недостаточно обоснованное определение перечня базовых показателей, используемых для оценки достижения целей ПРТ. На практике не выполнение базовых показателей по некоторым регионам составляет 30-50%, а в других регионах от 15 до 20%. При этом, их деятельность оценивается по одинаковым баллам.
5. Недостаточный уровень профессионализма сотрудников МИО и подрядчиков



Результат

По итогам экспертного интервью госслужащих

- 71% экспертов считают, что действующая методика требует совершенствования, в том числе с учетом новых реалий, таких как пандемия коронавируса
- основные нарушения носят процедурный характер (64,5%) и в части государственных закупок (25,8%), основными причинами которых являются ненадлежащее исполнение договорных обязательств
- отсутствие заинтересованности и ответственности первых руководителей, формирование базового перечня показателей на центральном уровне, не учитывающее специфику регионов, являются основными причинами низкой эффективности достижения стратегических планов/ПРТ
- целесообразен пересмотр базового перечня показателей, по которым проводится оценка, требует совершенствования шкала оценки за достижение и перевыполнение показателей, необходимо отменить вычеты за перевыполнение индикаторов, имеющих отрицательный характер динамики (индикаторы смертности, общественной безопасности и др), поскольку данные индикаторы трудно спрогнозировать и их перевыполнение оказывает только положительное влияние на СЭР

31 респондентов, в том числе:
госслужащие из ЦГО - 15 человек, и из МИО – 16 человек



**По итогам экспертного
интервью и фокус группы -
представителей
Администрации Президента,
ЦГО, МИО, докторантов,
магистрантов**

- ## Результат
- Обсуждение целесообразности добавления в методику отдельным разделом «оценку эффективности деятельности центральных государственных органов, непосредственно подчиненных и подотчётных Президенту РК»
 - Обсуждение основной причины невысокой степени эффективности достижения целей ПРТ
 - Обсуждение причин слабой ориентированности показателей ПРТ на специфику развития региона и отсутствия связи между освоением бюджетных средств и уровнем достижения целевых индикаторов
 - Разработка рекомендаций по итогам круглого стола

Круглый стол «Совершенствование системы оценки эффективности деятельности административных государственных служащих и государственных органов» 06.11.2020



Результаты



Определение
критериев и
показателей
оценки
деятельности
ЦГО

Рекомендуемые новые критерии Блок «Достижение целей»

- «взаимосвязь целей и целевых индикаторов стратегического плана центрального государственного органа с целями и целевыми индикаторами государственных и правительственные программ (национальные проекты), а также общенациональными целевыми индикаторами, указанными в стратегическом плане развития РК на более длительный период
- «влияние РГП, акционерных обществ, ТО, подведомственных центральных органов на цели и целевые индикаторы его стратегического плана
- отсутствие финансовых процедурных и других нарушений в соответствии с классификатором нарушений
- оценка эффективности исполнения текущих бюджетных программ должна проводиться по следующим критериям: достижение прямых результатов; достижение конечных результатов если это предусмотрено; образование кредиторской задолженности; отсутствие финансовых нарушений по этой программе
- оценка эффективности исполнения бюджетных программ развития должно осуществляться по следующим критериям: достижение конечных результатов; достижение прямых результатов; образование дебиторской задолженности; отсутствие финансовых нарушений



Результаты



Определение критериев и показателей оценки деятельности и МИО

Рекомендуемые новые критерии и показатели:

- взаимосвязи цели и целевых индикаторов ПРТ с целями и индикаторами государственной программы развития регионов и другими государственными программами;
- влияния субъектов квазигосударственного сектора на цели и целевые индикаторы ПРТ.
- по экономике темпов роста налоговых поступлений и неналоговых поступлений показать отдельно, а также индекс реальных денежных доходов населения указать по городу и село в отдельности;
- по социальной сфере целесообразно пересмотреть все показатели с учетом нынешней ситуации, в частности с учетом проблемы в области образования и здравоохранения;
- по спорту указать число посетителей спортивных объектов в разрезе регионов;
- по инфраструктуре следует указать показатели по использованию земельных ресурсов в регионах.



Результаты

Рекомендуемые новый подход к оценке эффективности деятельности ЦГО и МИО:



Выводы и рекомендации

1. Оценка эффективности исполнения бюджетных программ и влияние подведомственных организаций ЦГО на его цели и целевые индикаторы.
2. Оценка достижения целей и целевых индикаторов ЦГО и ПРТ.
3. Оценка взаимосвязи цели и целевых индикаторов стратегического плана ЦГО с целями и целевыми индикаторами государственных программ (национальных проектов).
4. Оценка взаимосвязи цели и целевых индикаторов стратегического плана с общенациональными индикаторами, указанными в стратегических документах СГП.



Результат



Выводы и
рекомендации

Рекомендации по совершенствованию оценки деятельности ЦГО и МИО:

1. Результаты аудита эффективности, проводимых Счетным комитетом и ревизионными комиссиями областей, городов республиканского значения, столицы необходимо использовать для оценки деятельности ЦГО и МИО.
2. Оценка эффективности деятельности ЦГО и МИО по блоку «Достижение целей» должны проводиться Счетным комитетом с участием ревизионных комиссий областей, городов республиканского значения и столицы.
3. В положении Счетного комитета предусмотреть вопросы оценки эффективности деятельности ЦГО и МИО по блоку «Достижение целей» с предоставлением результатов в Администрацию Президента РК.



Результат

Дерево целей по блоку «Достижение целей» государственных органов.

Выводы и рекомендации

Действующие компоненты оценки

Достижение прямых и конечных результатов бюджетных программ

Достижение прямых и конечных результатов бюджетных программ

Достижение прямых и конечных результатов бюджетных программ

Достижение ключевых показателей государственных органов, непосредственно подчиненных и подотчетных Президенту РК

Достижение цели и целевых индикаторов стратегических планов государственных органов

Достижение цели и целевых индикаторов ПРТ областей, городов республиканского значения и столицы

Рекомендуемые новые компоненты оценки

Достижение цели и целевых индикаторов Государственных программ (национальных проектов)

Достижение цели и целевых индикаторов стратегического плана Национального банка

Достижение цели и целевых индикаторов, указанных в планах развития субъектов квазигосударственного сектора

Достижение цели и целевых индикаторов Стратегия развития РК на длительный период

Общенациональные цели и целевые индикаторы, указанные в стратегических документах Системы государственного планирования.



