



Governance Advisory and Exchange Program

**Обзор экономики и политического
устройства Канады, системы
государственных закупок и
инициатив в области электронного
правительства**

Информационные материалы

2 0 0 8



Canadian International
Development Agency

Agence canadienne de
développement international

Program implemented with financial support of the Government of Canada
Programme réalisé avec l'appui financier du gouvernement du Canada



Universal Management Group, Canadian Executing Agency
Le Groupe administratif Universal, Agence canadienne d'exécution

С о д е р ж а н и е

Система государственного управления в Канаде и меры по ее совершенствованию	2
Особенности федеральной системы управления и правовое регулирование деятельности государственной службы	3
Ключевые ведомства в федеральной системе управления	4
Оценка по результатам как критерий деятельности государственного ведомства: канадский опыт	15
Информационные сайты по системе государственного управления Канады	19
Как производит закупки правительство Канады	21
Электронное Правительство в Канаде	25
Электронное правительство: лидерство и управление	26
Финансирование программы «Электронное правительство»	30
Усвоенные уроки	33
Размещение средств Центра по компонентам	37
Размещение средств Центра по департаментам/агентствам и по компонентам	37

Система государственного управления в Канаде и меры по ее совершенствованию

Особенности государственного устройства Канады с точки зрения системы управления

Канадская система государственного управления достаточно сложная, прежде всего в силу федеративного устройства страны, состоящей из 10 провинций и трех северных территорий¹.

В то время как провинции, каждая из которых входила в состав федерации добровольно на основе специального договора, имеют весьма высокий уровень самостоятельности (собственное правительство, законодательный орган, собственная система налогообложения и пр.), северные территории Канады, с точки зрения разделения полномочий в федеративном государстве, не являются полноценными субъектами федерации. По своим прерогативам и структуре органов власти они находятся на переходном этапе от административно-территориальных единиц, управляемых из федерального центра, к самостоятельности на уровне провинций. В результате децентрализации от Оттавы к территориям отошли следующие прерогативы, обычно относимые к ведению провинций: здравоохранение, образование, соцобеспечение, жилищное строительство и коммунальное хозяйство, управление местной транспортной инфраструктурой, охрана труда в добывающей промышленности, контроль за использованием ресурсов фауны, управление службами лесного хозяйства, управление рыбным хозяйством внутренних вод. Вместе с тем федеральный центр в полной мере сохраняет полномочия по управлению совокупностью природных ресурсов всех северных территорий, а также по охране природной среды Севера и Арктики.

Нельзя сказать, что отношения между провинциями, территориями и федеральным центром складываются бесп проблемно – достаточно отметить высокий уровень сепаратистских настроений во франкоязычной провинции Квебек, а также неодинаковый уровень экономического развития, служащий естественным поводом для противоречий – например, только две провинции являются финансовыми донорами федерации (Альберта и Онтарио), в «нулевых» финансовых отношениях с федерацией в настоящее время находится Британская Колумбия, остальные же являются «дотационными». Не случайно в каждом правительстве Канады имеется весьма важный пост министра по федерально-провинциальным отношениям (Minister of Intergovernmental Affairs), в обязанности которого входит укрепление единства федерации.

¹ Провинции: Ньюфаундленд и Лабрадор, Новая Шотландия, Остров Принца Эдуарда, Нью-Брансуик, Квебек, Онтарио, Манитоба, Саскачеван, Альберта, Британская Колумбия. Территории: Юкон, Северо-Западные территории, Нунавут.

Особенности федеральной системы управления и правовое регулирование деятельности государственной службы

Канада пользуется репутацией страны, имеющей одну из наиболее эффективных моделей государственного управления. К числу ее несомненных достоинств относятся такие качества как весьма высокая степень транспарентности, достигаемая, в частности, значительным уровнем открытости информации и ее общедоступности через постоянно обновляемые ресурсы сети Интернет; ежегодная отчетность всех подразделений государственной службы о своей работе и финансовых затратах; постоянное совершенствование системы государственного управления, не сопровождаемое, однако, резкими ломками привычных схем, вносящими дезорганизацию в функционирование системы в целом; эффективная (и обязательная!) система постоянного повышения квалификации госслужащих всех уровней и высокий уровень социальных гарантий, что поддерживает высокий престиж государственной службы как места работы.

Деятельность государственной федеральной службы Канады регулируется в общей сложности около 20 законами², из которых ключевыми являются:

- о Закон о доступе к информации (Access to Information Act) – предоставляет всем физическим и юридическим лицам, находящимся на территории Канады, право формального доступа к официальным документам федерального правительства;
- о Закон о финансовом администрировании (Financial Administration Act) – регулирует вопросы финансирования государственной службы, а также различные аспекты кадрового и административного управления;
- о Закон о найме на государственную службу (Public Service Employment Act) – отражает распределение полномочий и обязанностей различных ведомств по вопросам кадровой политики;
- о Закон об отношениях государственных служащих с работодателем (Public Service Staff Relations Act) – кодифицирующий основные права и обязанности госслужащих, порядок ведения переговоров о заключении коллективных трудовых соглашений и урегулирования трудовых споров;
- о Закон о пенсионном обеспечении государственных служащих (Public Service Superannuation Act) – центральный, базовый закон, регулирующий данную сферу; помимо него действует еще ряд пенсионных законов, носящих более частный характер.

По состоянию на 31 марта 2004 г. в Канаде насчитывалось 171,5 тыс. федеральных государственных служащих, не считая занятых в государственных компаниях (так называемых «королевских корпорациях» - crown corporations). В общей сложности в стране в настоящее время действуют 20 федеральных министерств и свыше 70 федеральных ведомств (агентства, комитеты, службы, секретариаты и пр.).

² Полные тексты законов, регулирующих государственную службу Канады, размещены на веб-сайте Министерства юстиции Канады: <http://laws.justice.gc.ca/en/subject/250.html>

Ключевые ведомства в федеральной системе управления

Особое место в канадской федеральной системе управления занимают такие ведомства как Королевский тайный совет (Queen's Privy Council of Canada), Совет Казначейства (Treasury Board), Комиссия по государственной службе (Public Service Commission) и Агентство управления кадрами государственной службы Канады (Public Service Human Resources Management Agency of Canada). Указанные ведомства играют ключевую роль в разработке стратегии государственного управления, мер по его совершенствованию, систем взаимодействия всех ветвей государственной власти.

Тайный Совет

Создан в соответствии с основополагающим конституционным законом страны – Актом о Британской Северной Америке 1867 года - и наделен полномочиями вспомогательного и совещательного органа при генерал-губернаторе. Согласно Конституции, его члены назначаются генерал-губернатором, по сложившемуся обычаю – по рекомендации премьер-министра. Членство в Тайном совете пожизненное, в его составе – нынешние и бывшие канадские министры, председатели Верховного суда, спикеры обеих палат парламента Канады, премьеры провинций. Почетное звание члена Тайного совета периодически присваивается и отдельным канадским гражданам за заслуги перед страной. Последние полвека Тайный совет в таком составе играл чисто церемониальную роль, собирался в крайне редких случаях - последний раз такое собрание состоялось в 1981 г. в связи с бракосочетанием наследника британской короны принца Чарльза.

Политическим главой Тайного совета является его президент, входящий в состав Кабинета министров. Одна из его функций – председательство на собраниях Тайного совета. При премьер-министрах Пьере Трюдо и Джо Кларке президентом Тайного совета назначался лидер правительственной фракции в Палате общин. В 1989 г. эти посты были разделены, и президентство в Тайном совете стало прежде всего почетной должностью, которой награждали одного из министров Кабинета в дополнение к «серьезному» портфелю. С 1993 г. по настоящее время, за исключением короткого периода (с 12.12.2003 г. по 19.07.2004 г.), президентом Тайного совета становился министр, отвечающий за федерально-провинциальные отношения.

С января 2007 г. президентом Тайного совета является член Кабинета министров консервативного правительства С.Харпера Рона Эмброуз. Кроме того, она занимает посты министра федерально-провинциальных отношений и министра по вопросам экономической диверсификации Западной Канады.

Несмотря на отсутствие властных полномочий у собственно Тайного совета, его постоянно действующими звеньями, обладающими реальной властью в стране, оставались Кабинет министров, являющийся по Конституции Комитетом Тайного совета, и Аппарат Тайного совета (Privy Council Office, далее - АТС), фактически выполняющий функции аппарата правительства Канады.

АТС – вероятно, наиболее влиятельное ведомство в механизме федеральной исполнительной власти. Его вес определяется близостью к премьер-министру, координирующими функциями в правительстве, мощным аналитическим потенциалом, концентрирующим информацию, стекающуюся из всех правительственных органов, ведущей ролью в разработке направлений политики правительства.

Руководитель Аппарата Тайного Совета

Официальная должность руководителя АТС звучит как секретарь Аппарата Тайного совета и секретарь Кабинета министров (Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet). При этом он является высшим должностным лицом канадской государственной службы и ее руководителем. Так, именно секретарь АТС несет функцию подбора кандидатур на посты первых заместителей (Deputy Ministers) и заместителей министров (Assistant Deputy Ministers) всех ведомств Канады³. Сам секретарь АТС имеет ранг первого заместителя министра.

Таким образом, в качестве первого заместителя министра этого особого ведомства секретарь обеспечивает экспертную и информационную поддержку деятельности премьер-министра как главы правительства, включая вопросы управления федерацией; в качестве секретаря Кабинета – оказывает содействие премьеру и Кабинету в целом в разработке и реализации приоритетов политики правительства, отвечает за координацию работы Кабинета (готовит повестки дня и ведет протоколы его заседаний); в качестве главы государственной службы – доводит решения правительства до ее руководящего звена, отвечает за качество экспертной, профессиональной и внепартийной поддержки всего федерального аппарата чиновников политическому руководству страны.

Назначение на пост секретаря АТС является прерогативой премьер-министра.

Секретарем АТС Канады с 6 марта 2006 г. является 55-летний Кевин Линч, до этого работавший одним из исполнительных директоров МВФ, а ранее – на постах заместителя министра в министерствах промышленности и финансов.

Организационная структура и функции Аппарата Тайного совета

По штатному расписанию на конец 2005 г. АТС насчитывал 1128 сотрудников. В отличие от канцелярии премьер-министра, где все должности заняты политическими назначенцами, кадры АТС подбираются на профессиональной, внепартийной основе. Как правило, на работу в АТС направляются опытные чиновники из других министерств и ведомств. При этом период их службы в Аппарате ограничивается определенным сроком, после чего они возвращаются в профильные ведомства, как правило, с повышением в должности. Таким образом, при формировании штата АТС исходят из принципа ротации кадров, что, как полагают в Канаде, способствует повышению эффективности работы госаппарата в целом.

Структура АТС определяется центральной ролью этого ведомства в организации и координации обеспечения деятельности премьер-министра и Кабинета в целом.

После проведенной осенью 2006 г. реорганизации структурно АТС состоит из имеющих свои специфические функции 16 секретариатов, курируемых или непосредственно возглавляемых 9 чиновниками в различных высоких рангах: первый заместитель секретаря Кабинета (Associate Secretary to the Cabinet), 4 заместителя секретаря Кабинета (deputy secretaries to the Cabinet), первый заместитель министра, заместитель министра, советник премьер-министра по вопросам внешней политики и обороны, исполнительный директор.

³ В аппарате каждого канадского министерства – по одному первому заместителю министра. В отличие от министра – политического деятеля, назначенного из числа членов Парламента, представляющих правящую партию, первый заместитель министра – должностное лицо, выполняющее функции на постоянной основе. Должность соответствует первому заместителю министра и заместителю министра в системе должностей российской государственной службы; заместитель министра (дословно – заместитель заместителя министра) – должностное лицо, выполняющее функции руководителя направления министерства (соответствует должности заместителя министра в «силовых» ведомствах), директора департамента федерального министерства в российской системе должностей.

1. **Консультационный Секретариат** (Counsel to the Clerk) – предоставляет юридические консультации для премьер-министра, Президента Тайного совета, лидеров правительственных фракций в Сенате и Палате общин (они имеют статус федеральных министров), других секретариатов АТС.

Секретариат возглавляется заместителем секретаря Кабинета (Deputy Secretary to the Cabinet), который, кроме того, курирует секретариаты 10 и 11.

2. С 1993 г. в составе АТС находится **Секретариат федерально-провинциальных отношений** (Intergovernmental Affairs). В настоящее время повседневным руководителем этого подразделения является чиновник в ранге первого заместителя министра, политическое руководство осуществляется министром федерально-провинциальных отношений.

