



РАСПОРЯЖЕНИЕ

ЗАМЕСТИТЕЛЯ ГУБЕРНАТОРА БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ - НАЧАЛЬНИКА ДЕПАРТАМЕНТА ВНУТРЕННЕЙ И КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Белгород

«14» августа 2017 г.

№ 053

Об оценке деятельности проектных офисов

В целях создания единообразного механизма оценки деятельности проектных офисов органов исполнительной власти, государственных органов и муниципальных образований Белгородской области:

1. Утвердить прилагаемый порядок оценки деятельности проектных офисов органов исполнительной власти, государственных органов и муниципальных образований Белгородской области.
2. Контроль за исполнением распоряжения оставляю за собой.

Заместитель Губернатора области –
начальник департамента внутренней
и кадровой политики области

О.Павлова

Утвержден
распоряжением заместителя
Губернатора области – начальника
департамента внутренней
и кадровой политики области

от «14» августа 2017 г.
№ 053

Порядок оценки деятельности проектных офисов органов
исполнительной власти, государственных органов и муниципальных
образований Белгородской области

1. Общие положения

1.1. Настоящий Порядок оценки уровня зрелости проектных офисов органов исполнительной власти, государственных органов и муниципальных образований Белгородской области (далее – Порядок) устанавливает критерии и методы оценки проектных офисов органов исполнительной власти, государственных органов и муниципальных образований Белгородской области (далее – Проектные офисы).

1.2. В рамках данной оценки анализируется организация деятельности Проектных офисов, оказывающих необходимые услуги по обеспечению эффективного управления реализацией проектов и портфелей проектов.

1.3. Оценка Проектных офисов осуществляется с целью выявления проблемных областей в процессах управления проектами и определения стратегии совершенствования деятельности.

1.4. Критерии оценки строятся на основе функций или сервисов, выполняемых Проектным офисом.

1.5. Термины, применяемые в Порядке, соответствуют терминам, применяемым в постановлении Правительства Белгородской области от 31 мая 2010 года № 202-пп «Об утверждении положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области».

В настоящем Положении применяются также следующие понятия и определения:

– Проектный офис – структурное подразделение органа исполнительной власти, государственного органа, администрации муниципального образования области или группа лиц, в обязанности которых входит сопровождение проектной деятельности в соответствующем органе исполнительной власти, государственном органе (далее – органы власти), муниципальном образовании области;

– Областной проектный офис – структурное подразделение департамента внутренней и кадровой политики области, к задачам которого относится внедрение проектного управления в органах власти области;

- функции Проектного офиса – это относительно самостоятельные, однородные и специализированные направления деятельности, характеризующиеся организационным обособлением и завершенным комплексом задач, объективно необходимые для реализации целей системы управления и выполняемых специальными приемами и способами;
- сервис Проектного офиса – способ предоставления значимой, завершенной и измеряемой полезности для участника проектной деятельности в рамках формализованного, измеряемого и контролируемого процесса с целью поддержки и обеспечения процессов управления проектами и портфелями проектов;
- уровень зрелости Проектного офиса – этапы развития Проектного офиса в соответствии со стандартизированной моделью.

2. Оценка деятельности Проектных офисов

2.1. В отношении Проектного офиса проводится внутренняя и внешняя оценка.

2.2. Внутреннюю оценку деятельности Проектного офиса осуществляют сотрудники данного Проектного офиса, которые:

- ежегодно до 10 февраля года, следующего за отчетным, формируют отчет по форме согласно приложению № 1 к настоящему Положению;

- до 15 февраля года, следующего за отчетным, направляют отчет об оценке деятельности Проектного офиса в электронной форме в Областной проектный офис, также на бумажном носителе направляется сопроводительное письмо за подписью лица, ответственного за проектное управление.

2.3. Внешнюю оценку деятельности Проектного офиса осуществляет Областной проектный офис, который:

- ежегодно до 25 марта года, следующего за отчетным, осуществляет экспертную оценку отчета, представленного Проектным офисом, и определяет уровень зрелости Проектного офиса в соответствии с моделью согласно приложению 2 к настоящему Положению;

- до 10 апреля формирует и направляет в электронной форме в Проектный офис результаты оценки и рекомендации по совершенствованию его деятельности.