Результат



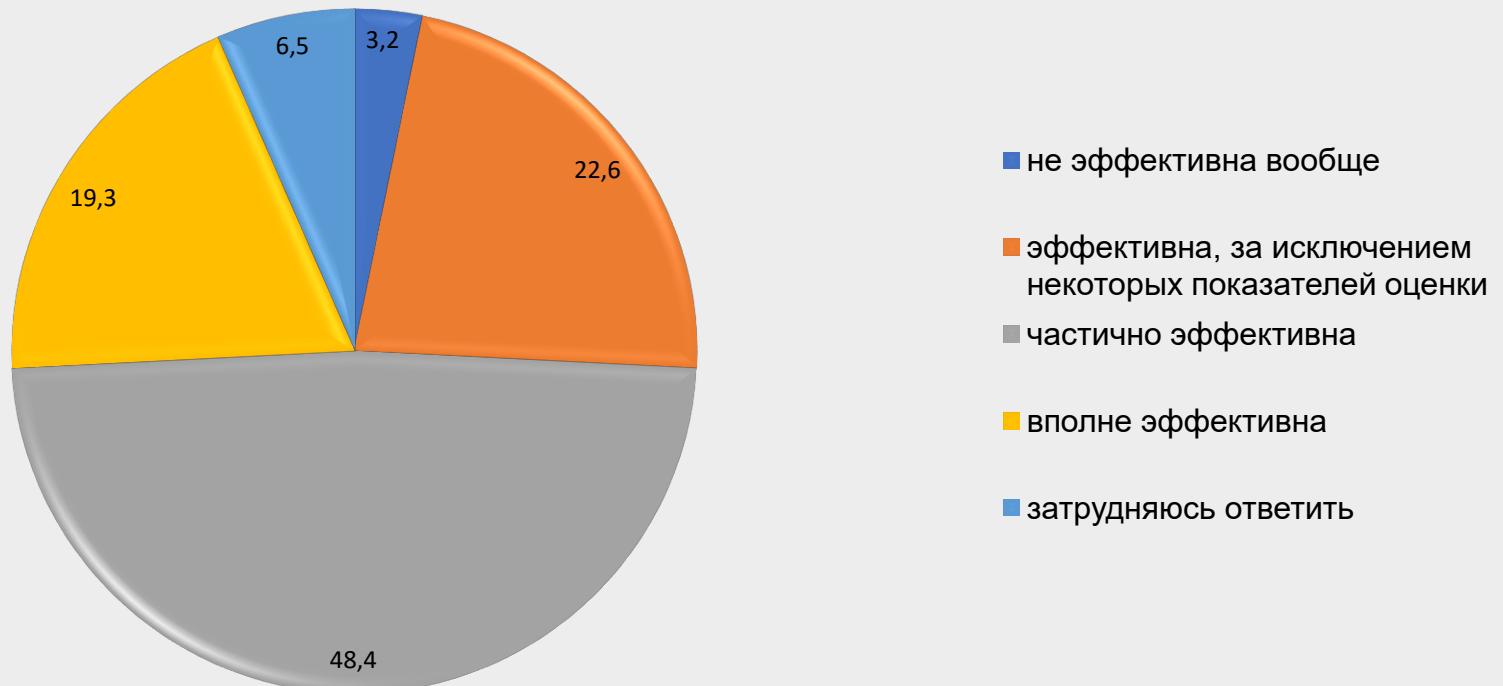
Выводы и рекомендации

Для достижения дерева целей целесообразно разработать новые методики:

- оценка эффективности деятельности центральных государственных органов, непосредственно подчиненных и подотчётных президенту РК;
- оценки деятельности центрального банка в республике как государственное учреждение;
- оценки влияния деятельности центральных государственных органов на развитие экономики страны, отдельно взятых отраслей (сфера) экономики.



Степень эффективности действующей системы оценки госорганов, в %



31 респондентов-экспертов (руководители структурных подразделений), в том числе: из ЦГО - 15 человек, из МИО – 16 человек



По итогам экспертного интервью госслужащих

- ❑ Нацеленность оценки на достижение количественных показателей, формализм, отсутствие прозрачности процессов оценки, слабые организационные меры (поощрения, наказания) по итогам оценки.
- ❑ В числе рекомендаций экспертами отмечена необходимость независимой оценки, сверки статистических данных с реальной картиной с привлечением службы внутреннего аудита и налоговых органов, актуализации по части биг-дата анализа, совершенствования методики с учетом новых реалий, в том числе пандемии Covid-19.
- ❑ Оценку необходимо сделать комплексной, при которой показатели должны быть связаны между собой и показывать комплексную картину по государственному органу, а не только приоритетные направления. Необходим факторный анализ влияния на показатель и его изменения с определением зон риска, так как один и тот же показатель используется в центральных госорганах и в акиматах. Целесообразнее сделать оценку влияния на показатель исходя из применяемых инструментов государственной поддержки. Наиболее измеримыми могут быть «бюджетные расходы на область указанного показателя».

30 респондентов, в том числе:
госслужащие из ЦГО - 15 человек, и из МИО – 16 человек



Оценка эффективности деятельности ГО – Блок «Взаимодействие с гражданами»

Взаимодействие госоргана с физическими и юридическими лицами

Анализ Методики
2020 г.

Направление «Качество оказания государственных услуг»:

- ✓ Сократилось количество критериев с 7 до 3-х, в том числе новый показатель «Автоматизация госуслуг»

Направление «Открытость государственного органа:

- ✓ Введены 5 новых критериев вместо 2-х: *открытый бюджет, открытые данные, открытые НПА, открытый диалог, открытые подведомственные организации*

Направление «Рассмотрение жалоб и заявлений»:

- ✓ Включает 4 критерия, один из которых новый «Внутренний контроль за качеством рассмотрения жалоб и заявлений»

Примечание: по каждому из направлений имеются отдельные изменения в формулах расчета , которые приведены ниже



МАР 2018/2019 Канада

- Применяется автоматизированный сбор данных;
- Оценка деятельности госорганов проводится в электронном формате (е-Оценка)
- Оценка зрелости электронного правительства

CAF 2020 страны ЕС

- Направлена на устойчивое развитие посредством инноваций и цифровизации
- Оценка удовлетворения потребностей граждан/клиентов включает показатели:
 - общий имидж и репутация организации,
 - доступность организации
 - клиентоориентированность персонала

Южная Корея Модель цифровой зрелости

- Оценка инициатив электронного правительства в зависимости от типа целей:
 - Цели государственной службы
 - Цели административной демократии
 - Цели административной эффективности

Новая Зеландия Реформа «Result 10»

- Внедрение интегрированных услуг на основе цифровизации;
- Переход на проактивные услуги, исходя из жизненных ситуаций
- Показатели оценки:
 - измерение легкости доступа к госуслугам;
 - опыт работы с клиентами и обратная связь с группами пользователей или опроса.

