

Договоры, обуславливающие рабочие показатели, в таможене Камеруна - результаты и уроки

Гаэль Рабалланд, Всемирный Банк

graballand@worldbank.org,

Томас Кантенс, Всемирная Таможенная Организация

Содержание презентации

- I-** Краткое представление условных договоров в таможене
- II-** В чем вызовы реализации контрактов подобного типа?
- III-** Зачем Камерун реализовал эту систему?
- IV –** Результаты
- V-** Уроки

Факты об условных договорах в таможне Камеруна

Введены в феврале 2010 года на шесть месяцев,

Договор касается двух основных бюро,

Договор покрывает 20 человек (17 сотрудников передового звена),

8 индикаторов на каждого сотрудника.

I- Краткое представление условных договоров в таможенной службе

В чем важность этого эксперимента? (1/2)

- Условные договоры реализованы в ряде администраций в развивающихся странах,
- К примеру, договоры (коллективные) в нескольких таможенных администрациях,
- Но, насколько мы знаем, в таможне подобный опыт отсутствует.

В чем важность этого эксперимента? (2/2)

- Он позволяет:
 - Прояснить задачи и функции сотрудников,
 - Четко увязать задачи сотрудников со стратегическими задачами таможни,
 - Объективно измерять результаты,
 - Внедрить систему стимулов для поощрения лучших сотрудников администрации.

Почему это легче сделать в таможенной администрации?

Относительно легче в таможенной администрации, потому что:

- Результаты работы таможни легко исчисляемы (собранные платежи, время очистки, конфискованные средства),
- Таможня компьютеризируется в стране одной из первых из государственных учреждений => должны быть в состоянии предоставлять объективные данные.

**II- В чем сложности реализации
условных договоров?**

Что такое договор, обуславливающий рабочие показатели (условный договор) ?

=> Договор (контракт)

=> Каковы компоненты договора?

- Договаривающиеся стороны,
- Цели/задачи, которые необходимо выполнить
- Измерение рабочих показателей,
- Способы предоставления главой таможни,
- Признание и санкции,
- Условия для пересмотра договора,
- Подписи.

Наиболее распространенные отрицательные последствия условных договоров

- Манипулирование данными (« Игры в мире целей и задач » (К. Худ)),
- Искажения в пользу измеримых видов деятельности (Трудноизмеримые задачи игнорируются,
- Эффект собачки (задачи сотрудников ниже их способностей),
- Пороговый эффект (результаты чуть выше цели)

Как выбирать индикаторы?

Индикаторы должны учитывать несколько измерений и включать:

- **Задачи - результаты** (влияние на социальные и экономические переменные),
- **Задачи модернизации процесса** (управление кадрами, управление ИКТ, финансовый менеджмент...),
- **Оказание услуг** (сокращение задержек, удовлетворенность пользователей, упрощение процедур).

Вызовы, которые необходимо преодолеть для реализации условных договоров (I/4)

Вызов I : Принятие подхода со стороны сотрудников

Для того, чтобы сотрудники приняли этот подход, они должны участвовать в процессе на каждом этапе.

Вызовы, которые необходимо преодолеть для реализации условных договоров (2/4)

Вызов 2 : Отбор индикаторов

- Важность отбора индикаторов, непосредственно связанных с сотрудниками (или же нужно контролировать через тенденции в деятельности),
- Важность установки амбициозных, но реалистичных задач (из за эффектов собачки и порога).

Вызовы, которые необходимо преодолеть для реализации условных договоров (3/4)

Вызов 3 : процесс требует инвестиций в персонал

Важно создать небольшое подразделение, ответственное за организацию и мониторинг соблюдения условных договоров.

Вызовы, которые необходимо преодолеть для реализации условных договоров (4/4)

Вызов 4 : Стимулы должны быть в основном нефинансовыми и содействовать командной работе

- Стимулы должны быть в основном нефинансовыми (особенно в таможенной службе),
- Выдающиеся сотрудники должны публично поощряться (важно включить это в кадровую политику).