3. Формирование отчета по оценке деятельности Проектного офиса

3.1. В графе «Осуществление функции/сервиса» необходимо в отношении представленных функций или сервисов указать соответствующую информацию об их выполнении Проектным офисом: «Да»/«Нет».

3.2. В графе «Комментарий» представляется информация по обозначенным функциям и сервисам, выполняемым Проектным офисом, отражающая:

- параметры функции или сервиса;
- процесс их осуществления;

**Приложение № 1
к Порядку оценки деятельности
проектных офисов органов
исполнительной власти,
государственных органов и
муниципальных образований
Белгородской области**

Форма отчета об оценке деятельности Проектного офиса

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
Поддержка общего руководства проектной деятельностью (базовый уровень)					
1.	Поддержка разработки и планирования проекта (поддержка разработки, согласования и утверждения презентаций проектов, паспортов проектов, планов управления проектами, их контроль и ведение)				
2.	Поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления проектами, формализации функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности				
3.	Поддержка проектных специалистов в части применения методических и ИТ-инструментариев, экспертиза проектных документов, помощь в разработке проектной документации				
4.	Поддержка процессов закрытия и оценки проектов				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
5.	Администрирование системы проектной мотивации (организация определения оценки участия специалистов в проектной деятельности, расчет или контроль корректности и обоснованности размера премиальных выплат)				
6.	Поддержка деятельности коллегиальных органов проектного управления - организация и протоколирование совещаний, информирование участников проектной деятельности о принятых решениях, контроль исполнения принятых решений				
Поддержка общего руководства проектной деятельностью (управляемый уровень)					
7.	Поддержка/ организация координации взаимодействия отдельных исполнителей по проектам и координации (интеграции) между проектами				
8.	Помощь, содействие в определении состава заинтересованных лиц, поддержка работы с ними				
9.	Поддержка разработки, согласования и утверждения целевых показателей проектов				
10.	Помощь, содействие в формировании бюджетов проектов, мониторинг выполнения и актуализация бюджета проекта				
11.	Планирование и контроль загрузки человеческих ресурсов на проектах				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
12.	Анализ и оптимизация участия сотрудников органа власти/ муниципального образования области в проектной деятельности				
13.	Методическая поддержка подведомственных организаций, учреждений органа власти/сельских поселений муниципальных образований области				
14.	Контроль расходования времени (учет трудозатрат), оценка работы ресурсов на проекте (предложения по премированию в рамках проекта)				
15.	Поддержка процедуры нематериального стимулирования участников проектов				
16.	Проведение «мозговых штурмов» с проектными командами				
17.	Проведение стратегических сессий по разработке проектов				
Поддержка общего руководства проектной деятельностью (стратегический уровень)					
18.	Формирование и ведение реестра компонентов портфелей проектов				
19.	Поддержка оценки компонентов, расстановки приоритетов, оптимизации и балансировки портфелей, формирования состава портфелей, обеспечивающих наилучшее достижение стратегических целей с учетом существующих ограничений, документирование решений по составу портфелей				
20.	Сопровождение процедуры согласования и утверждения портфеля проектов				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
21.	Поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления портфелями проектов				
22.	Поддержка процессов закрытия и оценки портфелей проектов				
23.	Ведение истории вознаграждений и достижений участника проектной деятельности				
24.	Участие в проектах в качестве scrum-мастеров				
25.	Наставничество руководителей проектов				
Контроль качества проектной деятельности (базовый)					
26.	Поддержка управления изменениями по проектам (выявление, оценка, учет, реагирование, информирование)				
27.	Сбор, контроль своевременности представления и корректности отчетности от участников проектов, подготовка статус-отчетов и аналитических отчетов по проектам				
28.	Поддержка идентификации и оценки рисков, формирование и ведение реестров рисков по проектам				
29.	Оценка достижения целей и получения запланированных выгод на основе фактических данных о реализации проекта				
30.	Мониторинг достижения целевых показателей				
31.	Корреляция показателей развития области/муниципального образования разного уровня				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
Контроль качества проектной деятельности (управляемый)					
32.	Процедуры проведения выездных проверок реализующихся проектов/ в рамках постпроектной деятельности				
33.	Контроль соблюдения сроков и условий реализации контрактов				
34.	Поддержка мониторинга состояния рисков проектов и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски проектов				
35.	Формирования и ведения реестра целевых и контрольных показателей				
36.	Формирование и ведение рейтинга оценки структурных подразделений, подведомственных организаций, учреждений органа власти/муниципального образования				
Контроль качества проектной деятельности (стратегический)					
37.	Поддержка управления изменениями по портфелям проектов				
38.	Проактивная подготовка предложений по оптимизации портфеля проектов на основе регулярного мониторинга				
39.	Сбор, контроль своевременности представления и корректности отчетности от участников портфелей проектов, ее консолидация, подготовка статус-отчетов и аналитических отчетов по портфелям проектов				
40.	Поддержка идентификации и оценки рисков, формирование и ведение реестров рисков по портфелям проектов				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
41.	Поддержка мониторинга состояния рисков и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски по портфелям проектов				
42.	Сбор и анализ данных для определения эффективности внедренных проектных решений (социальные и экономические эффекты, соотношение затрат и выгод, результативность и работоспособность отдельных решений)				
43.	Составление прогнозов по основным параметрам реализации проектов/портфелей проектов				
Развитие проектной деятельности (базовый)					
44.	Организация процедур оценки компетенций участников проектной деятельности				
45.	Организация развития компетенций в области проектного управления				
46.	Ведение проектного архива (документарное оформление результатов проекта, организация архивации документов по мере их появления и доступа к архиву проекта команды проекта)				
47.	Разработка и поддержка актуальности методического обеспечения				
Развитие проектной деятельности (управляемый)					
48.	Формирование и ведение рейтинга проектных специалистов				
49.	Определение потребностей развития компетенций участников проектов в соответствии с профилями компетенций проектных ролей				

