

## **Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону, изменение поведения и культуры**

**Учебная поездка,  
Всемирный банк (КС РЕМПАЛ)  
28 января 2015**

Фредерике Шварцедорфер  
Министерство финансов Австрии, Бюджетное управление

### **Содержание**

#### **➤ Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону, изменение поведения и культуры**

- Мотивирование основных игроков**
- Коммуникация**
- Обучение**

**Привлечение заинтересованных  
лиц на свою сторону:  
Парламент**



- **Неформальный парламентский комитет, состоящий из представителей всех партий (пусть реформа станет национальным проектом по модернизации)**
- **Дизайн реформы остался неизменным, по требованию парламента были внесены некоторые незначительные изменения**
- **Преимущества для парламента: бюджетирование, ориентированное на результаты как дополнительный рычаг; бюджетное бюро в парламенте; дополнительные отчеты**
- **Единогласное решение парламента гарантирует проведение реформы при различной расстановке политических сил**

**Привлечение заинтересованных  
лиц на свою сторону: Счетная  
палата**



- **Тесное сотрудничество между Минфином и Счетной Палатой: «друзья налогоплательщиков»**
- **Счетная палата активно поддержала реформу**
- **Преимущества для Счетной палаты: более широкий охват вопросов Счетной палатой (оценка достижения поставленных задач и реализации поставленных мер); Счетной Палате направляются дополнительные отчеты отраслевых министерств**

## Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону : отраслевые министерства



- Различные роли, которые играют Минфин и отраслевые министерства, приводят к «естественному конфликту»
- Отраслевые министерства не смогли ослабить положение Минфина
- Необходимо единогласное решение совета министров
- Соглашение между Минфином и Канцелярией (последняя ответственна за контроль за результатами) проложило путь для реформы
- Очень помогло, что в 2007 году были сожжены мосты
- Преимущества для отраслевых министерств: более высокая гибкость (глобальные бюджеты); бюджет, ориентированный на результат в качестве витрины

5



## Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону: Общественность



### Задачи:

- Создание положительного отношения к реформе среди общественности
- Получение отзывов по важным аспектам реформ
- Целевые группы:
  - Ср-ва массовой информации (специальные брифинги)
  - Научное сообщество (двусторонние контакты; конференции)
  - Иностранцы мультипликаторы (особенно, старшие должностные лица ОЭСР)

6



**Привлечение  
заинтересованных лиц на свою  
сторону:  
государственные служащие**



- Реформа – дизайн и детали, разработанные государственными служащими
- Создание чувства вовлеченности государственных служащих
- Использование опыта и знаний для разработки реформы
- Очень ограниченное использование консультантов
- Бюджетные управления как разработчики реформы: лучшими экспертами в области реформы являются те, кто работает с бюджетом каждый день
- Преимущества для государственных служащих: положительное признание государственной службы

7

**Содержание**

- **Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону, изменение поведения и культуры**
  - Мотивирование основных игроков
  - **Коммуникация**
  - Обучение

8

## Коммуникация

- **Специальные семинары для членов парламента о новых бюджетных регламентах, особенно по вопросам бюджетирования, ориентированного на результат**
- **Специальные лекции для научного сообщества в Австрии и за рубежом**
- **Брифинги для журналистов**
- **Предоставление обширной информации на вебсайтах Минфина и Федеральной Канцелярии.**

## Содержание

- **Привлечение заинтересованных лиц на свою сторону, изменение поведения и культуры**
  - **Мотивирование основных игроков**
  - **Коммуникация**
  - **Обучение**

## Обучение Отправная точка



### Отправная точка:

- **Бюджетная реформа в 2 этапа:**
- Первый этап с 2009 года: Среднесрочная программа расходов + более высокая степень гибкости для отраслевых министерств
- Второй этап с 2013 года
  - » Новая структура бюджета
  - » Бюджетирование, ориентированное на результат, включая гендерное бюджетирование
  - » Ориентированное на результат управление административными подразделениями
  - » Бюджетирование и учет по методу начисления (учет по методу двойной записи)
- Намного более децентрализованная организация бюджета в отраслевых министерствах → намного больше государственных служащих вовлечено в бюджетные вопросы
- Довольно сжатые сроки
- Реформа разработана небольшой командой по реформе в Минфине
- Бюджетирование, ориентированное на результат, и учет по методу начисления в качестве новых элементов

11



## Обучение Вызовы



- **Полностью новая система**
- **Разработкой реформы занималась лишь маленькая группа специалистов**
- **Необходимо обучить большое число сотрудников во всех министерствах**
- **Необходимо найти надлежащих преподавателей, которые идентифицируют себя с реформой**
- **Жесткий график**

12



## Цели обучения



### ➤ Цели обучения:

- Обучить наших собственных людей в бюджетном управлении
- Обучить всех людей в отраслевых министерствах, которые потребуются для реализации реформы, в той степени детализации, которая необходима для их должности
- Наличие информации о новой бюджетной системе для всех заинтересованных сотрудников
- Создать контактные центры в отраслевых министерствах для постоянного процесса информирования

13



## Деятельность по обучению



### ➤ Обширная учебная программа по вопросам

- учёта по методу двойной записи, а также бюджетирования и учета по методу начисления
- Различные семинары различной интенсивности по вопросам новой нормативной базы
- Программа электронного обучения по основам реформы
- Специальные семинары по бюджетированию, ориентированному на результат и гендерному бюджетированию
- Семинары по вопросам технической реализации

14



## Обучение

### Как привлекать преподавателей

**BUDGET REFORM**

Putting tax money to effective use for citizens.

- Очень маленькая команда из тех, кто разрабатывал реформу, обучила сотрудников бюджетного управления Минфина.
- Из них были отобраны преподаватели для отраслевых министерств, которых специально обучили для этого.
- Все материалы были основаны на учебных материалах, составленных группой по реформе Минфина.
- Группа преподавателей была также укомплектована сотрудниками Федерального агентства по учету и Федеральной канцелярии (особенно в области бюджетирования, ориентированного на результат). (Всего 67 преподавателей, 51 из Минфина; 1500 сотрудников посетило 59 семинаров)
- Система подготовки преподавателей для отраслевых министерств для увеличения количества обученных государственных служащих.

15

**BMF**  
FEDERAL MINISTRY  
OF FINANCE

## Обучение

### Преимущества

**BUDGET REFORM**

Putting tax money to effective use for citizens.

- **Преимущества подготовки преподавателей из числа собственных работников:**
  - Нарращивание прекрасных экспертных знаний в организации → поддержка отраслевых министерств в процессе внедрения реформ
  - Содержание всех семинаров одинаковое и аутентичное
  - Сопутствующей выгодой является приобретение преподавателями презентационных навыков и получение новых личных квалификаций

16

**BMF**  
FEDERAL MINISTRY  
OF FINANCE

## Обучение Вынесенные уроки

- Вовлечение отраслевых министерств в задачи по обучению с самого начала как фильтр для обеспечения хорошо адресованного учебного процесса
- Внедрение системы обучения инструкторов посредством выполнения бюджетными специалистами в отраслевых министерствах функции контактного лица, информирование ими сотрудников, которых готовят в качестве инструкторов
- Отраслевые министерства должны разработать учебную программу для своего сектора, которая бы основывалась на таких же учебных материалах, что и другие семинары.
- **При такой обширной реформе обучение является постоянным процессом!!**

## Спасибо за внимание!

Контактный адрес:  
Friederike Schwarzenborfer  
Заместитель Генерального директора  
Управление по бюджету и государственным  
финансам  
Австрийское Федеральное Министерство  
финансов  
Tel: +43 1 514 33 50 2200