США Великобритания Сингапур

- Оценка деятельности полиции определяется:
 - по качеству обслуживания населения;
 - по уровню удовлетворенности общества;
 - связь с общественностью по обеспечению безопасности

Результаты анализа практики применения оценки

Вторичные следствия

Неудовлетворенность качеством услуги

Первичные следствия

Дополнительные затраты на получение услуги

Несоблюдение сроков оказания услуги

Основная проблема

Слабая клиентоориентированность государственных органов

Первичные причины

Сложности в доступности и удобстве услуги

Недостаточный уровень открытости государственных органов

Неудовлетворенность населения ответами на жалобы и заявления

Вторичные причины

Истребование дополнительных документов

Неполная информация об услуге

Отсутствие пошаговой инструкции

Неактуальная и неполная информация на веб-портале «Открытое правительство»

Отсутствие ясности и достоверности информации

Низкое качество каналов связи (колл-центры и справочные службы и т.д.)

Низкий уровень оперативности работников

Недостаточный уровень профессионализма сотрудников

Отсутствие надлежащего конструктивного диалога госоргана с населением

Возможен рост социальной напряженности

Низкий уровень обратной связи с населением

Низкий уровень доверия к госорганам

Низкая гражданская активность

Формальный ответы на жалобу или обращение

Низкий уровень культуры госслужащих



Рекомендации по направлению «Качество оказания государственных услуг»



1) Выделить в отдельное направление «Удовлетворенность услугополучателей качеством оказания государственных услуг» с коэффициентом 0,3

Предлагаемые изменения в формулах:

Для ЦГО:

$$O = 0.3 * S + 0.2 * U + 0.3 * D + 0.2 * H$$

где: **O** – общая операционная оценка по блоку "Взаимодействие с гражданами";

S – операционная оценка ЦГО и МИО по «Удовлетворенность услугополучателей качеством оказания госуслуг»;

U – оценка по направлению "Качество оказания государственных услуг";

D – оценка по направлению "Открытость госоргана";

H – оценка ЦГО и МИО по направлению "Рассмотрение жалоб и заявлений граждан".

Для МИО:

$$A = 0.3 * S + 0.2 * T + 0.3 * F + 0.2 * H$$

где: **A** – общая операционная оценка МИО по блоку "Взаимодействие с гражданами";

T – оценка МИО по направлению "Качество оказания государственных услуг";

F – операционная оценка МИО по направлению "Открытость государственного органа".

2) Применить метод «Тайный покупатель» по опыту ЕС при оценке данного направления

* Эксперты (90,3 %) определяют удовлетворенность услугополучателей важным критерием качества оказания госуслуг.



Рекомендации по направлению «Качество оказания государственных услуг»



2) Применить критерий «Автоматизация госуслуг» не только для ЦГО, но и для МИО.

Экспертами на заседании круглого стола от 6 ноября 2020 года было подтверждено, что МИО могут вести работу по внедрению автоматизации государственных услуг посредством проведения консультаций услугополучателей, повышения грамотности населения по применению средств автоматизации и пропаганде перевода документооборота на электронный формат .

II Критерий «Автоматизация государственных услуг».

3) Ввести дополнительный показатель «Оказание проактивных услуг» в перечень критерия «Автоматизация государственных услуг».

Эксперты (64,5%) согласны включить показатели, оценивающие уровень внедрения интегрированных и проактивных госуслуг в данный критерий.

Практика применения проактивных государственных услуг в перспективе расширится.



Рекомендации по направлению «Открытость государственного органа»

4) Исключить показатели: «Размещение проектов концепций законопроектов»; «Размещение проектов НПА»; «Корректность заполнения форм (полнота полей, версионность, языковая раскладка)».

Считаем, что они являются функциональной обязанностью государственного органа.

5) Ввести 3 показателя с оценочными баллами (вместо показателя «Мониторинг и рассмотрение предложений и комментариев пользователей к проектам НПА и результатам анализа регуляторного воздействия») :

- Мониторинг и анализ предложений (2 балла);
- Выработка рекомендаций по поступившим предложениям (3 балла);
- Внесение предложений в проект НПА (4 балла);
- Доля пользователей, которые удовлетворены качеством полученной информации (1,5 балла).**

Результаты анализа при построения Matrix Important/Influence и «Problem Tree», показали, что клиентоориентированность – ключевой фактор оценке деятельности

6) Ввести индикатор «Участие общественных организаций в обсуждении НПА».

Необходимо участие общественных организаций, в задачи которых входят их инициация, разработка и обсуждение.



Рекомендации по направлению «Открытость государственного органа

III Критерий «Открытые данные»

7) Ввести качественный индикатор «Надежность и валидность данных, с обеспечением необходимой исходной информации».

Валидный метод расчета позволит стейкхолдерам при необходимости самостоятельно проверить на достоверность опубликованных данных, что положительно повлияет на рост доверия граждан к госорганам



Рекомендации по направлению «Рассмотрение жалоб и заявлений»

8) Рекомендуем проверить на корректность формулы расчета критериев:*

Критерий R1 «Соблюдение сроков рассмотрения жалоб и заявлений»	Критерий R2 «Доля жалоб и заявлений, признанных обоснованными по решению суда (удовлетворенные судом)»	Критерий R3 Рассмотрение повторных обоснованных жалоб и заявлений
$-2360 = (1 - \left(\frac{3}{50} * 1000\right)) * 40$	$-17970 = (1 - \left(\frac{3}{50} * 10000\right)) * 30$	$-100 = (1 - \left(\frac{3}{50} * 100\right)) * 20$
$37,6 = \left(1 - \left(\frac{3}{50000} * 1000\right)\right) * 40$	$29,9 = \left(1 - \left(\frac{3}{50000} * 10000\right)\right) * 30$	$19,88 = \left(1 - \left(\frac{3}{50000} * 100\right)\right) * 20$

* Так, отрицательная динамика роста жалоб и заявлений приводит к положительному результату составляющих критериев, тогда как положительная динамика снижения жалоб и заявлений приводит к отрицательному результату.



Рекомендации по направлению «Рассмотрение жалоб и заявлений»

IV Критерий «Внутренний контроль за рассмотрением жалоб и заявлений»

9) Рекомендуем вместо критерий «Внутренний контроль за рассмотрением жалоб и заявлений» ввести «Внутренний аудит за рассмотрением жалоб и заявлений»

Данный критерий считаем необъективным из-за противоречивости привлечения руководителем госоргана к обязательному дисциплинарному взысканию государственного служащего за нарушение срока рассмотрения документа без выявления ее объективных причин с целью получения максимального балла (согласно Приложении 13 к Методике, «если доля количества фактов привлечения к ответственности» составляет от 90% до 100% от общего количества жалоб и заявлений, рассмотренных с нарушением сроков, то государственному органу присваиваются 10 баллов»).