На Секретариат возложен следующий круг обязанностей:

- о разработка политических инициатив и стратегическое планирование применительно к проблеме национального единства, комплексу федерально-провинциальных отношений, соответствующим конституционным и правовым вопросам;
- о поддержание рабочих контактов с органами власти провинций, выработка рекомендаций по отношениям с провинциями, в том числе изучение их приоритетов, отслеживание вопросов, имеющих важное федерально-провинциальное измерение, разработка стратегии обновления федерации;
- о информационное и пропагандистское обеспечение инициатив, имеющих важное федерально-провинциальное измерение;
- о ведение вопросов отношений с коренными народами в контексте федерально-провинциальных отношений.

Организационно Секретариат состоит из 2 управлений: оперативного и политики и планирования, во главе которых стоят чиновники в ранге заместителей министра.

3. **Секретариат по вопросам политики социального развития** (Social Development Policy) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet) и оказывает консультационное обеспечение премьер-министру, Кабинету и руководителю АТС по всем вопросам социальной политики, рассматривает предложения профильных министерств, затрагивающие социальные аспекты.

В круг ведения Секретариата входят такие вопросы как культура, обеспечение доходов населения, гарантии занятости, среднее специальное и высшее образование, повышение квалификации трудовых ресурсов, трудовые отношения, вопросы коренных народов, права человека, деятельность исправительных учреждений, гражданство и иммиграция, здравоохранение, вопросы ветеранов, пенсионеров и инвалидов, мультикультурализм, жилищное строительство, политика в отношении детей, вопросы официального двуязычия и пр.

4. **Секретариат по вопросам экономической и региональной политики** (Economic and Regional Development Policy) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet) и оказывает консультационное обеспечение премьер-министру, Кабинету и руководителю АТС по вопросам экономической политики, регионального развития, экологии и тематике устойчивого развития, рассматривает предложения профильных министерств по указанной проблематике.

В круг ведения Секретариата входят такие вопросы как природные ресурсы, сельское хозяйство, рыбное хозяйство, охрана окружающей среды, наука и технологии, развитие регионов, транспорт, телекоммуникации, инфраструктура, торговля, инвестиционная политика и политика в области конкуренции.

5. **Оперативный Секретариат** (Operations) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet) и обеспечивает координацию текущей работы правительства, готовит документы для заседаний Кабинета, обеспечивает своевременное доведение решений правительства до министерств и федеральных агентств.

6. **Секретариат по подготовке распоряжений правительства** (Orders in Council) возглавляется помощником руководителя АТС (Assistant Clerk of the Privy Council). Готовит эти и другие нормативные документы, принимаемые правительством, передает их для окончательного утверждения генерал-губернатору, ведет архив решений правительства.

В состав Секретариата входит также канцелярия Кабинета министров.

Секретариаты 3, 4, 5 и 6 курируются одним заместителем секретаря Кабинета (Deputy Secretary to the Cabinet).

7. **Секретариат приоритетов и планирования** (Priorities and Planning) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Участвует в выработке целей и приоритетов политики правительства, взаимодействует по этим вопросам с другими подразделениями своего ведомства и другими госструктурами.

8. **Секретариат по вопросам информации и консультаций** (Communications and Consultations) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Отвечает за информационное обеспечение деятельности правительства (включая отношения со СМИ), осуществляет координацию связей и консультаций между правительственными структурами.

9. **Секретариат по вопросам макроэкономической политики** (Macroeconomic Policy) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Разрабатывает рекомендации по стратегическим вопросам экономической и бюджетной политики. Взаимодействует с министерством финансов, Советом казначейства в оценке экономических и финансовых аспектов крупных политических вопросов, включая госбюджет.

Секретариаты 7, 8 и 9 курируются одним заместителем секретаря Кабинета (Deputy Secretary to the Cabinet).

10. **Координационный Секретариат** (его английское название - Machinery of Government) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Консультирует премьер-министра по вопросам организации общего взаимодействия всех ветвей власти, распределения ответственности между министерствами и ведомствами, непосредственно обеспечивает преемственность работы правительства при смене кабинетов.

11. **Секретариат законодательства и парламентского планирования** (Legislation and House Planning) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Отвечает за координацию законотворческой деятельности правительства, непосредственно готовит правительственные законопроекты для внесения в парламент, ведает вопросами повседневного взаимодействия Кабинета с парламентом, оказывает непосредственное содействие имеющим ранг министров Кабинета лидерам правительственных фракций в обеих палатах парламента. Осуществляет координационные функции при подготовке письменных ответов правительства по парламентским запросам.

12. **Секретариат по вопросам внешней политики и обороны** (Foreign and Defence Policy) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). В его функции, в частности, входит содействие главе правительства в отношениях с главами иностранных государств и правительств (переписка, прием делегаций в Канаде, визиты канадского премьер-министра за рубеж). Кроме того, он наделен полномочиями от имени премьер-министра напрямую

взаимодействовать с главами иностранных дипломатических миссий в Канаде и старшими должностными лицами офисов зарубежных лидеров.

Секретариат курируется чиновником, чья должность официально называется **советник премьер-министра по вопросам внешней политики и обороны** (Foreign and Defence Policy Advisor to the Prime Minister).

13. **Секретариат по вопросам безопасности и разведки** (Security and Intelligence) возглавляется помощником секретаря Кабинета (Assistant Secretary to the Cabinet). Курирует вопросы деятельности спецслужб, консультирует федеральные министерства и ведомства по указанным вопросам, координирует работу правительства в целом в отношении чрезвычайных ситуаций, а также отвечает за организацию охраны премьер-министра, генерал-губернатора и официальных правительственных резиденций, координируя эту работу с Канадской королевской конной полицией (RCMP)⁴.

14. **Секретариат международных оценок** (International Assessment Staff) возглавляется исполнительным директором (Executive Director). Представляет собой аналитическое подразделение, которое готовит для АТС и правительства информацию о развитии международной политики и мировых тенденций с точки зрения возможного влияния на интересы Канады. Секретариат также имеет функции межведомственного аналитического центра по данной проблематике.

Секретариаты 13 и 14 курируются **советником премьер-министра по вопросам национальной безопасности** (National Security Advisor), который, кроме того, имеет ранг первого заместителя секретаря Кабинета (Associate Secretary to the Cabinet).

15. **Секретариат по вопросам государственной службы** (Senior Personnel and Special Projects) возглавляется заместителем секретаря Кабинета (Deputy Secretary to the Cabinet). Отвечает за вопросы комплектования и деятельности высшего звена госчиновников (первые заместители и заместители министров, главы федеральных агентств, государственных корпораций), оказывает содействие секретарю АТС в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию государственной службы.

16. **Секретариат корпоративных служб** (Corporate Services Branch) возглавляется чиновником в ранге заместителя министра и включает в себя такие функциональные подразделения АТС, как административный отдел (вопросы размещения, ремонта и строительства, хозяйственные вопросы, протокол, телекоммуникационное обеспечение, почтово-курьерская служба), бухгалтерию, отдел внутренних кадров, отдел компьютерного обеспечения, отдел корпоративных информационных услуг (библиотека, архив, распространение информационных материалов).

Совет казначейства

Создан в 1867 г. как один из комитетов Тайного совета. Возглавляется президентом, который является министром Кабинета. С марта 2006 г. президентом Совета казначейства является член Кабинета министров консервативного правительства С.Харпера Джон Бэрд.

Кроме президента в Совет входят также министр финансов и пять министров, назначаемых по решению правительства. Совет казначейства является органом, который разрабатывает политику управления государственной службой в целом, выделяет средства прочим федеральным

⁴ Royal Canadian Mounted Police – федеральное агентство, имеющее функции, сходные с ФБР США.

ведомствам, отвечает за вопросы контроля над их деятельностью, прежде всего, финансового, получает и анализирует их ежегодную отчетность, разрабатывает методические указания по ее составлению, рассматривает проекты их бюджетов, выступает от имени правительства в роли работодателя для государственных служащих – именно Совет казначейства заключает коллективный договор с профсоюзом госслужащих.

Секретариат Совета казначейства

Вся фактическая повседневная работа выполняется Секретариатом Совета казначейства (ССК), штат которого насчитывает около 1 тыс. человек. ССК имеет фактически двойной статус – является аппаратом, обеспечивающим деятельность Совета как комитета министров, а также специализированным правительственным ведомством.

К важнейшим функциям ССК относятся:

- o постановка задач и разработка стандартов управления в рамках государственной службы;
- o определение стратегических целей для горизонтального управления оперативной деятельностью правительства;
- o оценка результатов деятельности министерств, ведомств и государственных компаний и контроль за эффективностью государственных инвестиций;
- o оценка эффективности правительственных программ и разработка рекомендаций по повышению эффективности расходования государственных средств, исходя из приоритетов правительства, контрольных финансовых показателей и достигнутых результатов;
- o обеспечение деятельности Совета казначейства как работодателя для государственных служащих по всем финансовым аспектам трудовых отношений;
- o разработка мер по повышению эффективности системы государственного управления и деятельности государственной службы;
- o ежегодное представление в парламент проектов бюджетов министерств и ведомств Канады, докладов о результатах их деятельности, а также аудированной консолидированной отчетности по системе государственного управления.

Структура Секретариата Совета казначейства

Возглавляется ССК секретарем, который является государственным чиновником в ранге заместителя министра.

С декабря 2004 г. этот пост занимает Уэйн Баутерс, ранее работавший, в частности, на таких ответственных должностях как заместитель секретаря Аппарата Тайного совета, заместитель министра по вопросам трудовых ресурсов и профессиональной подготовки, заместитель министра рыболовства и океанских ресурсов.

Секретарь имеет одного заместителя по повседневному руководству деятельностью ССК (Associate Secretary), также фактически заместителем, но с особыми функциями является генеральный контролер (Comptroller General of Canada), в ведении которого входят такие вопросы

Информационные материалы

как мониторинг расходования государственных средств, анализ государственной политики и стандартов в сфере финансов, бухгалтерии и аудита, методическое руководство системой финансового контроля на всех уровнях государственной службы.

В непосредственном подчинении генерального контролера находятся 4 управления: финансового менеджмента и анализа (Financial Management and Analysis); внутреннего аудита (Internal Audit); методическое (Capacity Building and Community Development); финансовых систем (Financial Systems Acceptance Authority).

К числу других управлений относятся:

управление информационной стратегии и вопросов Кабинета (Strategic Communications and Ministerial Affairs) – ведает вопросами внешней информационной политики, включая контакты с парламентом и СМИ, координирует деятельность ССК по отношению к правительству в целом;

управление корпоративных приоритетов и планирования (Corporate Priorities and Planning) – отвечает за разработку стратегии деятельности ССК, ведомственное планирование;

управление расходов (Expenditure Management) – предоставляет отчетность о государственных расходах парламенту, разрабатывает методические указания для министерств и ведомств по их отчетности, играет ведущую роль в работе по государственному бюджету совместно с АТС и министерством финансов;

управление правительственных операций (Government Operations) - разработка политики в отношении государственных корпораций, управление государственной собственностью;

3 секторальных управления, непосредственно курирующие деятельность соответствующих министерств и ведомств: международных вопросов, безопасности и юстиции (International Affairs, Security and Justice); экономического сектора (Economic Sector); социального и культурного сектора (Social and Cultural Sector).

управление трудовых отношений и компенсаций (Labour Relations and Compensation Operations) – отвечает за весь комплекс вопросов, связанных с трудовыми отношениями между государством и служащими;

управление пенсий и льгот (Pension and Benefits) – ведает вопросами пенсионного обслуживания госслужащих;

юридическое управление (Legal Services) – ведает правовыми аспектами всего комплекса деятельности ССК;

управление руководителя информационной службы (Chief Information Officer) – определяет общую политику в области доступа к информации, ведает вопросами информационной защиты, политики в области информационных технологий по правительственным структурам в целом, разрабатывает меры по улучшению системы предоставления информации для населения;

управление корпоративных служб (Corporate Services) – включает в себя подразделения, обеспечивающие общее функционирование ведомства (внутренние кадры, бухгалтерия, хозяйственные службы, техническое обеспечение и т.д.).

Комиссия по вопросам государственной службы

Комиссия по вопросам государственной службы является независимым государственным агентством, ежегодно отчитывается о своей деятельности только перед парламентом и отвечает за назначения и перемещения квалифицированных сотрудников в рамках федеральной государственной службы.

Самостоятельность Комиссии подчеркивается также тем, что назначаемые максимум на семь лет президент Комиссии (повседневный руководитель агентства) и два или более членов Комиссии (commissioners) могут быть досрочно смещены со своих должностей только путем принятия совместной резолюции Палаты общин и Сената. При этом члены Комиссии не являются ее штатными сотрудниками, а приглашаются «со стороны» на основе частичной трудовой занятости в качестве членов правления, если проводить аналогию с частной компанией.⁵

Важнейшие решения принимаются коллегиально, то есть президентом и членами Комиссии по принципу большинства.