III- Зачем эта система была реализована в Камеруне?

Всемирный Банк и таможня Камеруна

Всемирный Банк поддерживает модернизацию таможни с 2007 года в рамках регионального проекта по кредитованию торговли и транзита с упором на упрощение транзита.

Данный эксперимент стал вторым мероприятием, направленным на создание демонстрационного эффекта.

Постепенный процесс в Камеруне

ЭКСПЕРИМЕНТ СТАЛ ПОСЛЕДНИМ ШАГОМ
ТРЕХЛЕТНЕЙ РЕФОРМЫ ТАМОЖНИ

1. Упрощенные процедуры с введением ASYCUDA++ (1 год для достижения внутреннего чувства принадлежности),
2. Введение количественного мониторинга сотрудников/таможенных агентов на ежемесячной основе (2 года)
3. Эксперимент по оценке и применению санкций/поощрений к сотрудникам.

Руководство/лидерство

Важность приверженности главы таможни реформам и заинтересованности в объективном мониторинге сотрудников

⇒ Важность прагматизма главы таможни: готовность принимать решения, чтобы увидеть быстрые результаты

Важность поддержки со стороны Министерства финансов.

Потенциал

Наличие очень способных менеджеров в таможне Камеруна,

Традиция важности количественных целей,

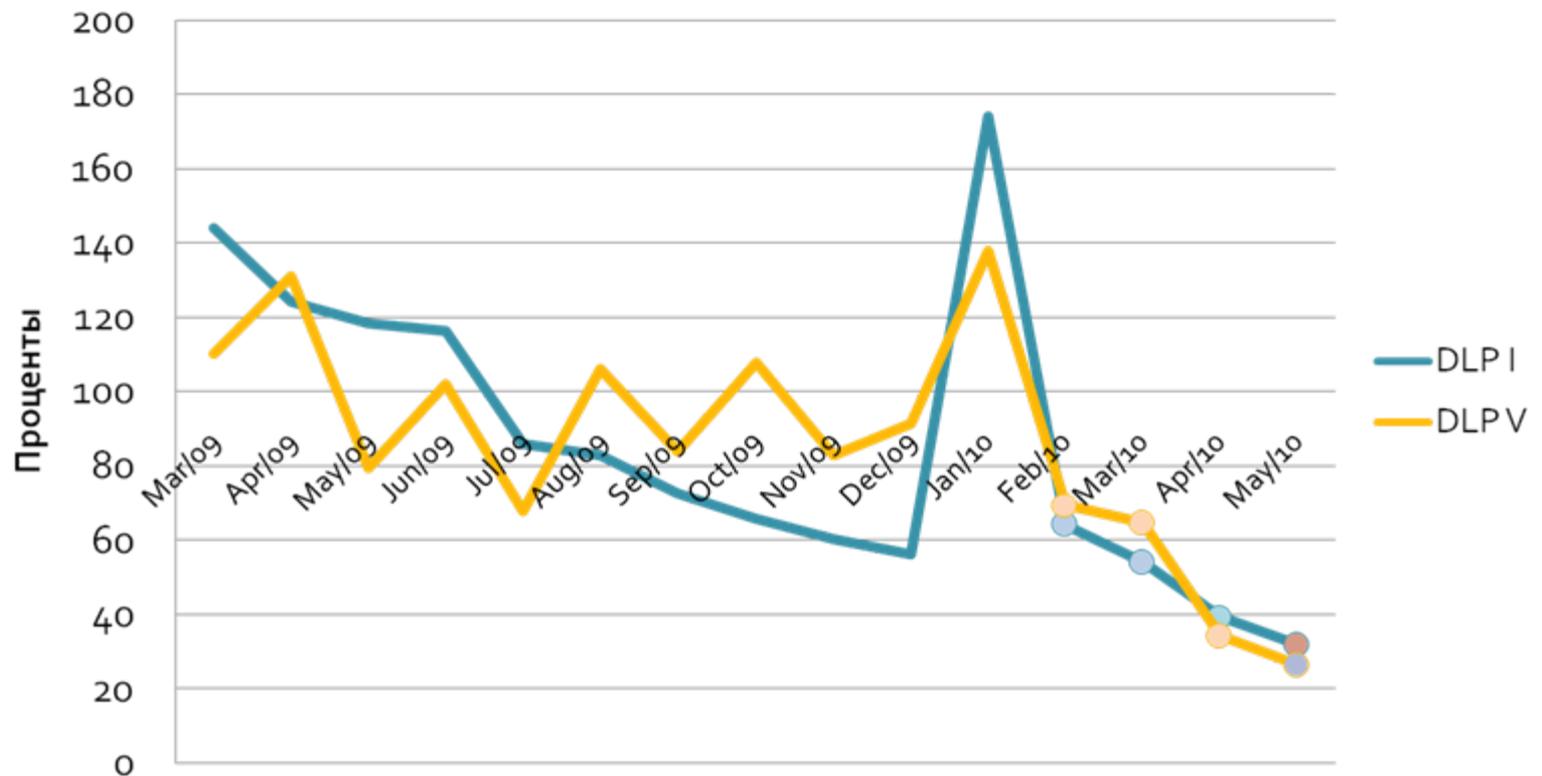
С осуществления реформ на протяжении последних лет, растет число сотрудников, готовых изменить свое поведение.