10) Ввести дополнительный показатель «Одноразовый прием документов от заявителя с полным пакетом без права востребования дополнительных документов».

По данным АГДС РК за 1 квартал 2020 года было выявлено 101 тыс. нарушений, из них 87,6 % составляют факты истребования излишних документов у услугополучателей.



Оценка эффективности деятельности ГО – Блок «Организационное развитие госоргана»

Методика 2020 г.

Направление «Управление персоналом»:

Включены новые показатели:

- ✓ Качественный состав персонала;
- ✓ Обучение государственных служащих;
- ✓ Стратегическое кадровое планирование;
- ✓ Использование системы «Е-қызмет»

Направление «Применение информационных технологий»:

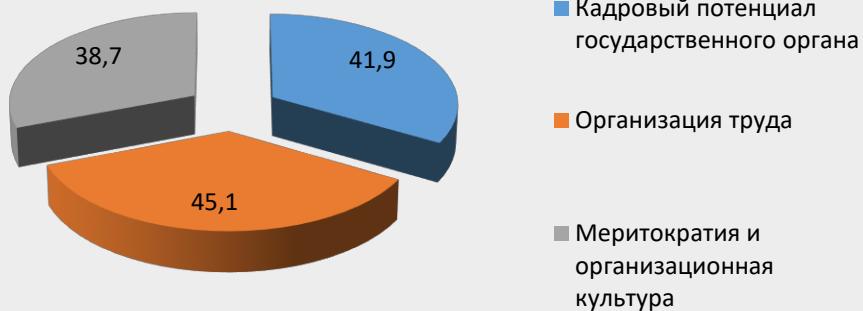
Включены новые показатели:

- ✓ Интеграция информационных систем государственных органов;
- ✓ Актуальность сведений, содержащихся в информационных системах и базах данных;
- ✓ Наличие неиспользуемых информационных систем и баз данных

Примечание: по каждому из направлений имеются отдельные изменения в формулах расчета



Критерии, не раскрывающие эффективность проведения оценки



Причины неэффективности критериев Оценки по блоку «Организационное развитие», по мнению экспертов:

- оценка по соблюдению принципов меритократии проводится на основе данных анкетирования, что в основном отражает не объективные факторы, а субъективное отношение;
 - настоящая меритократия наблюдается редко и это настораживает. В первую очередь это связано с мотивацией госслужащих. Специалист, знающий потенциал роста, может планировать будущее, ставит цели и стремится к их достижению.
 - в основном результаты конкурсов на занятие вакантных должностей известны заранее;
 - неправильное разделение работы по функциональным задачам;
 - частая сменяемость в госоргане;
 - не прозрачность проведенных конкурсных процедур;
 - если конкурсы будут честными, появятся действительно сильные специалисты и руководители. Даже размер заработной платы отходит на второй план по сравнению с честным отбором.
- Прозрачность конкурсных процедур обеспечивает доверие граждан к государственной службе. Прозрачность поощрений в государственном органе исключает коррупционные нарушения. Соблюдение принципов меритократии дает стимул для работы действующих государственных служащих. Карьерный рост не так важен, как стабильность работы. Этика и взаимоотношения в коллективе повышает имидж государственной службы.



Важность показателей по критерию «Меритократия и организационная культура»

Критерий/ответ	Очень важно	Довольно важно	Не очень важно	Совсем не важно
Прозрачность конкурсных процедур	77,4	16,1	6,45	-
Соблюдение принципов меритократии	70,9	25,8	-	3,2
Карьерный рост	67,7	25,8	6,45	-
Прозрачность поощрения в государственном органе	74,1	22,6	-	-
Этика и взаимоотношения в коллективе	83,8	9,6	3,2	3,2

Эксперты отмечают:

- наблюдатели могут лишь прокомментировать устно либо письменно о нарушении процедуры проведения собеседования с кандидатами. При этом они не участвуют при других этапах конкурса (допуск участников к конкурсу, определение победителя по результатам конкурса). Тем самым, не достигается прозрачность принятия решения по итогам конкурса.
- при проведении оценки критерия «Меритократия и организационная культура» прозрачность проведенных конкурсных процедур очень важна. Если конкурсы будут честными, появятся действительно сильные специалисты и руководители. Даже размер заработной планы отходит на второй план по сравнению с честным отбором.



