

## LEAN valdžia Kanados pavyzdys

Susidurdama su biudžeto deficito problema, 2011 m. Kanados vyriausybė paskelbė, jog sutelks dėmesį į išlaidų mažinimą ir efektyvumo didinimą, pasitelkiant išsamią vienerių metų trukmės Strategijos ir veiklos vykdymo apžvalgą (angl. Strategic and Operating Review arba SOR), fokusuojantis į kaštų mažinimo galimybes. Buvo paruošta sistema, leidžianti įvertinti sąnaudų mažinimo iniciatyvų tinkamumą ir suteikianti galimybę jas prioritetizuoti. Pagrindinės sąnaudų mažinimo kryptys, kurias pasirinko Kanados vyriausybė, – produktyvumo ir procesų veiksmingumo didinimas, panaudojant informacines technologijas, standartizuojant sistemas ir konsoliduojant paslaugų teikimą.



### Situacijos apžvalga

Kaip ir daugelis šalių visame pasaulyje, Kanada siekia sumažinti šalies biudžeto išlaidas. 2010 m. federalinės valdžios institucijų skoliai sudarė daugiau nei trečdajį šalies BVP<sup>1</sup>, Kanados vyriausybė 2011 m. biudžete paskelbė išsamią vienerių metų trukmės Strategijos ir veiklos vykdymo apžvalgą (SOR), norėdama įvertinti visų federalinės valdžios institucijų išlaidas. Siekiant subalansuoti šalies biudžetą iki 2014-2015 m., apžvalgoje daugiausia dėmesio buvo skiriama veiklos sąnaudų mažinimui, produktyvumo gerinimui bei įvairių programų<sup>2</sup>, kurių tiesioginės išlaidos siekė 80 mlrd. Kanados dolerių, efektyvumo peržiūrai. Galutinis tikslas buvo iki 2014-2015 m. sumažinti visų 67 departamentų ir agentūrų nuolatinės išlaidas mažiausiai **4 mlrd. Kanados dolerių**, t.y. 5-10 proc. daugiau nei buvo numatyta. Atsižvelgiant į tai, departamentai turėjo parengti pasiūlymus, susijusius su išlaidų mažinimu.

Vyriausybė, nagrinėdama valstybinės valdžios lygmeniu priimamus sprendimus, kurie standartizuotų, konsoliduotų ir atnaujintų procesus<sup>3</sup>, ieškojo būdų, kaip pagerinti teikiamų paslaugų kokybę. Viena iš galimybių siekiant didesnio efektyvumo buvo bendras departamentų ir agentūrų paslaugų teikimas ir funkcijų perdavimas<sup>4</sup>.

Siekiant įvertinti ministerijų ir joms pavaldžių departamentų teikiamus pasiūlymus, Kanados Ministras Pirmininkas įsteigė Strategijos ir veiklos vykdymo apžvalgos komitetą (angl. SORC), vadovojamą lždo valdybos prezidento. Be to, 2011 m. šalies biudžete buvo paskelbta, jog SORC veikla bus grindžiama privataus sektoriaus patarėjų konsultacijomis<sup>5</sup>. Nepriklausomi specialistai ne tik pateiks nuomonę dėl išlaidų mažinimo metodikos, suteiksiančios galimybę kritiškai įvertinti, kurios strategijos buvo

sėkmingai pritaikytos kitose srityse, bet ir suteiks operatyvią pagalbą komitetui, nagrinėjančiam šią ambicingą apžvalgą.

„Iš tiesų mes jaučiame poreikį gauti objektyvią nuomonę“, – 2011 m. rugsėjo mėn. teigė finansų ministras Jim Flaherty naujienų dienraščiui „Globe and Mail“. „Atvirai pasakius, vyriausybė negali tinkamai įvertinti savo darbo. Kanada turi daugybę patirties, susijusios su viešojo sektoriaus produktyvumo vertinimu...“<sup>6</sup>, – pridūrė J. Flaherty.