III- Результаты

Влияние на время выпуска(1/2)

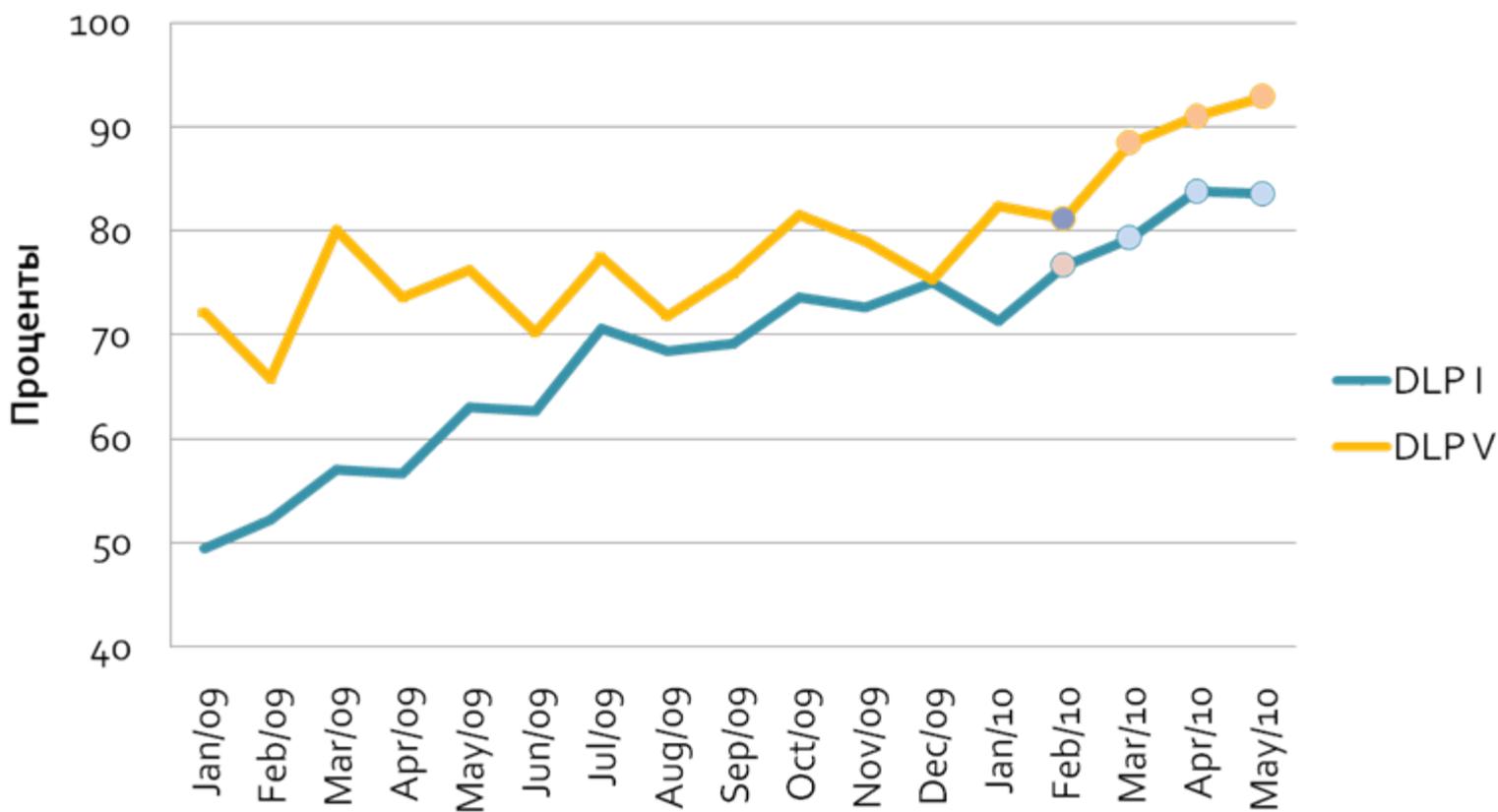
Время выпуска между регистрацией (брокер) и оценкой (таможня)