Matrix Important/Influence

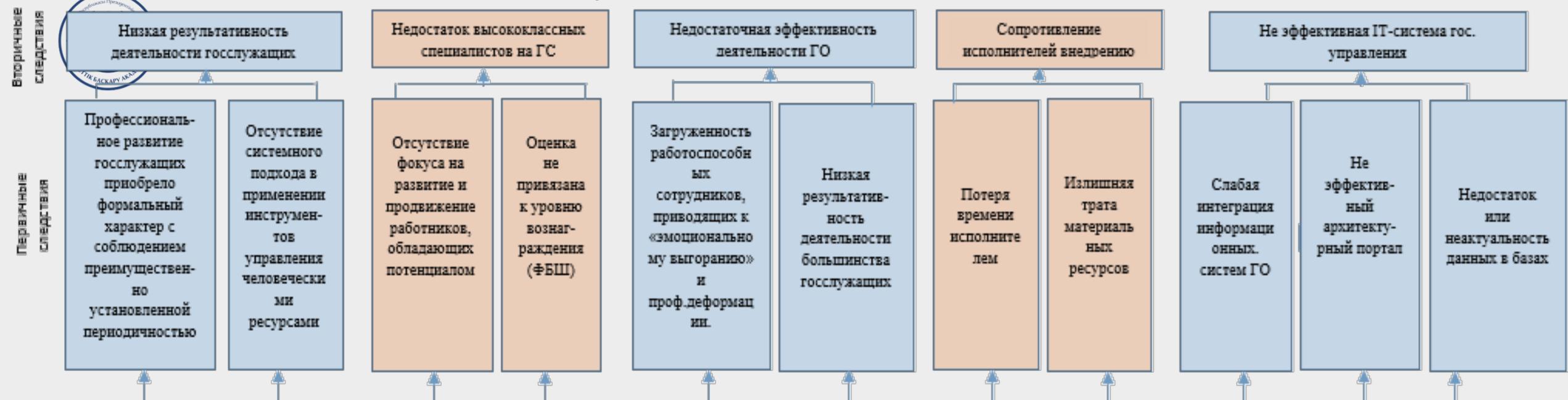




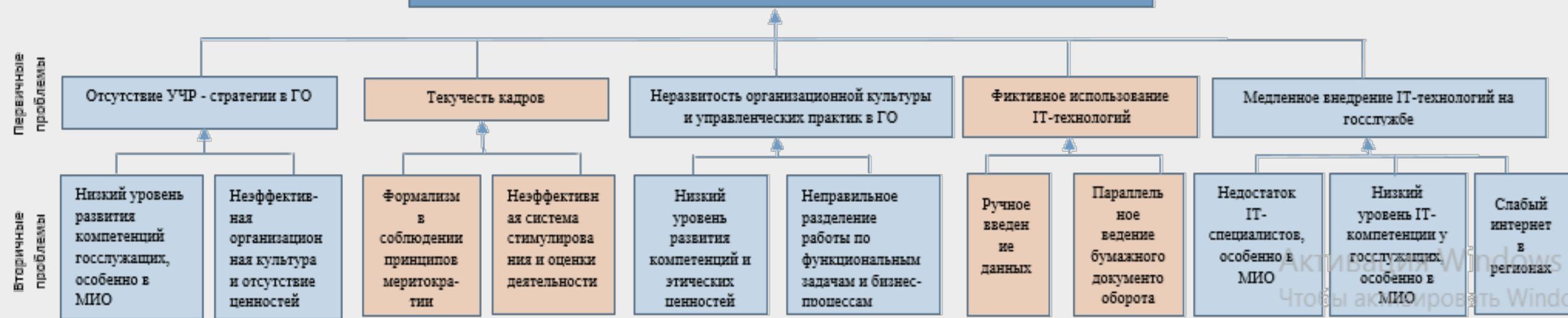
Элементы, включенные в рамки оценки потенциала госоргана (зарубежный опыт)

Культура	✓												
Стратегия	✓												
Состав/ управление	✓												
Навыки и умения		✓											
Человеческий капитал		✓											
Ответственность	✓												
Источник	MAF (2016)	PMA (2017)	Yang (2016)	EIPA (2017)	NAO (2009)	ASPC (2015a)	UNDP (2008)	EC (2005)	ADB (2008)	McKinsey (2013)	MCF (2017)	TCC (2017)	

Результаты анализа практики применения оценки



Дестимулирование внутренних факторов повышения эффективности деятельности государственного органа





Рекомендации по направлению «Управление персоналом»



I Критерий «Кадровый потенциал государственного органа»

$K=C+S+V+G+P$, где:

C – показатель "Чистая сменяемость персонала" (уход из системы госслужбы);

S – показатель "Стабильность кадрового состава";

V – показатель "Выходное интервью";

G – показатель "Гендерный состав";

P – показатель "Качественный состав персонала«

□ Предложения по совершенствованию методики:

Показатели С и S объединить из-за их содержательной схожести

□ Дополнить данный критерий такими показателями, как:

- количество государственных служащих, подлежащих и прошедших курсы переподготовки и повышения квалификации;
- соответствие изученных курсов основным направлениям деятельности государственного органа.

□ Кроме того необходимо добавить показатели, связанные с планированием потребности в ЧР и отбор на ГС



Рекомендации по направлению «Управление персоналом»



«Меритократия и
организационная
культура»

Показатель «Прозрачность конкурсных процедур» оценивает количество состоявшихся конкурсов с участием наблюдателей от общего числа проведенных конкурсов.

Предложения:

- качественно переработать на предмет оценки компетенций претендентов, их навыков и общего уровня проведения конкурсов;
- допуск наблюдателя на все этапы конкурса (*допуск участников к конкурсу, определение победителя по результатам конкурса*), за счет этого достигается прозрачность принятия решения по итогам конкурса.
- показатель должен оцениваться в рамках подсистемы УЧР – «Формирование человеческих ресурсов».



Рекомендации по направлению «Управление персоналом»

«Меритократия и организационная культура»



Показатель «Стратегическое кадровое планирование»

Предложения:

- Бонусный показатель  Основной критерий (*в пилотном режиме*)
- В отдельный критерий, с показателями, отражающими следующие направления:
 - Формирование человеческих ресурсов;
 - Использование человеческих ресурсов;
 - Развитие человеческих ресурсов;
 - Удержание человеческих ресурсов.

Показатель «Карьерный рост» поощряет продвижение сотрудников самого госоргана, проводившего конкурс на вышестоящую должность. Тем самым, данная оценка способствует продвижению «своих» сотрудников, тогда как меритократия предполагает продвижение наиболее достойных (*пересмотреть*).



Рекомендации по направлению «Управление персоналом»



Организация труда

- Показатель «Использование системы «Е-қызмет»

Предложения: «Организация труда» → «Применение IT»

- Показатель «Управленческие практики в государственном органе»

Предложения: расширить и дополнить методику расчета

- Показатель «Удовлетворенность условиями труда»

Предложения: дополнить опросный лист следующим вопросом: Удовлетворены ли вы распределением нагрузки среди сотрудников?

- Показатель «Нормированность труда»

Предложения: дополнить целевым индикатором «Средняя продолжительность рабочего времени»;

«Эффективная норма выработки», в условиях пандемии Covid-19

Предложение: дополнить критерий показателями по направлениям: оценка эффективности деятельности, оплата и стимулирование труда



Рекомендации по направлению «Управление персоналом»



Меритократия и
организационная
культура

Предложения:

- показатель «Вклад в реализацию задач ГО» вернуть;
- для анализа меритократии составить вопросы углубленного характера;
- определять количество государственных служащих, осужденных за совершение коррупционных преступлений, и количество государственных служащих, привлеченных к административной и дисциплинарной ответственности за совершение коррупционных правонарушений;
- дополнить критерий оценкой планирования и управления карьерой, ротации, стажировки, формирования кадрового резерва.

Показатель «Профессиональное обучение»

Предложения: «Организация труда» → «Меритократия и орг. культура».

Предложения: дополнить оценку новым критерием «Удержание ЧР»



Рекомендации по направлению «Применение информационных технологий»

**«Актуальность сведений,
содержащихся в
информационных системах и
базах данных»**



Предложения: В случае отсутствия на балансе государственного органа и его подведомственных и зависимых организаций информационных систем государственному органу присваивается 0 баллов по данному критерию, предлагаем ставить максимальную оценку.



Рекомендации по направлению «Применение информационных технологий»



«Автоматизация функций государственных органов»

$$E = \frac{E_1 + E_2 + E_3 + E_4}{n} * k$$

E – автоматизация функций государственных органов;
E₁, E₂, E₃, E₄ – количество автоматизированных различным образом функций оцениваемого государственного органа
n – общее количество функций оцениваемого государственного органа подлежащих автоматизации;
k – коэффициент, равный 25.

Предложения: из общего количества функций (n) вычесть функции, которые невозможно автоматизировать без дополнительной бюрократизации, т.е. без утверждения таких функций дополнительным документом.