№ п/п	Функция/сервис Проектного офиса	Осуществление функции/сервиса	Комментарий	Регламент процесса/функции	Экспертное заключение
50.	Учет развития соответствующих компетенций участников проектов в области проектного управления				
51.	Организация сертификации участников проектов в области проектного управления				
52.	Формирование и ведение реестра лучших практик реализации проектов				
53.	Информационное освещение в СМИ успешного опыта реализации проектов				
54.	Разработка и внедрение сервисной модели деятельности проектного офиса				
55.	Внутренний аудит работы проектного офиса, анализ обратной связи от сотрудников органа власти/муниципального образования, планирование развития проектного офиса				

№ п/п	Основные показатели организации проектной деятельности	Значение показателя	
1.	Участие в проектной деятельности 30% сотрудников органа власти/муниципального образования	30%	
		50%	
		75%	
2.	Объект управления, поддерживаемый проектным офисом	проект	
		портфель проектов	
3.	Количество сотрудников проектного офиса	1-2	
		3	
		4 и более	
4.	Проектная премия относительно заработной платы составляет	20%	
		30%	
		40% и более	

№ п/п	Основные показатели организации проектной деятельности	Значение показателя	
5.	Количество корпоративных мероприятий в области проектного управления, проводимых в отчетный период	1-2	
		до 5	
		более 5	
6.	Количество сотрудников проектного офиса, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду)	50% и менее	
		более 50%, но не менее 100%	
		100%	
7.	Количество сотрудников проектного офиса, сертифицированных в области проектного управления	10% и менее	
		более 10%, но не менее 90%	
		90% и более	
8.	Количество сотрудников органа власти/муниципального образования, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду)	30%	
		более 30%, но не менее 80%	
		80%	

Приложение № 2
к Порядку оценки деятельности
проектных офисов органов
исполнительной власти,
государственных органов и
муниципальных образований
Белгородской области