(100% = среднее время за 12 месяцев до эксперимента)



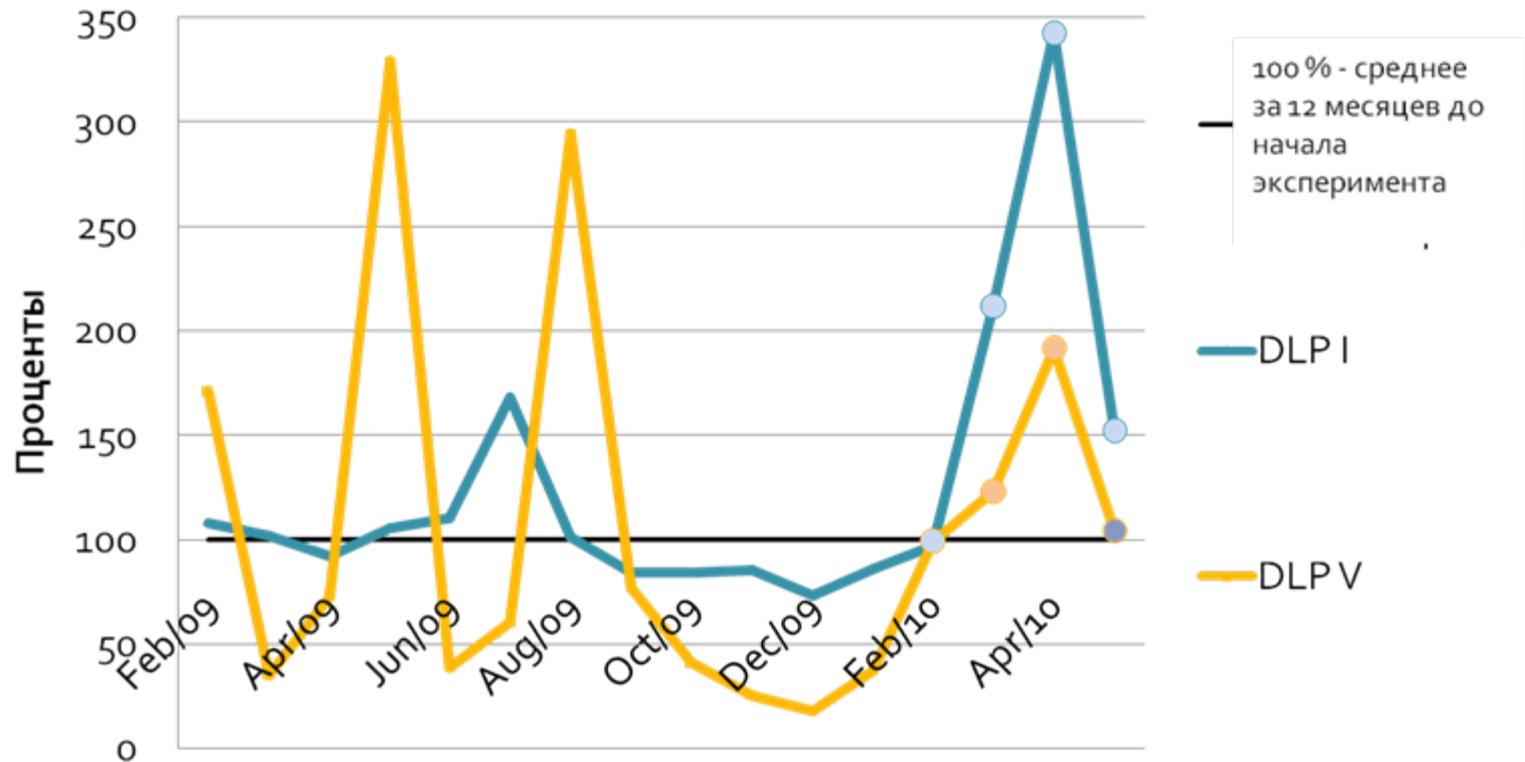
Влияние на время выпуска (2/2)