Президент Комиссии назначается генерал-губернатором по представлению премьер-министра, а члены Комиссии – Кабинетом.

Президентом Комиссии с мая 2004 г. является Мария Баррадос, ранее работавшая на руководящих должностях в Аппарате генерального аудитора Канады.

Действуя на основе Закона о найме на государственную службу и полномочий, делегируемых ей Советом казначейства, Комиссия призвана обеспечивать назначения госслужащих исходя из их заслуг, предотвращать влияние на их работу политической конъюнктуры, гарантировать, чтобы в госслужбе были представлены различные группы населения и чтобы все канадцы имели равные возможности трудоустройства, обеспечивать двуязычие госслужбы.

Комиссия непосредственно отвечает за реализацию положений Закона, гарантирующих политические права госслужащих, и стоит на страже системы, обеспечивающей их право говорить правду тем, кто находится у власти, без опасения подвергнуться политическим преследованиям.

Делегируя многие свои функции по повседневному управлению кадрами министерствам и ведомствам, Комиссия в то же время разрабатывает стратегию развития государственной службы. Кадровые подразделения всех государственных органов Канады подотчетны Комиссии.

Важной функцией Комиссии является также рассмотрение и расследование жалоб по кадровым вопросам.

Комиссия при исполнении своих функций вправе допускать исключения из действия Закона о найме на государственную службу, а также докладывать Кабинету министров по вопросам применения этого Закона.

Структура Комиссии по вопросам государственной службы

По состоянию на конец 2005 г. штат Комиссии составлял 942 сотрудника.

Структурно рабочий аппарат Комиссии состоит из следующих подразделений, возглавляемых вице-президентами:

⁵ В настоящее время заместителями президента Комиссии являются Манон Венна – глава консультационной юридической фирмы и Дэвид Зассман – профессор Оттавского университета, один из виднейших специалистов в Канаде по вопросам государственного управления, в прошлом занимавший пост заместителя секретаря Аппарата Тайного совета.

Управление политики (Policy Branch) занимается разработкой стратегии деятельности Комиссии, мониторингом исполнения решений в области кадровой политики;

Управление аудита (Audit Branch) разрабатывает и следит за исполнением функции внутренних проверок деятельности кадровых служб в рамках всего государственного аппарата, вносит коррективы в их деятельность;

Управление расследований (Investigations Branch) проводит разбирательства по различным жалобам государственных служащих и выносит свои вердикты или рекомендации;

Управление систем и программ (Services Branch) разрабатывает системные подходы и программы к набору кадров и методам оценки эффективности их деятельности применительно ко всем структурам государственной службы;

Управление корпоративного менеджмента (Corporate Management Branch) занимается вопросами обеспечения деятельности Комиссии как ведомства: информационная служба, внутренняя бухгалтерия, кадровое подразделение, информационно-технологическое обеспечение, хозяйственные службы и пр.

Кроме того, Комиссия имеет собственный юридический отдел, ведающий правовыми вопросами ее деятельности.

Агентство управления кадрами государственной службы Канады

Этот самый молодой орган исполнительной власти Канады создан совсем недавно – в декабре 2003 г. в целях совершенствования управления кадровой политикой в масштабах всего государственного аппарата страны.

Правовой основой его создания стал принятый парламентом в ноябре 2003 г. Закон о совершенствовании государственной службы (Public Service Modernization Act), представляющий собой, по сути, сборник поэтапно вводимых поправок в целый ряд законов, регламентирующих эту сферу.

Агентство является рабочим органом Секретариата Совета казначейства, соответственно его политическим руководителем является президент Совета казначейства.

Агентство было создано путем передачи в него штатной численности и ряда функций от Секретариата Совета казначейства и Комиссии по вопросам государственной службы. По состоянию на конец 2005 г. штат Агентства составлял 477 сотрудников.

Работая в тесном контакте с ССК, Комиссией по вопросам государственной службы, министерствами и ведомствами Канады, профсоюзами и Канадской школой государственной службы, Агентство призвано стать «мозговым центром» по формированию кадровой политики, нацеленной на обеспечение страны государственным аппаратом высшей квалификации в условиях постоянного повышения профессиональных требований к государственным служащим и усложнения стоящих перед ними задач.

В этой связи кадровая стратегия Агентства ставит целью создание в Канаде государственной службы, которая руководствуется высокими морально-этическими принципами, защищает общественные интересы, обеспечивает качественную рабочую среду, соблюдает политику официального двуязычия страны, отражает социальное многообразие и пестроту национального состава населения Канады, привлекает на работу наиболее квалифицированные кадры.

В задачи Агентства также входит непосредственное исполнение Закона о совершенствовании государственной службы, основными целями которого являются оптимизация системы приема на работу в государственный аппарат, создание отношений тесного сотрудничества между администрацией и сотрудниками, четкое определение роли заместителей руководителей министерств и ведомств⁶ и повышение ответственности руководителей структурных подразделений всех рангов, обеспечение более целостного подхода к задаче постоянного повышения квалификации для чиновников всех уровней.

Структура Агентства управления кадрами государственной службы Канады

Агентство возглавляется президентом, с самого начала его создания этот пост занимает Мишель Шартран, ранее занимавшая должность заместителя секретаря Аппарата Тайного совета и члена Комиссии по вопросам государственной службы.

В функции исполнительного вице-президента входят вопросы управления стратегией и планированием деятельности Агентства.

Структурно Агентство состоит из 5 управлений:

⁶ Имеется в виду, что «первыми лицами», руководителями являются политические назначенцы от правящей партии.

Управление планирования, контроля и повышения квалификации кадров (Human Resources Planning, Accountability and Diversity). Занимается исследованиями в области прогнозирования рынка рабочей силы и потребностей госслужбы в будущем, разработкой политики по улучшению моделей управления кадрами, внедрением во всех структурах госаппарата передовых форм и методов работы с кадрами.

Управление совершенствования работы с кадрами (Human Resources Management Modernization). Непосредственно разрабатывает новую Классификационную систему государственных должностей, которая позволит существенно оптимизировать процессы управления кадровой политикой.

Управление по работе с руководящими кадрами (Leadership Network). Является рабочим секретариатом действующей с 1997 г. независимой Консультативной комиссии по вопросам компенсаций для руководящих кадров госаппарата, включая руководство государственных корпораций. В комиссии работают представители академических и деловых кругов, ежегодно в Совет казначейства представляется доклад с подробными рекомендациями в отношении заработных плат и специальных льгот для указанной категории служащих, исходя из усложнения условий труда и кадровой ситуации. Целью создания комиссии послужила необходимость скорейшего преодоления острого кадрового кризиса в госаппарате, прежде всего в отношении руководящего звена, в связи со значительным оттоком квалифицированных специалистов в частный сектор из-за неадекватного уровня оплаты труда.

Управление этики (Office of Public Service Values and Ethics). Оказывает консультации министерствам и ведомствам по вопросам Этического кодекса государственной службы (Values and Ethics Code for the Public Service), морально-психологического климата на рабочем месте (принципы Workplace Well-being и Work-Life Balance), политики недопущения преследования на работе по каким-либо мотивам (на этот счет имеется специальное Руководство Совета казначейства «Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace»), раскрытия информации в отношении ненадлежащего выполнения трудовых обязанностей (Руководство «Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace») и пр.

Управление официальных языков (Official Languages). Отвечает за соблюдение всеми государственными структурами официального двуязычия (на практике речь идет о том, что каждый гражданин Канады вправе обращаться в любое федеральное учреждение на любом из двух официальных языков, и ему обязаны ответить на языке его обращения), обеспечение условий для реализации этой политики, предоставление англо- и франкоязычным канадцам равных условий для найма на работу в госаппарат и последующего продвижения по службе.

Оценка по результатам как критерий деятельности государственного ведомства: канадский опыт

Как и многие другие страны, Канада не осталась в стороне от внедрения в систему оценок деятельности государственного аппарата подхода, предусматривающего оценку по результатам (managing for results).

Первые шаги в этом направлении были сделаны еще в 80-е годы, в более широких масштабах работа была продолжена в 90-е годы, когда несколько министерств и агентств внедряли у себя практику оценок деятельности по результатам в порядке эксперимента. Выводы Офиса Генерального аудитора, который в 1997 г. рассмотрел первые итоги такой работы, сводились к тому, что федеральные министерства Канады, за редкими исключениями, не продвинулись в достижении поставленных целей. В 2000 г. уже был отмечен некоторый прогресс, хотя и весьма слабый, поскольку министерства часто «застревали» на стадии планирования результатов.

Ввиду такого развития ССК, возглавившим внедрение в госаппарате оценок по результатам, начиная с того же 2000 г. были предприняты энергичные меры, выразившиеся в подготовке ряда методических материалов и проведении многочисленных специальных семинаров и совещаний.

В частности, ССК было разработано специальное Руководство в отношении применяемых понятий при оценке деятельности по результату, а ССК совместно с Офисом Генерального аудитора - Руководство для проведения самооценки деятельности по результату⁷.

Как было отмечено выше, каждое министерство и ведомство Канады ежегодно представляет подробный отчет о своей деятельности (departmental performance reports) в Совет казначейства, который затем направляется в парламент. Все отчеты находятся в открытом доступе в сети Интернет.

ССК, в свою очередь, ежегодно разрабатывает методическое руководство для министерств и ведомств по составлению очередных отчетов, представляющее собой весьма подробный и объемный документ (последняя такая разработка – 66 страниц).

Не вдаваясь в теоретические аспекты подхода к оценке деятельности по результатам, представляется целесообразным рассмотреть в общих чертах конкретный пример отчетности, выполненной в соответствии с таким подходом – отчет о деятельности Министерства международной торговли Канады за 2004-2005 гг.⁸.

Отчет представляет собой весьма объемный документ, более 50 страниц, составленный в соответствии с упомянутыми методическими указаниями ССК. Уже в самом начале авторы отчета указывают, что деятельность министерства весьма многообразна, от сложных переговоров по

⁷ Здесь и далее упомянутые документы представлены в открытом доступе в Интернете. Их электронные адреса приведены в последнем разделе Информации.

⁸ Предыдущее правительство Либеральной партии реорганизовало существовавшее более 20 лет Министерство иностранных дел и международной торговли (МИДиМТ), создав два отдельных министерства: МИД и ММТ. Парламент, однако, эту инициативу не утвердил, хотя ММТ со своей отдельной структурой де-факто было создано. При этом и ранее единое МИДиМТ всегда имело двух конституционно равноправных министров: иностранных дел и международной торговли, хотя некоторые департаменты (например, «страновые»), находились в двойном подчинении. Новое консервативное правительство, придя к власти в феврале 2006 г., приняло по данному вопросу «Соломоново решение» - де-юре существует только МИДиМТ, но структурная реформа этого ведомства, проведенная при либералах и предусматривающая четкие «профили» департаментов – иностранные дела или торговля – сохранена. В рамках данной работы в целях упрощения понимания ситуации можно говорить о существовании в Канаде де-факто самостоятельного Министерства международной торговли, во всяком случае, в ССК от МИДиМТ направляется два отдельных отчета.

Информационные материалы

облегчению условий доступа на внешние рынки для канадских товаров и услуг до содействия экспортным сделкам и инвестиционным проектам. Весьма часто конкретные результаты этой деятельности могут стать очевидными только в будущем, когда они впоследствии «материализуются» через работу канадских компаний на внешних рынках и найдут свое конечное отражение в статистических показателях, характеризующих развитие канадской экономики.

Генеральная цель формулируется следующим образом: Министерство должно самым активным образом содействовать улучшению внешнеэкономической деятельности страны по направлениям, где имеется неиспользованный потенциал:

недопущение дальнейшего снижения доли Канады на рынке США и придание этой тенденции обратного характера;

расширение деятельности канадского бизнеса на новых быстро развивающихся рынках (прежде всего имеются в виду Китай, Индия и Бразилия, все чаще сюда же относят и Россию);

увеличение прямых иностранных инвестиций в Канаду.

В отчете подчеркивается, что инструменты, с помощью которых необходимо решать эти задачи, находятся в распоряжении не только министерства международной торговли, но целого ряда ведомств и, прежде всего, бизнес - сообщества Канады – в этом плане стратегическое значение имеет поддержание отношений партнерства государственных органов и деловых кругов, которые совместно разрабатывают адекватные программы согласованных действий.