Динамика структурных изменений подходов по оценке эффективности деятельности государственных служащих





Элементы оценки. Международный опыт

Критерий	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	ГРУЗИЯ	США	КАЗАХСТАН
Полномочия по установлению критериев оценки	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель	Непосредственный руководитель
Полномочия по оценке и принятию решений о назначении вознаграждения	Непосредственный руководитель по согласованию с Комитетом по оплате труда служащих	Непосредственный руководитель по согласованию с CSB (the Civil Service Bureau)	Непосредственный руководитель по согласованию с Комиссией по мониторингу результативности	Непосредственный руководитель по согласованию с Комиссией по оценке Принимается решение только по результатам оценки, при этом решение о назначении награждения не принимается
Методы оценки	Самооценка. Формализованное оценочное интервью. Оценка «360 градусов»	Самооценка; собеседование, оценка непосредственным руководителем; оценка «360 градусов»	Формализованное оценочное интервью.	Наблюдение
Форма подведения итогов оценки	Категории результативности	Категории результативности	Категории результативности	Уровень достижения КЦИ и соответствия ожиданиям по поведенческим индикаторам
Последствия позитивной оценки	Повышение оклада. Назначение премии. Карьерное продвижение	Карьерное продвижение. Стимулирование: денежные премии, благодарственные письма, ценные подарки	Повышение оклада. Назначение премии. Карьерное продвижение	<u>КЦИ</u> - выплата бонусов, поощрение, ротация. Однако нет правового механизма. <u>Оценка по компетенциям</u> – нет последствий.
Последствия негативной оценки	Разработка программы профессионального развития	Поиск направлений профессионального развития	Увольнение с госслужбы. Перевод на другую должность. Разработка программы профессионального развития	<u>КЦИ</u> - понижение в государственной должности либо увольнение. <u>Оценка по компетенциям</u> – нет последствий.



Результаты экспертного опроса

Достижение КЦИ	Оценка компетенций
- Участие самих госслужащих в процессе разработки ИПР формально, руководители сами определяют КЦИ	- Нет инструментариев определения соответствия поведенческим индикаторам
- Зачастую госслужащие для определения 5 КЦИ ориентируются на то, что конкретно можно достичь, соответственно недостигаемые индикаторы не прописываются	- Методика оценки компетенций должна отличаться в зависимости от уровня деятельности государственного служащего - При несоответствии деятельности государственного служащего поведенческим индикаторам

По методике в целом
- В качестве субъектов оценки эксперты предлагают не только непосредственных руководителей, но и других (руководителя госоргана, коллег, подчиненных, себя, потребителей услуг, независимых экспертов) - Оценка должна быть не формальной, а реальной и действенной, периодически заполняемые ИПР и КЦИ носят формальный характер - От результатов оценки нет эффекта - По итогам ежеквартального мониторинга госслужащие не получают каких-либо рекомендаций - Необходимость автоматизации процесса проведения оценки - Необходимость использования по итогам оценки стимулирующего инструмента в виде поощрения или наказания; - Отдельная система оценки у каждого госоргана в зависимости от специфики работы



Оценка эффективности и результативности государственных служащих. Как определять?

- Методы и технологии процессного оценивания: KPI, SMART, BSC и др.
- Мониторинг рабочего времени и хронометраж исполнения функций, опросы руководства, опросы потребителей государственных услуг, процент выполнения поручений в срок; количество нареканий.
- Концентрация оценок на изучении процессной деятельности. Недостаточность процессной оценки, ее критика (возможное несовпадение эффективности и результативности служебной деятельности).
- Принципы соединения оценки процессной эффективности и оценки результативности.
- Результат как вклад в оцениваемую результативную деятельность структурного подразделения. Соотношение output и outcome. Соотношение efficiency, effectiveness, efficacy.
- Невозможность осуществления декомпозиции миссий государственных органов (и структурных подразделений) на задачи государственных служащих, необходимость иного подхода (декомпозиция не миссий, а результативных функций).
- Пререквизиты соединения процессного и ориентированного на результат оценивания: формирование эффективно-ориентированных должностных обязанностей, индивидуальных планов работы, планов развития.
- Формирование квалификационных требований. Формирование перечня результативных обязанностей государственного служащего (за что он отвечает, по каким вопросам принимает решения).
- Связь результативных обязанностей с совокупным трендом (за отчетный период времени) соответствующих результативных функций подразделения.
- Основы премирования, вилки премирования (ФБШ).



Рекомендации

1. Профессиональная интерпретация поведенческих индикаторов для оценки уровня развития компетенций
2. Результаты оценки – основание для принятия решения по профессиональному развитию и расчету размера бонусов
3. Автоматизация процесса проведения оценки через систему «Е-қызмет»
4. Корректировка ИПР 1 раз в год
5. Мониторинг - полугодовой
6. Не ограничивать количество КЦИ пятью индикаторами
7. Разработка профиля компетенций для каждой должности в госоргане
8. Оценка компетенций методом «360 градусов»





Ранжированная методика

Руководящее звено	Среднее управленческое звено	Исполнительское звено
Показатели и критерии оценки КЦИ (Пример)		
<ul style="list-style-type: none">- достижение стратегических целей государственного органа;- выполнение требований к внутриведомственному менеджменту и управлению человеческими ресурсами;- своевременность и эффективность принятия решений;- внедрение современных инновационных практик;- выполнение задач профессионального развития	<ul style="list-style-type: none">- выполнение задач структурного подразделения (KPI по декомпозиции);- создание благоприятной рабочей среды;- развитие управленческих навыков;- стимулирование современных инновационных инициатив	<ul style="list-style-type: none">- выполнение требований к служебной деятельности;- выполнение задач структурного подразделения (процессная деятельность)

Критерии (каждому значению присваивается балл)

Полнота:

полное выполнение плана (на 100%) - 2;

среднее отклонение от плана (отклонение не более 25% от плана) – 1;

максимальное отклонение от плана (отклонение более 25% от плана) – 0.

Уровень качества:

соответствует НПА и реализованы альтернативные варианты, применение которых привело к эффективному результату – 3;

соответствует НПА и предложены альтернативные варианты решений – 2;

соответствует НПА – 1.

не соответствует – 0.

Своевременность выполнения

работа выполнена в срок – 1;

работа не выполнена в срок – 0.

Уровень сложности:

аналитическая работа, срочный режим – 6;

аналитическая работа, нормальный режим – 5;

организационная работа, срочный режим – 4;

организационная работа, нормальный режим – 3;

техническая работа, срочный режим – 2;

техническая работа, нормальный режим – 1.



Ранжированная методика

Критерии оценки компетенций (каждому значению присваивается балл)

соответствует ожиданиям – 1;
не соответствует ожиданиям – 0

Метод оценки

метод «360 градусов»

Оценка результативности

Первым этапом проведения оценки эффективности деятельности является оценка индивидуального плана сотрудника по количественным показателям: определение процента исполнения, т.е. отношение выполненного объема задач к общему объему (включая как плановые мероприятия, так и внеплановые) в процентном выражении.