Доля декларация, проверяемый в день регистрации
(задержка 0)



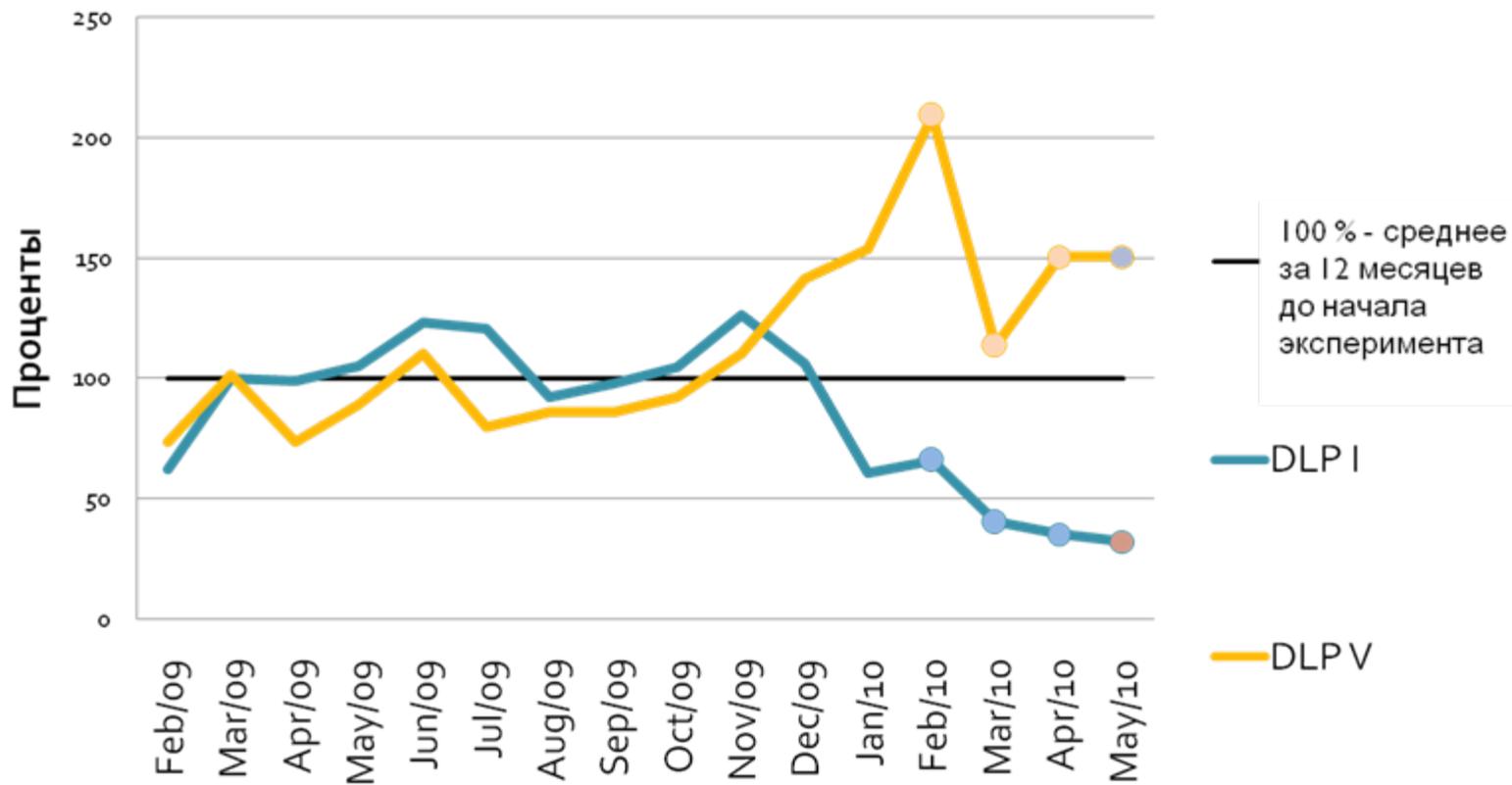
Влияние на контроль (1/2)