Основная часть отчета посвящена рассмотрению запланированных стратегических целей деятельности министерства (strategic outcomes), его приоритетных задач (Departmental Priorities/Commitments), ожидаемых результатов (Expected Results/Status) и объемов финансовых средств, израсходованных для их достижения.

Отчет формулирует 4 стратегические цели – по основным блокам деятельности министерства.

1. Торговая политика: создание рабочих мест в Канаде и повышение благосостояния страны путем эффективного управления торговыми отношениями с США и содействия либерализации мировой торговли и движения капиталов на основе четких и справедливых правил.

2. Развитие международного бизнеса: создание рабочих мест в Канаде и повышение благосостояния страны путем содействия канадским фирмам в полной реализации имеющихся на мировых рынках деловых возможностей, а также содействия инвестиционному и технологическому сотрудничеству.

3. Содействие инвестициям: привлечение иностранных инвестиций и технологий в Канаду и поощрение канадских инвестиций за рубежом в целях создания в Канаде рабочих мест и повышения ее благосостояния.

4. Деятельность корпоративных служб министерства: оказание эффективной поддержки деятельности министерства в целом для выполнения им своих основных задач⁹.

⁹ Как отмечают авторы отчета, корпоративные службы имеют существенное значение для деятельности министерства и включают в себя управление кадрами, повышение их квалификации, финансирование и стратегическое планирование, информационное и техническое обеспечение, управление собственностью, юридические услуги, вопросы протокола, безопасности, аудита и пр.

Далее по каждому из четырех блоков показаны израсходованные за отчетный период финансовые средства с указанием количества сотрудников; пути достижения стратегической цели (например, в торгово-политическом блоке – работа в рамках ВТО, региональные инициативы (ФТАА), переговоры по соглашениям о свободной торговле и т.д.); специфика внешней среды в рамках работы по данной стратегической цели; перечень конкретных мероприятий министерства.

Отдельно представлена таблица из трех колонок: стратегическая цель; задачи министерства для ее достижения; ожидаемый результат. В области торговой политики сформулировано 4 задачи и, соответственно, 4 ожидаемых результата; в области развития международного бизнеса – 6 задач; в инвестиционном блоке – 1; для блока корпоративных служб – 2 задачи.

Таким образом, в отчете сформулировано 13 ожидаемых результатов, полностью достигнутым признан только один результат: «предоставление канадским компаниям высококачественных услуг со стороны Службы торговых уполномоченных через такие механизмы частно - государственного партнерства как «Team Canada Inc». В отношении прочих ожидаемых результатов указано, что работа по их достижению продолжается, но, поскольку ее рамки выходят за пределы одного года, эту работу нельзя считать неудовлетворительной.

Для достижения запланированных результатов Министерство располагает достаточно мощными ресурсами и рычагами, оказывающими реальное влияние на экспорт и инвестиции.

Так, в ММТ имеется специальная Служба торговых уполномоченных - 3 подразделения общей численностью свыше 120 сотрудников с такими функциями как организация учебных программ, семинаров и конференций для экспортеров, исследования конъюнктуры рынков по приоритетным секторам и подготовка обзоров, работа с отраслевыми ассоциациями. В дополнение заграничный аппарат Службы объединяет около 900 так называемых «торговых представителей» (trade commissioners), работающих в составе торговых отделов канадских посольств и консульств в более чем 140 зарубежных городах. При этом на практике около 80% объема деятельности торгпредства Канады за рубежом (в плане затрат рабочего времени) приходится на выполнение конкретных запросов канадских фирм. Торгпредствам Канады за рубежом выделяются по линии ММТ существенные денежные и материально-технические ресурсы (их величина определяется приоритетностью данной страны во внешнеэкономической стратегии Канады). Главы этих представительств (как правило, в ранге зам. главы дипмиссии), имеют широкие полномочия по расходованию средств, которые могут направляться, в том числе, на спонсирование поездок канадских и иностранных делегаций, семинаров и других мероприятий в интересах канадских деловых кругов, поддержку деловых ассоциаций. Бюджет Службы составляет около 90 млн. долл. ежегодно.

Аналогичным образом в рамках министерства функционирует специализированное подразделение для привлечения иностранных инвестиций - Департамент инвестиций, науки и технологий (ДИНТ – Investment, Science and Technology Branch) – более 60 человек.

Общий бюджет ДИНТ составляет около 6 млн. долл. в год. К статьям расходов относятся, в частности, расходы на командирование сотрудников по Канаде и за границу, плата за привлечение внешних экспертов, организация семинаров и конференций, печатание материалов, закупка статистической информации. В качестве примера можно отметить, что сотрудники отдела инвестиционных услуг ДИНТ, работа которых строится по географическому принципу, раз в год в обязательном порядке выезжают в свои «подшефные» страны и регионы для проведения встреч с канадскими госзагранучреждениями и консультаций с местными компаниями, уже вложившими свои капиталы в Канаду.

Информационные материалы

Несмотря на наличие таких ресурсов, ММТ воздерживается от планирования количественных показателей, таких как «валовые» статистические данные торговли или инвестиций. В целом же по ведомству ставятся только те цели и задачи, а соответственно, и планируются результаты, которые реально находятся под полным контролем министерства, хотя статистика активно используется в текущем контроле за эффективностью работы отдельных подразделений.

Информационные материалы

Информационные сайты по системе государственного управления Канады

1. Законы Канады по сферам регулирования

<http://laws.justice.gc.ca/en/subject/index.html>

2. Законы Канады, регулирующие государственную службу

<http://laws.justice.gc.ca/en/subject/250.html>

3. Доклады Совету казначейства о деятельности министерств и ведомств Канады за 2004-2005 гг.

2004-2005 Part III - Departmental Performance Reports

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/0405dpr-rmr_e.asp

4. Доклад Министерства международной торговли Канады Совету казначейства о своей деятельности в 2004-2005 гг.

DPR 2004-2005

Department of Foreign Affairs and International Trade (International Trade)

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/IT-CI/IT-CId45-PR_e.asp?printable=True

5. Аппарат Тайного совета

The Privy Council Office (PCO)

<http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=e&Page=Home>

6. Секретариат Совета казначейства

Treasury Board of Canada Secretariat

http://www.tbs-sct.gc.ca/index_e.asp

7. Комиссия по вопросам государственной службы Канады

Public Service Commission of Canada

http://www.psc-cfp.gc.ca/index_e.htm

8. Положение о Комиссии по вопросам государственной службы Канады и принципы ее деятельности

By-laws and Operating Principles of the Public Service Commission

http://www.psc-cfp.gc.ca/centres/bylaw_e.htm

9. Агентство кадровой политики государственной службы Канады

The Public Service Human Resources Management Agency of Canada

http://www.hрма-agrh.gc.ca/index_e.asp

10. Руководство для глав федеральных агентств. Функции, структуры и зоны ответственности в федеральном правительстве Канады

A Guide Book for Heads of Agencies. Operations, Structures and Responsibilities in the Federal Government

http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Page=Publications&Language=E&doc=mog/cover_e.htm

11. 12-й ежегодный доклад премьер-министру о государственной службе Канады за период до 31 марта 2005 г.

Информационные материалы

Twelfth Annual Report to the Prime Minister on the Public Service of Canada for the year ending March 31, 2005. By Alex Himelfarb, Clerk of the Privy Council and Secretary to the Cabinet

<http://www.pco-bcp.gc.ca/default.asp?Language=E&page=report>

12. Совершенствование системы классификации в государственной службе. Доклад за 2004-2005 гг.

Modernizing the Classification System - Annual Report 2004-05

http://www.hрма-agrh.gc.ca/reports-rapports/mcs-msc_e.asp

13. Этический кодекс государственной службы Канады

Values And Ethics Code for the Public Service

http://www.hрма-agrh.gc.ca/veo-bve/vec-cve/vec-cve_e.asp

14. Руководство Секретариата Совета казначейства о недопущении преследований сотрудников по каким-либо мотивам

Policy on the Prevention and Resolution of Harassment in the Workplace

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/hw-hmt/hara_e.asp

15. Руководство Совета казначейства о внутреннем раскрытии информации в связи с ненадлежащим исполнением рабочих обязанностей

Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace

http://www.hрма-agrh.gc.ca/veo-bve/idicww-pdiicft_e.asp

16. 8-й доклад Консультативной комиссии по вопросам компенсаций для руководящих кадров госаппарата

Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, Eighth Report: September 2005

http://www.hрма-agrh.gc.ca/reports-rapports/acslrc-ccmpr-8_e.asp

17. Руководство Секретариата Совета казначейства по составлению министерствами годовых отчетов за 2004-2005 гг.

Guide for the Preparation of 2004-2005 Departmental Performance Reports

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr1/04-05/guidelines/guide_e.asp

18. Руководство Секретариата Совета казначейства по составлению министерствами годовых отчетов за 2005-2006 гг.

Guide for the Preparation of 2005-2006 Part III of the Estimates: RPP and DPR

http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20052006/p3-PR_e.asp?printable=True

19. Руководство Секретариата Совета казначейства в отношении применяемых понятий при оценке деятельности по результату

Results-Based Management Lexicon

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/lex-lex_e.asp

20. Руководство Секретариата Совета казначейства для проведения самооценки деятельности по результату

The Managing for Results Self-Assessment Tool

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/account/transmod/tm_e.asp

Документ подготовлен Торгпредством России в Канаде

февраль 2007 г.

Как производит закупки правительство Канады

Общий обзор

Министерство общественных работ и государственных услуг МОРИГО / PWGSC закупает продукции на общую сумму более 10 миллиардов долларов, начиная от самолётов, и кончая скрепками, а также оплачивает услуги по обучению и научно-исследовательским работам. Канадское МОРИГО / PWGSC ежегодно оформляет более 60 тысяч контрактов от имени департаментов и агентств федерального правительства.

Рамки и цели программы

Общая закупочная политика канадского правительства определяется Советом Казначейства. Правительство заключает контракты на предоставление товаров и услуг, и на выполнение строительных работ, таким образом, чтобы соблюсти гласность, конкуренцию, и справедливость, с целью достижения наиболее рационального расходования средств канадского правительства.

Государственная политика заключается в том, чтобы контракты заключались таким образом,

- чтобы они могли выдерживать критику общественности, обеспечивали гласность, поощряли конкуренцию и были справедливым по существу; и
- чтобы они соответствовали требованиям канадских торговых обязательств на основании Североамериканского соглашения о свободной торговле НАФТА / NAFTA, требованиям Международной организации торговли по государственным закупкам (WTO / AGP), соглашениям по внутренней торговле (AIT), и Канадско-корейскому соглашению по оборудованию для телекоммуникаций (СКТЕА).

С чего начинается процесс закупок

Процесс начинается, когда у организации в пределах департамента или агентства, возникает обоснованная потребность в товарах или услугах, и когда поступает заказ на приобретение таковых товаров или услуг. В зависимости от стоимости заказа, у департамента может быть или свой агент по закупкам, или же, если такового нет, то департамент может передать полномочия на приобретение, или же заказ может быть переадресован в PWGSC для исполнения.

Государственная электронная служба по тендерам (ГЭСТ - GETS)

ГЭСТ / GETS – это онлайн-служба по тендерам, которая выставляет объявления об открывшихся возможностях для заключения контрактов, приглашая потенциальных участников в тендерах. Эта служба обслуживается компанией интерактивных технологий Инк. Медиагриф (Mediagrif Interactive Technologies Inc.), так же как и MERX™, которая по контракту обслуживает федеральное правительство. Департаменты должны обращаться в компанию MERX за консультациями по поводу регулирующих документов и требований разных торговых соглашений. Также поощряется обращение в MERX и по другим поводам.

Эта широкая и открытая форма расширяет возможности поставщиков, предоставляя им возможность вносить свои предложения, обеспечивая гласность в процессе осуществления поставок и способствуя тому, что правительство имеет возможность выбирать самые выгодные предложения.

Процесс участия в тендере

В рамках Министерства общественных работ и государственных услуг (МОРИГО / PWGSC) предоставляется информация о возможности вносить предложения при контрактах на суммы более 25 тыс. долларов, через систему MERX, с указанием всех требований на основании международных торговых соглашений.

Все потенциальные участники тендера имеют доступ к одной и той же информации, они могут обращаться за разъяснениями, причём в таком случае ответы на вопросы предоставляются всем потенциальным участникам, в виде приложения к основным сведениям по тендеру.