Минимальное допустимое значение исполнения плана 75% исполнения плана, максимальное – 100%.

В случае, если план выполнен менее чем на 75%, дальнейшая оценка эффективности является нецелесообразной, коэффициент эффективности равен нулю (применяются административные решения по отношению к служащему).

При выполнении плана в пределах 75–99% конечный результат оценки эффективности деятельности (коэффициент эффективности) будет уменьшен вдвое. В случае исполнения плана на 100% полученный коэффициент эффективности останется без изменений.

Периодичность оценки

ежегодно
мониторинг 1 раз в полгода

Последствия положительной оценки

- премирование;
- нематериальное поощрение
- выплата бонусов

- карьерное продвижение;
- премирование;
- нематериальное поощрение;
- выплата бонусов

- карьерное продвижение;
- премирование;
- нематериальное поощрение;
- выплата бонусов

Последствия негативной оценки

- понижение в должности;
- перевод на другую должность;
- увольнение с госслужбы

- поиск направлений профессионального развития;
- понижение в должности;
- перевод на другую должность

- поиск направлений профессионального развития;
- перевод на другую должность;
- увольнение с гос службы



Алгоритм внедрения Методики оценки

1-этап – сформировать четкие цели, которые будут преследоваться при проведении оценки сотрудников (среди основных целей обычно выделяется оценка качества работы и степень соответствия квалификации человека занимаемой должности, мониторинг социального климата в коллективе)

2-этап – определение предмета оценки, то есть кого оценивать. В зависимости от целей определяется целевая аудитория, в информации о которой организация нуждается в первую очередь

3-этап – определение показателей и критериев, по которым будет проводиться оценка

4-этап – выбор методов оценки и субъектов оценки

5-этап – подготовительный. Необходимо выполнить ряд действий, которые помогут в проведении самой оценки:

- создание внутренней нормативной базы для оценки – разработка положений, регламентов;
- обучение того персонала, который будет непосредственно проводить оценку;
- информирование персонала о предстоящей оценке и ее позитивах

6-этап – основной – собственно проведение самой оценки. Анализ всей собранной в результате оценки информации на предмет ее актуальности и качества самой системы оценки

7-этап – завершающий – принятие управленческих решений в отношении тех сотрудников, которых оценивали - повышение, понижение, обучение



Благодарим за внимание!



АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН



Разработка системных мер по предотвращению конфликта интересов

отчет

Нур-Султан, 2020



Краткая информация об исследовании



Исследование проведено с участием сотрудников Исследовательского центра
**Ж.Рысбековой, Е.Жарова, Т.Таскужина, А.Кабылдина и привлеченных
зарубежных экспертов А.Певкур и Э.Левны**

Цель исследования: разработка системных мер по предотвращению и
урегулированию конфликта интересов на государственной службе.

Для достижения цели были определены следующие задачи исследования:

- изучить сущность и природу института конфликта интересов, зарубежный опыт, а также составить обзор международного опыта, в том числе Эстонии, Грузии, ряда стран ОЭСР, международных организаций по доверительному управлению, аренде помещений;
- изучить и проанализировать нормативные правовые основы института урегулирования конфликта интересов, выявить сильные и слабые стороны;
- проанализировать эффективность применения института доверительного управления на государственной службе;
- выработать рекомендации по совершенствованию института урегулирования конфликта интересов.



МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ



Закон о несовместимости интересов и коррупции на публичной службе (2017)

Грузия



**Нет специального закона о конфликте интересов,
Закон о борьбе с коррупцией устанавливает
правила о конфликте интересов**

Эстония



**Нет специального закона о конфликте интересов,
общие принципы надлежащего поведения
определенены в Конституции, а также в Законе об
административных процедурах**

Финляндия



**Закон о предотвращении конфликта интересов
в деятельности государственных служащих
(2002)**

Латвия





МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ



Закон о конфликте интересов (2002)



Министерский кодекс обязывает министров предоставлять декларации интересов, которые публикуются каждый год



Закон о прозрачности в общественной жизни устанавливает регламентацию для профилактики проблем конфликта интересов



Закон о конфликте интересов (2017)

Канада



Великобритания



Франция



Кыргызстан





Результаты исследования:

- Выявлены конфликты норм законов, определяющие конфликт интересов

"О противодействии коррупции", "О государственной службе"

"О государственном имуществе"

Каждый из законов устанавливает определение конфликта интересов, частично или кардинально отличающееся друг от друга



Результаты исследования:

Определены статьи законов, требующие детализации и конкретизации в части предупреждения, выявления, урегулирования, предотвращения конфликта интересов

Факты конфликта интересов при проведении госзакупок

В восточно-казахстанском филиале РГП «Казводхоз» заключены 3 договора о госзакупках на общую сумму 498,4 млн. тенге с ТОО, учредителем которого являлась дочь директора данного филиала

В Алматинском филиале «Казводхоза» заключены 2 договора госзакупок с компанией, соучредителем которой являлся бухгалтер данного филиала, а директором - ее супруг



Закон "О конфликте интересов"

Градация - потенциальный, реальный, произошедший конфликт интересов

в орбиту конфликта интересов вовлечены члены семьи госслужащего



Закон «О декларировании имущества и личных интересов»

Аналогичная градация конфликта интересов

в орбиту конфликта интересов вовлечены не только госслужащие и члены его семьи, но и сожитель (ница)



Результаты исследования:

Определены риски возникновения конфликта интересов при осуществлении доверительного управления и аренды помещения

Урегулирование конфликта интересов ограничивается сообщением госслужащего о передаче его имущества в доверительное управление в десятидневный срок



Отсутствует механизм мониторинга за доверительным управлением имущества

На доверительного управляющего распространяется конфликт интересов

Опыт Канады - институт «слепого доверия».