Вариации среднего взыскания ТД в связи со случаями мошенничества на одну измененную декларацию



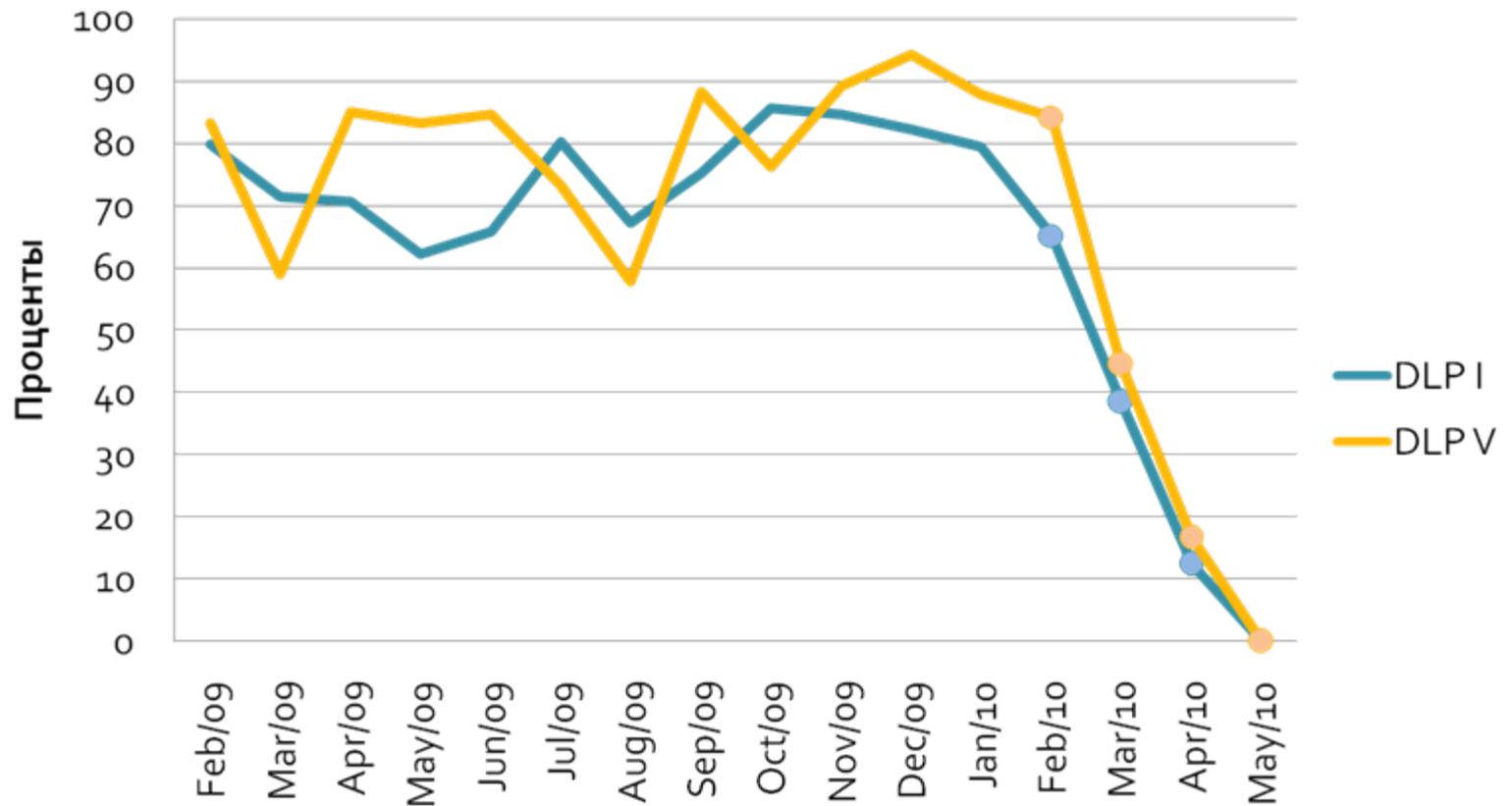
Влияние на контроль (2/2)