### Sprendimas

Kanados vyriausybė sudarė sutartį su Deloitte padaliniu Kanadoje tam, kad Deloitte ekspertai, kaip nepriklausomi konsultantai, patartų SORC komitetui, kuris yra atsakingas už pasiūlymų dėl išlaidų mažinimo peržiūrą. Pasitelkdama Deloitte ir grupei priklausančių bendrovių narių gerosios praktikos pavyzdžius – tiek viešojo, tiek ir privataus sektorių srityse, – SORC siekė nustatyti, koku būdu Kanados vyriausybė galėtų sukurti **LEAN** procesus, skirtus vykdomoms operacijoms ir administracijos funkcijoms departamentuose bei agentūrose, kurie yra tiksliniai išlaidų mažinimo objektai.

Pastangos buvo susistemintos pagal keturias programos sektorių sritis – **ekonomikos; socialinę ir kultūrinę; tarptautinių santykių, apsaugos ir teisingumo**; bei **vyriausybės veiklos**.

Buvo numatyti keli pagrindiniai efektyvumo gerinimo ir LEAN procesų įgyvendinimo tiksliniai objektai minėtuose sektoriuose, t.y. paslaugų teikimas, informacinės technologijos, viešieji pirkimai ir turto valdymas.

Kompleksiniams srautams – paslaugų teikimui, informacinėms technologijoms, viešiesiems pirkimams ir turto valdymui – buvo sudarytos specialistų grupės tam, kad peržiūrėtų procesus ir struktūras vyriausybės lygiu bei nustatytų sritis, kuriose būtų įžvelgiamas taupymo galimybės, pasitelkiant tolesnę analizę.

Deloitte specialistai teikė konsultacijas departamentams ir agentūroms, koreguojant kainų mažinimo pasiūlymus nepradinėje jų taikymo srityje, organizuojant mokymus ar teikiant kitą pagalbą, reikalingą pasiekti SOR tikslus išlaidų mažinimo srityje.

Kritiniai sėkmės veiksniai, kaip viso proceso dalis, buvo nustatyti ir numatyti formuojant išlaidų mažinimo metodą. Tai apėmė ambicingų tikslų iškėlimą išlaidų mažinimo srityje, kartu įvertinant, jog galėtų įvykti ir šio toks „lėšų nutekėjimas“. Taip pat atsižvelgiant į aiškių taisyklių bei procesų, apibrėžiančių, kas galėtų būti laikoma kainų mažinimu, vystymą. Be to, siekiant pradėti išlaidų mažinimą, pastangos buvo sutelktos į taupymo „sunkumų“ nustatymą, t.y. taupymo galimybių paiešką ir patobulinimą to, kas yra realu ir įgyvendinama.

Nuo 2011 m. rugpjūčio iki 2012 m. kovo mėn. komanda teikė konsultacijas komitetui, vertindama geriausias išlaidų mažinimo galimybes. Deloitte padalinys Kanadoje subūrė grupę patyrusių patarėjų, kurie galėjo pasiūlyti papildomą pagalbą svarbiausių projekto etapų metu. Ši grupė atliko patariamojo organo SOR Komitetui funkciją, siekdama suaktyvinti dialogą vykdomosios valdžios lygmeniu ir prisidėti prie reikšmingesnių rezultatų. Grupė taip pat pateikė gerosios praktikos įžvalgų ir pasiūlė parengti nepriklausomas išvadas. Darbo grupę sudarė įvairių jurisdikcijų asmenys, tarp jų – Deloitte bei užsienio šalių vadovai, sukaupę solidžią patirtį išlaidų mažinimo srityje.

Be to, prie Deloitte Kanados padalinio specialistų komandą papildė ir Deloitte JAV bendrovės narės ekspertai, konsultavę privataus sektoriaus subjektus išlaidų mažinimo klausimais bei teikę įžvalgas apie sukaupą patirtį dirbant JAV institucijose, pavyzdžiui, Gynybos departamente. Integruotos tarpvalstybinės pastangos, pasitelkus daugiau nei 120 specialistų patirtį, padėjo parengti projektą.