в Канаде управление имуществом передается только специализированной компании

компания не имеет права запрашивать каких-либо советов, указаний или инструкций от учредителя и не должна действовать по каким-либо его советам, указаниям или инструкциям



ИНФОРМАЦИЯ ОБ ЭКСПЕРТНОМ ОПРОСЕ

Метод исследования: опрос в режиме online (с использование электронной почты)

Цель исследования: выявление точки зрения экспертов касательно проблематики урегулирования конфликта интересов на государственной службе, а также определения эффективных мер по совершенствованию данного института

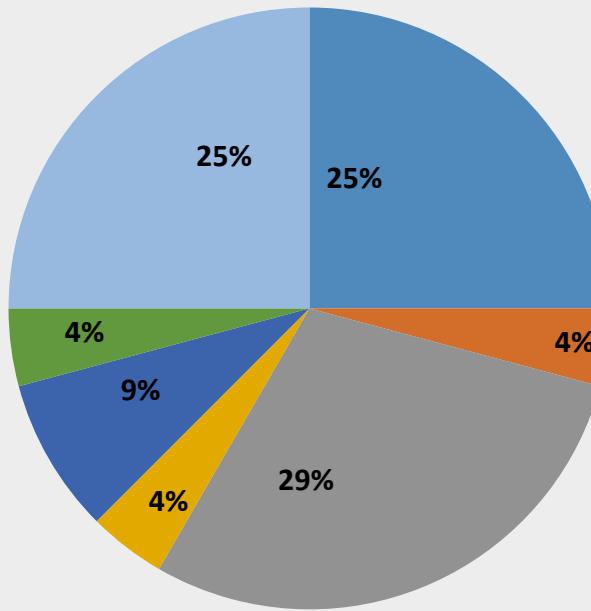
Объект исследования: в опросе принимали участие 13 экспертов, среди которых представители государственного сектора, общественных объединений и академической среды, а также уполномоченные по этике центральных и местных исполнительных органов

Предмет исследования: оценка возникновения случаев конфликта интересов на государственной службе, обсуждение нормативных правовых основ института урегулирования конфликта интересов в Казахстане и оценка возможности применения передового зарубежных странах в Казахстане, выявление рекомендаций по совершенствованию института урегулирования конфликта интересов в РК



РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА

Вопрос: Какой тип конфликта интересов на государственной службе Республики Казахстан, на Ваш взгляд, является наиболее коррупциогенным, какой надо предотвращать в первую очередь?



- КИ, связанный с решением кадровых вопросов
- Ведомственный КИ
- КИ, связанный с государственными закупками
- КИ, связанный с принятием подарков
- КИ, связанный с управлением государственной недвижимостью
- КИ при проведении проверочных мероприятий
- Любые отношения между двумя людьми несут в себе зачатки КИ

Самыми коррупциогенными и распространенными типовыми ситуациями конфликта интересов являются: конфликт интересов, связанный **с закупками (29%)** и **с решением кадровых вопросов (25%)**



РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА

Вопрос: Как вы считаете, какие органы власти, государственные и квазигосударственные организации наиболее подвержены коррупционным рискам, связанным с конфликтом интересов и почему?



Среди государственного сектора высоким рискам подвержены организации:

- имеющие функции контроля;
- разрешительные функции;
- большой объем государственных закупок;
- распределяющие бюджетные средства.

В квазигосударственном секторе степень риска возрастает при отсутствии:

- детального регламентирования задач и функций;
- контроля;
- служебных обязанностей и ограничений;
- процедур принятия решений отдельными должностными лицами.



РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА

Вопрос. Как вы считаете, насколько эффективны действующие нормы по профилактике, выявлению и урегулированию конфликта интересов на государственной службе Республики Казахстан?



92% опрошенных экспертов считают, что действующие нормы законодательства не позволяют в должной мере регулировать вопросы конфликта интересов

Основные пробелы по мнению экспертов:

- размытость понятия «конфликта интересов», предусмотренных в законодательстве,
- отсутствие требований к жесткому и постоянному мониторингу и выявлению конфликтов интересов
- отсутствие госоргана, отвечающего за системные выявления конфликтов интересов,
- отсутствие законодательных ограничений и др.



РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА



Эксперты не смогли сформировать однозначное и единое мнение в отношении меры по совершенствованию института конфликта интересов

Чаще всего эксперты предлагали следующие меры:

- 1) повышение прозрачности решений, принимаемых государственными служащими всех уровней, изменение культуры государственного управления
- 2) разработка четких инструкций и механизмов урегулирования конфликта интересов в зависимости от сферы и виды конфликта интересов
- 3) декларирование конфликта интересов госслужащими
- 4) постоянный мониторинг потенциальных и реальных конфликтов интересов
- 5) усиление дисциплинарной и административной ответственности за непринятие мер по урегулированию конфликтов интересов
- 6) совершенствования понятийного аппарата, закрепления принципов, функций и полномочий всех субъектов, участвующих в процессах управления конфликтами интересов
- 7) разработка методических рекомендаций для государственных органов и субъектов квазигосударственного сектора



РЕЗУЛЬТАТЫ ЭКСПЕРТНОГО ОПРОСА

- Большинство экспертов считают, что существует высокая вероятность конфликта интересов при осуществлении доверительного управления имущества государственных служащих
- По их мнению, требуется совершенствование действующих институтов: передача активов государственных служащих в «слепой траст», декларирование интересов, введение контроля (комплаенс служб), обеспечение прозрачности и открытости деятельности организаций, проведение на постоянной основе аудита и мониторинга, а также усиление в этой части работы кадровой службы



РЕКОМЕНДАЦИИ

- Дать единое определение понятия «конфликт интересов» в Законах РК «О государственной службе», «О противодействии коррупции», «О государственном имуществе»
- Рассмотреть возможность внедрения института «слепого доверия», который предполагает:
 - право управления имуществом передается специализированной компании
 - компания в лице доверительного управляющего не имеет право запрашивать советое, указаний или инструкций от учредителя по вопросам управления имущества
- В законодательстве определить четкий и понятный алгоритм действий государственного служащего в условиях конфликта интересов в зависимости от ситуации, в том числе, предусмотрев следующее:
 - градацию конфликта интересов по аналогии с рекомендациями ОСЭР (потенциальный, реальный, произошедший конфликты интересов)
 - определить и перечислить меры упреждающего, пресекающего, регулирующего характера, исходящие из градации конфликта интересов
 - определить субъекты, ответственные за предупреждение и регулирование конфликта интересов
- Рассмотреть возможность введения административной или уголовной ответственности за совершение действий или бездействия в условиях конфликта интересов или несообщение о конфликте интересов



РЕКОМЕНДАЦИИ

- Введение механизма декларирования личных интересов с использованием ИТ-технологий.
С его помощью можно получать сведения:
 - о связях должностных лиц и членов их семей с различными организациями и физическими лицами
 - об источнике доходов лица и членов его семьи
 - о конкретных организациях, от которых получен доход
 - о неоплачиваемой деятельности в различных организациях
 - о предыдущих местах работы, получении подарков и иных благ от организаций и физических лиц
- Установить ответственность и полномочия Уполномоченного по этике по урегулированию конфликта интересов, в том числе по собственной инициативе запрашивать необходимую информацию, вызывать лиц, обладающих интересующей информацией

Включить в положение о статусе и деятельности Уполномоченного по этике подробную регламентацию процедуры выявления и урегулирования конфликта интересов



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!