Помимо системы ГЭСТ / GETS департаменты и агентства федерального правительства имеют ещё несколько возможностей найти поставщиков на то, что требуется непосредственно для их нужд. Так, они могут:

- пользоваться услугами системы SRI / CPAй (информация о зарегистрированных поставщиках);
- пользоваться такими публикациями, как телефонные справочники и регистры профессиональных подрядчиков;
- поддерживать свои собственные информационные базы данных о компаниях;
- пользоваться системой СЕЛЕКТ / SELECT (только для архитектурных и инженерных консультационных услуг, услуг в сфере недвижимости и строительства). SELECT – это компьютеризованная система, в которой имеется перечень одобренных квалифицированных риэлтерских фирм с указанием их опыта работы и предоставляемых ими услуг.

Методы участия в торгах

В зависимости от стоимости и от конкретных требований, ответственный по закупкам и клиент могут пользоваться одним из нескольких методов, описанных далее. Для небольших контрактов (на сумму менее 25 тыс. долларов) ответственные по закупкам пользуются существующими онлайн-электронными средствами (например такими, как e-Purchasing), после чего поддерживается постоянно открытое предложение или достигается договорённость о поставке, делается запрос о цене или покупка по телефону, и наконец, ГЭСТ / GETS.

Закупки по телефону (T-buy):

Департамент пользуется методом закупки по телефону (T-buy) для приобретения на сумму менее 25 тыс. долларов, когда поступает заказ на вполне конкретную продукцию, которую просто описать по телефону, и которую требуется быстро доставить. Устный контракт можно заключить по телефону, но его следует подтвердить в письменной форме.

Запрос о стоимости (RFQ):

Как правило МОРИГО / PWGSC высылает RFQ, когда поступает запрос на услуги и товары на сумму менее 25 тыс. долларов. Документация по предложению для тендера – заполняется в простой форме, чтобы контракт можно было заключить как можно скорее. Формально указание стоимости не является предложением произвести поставку. Для заключения контракта требуется предложение и формальное согласие принять предложение.

Приглашение к участию в тендере (ITT):

МОРИГО / PWGSC высылает приглашения участникам, когда стоимость контракта превышает 25 тыс. долларов, и требуется поставка стандартной продукции или широкого сортамента строительных материалов. Контракт получит тот участник, который предложит товар

дешевле, чем все остальные участники (т.е. самый дешёвый, но при условии соблюдения всех обязательных условий, указанных в ИТТ).

Запрос о предложении (RFP):

Несмотря на то, что RFP как правило применяется при стоимости контракта выше 25 тысяч долларов, им часто пользуются и при таких закупках, когда выбор поставщика нельзя делать исключительно на основании самой низкой цены. RFP применяется также в тех случаях, когда требуется найти самое рациональное решение на основании критериев, указанных в RFP.

Запрос о предоставлении постоянно открытого предложения (RFSO):

Когда МОРИГО / PWGSC работает с поставщиком на основании постоянно открытого предложения, поставщик предлагает поставлять определённую продукцию или услугу по указанной цене в течение определённого периода времени. Постоянно открытое предложение - это такой метод поставок, который позволяет правительству размещать заказы по мере потребности. В таком случае контракт заключается с определённым поставщиком на основании заказа - требования.

Запрос о договорённости на поставки (RFSA):

RFSA это метод, при котором клиент, в рамках достигнутой Договорённости, может заручиться предложениями от перечня заранее одобренных поставщиков. Запрос о договорённости применяется в тех случаях, когда товар поставляется регулярно, и когда заказчик имеет возможность договориться о скидках с предельной цены, выставленной поставщиком.

Наличие единственной фирмы - претендента:

Как правило правительство стремится заключать контракты на конкурсной основе в результате конкуренции. Однако, бывают такие случаи, когда контракт заключается без конкуренции, исключительно на основании обязательств, принятых на основании соглашений о торговле или на основании Государственных положений о контрактах (GCRs).

Когда департамент – заказчик указывает на наличие единственной фирмы – претендента, PWGSC проводит проверку обоснованности, чтобы соблюсти условия соответствующих торговых соглашений и GCR. При необходимости в системе MERX публикуются Предварительные данные о присуждении контрактов (ACAN). Предварительные данные о присуждении контрактов (ACAN) извещают поставщиков о том, что правительство планирует направить заказ заранее определённому поставщику. Если поставщик, указанный в ACAN считает, что способен обеспечить поставку, выставленную по ACAN, он может подать заявление о готовности взять на себя обязательства о поставке. Если обязательство отвечает требованиям, ответственный по снабжению полностью оформит тендер. Извещение о наличии ACAN размещается в течение 15 календарных дней и компании должны подать заявку в течение этого срока.

Получение предложений и их оценка

Предложения получают в определённом месте, отведённом для этой цели. Все предложения, поданные в PWGSC, подвергаются тщательному контролю, на них проставляются даты их поступления, и они передаются только в руки тех официальных лиц, которые уполномочены принимать решения. Запозданные предложения не принимаются к рассмотрению. Полученные предложения рассматриваются на основании критериев, обозначенных в документах по тендеру. Если кандидат не соответствует обязательным требованиям, он далее не рассматривается. После завершения процесса рассмотрения, кандидат будет рекомендован, как приемлемый для выполнения контракта по тендеру.

Одобрение и присуждение контракта

Прежде чем будет присуждён определённый контракт, расходы подлежат одобрению на соответствующем уровне, как правило в пределах PWGSC. В случае более масштабных и сложных контрактов, следует получить одобрение Совета казначейства.

Кандидат, который отвечает всем требованиям и условиям, и предлагает самую ценную продукцию или самую низкую цену (или именно то, что указано в документации на тендер), и получает контракт. Если откликается только один претендент на выполнение контракта, PWGSC может провести переговоры относительно условий и расценок с этим конкретным частным лицом или компанией.

Разрешение вопросов по процессу снабжения

Если у поставщика возникли вопросы по процессу снабжения, он может связаться с ответственным по закупкам, указанным в документации для подачи предложений. Претендент, которому отказали, может также затребовать информацию относительно того, кто получил заказ, на каком основании, и что он может сделать, чтобы более удачно участвовать в очередном тендере. Если закупка подпадала под одно из торговых соглашений и жалобу нельзя разрешить непосредственно с лицом, ответственным за снабжение, поставщик имеет право подать жалобу в Канадский международный торговый трибунал. Трибунал получает, расследует, и выдаёт определения по всем спорным вопросам, которые вытекают из канадских торговых соглашений.

За дополнительной информацией обращаться: <http://contractscanada.gc.ca/en/busin-e.htm>

Источник информации: Public Works and Government Services Canada

финансируемой Канадским Агенством международного развития.

Электронное Правительство в Канаде

С помощью инициативы «Government On-Line» («Электронное Правительство») Правительство Канады добилось значительного прогресса в улучшении услуг для граждан и бизнес-структур. Оно перепроектировало главный федеральный вебсайт – Canada Site (www.canada.gc.ca) и ввело три шлюза, ориентированных на граждан/клиентов – для канадцев, бизнес-структур и не-канадцев. Эти шлюзы содержат различные вебсайты и интегрированные порталы, нацеленные на конкретные аудитории или популярные темы и предоставляющие удобный доступ пользователям Интернета. Всеправительственный Защищенный Канал обеспечивает клиентам возможность безопасно вести дела в реальном времени, и уже имеются новые механизмы, обеспечивающие уважение департаментами и агентствами неприкосновенности частной информации в онлайн-взаимодействии.

Глобальная цель инициативы Government On-Line (GOL) – увеличить наличие онлайн-услуг федеральных услуг. Подход здесь – ориентированный и на гражданина/клиента, и на «все правительство». В практическом смысле это означает повышение уровня удовлетворенности граждан/клиентов с помощью проектирования сервисов в ответ скорее на их потребности, чем на потребности государственных организаций, при повышении эффективности предоставления услуг.

Будучи изначально запущенным в 1995 г., главный вебсайт Правительства Канады – Сайт Канады – имел очень мало содержательных категорий помимо линков к более чем 400 федеральным сайтам. Не было «всеправительственной» стратегии, которая обеспечивала бы доступ к онлайн-федеральной информации и услугам. В результате вебсайты имели разный дизайн и разные навигационные функции. К тому же, информация была зачастую фрагментированной и разбросанной по множеству сайтов.

С помощью фокус-групп, онлайн-опросов и обратной связи по email, чтобы разобраться в потребностях граждан и бизнес-структур, правительство Канады в 2001 г. реструктурировало Сайт Канады (www.canada.gc.ca). Оно организовало информацию и услуги с точки зрения граждан/клиентов, разработав линки от Сайта Канады к вебсайтам департаментов и агентств, а также три новых шлюза – для канадцев, бизнес-структур и не-канадцев. Шлюзы, в свою очередь, содержали линки к различным порталам, в которых группировались информация и услуги в соответствии с аудиторией или темой.

Эти вебсайты продолжают развиваться на основе текущего исследования клиентов. Одним из ключевых организующих принципов является принцип не предоставлять ни одного доступа «через неправильную дверь», т.е. предоставить множество способов нахождения информации и услуг, так, чтобы доступ был интуитивным. Хотя канадцы неизменно выражают поддержку этого принципа, фокусное тестирование выявило определенные проблемы с его осуществлением: в некоторых случаях множество путей на сайты не всегда вело к одному и тому же содержанию. Поэтому в 2003 г. Сайт Канады модифицировал свою главную веб-страницу, чтобы улучшить доступ. А конкретно – он добавил линки, где нужно – кросс-ссылочную информацию и рационализировал навигационные пути по всему сайту, чтобы обеспечить более простую и последовательную организационную структуру.

Другой аспект ориентированного на граждан/клиентов подхода инициативы GOL заключается в обеспечении того, чтобы онлайн-федеральная информация и услуги были доступны для лиц с инвалидностью и на обоих официальных языках.

Один из путей, по которому Правительство Канады идет в направлении этих целей – это требование общего внешнего вида федеральных вебсайтов. Правительство Канады намерено полностью внедрить стандарты Общего Вида (CLF), и работа по обеспечению соответствия им уже ведется. Кроме того, оно разрабатывает Архитектуру Домена Доступности, чтобы помочь

департаментам и агентствам лучше понять проблемы, с которыми сталкиваются инвалиды, и выбрать технологии, обеспечивающие равноправный доступ.

Электронное правительство: лидерство и управление

Источник: "Government On-Line 2006" доступен на http://www.gol-ged.gc.ca/rpt2006/rpt/rpt_e.rtf

В подходе правительства к вопросам лидерства и управления наибольшее внимание в рамках инициативы уделяется следующим вопросам: управление, учитывая горизонтальный характер связей внутри его структуры; ответственное управление инициативой, с учетом круга затрагиваемых ею вопросов; определение критериев оценки достигнутого в ходе осуществления этой инициативы. Правительство Канады развивается в направлении создания модели всеобъемлющего предоставления услуг по различным каналам и различными инстанциями. Поэтому его усвоенные на опыте проведения инициативы уроки представляют значительную ценность.

Управление

Инициатива «Government On-Line» возникла в период заката инициативы «Компьютерная проблема 2000 года». Хотя инициатива «Government On-Line» сосредоточена на вопросах совершенствования работы правительства за счет предоставления услуг в электронном виде, а центральным вопросом инициативы «Компьютерная проблема 2000 года» было обеспечения избежание сбоев прикладных систем, у этих двух инициатив наблюдалось много общего. Обе инициативы характеризуются:

- Высоким приоритетом у правительства;
- Участием в претворении инициативы в жизнь всего правительства в целом;
- Распределением инициативных мероприятий между различными министерствами и агентствами.

Усвоенные на опыте проведения инициативы «Компьютерная проблема 2000 года» уроки показали, что:

- Большое начинание может быть успешным, в случае если одно из центральных агентств возьмет на себя руководящую роль, и установит надежный контроль и учет развития такого начинания, а руководители высокого уровня в каждом министерстве и агентстве выступят в роли лидеров.
- Сотрудничество всех участвующих в процессе сторон является ключом к эффективному и успешному развитию, создающему условия для стратегической координации усилий, обмена знаниями и умелому использованию рычагов.

Модель управления

Выстраивая инициативу с учетом уроков инициативы «Компьютерная проблема 2000 года», и используя сходство двух программ, руководство инициативы «Правительство на линии» избрало аналогичный подход. За шесть с лишним лет существования инициатива стала отражением собственной эволюции. В рамках этой инициативы различные элементы: предоставление услуг в режиме он-лайн и единый подход, нацеленный на предоставление услуг, представляющих для заказчика интерес, рассматривались одинаково, независимо от числа составляющих, имеющих отношение к различным федеральным организациям, компонентам и/или находящихся в подчинении организации, отличной от организации-получателя запроса. Принятая в начале работы

модель показала блестящие результаты, с точки зрения достижения согласованного мнения, общего принятия решения и передачи информации о предоставляемых услугах в режиме он-лайн, а также с учетом составления плана дальнейших действий.



