**Деловая миссия в ФРГ, Саксония-Ангальт, город Магдебург**

**Краткие выводы**

**Общее**

Акцент деловой миссии был на изучении опыта работы ФРГ в сфере поддержки бизнеса и инноваций, развития инфраструктуры и коммунального хозяйства, системы управления и подготовке кадров.

**Выводы по стратегии работы, идеологии подходов к управлению**

1. 3 ключевые доминанты (цели) работы – инвестиции, демография, качество управления.
2. Огромная роль государства в сфере развития экономики:
   1. Свой региональный инвестиционный банк (финансовая поддержка, кредиты, субсидии – кредиты от которых надо возвращать 30%)
   2. Корпорация развития 200 человек, «одно окно» и маркетинговое сопровождение
   3. Большое число программ поддержки стартапов и инновационных компаний – более 7 программ, причем применяют и прямые субсидии (от 500 тыс евро)
   4. Подбор кадров для инвесторов, фактически государственное кадровое агентство
   5. Маркетинговые исследования и пошаговая поддержка при выходе на рынки
   6. Огромная роль Торгово-Промышленной палаты - ТПП (фактически подразделение мин экономики, 200 человек) – обязательное участие бизнеса в ТПП, но за это сопровождение и помощь
   7. Дочерняя фирма ТПП – Фонд трансферта инноваций, ищет инновации нужные компаниям малого бизнеса и помогает внедрять
   8. ТПП – проводит экспертизу инвестиционных проектов для своих членов –анализируют место, все ли есть (электрика, газ, логистика, кадры) – предлагают варианты
   9. Очень эффективные технопарки (по 30 тыс м2) – в форме ОАО, но владелец регион или муниципалитет, то есть государство строит огромные технопарки с льготной арендой для бизнеса
   10. Акцент на цифровую экономику и культуру (креативная экономика 4,9% ВРП)
   11. Поддержка АПК – до 50% дохода хозяйств за счет дотаций, дотация за обработку земли – 150-220 евро за ГА
3. Очень большая роль науки и образования
   1. Университеты подчиняются региону, причем это один из приоритетов – привлекают к себе жителей, работают с демографией – именно через программы привлечения студентов (особенно Украина и Польша)
   2. Университеты работают как центры инноваций – то есть обеспечивают доступ малого бизнеса к инновациям, чтобы были конкурентны, участвуют в строительстве технопарков (в составе учредителей ОАО)
   3. Среднее проф образование – только дуальное обучение (50% времени на предприятии), экзамен у студента принимает не колледж, а ТПП.
4. Кадры
   1. Отдельный институт для гос служащих – 36 человек в штате, программы для новых, повышение квалификации (для работников), переподготовка (для кадрового резерва) + тестирование + организационный тренинги
5. Инфраструктура
   1. Только региональная или муниципальная собственность, причем АО – привлекают квалифицированных партнеров, но 51% у региона
   2. Транспорт, электрика (электро компания – сидит в одном здании с мин экономики) - собственность региона
   3. Водоснабжение и водоотведение – муниципальные компании, причем несколько муниципалитетов создают одну на всех (эффективность); компания которая обслуживает водоотведение для 60 тыс жителей – 16 лет не повышает тарифы, но тарифы устанавливает сама (без прибыли, расходы = доходы), максимальная эффективность (27 человек, в том числе рем бригады и техники), все автоматизировано (даже управление насосами на 72 КНС), 75% электричества вырабатывают сами (метан + электро турбина на воду)
   4. Муниципалитет – разыгрывают контракты (на местный транспорт), но их выигрывают компании 100% принадлежащие муниципалитету
   5. Активно работают водные пути, строят ТПУ и логистику на основе рек – именно грузоперевозки
   6. В центре Магдебурга мусоросжигательный завод – основа для централизованной системы снабжения теплом (650 тыс тонн в год)
6. Муниципалитеты
   1. Проблемы с целом схожи
   2. Проводят территориальную реформу, сокращают районы (1994 – 37 в 21, 2007 - 21 в 11, не может быть район менее 75 тыс жителей, поселение – менее 1 тыс), при это законом субъекта вводят. Сначала дают год всем добровольно – за это строят, например, общий бассейн, а потом законом всех остальных.
   3. Отдельный институт для развития кадров МО, причем супер профессиональный (консалтинг, новые технологии управления, помощь в цифровизации)
   4. Активно работают по поддержке бизнеса (например, в одном из районов – отдел экономики + специальная организация по маркетинговому сопровождению бизнеса + спец организация по развитию инфраструктуры бизнеса). Город Магдебург – взял кредиты в банках – создал вместе с Университетом кластер и технопарк инновационный – «Фабрика мысли» на месте бывшего порта
   5. Отдельная ассоциация глав МО – 6 человек в штате – обучение, информирование, защита интересов (финансирование – взносы МО). Издают газету, есть сайт
   6. Благоустройство – четко разделено, не занимаются тротуарами и придомовыми территориями – только жестко штрафуют жильцов и владельцев
   7. Могут устанавливать доп сборы, налоги – свободны в ставках. Дорога если строят местную – то 75% собирают с жителей, которых участки выходят на нее, и 25% из бюджета МО
   8. Отдаленные МО делают «Дни возвращения» - приглашают на праздничные каникулы всех кто уехал (например, в большие города, более успешные провинции) – и рекламируют – новые раб места, жилье которое дешевле. В целом – ключевая задача МО борьба за население.

**Выводы по тактике, механизмам достижения результата**

1. Под каждую функцию/задачу создают структуру и она за нее отвечает
   1. Работа с инвесторами – Корпорация развития бизнеса
   2. Обучение МО – Институт
   3. Обучение гос служащих – Институт
   4. Вопросы водоснабжения – ОАО
   5. Технопарк - АО
2. В итоге не оптимизируют численность – функции министерства экономики Тверской области (70 человек) – реально выполняют 600 человек министерства экономики Саксонии-Ангальт, Корпорации развития Саксонии-Ангальт, Торгово-промышленной палаты;
3. Жесткое разделение функционала, министерства и структурные подразделения занимаются строго своим функционалом, нет пересечений.
4. НО – все очень глубоко погружены именно в свою тему, в итоге на уровне низшего и среднего персонала нет переработок (строго 40 часов в неделю, плюс 1 день можно работать удаленно), но за счет глубокого погружения только в свою тему все работники реальные профессионалы.
5. Огромная программа обучение гос служащих. Институт работает только на это.

**Информация о дальнейшем сотрудничестве**

1. Договоренности о создании совместного кластера био-энергетики, заинтересованы в поставках топливных пеллетов;

2. Деревянная посуда как замена пластика – емкий рынок, заинтересованы в сотрудничестве;

3. Презентация тверского бизнеса в Торгово-промышленной палате Магдебурга;

4. Университет Отто Фон Герике – возможна совместная программа с Тверским государственным техническим университетом, выход на программу двойных дипломов, которая очень повышает престиж ВУЗа (аналогичная программа работает в Казанском техническом университете).