## Rezultatai

Atsižvelgiant į Strategijos ir veiklos vykdymo apžvalgą, ministrai ir aukšto rango valstybės tarnautojai sėkmingai įvertino jų vidaus paslaugas ir išlaidas, susijusias su sąnaudų mažinimo administravimo programomis. Komitetas siekė sumažinti veiklos sąnaudas, didinant valdžios efektyvumą, pavyzdžiui, didinant našumą ir gerinant darbo rezultatus bei panaikinant netipinę veiklą ar reikalavimus. Lėšų taupymą apėmė skatinimas naudoti informacines technologijas, taip pat vidaus ir tiesioginio ryšio su klientu palaikančių procesų standartizavimas, paslaugų konsolidacija ir klasterių kūrimas.

Keletas 2012 m. biudžeto išlaidų mažinimo priemonių ir padidėjusio efektyvumo pavyzdžių:

- Nacionalinės gynybos departamentas: viešųjų pirkimų bei sutarčių tobulinimas ir racionalizavimas, taip pat departamento turto valdymo centralizavimas bei žmoniškųjų išteklių valdymo stiprinimas ir centralizavimas.
- Federalinis sveikatos apsaugos departamentas „Health Canada“ ir Kanados visuomenės sveikatos agentūra: šių subjektų administracinių funkcijų sujungimas ir dotacijų bei įmokų valdymo pertvarkymas.
- Kanados žuvininkystės ir vandenynų departamentas: atlikti pakeitimai, susiję su procesų supaprastinimu ir modernizavimu, įskaitant tam tikrų vidinių programų perleidimą konsultacinėms grupėms ir universitetams.
- Biblioteka ir nacionaliniai Kanados archyvai: duomenų surinkimo perkėlimas į skaitmeninį formatą, siekiant suteikti geresnę prieigą prie informacijos ir tokiu būdu taupyti lėšas.
- Kanados viešųjų darbų ir vyriausybės paslaugų agentūra: nekilnojamojo turto atgavimas, reaguojant į sumažėjusius poreikius bei naujų standartų, skirtų 10 proc. sumažinti bendros biuro patalpų erdvės, taikymas.
- ACOA inovacijų fondas (angl. *Atlantic Canada Opportunities Agency*): lėšų pervedimas iš regioninių ekonominės plėtros grupių, nukreipiant tiesiogines investicijas į smulkaus ir vidutinio verslo subjektus bei bendruomenes, siekiant skatinti ekonomikos augimą ir naujų darbo vietų kūrimą.

„Tokio pobūdžio apžvalga yra ne tik galimybių ieškojimas, siekiant sutaupyti lėšas... Tai taip pat yra priemonė, kurią pasitelkdami mes galime padėti modernizuoti vyriausybę“, – teigia Iždo valdybos prezidentas Tony Clement. „Šią efektyvaus ir riboto mokesčių mokėtojų lėšų naudojimo idėją mes turime stiprinti kiekvieną dieną visuose lygmenyse – nuo politiko iki pašto tarnautojo...“, – pridūrė jis.

<sup>1</sup>OECD.StatExtracts, [Central Government Debt](#), 2012 m. kovo mėn.

<sup>2</sup>[The Next Phase of Canada's Economic Action Plan, 6](#) 2011 m. birželio mėn., 183 psl.

<sup>3</sup>Ten pat

<sup>4</sup>Ten pat

<sup>5</sup>Ten pat

[@Globe and Mail](#), 2011 m. rugsėjo 20 d.

[Ottawa Citizen](#), 2012 m. kovo 17 d.

Daugiau DTTL pasaulinio viešojo sektoriaus atvejo tyrimų galima rasti [www.deloitte.com/kservinggov](http://www.deloitte.com/kservinggov)

Deloitte teikia audito, mokesčių, finansų ir verslo konsultacijų paslaugas privačioms bendrovėms, veikiančioms įvairiose srityse, bei valstybinėms institucijoms 150 šalių visame pasaulyje. Tarptautinis Deloitte bendrovių tinklas ir ilgametė patirtis vietinėse rinkose suteikia klientams daugiau galimybių efektyviai siekti tikslų, kad ir kur jie vykdytų savo veiklą. Daugiau kaip 210 000 Deloitte ekspertų visada stengiasi užtikrinti aukščiausią paslaugų kokybę ir tapti profesionalumo standartu visose srityse, kuriose veikia.