Модель уровней зрелости Проектного офиса

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Поддержка общего руководства проектной деятельностью		
<p>Поддержка разработки и планирования проекта (поддержка разработки, согласования и утверждения презентаций проектов, паспортов проектов, планов управления проектами, их контроль и ведение)</p>	<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддержка/ организация координации взаимодействия отдельных исполнителей по проектам и координации (интеграции) между проектами; – помощь, содействие в определении состава заинтересованных лиц, поддержка работы с ними; – поддержка разработки, согласования и утверждения целевых показателей проектов; – помощь, содействие в формировании бюджетов проектов, мониторинг выполнения и актуализация бюджета проекта 	<p><i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – формирование и ведение реестра компонентов портфелей проектов; – поддержка оценки компонентов, расстановки приоритетов, оптимизации и балансировки портфелей, формирования состава портфелей, обеспечивающих наилучшее достижение стратегических целей с учетом существующих ограничений, документирование решений по составу портфелей; – сопровождение процедуры согласования и утверждения портфеля проектов
<p>Поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления проектами, формализации функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности</p>	<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – планирование и контроль загрузки человеческих ресурсов на проектах; – анализ и оптимизация участия сотрудников органа власти/ муниципального образования области в проектной деятельности 	<p><i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления портфелями проектов

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Поддержка проектных специалистов в части применения методических и ИТ-инструментариев, экспертиза проектных документов, помощь в разработке проектной документации	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – методическая поддержка подведомственных организаций, учреждений органа власти/сельских поселений муниципальных образований области	
Поддержка процессов закрытия и оценки проектов		<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – поддержка процессов закрытия и оценки портфелей проектов
Администрирование системы проектной мотивации (организация определения оценки участия специалистов в проектной деятельности, расчет или контроль корректности и обоснованности размера премиальных выплат)	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – контроль расходования времени (учет трудозатрат), оценка работы ресурсов на проекте (предложения по премированию в рамках проекта); – поддержка процедуры нематериального стимулирования участников проектной деятельности	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – ведение истории вознаграждений и достижений участника проектной деятельности
Поддержка деятельности коллегиальных органов проектного управления - организация и протоколирование совещаний, информирование участников проектной деятельности о принятых решениях, контроль исполнения принятых решений	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – проведение «мозговых штурмов» с проектными командами; – проведение стратегических сессий по разработке проектов	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – участие в проектах в качестве scrum-мастеров; – наставничество руководителей проектов
Контроль качества проектной деятельности		
Поддержка управления изменениями по проектам (выявление, оценка, учет, реагирование, информирование)		<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – поддержка управления изменениями по портфелям проектов; – проактивная подготовка предложений по оптимизации портфеля проектов на основе регулярного мониторинга

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Поддержка проектных специалистов в части применения методических и ИТ-инструментариев, экспертиза проектных документов, помощь в разработке проектной документации	<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – методическая поддержка подведомственных организаций, учреждений органа власти/сельских поселений муниципальных образований области 	
Поддержка процессов закрытия и оценки проектов		<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддержка процессов закрытия и оценки портфелей проектов
Администрирование системы проектной мотивации (организация определения оценки участия специалистов в проектной деятельности, расчет или контроль корректности и обоснованности размера премиальных выплат)	<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – контроль расходования времени (учет трудозатрат), оценка работы ресурсов на проекте (предложения по премированию в рамках проекта); – поддержка процедуры нематериального стимулирования участников проектной деятельности 	<p><i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – ведение истории вознаграждений и достижений участника проектной деятельности
Поддержка деятельности коллегиальных органов проектного управления - организация и протоколирование совещаний, информирование участников проектной деятельности о принятых решениях, контроль исполнения принятых решений	<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – проведение «мозговых штурмов» с проектными командами; – проведение стратегических сессий по разработке проектов 	<p><i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – участие в проектах в качестве scrum-мастеров; – наставничество руководителей проектов
Контроль качества проектной деятельности		
Поддержка управления изменениями по проектам (выявление, оценка, учет, реагирование, информирование)		<p><i>В дополнение к показателям базового уровня:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – поддержка управления изменениями по портфелям проектов; – проактивная подготовка предложений по оптимизации портфеля проектов на основе регулярного мониторинга