Роли и обязанности

Роли и ответственность распределяются следующим образом:

- министры Казначейского Совета сформировали Управляющий Совет, до 2003 года ответственный за политическое руководство, после чего политическое руководство ходом выполнения инициативы «Электронное правительство» переходит к министру общественных работ и правительственных услуг;
- группа советников инициативы «Электронное правительство», созданная в сентябре 2001 года, уполномочена представлять Президенту Казначейского Совета свои рекомендации по широкому кругу вопросов, связанным с инициативой «Электронного правительства».
- Группа состоит из представителей различных слоев канадского общества. В ее обязанности входит разработка советов и рекомендаций по вопросам масштаба и приоритетов инициативы, возможности партнерства с правительственными органами других уровней для совместного предоставлении услуг, а также стратегии оценки деятельности правительства в достижении поставленных целей и содействию в распространении этой инициативы среди населения и деловой общественности;
- Управление по вопросам управления информацией (IM) и информационными технологиями (IT) Канады, входящее в состав Секретариата Казначейского Совета, обеспечивает функциональное руководство, координируя относящиеся ко всей деятельности правительства планы, определяя рамки деятельности и осуществляя мониторинг исполнения программы до 2003 года, когда часть

Информационные материалы

обязанностей будет передана Министерству общественных работ и правительственных услуг Канады. Казначейский Совет концентрирует теперь свое внимание на вопросах политики и стратегии предоставления услуг последующего поколения;

- Различные комитеты межведомственного взаимодействия по преобразованиям в области государственных услуг содействуют осуществлению надзора за ходом выполнения инициативы со стороны руководителей министерств. Руководители министерств обеспечивают в правительстве руководство и консультирование по вопросам предложений, направленных на совершенствование предоставляемых населению услуг, включая инициативу «Электронное правительство». Применительно к этой инициативе они содействуют распространению службы в формате одного окна и росту доступности услуг в результате их видоизменения и включения в систему услуг, оказываемых населению с использованием электронных средств связи. Кроме того, комитеты обеспечивают единство и согласованность в осуществлении трех основных направлений инициативы «Правительство на линии» и совершенствовании предоставляемых услуг: видоизменение характера услуг, технологическое и информационное управление, и политика;
- В состав руководства инициативы «Электронного правительства» входят руководители высшего звена, на уровне заместителя министра и генерального директора, отвечающие за координацию реализации инициативы «Электронного правительства» в своих министерствах и агентствах. Руководители министерств и агентств обеспечивают в своих учреждениях координацию реализации инициативы по горизонтали, во многих случаях они действуют через находящуюся в своем ведомстве канцелярию управления программой «Электронного правительства». Они проводят регулярные встречи друг с другом, на которых обсуждаются общие направления инициативы и наиболее эффективные методы осуществления стратегии программы, развития долгосрочных перспектив и их связи с инициативой «Совершенствование услуг». Руководители высказывают свое мнение по поводу согласованности стратегии инициативы «Электронное правительство» и приоритетных направлений работы министерств и агентств и их возможностей, обсуждают проблемы, с которыми приходится сталкиваться в ходе осуществления инициативы, а также существующие и назревающие проблемы, требующие обсуждения на корпоративном уровне;
- Канцелярия инициативы «Электронное правительство», созданная в начале 2000 года, обеспечивает стратегическое обобщение задач, общее понимание целей, представление планов участвующими в реализации инициативы министерствами и агентствами, вносит предложения о выделении фондов на утверждение межведомственных комитетов, контролирует проекты, выполняемые за счет централизованных фондов, внимательно следит за возникающими в рамках таких проектов опасностями, выполняет мониторинг деятельности министерств и агентств по поддержанию определенного ими уровня предоставляемых услуг, оказывает содействие заинтересованным сторонам через бюро помощи. Одна из главных задач канцелярии состоит в поддержании поступательного движения инициативы. В течение последнего года своей деятельности канцелярия сосредоточила свое внимание на распространении знаний, полученных в результате усвоения пройденного; поиску инструментов, обеспечивающих использование методологии управления, ориентированного на конечный результат; а также усилиях, направленных на ускоренное внедрение услуг, предоставляемых в режиме он-лайн. Эти компоненты являются частью необходимых усилий, направленных на то, чтобы выполненная в рамках инициативы работа стала частью прочного фундамента для дальнейшей, более масштабной работы, проводимой правительством Канады в направлении совершенствования и преобразования услуг.

- Объединенные онлайн-межведомственные советы состоят из Совета по вопросам предоставляемых государственным сектором услуг и Совета уполномоченного по вопросам управления информацией и информационных технологий государственного сектора. Оба совета следят за качеством предоставляемых услуг. Участие в работе Советов руководителей федерального, провинциальных, территориальных и муниципальных правительств, занятых совершенствованием предоставляемых населению страны услуг, привело в 2002 году к тому, что они объединили усилия, направленные на достижение общей цели. Так Объединенные советы стали форумом развития межведомственной работы;
- Горизонтальные «проводники» (к примеру, шлюзы и кластеры) стали лабораториями, которыми пользуются заинтересованные стороны из различных организаций, где проводятся исследования процессов управления деятельностью, направленную на обеспечение интересов заказчика. Группа исследований интернетных технологий была создана в 2001 году, и стала составной частью проводимой правительством Канады исследовательской программы по обеспечению интересов граждан страны. С самого начала проведения этой программы правительство Канады ежегодно подключало к участию в ней около 10 тысяч пользователей сети интернет, в качестве членов группы, участвующих в проводимых в режиме реального времени опросах, онлайн-фокус-группах, других проектах по использованию интернета. Эта группа является ключом к достигнутым Канадой успехам, так как инициатива «Электронное правительство» продолжает развиваться и видоизменяться в соответствии с полученными этой группой данными. Успешная деятельность участников группы проводивших в сети интернет исследования, лучше всего подтверждается свидетельствами членов этой коллегии. Отобранные из числа канадцев, живущих в самых разных уголках страны и за ее пределами, участники группы так говорили о своем опыте:

«Думаю, это здорово – узнавать что-то от пользователей Интернет, которые сами не являются экспертами».

«Приятно чувствовать, что правительство желает знать, что мы думаем».

«Замечательный способ подключить к участию в программе обычных канадцев».

Ответственное управление

Решимость правительства осуществить программу «Электронное правительство» впервые была озвучена в Тронной речи в октябре 1999 г. Эта инициатива включает в себя усилия 34 федеральных министерств и ведомств, направленные на то, чтобы:

- Предоставить гражданам 130 наиболее востребованных правительственных услуг в электронном формате;
- Обеспечить «безотказный» доступ к электронным услугам правительства ;
- Осуществить проекты по созданию «проводников» и по ускоренной доставке услуг ;
- Создать инфраструктуру защиты в масштабе целой организации;
- Совместными усилиями разработать политику и стандарты, регламентирующие деятельность «Электронного правительства» .

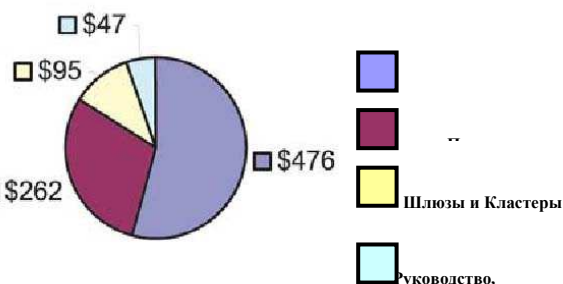
«Ответственное управление» означает, что финансовые средства распределяются между проектами в соответствии с выбранными приоритетами, работа ведется с прицелом на долгосрочную перспективу, риски тщательно отслеживаются, а прогресс в реализации программы постоянно замеряется.

Финансирование программы «Электронное правительство»

Средства на реализацию программы ЭП были ассигнованы в три этапа. На первом этапе, в Бюджете на 2000 г., было выделено \$160М, чтобы в течение 2 лет «разработать и запустить программу, позволяющую предоставлять гражданам Канады услуги федерального правительства в режиме on-line и стимулировать использование электронной торговли, содействуя выполнению плана Правительства сделать Канаду самой «взаимосвязанной» страной в мире». На втором этапе, согласно «Последним данным о состоянии экономики Канады на май 2001 г.», было выделено еще \$120М. Наконец, в рамках Бюджета на 2001 г. еще \$600М было выделено на 4 года на завершение программы Government On-Line в 2005-2006 гг.

Вся сумма (\$880М), ассигнованная на реализацию программы за шесть лет, была разделена на четыре главных «пакета»:

- \$476М было выделено на создание «Общедоступной инфраструктуры защиты» (Common Secure Infrastructure), известной как Secure Channel («Защищенный канал»)
- \$262М выделено на проекты, призванные ускорить электронную доставку услуг
- \$95М - на создание Шлюзов (Gateways) и Кластеров (Clusters)
- \$47М – на руководство, а также выработку политики и стандартов.



Финансирование программы «Электронное правительство», по «пакетам», в млн долларов

Централизованное финансирование осуществлялось в ходе открытых процессов, с помощью четких критериев, путем коллегиального рассмотрения предложений, чтобы обеспечить оптимальное сочетание цены и качества услуг, а также способствовать развитию горизонтальных связей. Неизменным критерием было совместное финансирование проекта обеими сторонами (финансовый вклад ведущего министерства или ведомства плюс вклад со стороны его партнеров).

В своем докладе от ноября 2003 г. по вопросам информационной технологии Генеральный аудитор (Auditor General), говоря о программе Government On-Line, заявил: «Бюро управления проектом Government On-Line применяет жесткие критерии отбора проектов как объектов финансирования, тщательно отслеживания затраты и полученные результаты. Регулярные отчеты о состоянии проекта, которые оно предоставляет в Секретариат Казначейства (Treasury Board Secretariat), являются полезными».

Модель, сохраняющая устойчивость и поддающаяся переносу

В завершающий год реализации программы Government On-Line был разработан план перехода, позволяющий передать осязаемые (130 наиболее востребованных услуг в электронном формате) и неосязаемые (накопленный опыт) активы в бюджет разработки следующего поколения технологии доставки услуг.

Применительно ко всем каналам доставки услуг проводятся совместные, ориентированные на нужды граждан исследования, позволяющие понять отношение, степень осведомленности и масштаб ожиданий канадцев относительно предоставляемых услуг. Цель исследования – наполнить конкретным содержанием представление об интегрированной многоканальной доставке услуг.

При этом используются возможности обмена знаниями и опытом, а также обсуждения общих проблем со структурами, попадающими под юрисдикцию других властных уровней. Например, представители «Защищенного канала» (Secure Channel) обсуждают с представителями провинций и муниципалитетов возможность расширения своих рамок инфраструктуры безопасности (security framework), с тем, чтобы граждане Канады имели единые, скоординированные, защищенные и эффективные средства электронного взаимодействия с властями всех уровней.

Осуществление стратегии по внедрению новых подходов, вместе с разработкой инструментов маркетинга, предназначенных к использованию федеральными министерствами и ведомствами, помогут в дальнейшем обеспечить устойчивую отдачу от инвестиций в проекты в рамках Government On-Line, так как позволят неуклонно наращивать объем сетевых (он-лайновых) услуг, используемых потребителем.

Благодаря использованию Шлюзов и Кластеров система государственного управления получила множество общих инструментов, позволяющих упростить и гармонично объединить различные услуги. Созданный с учетом их использования документ «*Roadmap to a Coherent Government of Canada Internet Presence*» (*План развития согласованных сетевых услуг правительства Канады*) намечает путь к большему согласованию перспектив присутствия правительства Канады в Интернете.

Управление рисками

Совместную ответственность за предоставление 130 наиболее востребованных услуг в удобном для пользователя электронном формате несут 34 министерств и ведомств. В этом контексте критически важным становится управление рисками, так как в процессе реализации проектов согласованность общих задач может быть потеряна. Исходя из опыта, накопленного в ходе реализации программы «Компьютерные проблемы 2000 года», для снижения уровня рисками был выбран интегрированный метод управления рисками, комплексный и успешно опробованный в сходных условиях. Управление рисками осуществлялось на следующих уровнях: программа в целом, отдельные направления бизнеса, конкретные проекты финансирования. Интегрированный метод управления рисками предполагает определение рисков и соответствующей стратегии по их снижению, а также тщательный мониторинг их эволюции.