Вариации кол-ва случаев мошенничества



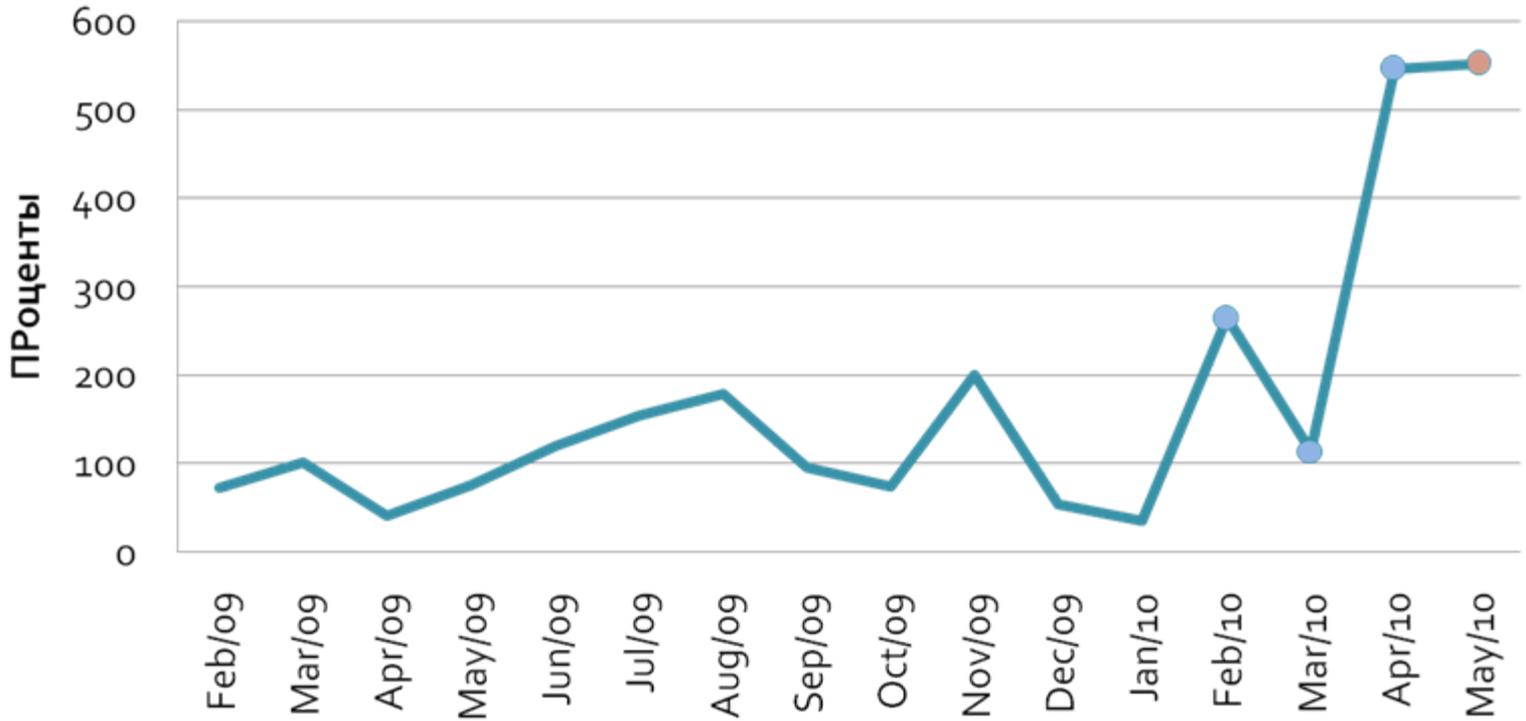
Влияние на плохую практику (1/2)