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Сбор, контроль своевременности представления и корректности отчетности от участников проектов, подготовка статус-отчетов и аналитических отчетов по проектам	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – процедуры проведения выездных проверок реализующихся проектов/ в рамках постпроектной деятельности; – контроль соблюдения сроков и условий реализации контрактов	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – сбор, контроль своевременности представления и корректности отчетности от участников портфелей проектов, ее консолидация, подготовка статус-отчетов и аналитических отчетов по портфелям проектов
Поддержка идентификации и оценки рисков, формирование и ведение реестров рисков по проектам	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – поддержка мониторинга состояния рисков проектов и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски проектов	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – поддержка идентификации и оценки рисков, формирование и ведение реестров рисков по портфелям проектов; – поддержка мониторинга состояния рисков и эффективности выполнения мероприятий по реагированию на риски по портфелям проектов
– оценка достижения целей и получения запланированных выгод на основе фактических данных о реализации проекта; – мониторинг достижения целевых показателей; – корреляция показателей развития области/муниципального образования разного уровня	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – формирования и ведения реестра целевых и контрольных показателей; – формирование и ведение рейтинга оценки структурных подразделений, подведомственных организаций, учреждений органа власти/муниципального образования	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – сбор и анализ данных для определения эффективности внедренных проектных решений (социальные и экономические эффекты, соотношение затрат и выгод, результативность и работоспособность отдельных решений); – составление прогнозов по основным параметрам реализации проектов/портфелей проектов
Развитие проектной деятельности		
– организация процедур оценки компетенций участников проектной деятельности; – организация развития компетенций в области проектного управления	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – формирование и ведение рейтинга проектных специалистов; – определение потребностей развития компетенций в соответствии с профилями компетенций проектных ролей; – учет развития соответствующих компетенций участников проектов в области проектного управления; – организация сертификации участников проектов в области проектного управления	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – формирование индивидуальных планов развития сотрудников; – ведение кадрового резерва

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Ведение проектного архива (документарное оформление результатов проекта, организация архивации документов по мере их появления и доступа к архиву проекта команды проекта)	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – формирование и ведение реестра лучших практик реализации проектов; – информационное освещение в СМИ успешного опыта реализации проектов	
Разработка и поддержка актуальности методического обеспечения	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – разработка и внедрение сервисной модели деятельности проектного офиса; – внутренний аудит работы проектного офиса, анализ обратной связи от сотрудников органа власти/муниципального образования, планирование развития проектного офиса	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – участие сотрудников проектного офиса в роли руководителя проекта
Основные показатели организации проектной деятельности		
Участие в проектной деятельности 30% сотрудников органа власти/муниципального образования	Участие в проектной деятельности 50% сотрудников органа власти/муниципального образования	Участие в проектной деятельности 75% сотрудников органа власти/муниципального образования
Объект управления, поддерживаемый проектным офисом: проект		Объект управления, поддерживаемый проектным офисом: проект, портфель проектов
Количество сотрудников проектного офиса: 1-2	Количество сотрудников проектного офиса: 3	Количество сотрудников проектного офиса: 4 и более
Проектная премия относительно заработной платы составляет 20%	Проектная премия относительно заработной платы составляет 30%	Проектная премия относительно заработной платы составляет 40% и более
Количество корпоративных мероприятий в области проектного управления, проводимых в отчетный период: 1-2	Количество корпоративных мероприятий в области проектного управления, проводимых в отчетный период: до 5	Количество корпоративных мероприятий в области проектного управления, проводимых в отчетный период: более 5

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
Количество сотрудников проектного офиса, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): 50% и менее	Количество сотрудников проектного офиса, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): более 50%, но менее 100%	Количество сотрудников проектного офиса, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): 100%
Количество сотрудников проектного офиса, сертифицированных в области проектного управления: 10% и менее	Количество сотрудников проектного офиса, сертифицированных в области проектного управления: более 10%, но менее 90%	Количество сотрудников проектного офиса, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет): 90% и более
Количество сотрудников органа власти/муниципального образования, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): 30%	Количество сотрудников органа власти/муниципального образования, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): более 30%, но менее 80%	Количество сотрудников органа власти/муниципального образования, обученных проектному управлению (в течение последних двух лет, включая отчетный период и год, предшествующий отчетному периоду): 80%