На уровне программы в целом анализ аналогичных инициатив в Канаде и других странах, а также официальное обсуждение с представителями заинтересованных министерств и ведомств, дали всестороннюю картину проблем, способных поставить успешное осуществление программы под угрозу. На этом уровне риски снижаются посредством мер, применяемых централизованно (например, масштабное участия правового отдела Секретариата Казначейского совета в разрешении правовых вопросов), и отслеживаются межведомственными комитетами по трансформации услуг. Что касается направлений бизнеса, то критерии, применяемые к распределению централизованного финансирования, используются для отбора предложений, содействующих достижению целей и принятию решений, общих для всех (а не каких-то отдельных) министерств и ведомств. На уровне проектов риски выявляются с помощью отчетности, снижаются посредством предъявления жестких условий для доступа к финансированию - и соответственно отслеживаются.

Наблюдения и рекомендации Генерального аудитора также предостерегли правительство от различных рисков, угрожавших успеху программы Government On-Line. Эти наблюдения помогли улучшить общие результаты программы Government On-Line, выявив сферы, срочно требующие внимания, без которого своевременное (в 2005-06 гг.) завершение программы было бы невозможно. В результате, для этой программы был разработан план действий по сокращению рисков. План был представлен в Службу Генерального аудитора весной 2005 г.

Управление эффективностью

В 2002 г. инициатором разработки модели управления эффективностью выступил Секретариат Казначейского совета.

Модель включала в себя 11 показателей эффективности.

Информация	Услуга	Доставка «On-Line»
Удобство	Наличие критической массы	Защищенность
Доступность	Преобразовательный характер	Эффективность
Достоверность	Удобный в пользовании	Инновационность
		Приватность
		Тиражирование

Отчет об управлении эффективностью (The Performance Measurement Report) в связи с программой Government On-Line показал, что развитие инициативы, предлагающей гражданам 130 наиболее востребованных услуг в Сети, продолжается и близко к цели: достижению функциональности. Эта цель была названа главным критерием успеха правительственного плана: Предоставить гражданам 130 наиболее востребованных услуг в электронном формате к концу 2005-2006 гг.

Отчет также показал, что:

- хотя многие канадцы все еще испытывают опасения в отношении сделок, осуществляемых в режиме он-лайн и требующих обмена информацией личного характера, значительная доля их полагает, что федеральное правительство обеспечило достаточный уровень защиты частной жизни граждан;
- министерства и ведомства, по большей части, обеспечили автоматизацию услуг, но достигли лишь умеренного прогресса в обеспечении удобства пользователя и в соблюдении стандартов процессинга, вместо того, чтобы переосмыслить или интегрировать эти услуги. Прогресс был достигнут в закладке основы для фундаментальной трансформации услуг;
- уровень удовлетворенности пользователя предложением услуг «он-лайн» умеренно-высокий, как можно видеть из анализа данных, почерпнутых в Интернете, в опросах общественного мнения и в отчетах пользователей.

Управление конечными результатами

На правительство со всех сторон оказывалось давление, чтобы оно более решительно боролось за повышение эффективности своей работы и более активно измеряло сделанное, строже относилось к отчетности и улучшению качества результатов программ. Со стороны налогоплательщиков все настойчивее раздавались голоса, говорящие о потребности в службах, которые могли бы предоставить очевидные блага (высокого качества и оптимальной стоимости) соответствующим благополучателям.

Управление конечными результатами отличается своим целостным и всеобъемлющим подходом к озвучиванию ценности программы, инициативы или проекта с точки зрения различных задействованных сторон и к достижению желаемых результатов.

Метод управления конечными результатами состоит в том, что высшее руководство при принятии решений прежде всего руководствуется конечными результатами. Смысл этого подхода заключается в достижении конечной цели, а не выполнении мероприятий. Он хорошо сочетается с методами и навыками по управлению проектами, поскольку конечный результат тоже надо планировать, управлять работой и измерять выполненное с расчетом на будущее.

Упреждающее управление должно стать нормой для всех аспектов программ. Благодаря ему благополучателям будет не трудно судить о качестве результатов. В последний год действия инициативы «Электронного правительства» при поддержке Казначейского совета были выделены средства для будущих инициатив на изучение и разработку инструментов внедрения компонента управления конечными результатами в разработку и реализацию новых проектов, программ и услуг.

При проведении инициативы «Электронного правительства» были изучены передовые подходы других стран и проведены собеседования с представителями различных канадских министерств и ведомств, которые уже имели опыт применения методов управления конечными результатами. Результаты исследований легли в основу отчета о передовых подходах. В рамках инициативы «Электронного правительства» были разработаны руководящие принципы и инструменты, которые могли бы руководствоваться министерства и ведомства при использовании методов управления конечными результатами.

Усвоенные уроки

Документальное закрепление усвоенных уроков, почерпнутых при проведении «Электронного правительства», и тиражирование этого опыта позволили наиболее эффективно использовать все преимущества инициативы. Среди различных подходов, использующихся для поддержки подобных правительственных инициатив, самыми успешными оказались получившие документальное закрепление программы, которые поэтому было легче воспроизвести и тиражировать. Крайне ценными для дальнейших разработок стали все изменения, которые пришлось внести уже во время проведения инициативы для достижения оптимальных результатов и те программы, где учитывая прошлые ошибки были использованы иные подходы. Регулярно ведется сбор информации о полученном опыте. Для этого используются собеседования, семинары и отчеты о реализации проектов. Основные выводы излагаются ниже.

Роль участия общественности в ориентации услуг на потребителя

Были проведены масштабные консультации с населением Канады с использованием опросов, ответов фокус-групп и изучения общественного мнения. Их результаты были взяты за основу при разработке всех аспектов «Электронного правительства». Все это предоставило необходимую информацию для принятия решения об ориентации работы всех государственных органов Канады на потребителя государственных услуг. Для достижения этой цели было решено усовершенствовать государственные услуги, соответственно перестроив их структуру.

Огромную роль здесь сыграло участие граждан. Благодаря ему были разрешены внутриведомственные споры о том, как лучше осуществить этот процесс, включая такие животрепещущие вопросы как защита конфиденциальности данных граждан, безопасность и надежность совершения операций в онлайн-режиме.

Руководство

Назрела насущная необходимость в повышении эффективности руководства. Это особенно касалось вопроса изменения методов работы министерств и ведомств. На смену работы каждого госучреждения в изоляции от другого должна была придти совместная деятельность. Это позволило повысить качество необходимых услуг для общих клиентов, способствовало расширению сотрудничества «по горизонтали», интеграции и принятию решений на совместной основе. На смену территориальным барьерам пришли объединенные общими интересами содружества различных министерств и ведомств. Особенно явно это проявлялось в таких критически важных для работы сферах как управление информацией и предоставление услуг.

Однако «вертикальные» полномочия правительственных органов, их структуры подотчетности и деятельность, соответствующие специфике административных задач, возложенных на министерства и ведомства, не изменились во время реализации этой инициативы. Тот факт, что «Электронное правительство» без особого труда вписалось в культуру, механику и административную деятельность государственных органов, возможно объясняется эффективным политическим руководством и «горизонтальным» характером этой инициативы.

Система управления

Для инициативы «Электронное правительство» было решено использовать горизонтальную схему управления, которая позволила руководству министерств и ведомств привести в соответствие свои стратегические планы, политику, инфраструктурное развитие, процесс реализации проектов и совместно управлять повышенными рисками. Благодаря этой схеме стало возможным разделить функции и сферы полномочий и создать механизмы разрешения проблем.

Необходимость использования горизонтальной системы управления при сохранении существующих «вертикальных» сфер ответственности привела к повышенной напряженности в [рабочих] отношениях. Случалось и так, что планы, утвержденные высшим руководством, срывались на стадии их реализации, поскольку принятые позднее непосредственным руководством программы многочисленные решения были либо непонятны либо слишком запутаны, и это тормозило претворение стратегии или проекта в жизнь.

Стратегическое планирование

Поскольку инициатива «Электронное правительство» носила преобразовательный характер и охватывала все госучреждения, было абсолютно необходимо разработать план и привести всю деятельность по этой инициативе в соответствие с общими принципами и целями в сфере государственных услуг. С этой целью был разработан стратегический план реализации программы. Когда участники программы накопили необходимый опыт работы в рамках этой инициативы, им

стали яснее ожидания канадцев и в соответствии с этим необходимость предоставить более богатый выбор виртуальных услуг. Эти пожелания получили отклик в программе, после внесения в нее конечные цели и задачи некоторых корректив.

Стратегическое планирование – это непрерывный процесс. Оно позволяет чутко реагировать на изменения, понижать риски и выверять полученные результаты.

Долгосрочный характер виртуальных услуг

Каждый раз когда перед правительством встает вопрос о коренных изменениях в подходах к работе с населением, решающим фактором в принятии решений становится возможность предоставления этих услуг на долгосрочной основе. Прежде чем министерства и ведомства могли получить средства из бюджета ЭП, от них требовалось подтверждение того, что они в состоянии постоянно финансировать качественное предоставление той или иной услуги в соответствии с существующими в этом госучреждении нормативами. Чтобы внедрение программы в жизнь происходило более эффективно, следовало уделять больше внимания донесению информации о новых виртуальных службах до канадского населения. Совершенно очевидна была необходимость в отделении маркетинговых аспектов программы от политических и в выделении рекламы услуг как ключевого компонента планов работы по преобразования сферы госуслуг.

Распределение ассигнований

Ассигнования из центрального бюджета способствовали более активному внедрению инноваций, поскольку они позволили министерствам и ведомствам постенно развивать и совершенствовать систему предоставляемых ими виртуальных услуг. Следовало бы уделить большее внимание механизмам межведомственного софинансирования совместных предложений, в частности тех, которые требовали использования ассигнований из бюджетов более, чем одного госучреждения. Также было бы желательно упростить процесс межведомственного сбора и выдачи средств и доступа к отчислениям из центрального бюджета.

Строгое соблюдение принципа поэтапного выделения средств из бюджета «Электронного правительства» (хотя это порой приводило к большому объему делопроизводства) способствовало целевому использованию средств и сократило риски перезатраты средств.

Управление эффективностью работы и критерии ее измерения

Разработанная для программы «Электронное правительство» модель поэтапного становления виртуальных услуг оказалась удачным способом развития и оценки степени зрелости услуг. Она также способствовала эффективному руководству качеством работы, т.к. высшее руководство (к примеру, первый заместитель министра) должно было сначала утверждать целевые показатели развитости виртуальных услуг, а затем подписывать регулярные отчеты о достигнутых результатах.

Запрашивались отчеты и о проделанной работе, что придавало большую прозрачность всему процессу. Также составлялись ежегодные отчеты о проделанной работе для представления Парламенту, что тоже помогало держать программу в центре внимания и заставляло министерства неуклонно бороться за достижение поставленных перед ними целей.

Управление рисками

Большое количество самых различных процедурных требований к министерствам и ведомствам, используемых при разработке и утверждении проектов, получении ассигнований, оценке полученных результатов и составлении отчетов о проделанной работе – все это создало

благоприятный климат для управления рисками при реализации этой программы. Межведомственные комитеты по контролю тоже сыграли важную роль в деле отслеживания процесса работы, проверки соблюдения параметров программы и соответствия всех элементов. Канцелярия по управлению работой проекта, созданная для содействия соблюдению требований, координации и мониторинга текущей работы, многое сделала в деле предупреждения и сокращения рисков, связанных с истечением сроков ассигнований на проведение программы. Она также играла важную роль в выборе «горизонтальных» проектов и решений.

Готовность госструктур к переменам

С самого начала коллектив программы «Электронного правительства» ясно осознавал, что готовность госучреждений к трансформациям прежде всего зависит от изменений в корпоративной культуре. Иными словами, это означало, что не знания информационных технологий должны быть в центре внимания, а умение и желание совместно работать; должны быть приняты меры, способствующие созданию рабочих сообществ в соответствии с основными выполняемыми функциями. Для этого было создано Бюро по вопросам корпоративной готовности, которому однако не удалось добиться больших успехов в своей работе с наиболее важными участниками программы, т.е. финансовый и административный аппарат, сотрудники в сфере коммуникаций, управления программы и разработки руководящих принципов. Исключение составили специалисты по информационным технологиям, управлению информационными ресурсами и сотрудники, отвечающие за предоставление услуг.

Управление результатами работы

Сотрудники программы «Электронное правительство» многие годы вели разъяснительную работу в министерствах и ведомствах, поясняя какие результаты ожидаются от программы (например степень зрелости и диапазон применения 130 наиболее затребованных услуг, которые были отобраны для перевода в электронный формат в течение 2005-2008 годов). Как и в других странах, намеченные цели постепенно корректировались и уточнялись, поскольку программа такого рода не имела прецедентов.

Во время реализации программы ЭП были достигнуты значительные успехи в определении и подтверждении конечных целей. Однако в будущем, для формулирования стратегического плана и подтверждения результатов, в самом начале работы над программами следует уточнить цели и задачи, используя для этого значимые и измеримые критерии.