Доля деклараций (желтая линия), проверенных и измененных после оценки тем же первичным сотрудником



Влияние на плохую практику (2/2)

Эффективность смены канала (линия от красной до желтой)
DLP I : кол-во выявленных случаев мошенничества среди перенаправленных деклараций (100% = средний показатель за 12 месяцев до эксперимента)



IV- Уроки

Преимущество экспериментального подхода

Эксперимент или комплексный стратегический план?

Использованный подход:

1. *Фокус* на небольшой выборке ведомств/гос. служащих перед расширением (если таковое будет),
2. *короткая продолжительность* для получения быстрых результатов,
3. *деньги – это не ответ* (стоимость составила менее 60,000 долларов).

Каковы предпосылки для начала эксперимента в таможене?

- **доверие между «экспертами» и «местной администрацией»**
- => двусторонняя открытость:**
- таможенная администрация должна открыть свои двери, чтобы способствовать наблюдениям и пониманию реальной работы администрации «экспертами»,
 - «эксперты» должны избавиться от предубеждений и фокусироваться на наблюдениях как на первом шаге перед выдвижением любых решений.
- **разработка и мониторинг решений через избавление от предубеждений и нестандартные подходы**

Какова аналитическая структура/знания за подобными экспериментами?

- Предположение информационной асимметрии между главой таможни и таможней на местах (теория принципала – агента),
- Как можно проверить достоверность предположения?

Необходимо понять:

как коррупция влияет на иерархическую связь, и как старшие сотрудники решают эту проблему, как перераспределяются деньги в организации: например, формальные и неформальные схемы стимулирования, лучшие должности/отделы, куда сотрудники направляются в качестве поощрения, доход или заработные платы?

Важность коммуникации

О коммуникации необходимо подумать с самого начала (до начала экспериментов) для ограничения попыток отдельных лиц помешать реформам.

- *Внутренняя:* несколько встреч для объяснения подхода, обсуждение индикаторов, оценки предварительных результатов и, возможно, пересмотр индикаторов.
- *Внешние:* потребность быть прозрачными в отношении результатов (и хороших, и, возможно, не самых хороших) и причин использования именно этого подхода.

Выводы

- Важность постепенного процесса в течение минимум одного года,
 - Важность лидерства,
 - Важность учета местных особенностей
- ⇒ Это нельзя повторить в другом месте
- НО с учетом информационной асимметрии между главой таможни и сотрудниками на местах, это важно, потому что может принести важные результаты на местах.