Учитывая замечания Генерального аудитора (Отчет ГА за 2003 г.) и понимание того, что управление конечными результатами нуждалось в дальнейшей доработке, коллектив программы «Электронное Правительство» вел сбор данных об извлеченных уроках и передовых подходах на опыте ряда проектов программы ЭП. Он также разработал «Руководство и инструменты для управления результатами» (Outcome Management Guide and Tools) на основе проведенной в последние годы Секретариатом Казначейского совета (Treasury Board Secretariat) оценке возможностей использования этого подхода во всей системе госучреждений.

Размещение средств Центра по компонентам

(по состоянию на 20 декабря 2005 г.)

Компонент	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Итого
Общая безопасная инфраструктура	\$32,490,000	\$110,733,000	\$115,731,000	\$136,900,000	\$79,410,000	\$0	\$475,264,000
Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$5,341,000	\$23,945,000	\$16,400,000	\$17,745,000	\$16,400,000	\$14,855,000	\$94,686,000
Онлайновое предоставление услуг	\$8,672,000	\$89,216,000	\$48,235,000	\$58,026,000	\$35,991,000	\$22,347,000	\$262,487,000
Политика и стандарты	\$5,063,000	\$500,000	\$13,000,000	\$13,000,000	\$11,500,000	\$4,500,000	\$47,563,000
Итого	\$51,566,000	\$224,394,000	\$193,366,000	\$225,671,000	\$143,301,000	\$41,702,000	\$880,000,000

Размещение средств Центра по департаментам/агентствам и по компонентам

(по состоянию на 20 декабря 2005 г.)

Департамент	Компонент	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Итого
Министерство сельского хозяйства и сельскохозяйственной продукции (Agriculture and Agri-Food Canada)			\$4,939,000	\$400,000		\$75,000	\$75,000	\$5,489,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$612,000	\$400,000				\$1,012,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$4,327,000			\$75,000	\$75,000	\$4,477,000
Агентство по делам таможи и доходов (Canada Customs and Revenue Agency)		\$3,345,000	\$15,330,000	\$15,029,000	\$14,803,000			\$48,507,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$3,345,000	\$15,330,000	\$15,029,000	\$14,803,000			\$48,507,000
Агентство по делам доходов (Canada Revenue Agency)						\$6,153,000	\$2,807,000	\$8,960,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$6,153,000	\$2,807,000	\$8,960,000
Канадское Агентство экономического развития для регионов Квебека (Canadian Economic Development Agency for Quebec Regions)			\$25,000				\$55,000	\$80,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$25,000				\$55,000	\$80,000
Канадская продовольственная инспекция (Canadian Food Inspection)						\$56,000	\$20,000	\$76,000

Департамент Agency)	Компонент	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Итого
	Онлайновое предоставление услуг					\$56,000	\$20,000	\$76,000
Министерство канадского наследия (Canadian Heritage)		\$90,000	\$2,481,000	\$240,000	\$683,000	\$416,000		\$3,910,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$400,000	\$40,000	\$283,000	\$416,000		\$1,139,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$90,000	\$2,081,000	\$200,000	\$400,000			\$2,771,000
Канадский институт по вопросам исследовательской работы в области здравоохранения (Canadian Institutes of Health Research)			\$352,000					\$352,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$132,000					\$132,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$220,000					\$220,000
Канадский административный суд по делам внешней торговли (Canadian International Trade Tribunal)						\$68,000	\$68,000	\$136,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$68,000	\$68,000	\$136,000
Канадское агентство по рассмотрению транспортных происшествий и Совет по вопросам безопасности транспорта (Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board)						\$140,000		\$140,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$140,000		\$140,000
Министерство гражданства и иммиграции (Citizenship and Immigration Canada)		\$161,000	\$1,433,000	\$1,730,000	\$800,000	\$382,000	\$675,000	\$5,181,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$1,155,000	\$400,000	\$300,000	\$382,000	\$675,000	\$2,912,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$161,000	\$278,000	\$1,330,000	\$500,000			\$2,269,000
Аппарат Уполномоченного по судебным вопросам федерального уровня (Office of Commissioner for Federal Judicial Affairs)						\$50,000		\$50,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$50,000		\$50,000
Уполномоченный по вопросам национальных языков Канады (Commissioner of Official Languages)						\$50,000		\$50,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$50,000		\$50,000
Канадское агенство по связям с общественностью и государственных сетевых связей (Communication Canada)				\$3,970,000	\$2,915,000	\$100,000		\$6,985,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории			\$2,970,000	\$1,615,000			\$4,585,000
	Онлайновое предоставление услуг			\$1,000,000	\$1,300,000	\$100,000		\$2,400,000
Пенитенциарные службы Канады (Correctional Service Canada)						\$94,000	\$50,000	\$144,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$94,000	\$50,000	\$144,000
Министерство окружающей среды (Environment Canada)			\$1,000,000	\$20,000		\$878,000	\$2,106,000	\$4,004,000

Информационные материалы

Департамент	Компонент	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Итого
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$1,000,000	\$20,000				\$1,020,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$878,000	\$2,106,000	\$2,984,000
Федеральный суд Канады (Federal Court of Canada)		\$50,000	\$150,000					\$200,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$50,000	\$150,000					\$200,000
Министерство финансов (Finance Canada)							\$50,000	\$50,000
	Онлайновое предоставление услуг						\$50,000	\$50,000
Министерство рыболовства и океанских ресурсов (Fisheries and Oceans Canada)						\$84,000	\$30,000	\$114,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$84,000	\$30,000	\$114,000
Министерство иностранных дел и международной торговли (Foreign Affairs and International Trade)		\$431,000	\$5,535,000	\$3,270,000	\$4,153,000	\$5,528,000	\$1,917,000	\$20,834,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$402,000	\$2,932,000	\$2,370,000	\$1,929,000			\$7,633,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$29,000	\$2,603,000	\$900,000	\$2,224,000	\$5,528,000	\$1,917,000	\$13,201,000
Министерство иностранных дел (Foreign Affairs Canada)						\$3,853,000	\$2,505,000	\$6,358,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории					\$1,520,000	\$2,210,000	\$3,730,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$2,333,000	\$295,000	\$2,628,000
Министерство здравоохранения (Health Canada)		\$790,000	\$7,501,000	\$3,615,000	\$3,970,000	\$5,590,000	\$75,000	\$21,541,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$1,672,000	\$500,000				\$2,172,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$790,000	\$5,829,000	\$3,115,000	\$3,970,000	\$5,590,000	\$75,000	\$19,369,000
Министерство развития людских ресурсов и компетенций (Human Resources & Skills Development Canada)						\$2,350,000		\$2,350,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории					\$1,900,000		\$1,900,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$450,000		\$450,000
Министерство развития людских ресурсов (Human Resources Development Canada)		\$1,879,000	\$32,194,000	\$18,650,000	\$20,581,000			\$73,304,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$328,000	\$7,203,000	\$3,650,000	\$5,081,000			\$16,262,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$1,551,000	\$24,991,000	\$15,000,000	\$15,500,000			\$57,042,000
Министерство по делам индейцев и развитию Севера (Indian and Northern Affairs Canada)			\$3,300,000	\$2,263,000	\$1,973,000	\$450,000		\$7,986,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории			\$300,000	\$348,000	\$450,000		\$1,098,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$3,300,000	\$1,963,000	\$1,625,000			\$6,888,000

Информационные материалы

Департамент	Компонент	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	Итого
Министерство промышленности (Industry Canada)		\$1,407,000	\$7,886,000	\$3,000,000	\$6,010,000	\$5,962,000	\$8,764,000	\$33,029,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$782,000	\$2,007,000	\$2,800,000	\$2,854,000	\$3,359,000	\$3,395,000	\$15,197,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$625,000	\$5,879,000	\$200,000	\$3,156,000	\$2,603,000	\$5,369,000	\$17,832,000
Министерство международной торговли (International Trade Canada)						\$565,000	\$1,180,000	\$1,745,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории					\$565,000	\$555,000	\$1,120,000
	Онлайновое предоставление услуг						\$625,000	\$625,000
Министерство юстиции (Justice Canada)			\$1,360,000	\$2,636,000	\$2,997,000	\$129,000		\$7,122,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$660,000	\$65,000				\$725,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$700,000	\$2,571,000	\$2,997,000	\$129,000		\$6,397,000
Министерство по вопросам национальной библиотеки и архивов Канады (Library & Archives Canada)						\$250,000	\$1,098,000	\$1,348,000
	Онлайновое предоставление услуг					\$250,000	\$1,098,000	\$1,348,000
Агентство по обеспечению безопасности коммуникаций Министерства национальной обороны (National Defence - Communication Security Establishment)		\$5,565,000	\$10,335,000	\$10,050,000	\$6,350,000			\$32,300,000
	Общая безопасная инфраструктура	\$5,565,000	\$10,335,000	\$10,050,000	\$6,350,000			\$32,300,000
Министерство природных ресурсов (Natural Resources Canada)			\$300,000	\$200,000	\$555,000	\$856,000	\$230,000	\$2,141,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории				\$555,000	\$525,000		\$1,080,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$300,000	\$200,000		\$331,000	\$230,000	\$1,061,000
Управления лесопаркового хозяйства Канады (Parks Canada Agency)			\$850,000					\$850,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$850,000					\$850,000
Министерство общественной безопасности и готовности к кризисным ситуациям (Public Safety and Emergency Preparedness Canada)						\$300,000		\$300,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории					\$300,000		\$300,000
Министерство общественных работ и правительственных служб (Public Works and Government Services Canada)		\$21,069,000	\$89,330,000	\$98,007,000	\$124,810,000	\$87,346,000	\$9,883,000	\$430,445,000
	Общая безопасная инфраструктура	\$15,641,000	\$69,294,000	\$93,830,000	\$117,050,000	\$73,798,000		\$369,613,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$3,622,000	\$3,600,000	\$1,200,000	\$2,862,000	\$2,883,000	\$3,158,000	\$17,325,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$1,806,000	\$16,436,000	\$2,977,000	\$4,898,000	\$2,963,000	\$3,930,000	\$33,010,000

Информационные материалы

	Политика и стандарты				\$7,702,000	\$2,795,000	\$10,497,000
Королевская канадская конная полиция (Royal Canadian Mounted Police)		\$225,000	\$338,000				\$563,000
	Онлайновое предоставление услуг	\$225,000	\$338,000				\$563,000
Министерство социального развития (Social Development Canada)					\$3,808,000	\$4,862,000	\$8,670,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории				\$3,058,000	\$4,862,000	\$7,920,000
	Онлайновое предоставление услуг				\$750,000		\$750,000
Уполномоченный по вопросам безопасности и пенитенциарных учреждений (Solicitor General)			\$501,000	\$15,000	\$535,000		\$1,051,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории		\$200,000	\$15,000	\$535,000		\$750,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$301,000				\$301,000
Статистическое управление Канады (Statistics Canada)		\$55,000	\$3,157,000	\$1,600,000	\$1,800,000	\$3,056,000	\$10,772,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$55,000	\$554,000			\$205,000	\$814,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$2,603,000	\$1,600,000	\$1,800,000	\$2,851,000	\$9,958,000
Верховный суд Канады (Supreme Court of Canada)			\$375,000				\$375,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$375,000				\$375,000
Министерство транспорта (Transport Canada)			\$300,000				\$300,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$300,000				\$300,000
Секретариат Казначейства Канады (Treasury Board Secretariat)		\$16,347,000	\$31,604,000	\$25,721,000	\$30,253,000	\$11,395,000	\$117,193,000
	Общая безопасная инфраструктура	\$11,284,000	\$31,104,000	\$11,851,000	\$13,500,000	\$5,612,000	\$73,351,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории			\$870,000	\$800,000		\$1,670,000
	Онлайновое предоставление услуг				\$2,953,000	\$1,985,000	\$5,106,000
	Политика и стандарты	\$5,063,000	\$500,000	\$13,000,000	\$13,000,000	\$3,798,000	\$37,066,000
Министерство по делам ветеранов (Veterans Affairs Canada)		\$152,000	\$3,818,000	\$2,950,000	\$2,483,000	\$3,317,000	\$14,995,000
	Шлюзы и порталы для субъектов/аудитории	\$152,000	\$1,818,000	\$800,000	\$583,000	\$837,000	\$4,190,000
	Онлайновое предоставление услуг		\$2,000,000	\$2,150,000	\$1,900,000	\$2,480,000	\$10,805,000
Итого		\$51,566,000	\$224,394,000	\$193,366,000	\$225,671,000	\$143,301,000	\$880,000,000

