МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
по организации и осуществлению внедрения изменений,

направленных на улучшение инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации

# Общие положения

* 1. Настоящие Методические рекомендации описывают рекомендуемый порядок организации и осуществления внедрения в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации изменений, направленных на улучшение инвестиционного климата, в том числе лучших практик, выявленных в результате реализации и сопровождения Автономной некоммерческой организацией «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» проектов, связанных со снижением административных барьеров, улучшением инвестиционного климата и предпринимательской среды в субъектах Российской Федерации.
  2. Настоящие методические рекомендации разработаны в соответствии с абзацем вторым подпункта 3 пункта 1 протокола заседания Наблюдательного совета Автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» от 8 апреля 2014 года № 1.
  3. Для целей настоящих Методических рекомендаций применяемые в них понятия и сокращения имеют следующие определения:

**Агентство** – Автономная некоммерческая организация «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов»;

**Национальный рейтинг, Рейтинг** – Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах Российской Федерации, проводимый в соответствии с Перечнем поручений Президента Российской Федерации от 27.12.2013 г. № Пр-3086, а также Перечнем поручений по итогам заседания Наблюдательного совета Агентства от 14.11.2013 г. №4;

**административные барьеры** – неэффективные правила, установленные решениями органов государственной власти и местного самоуправления, требующие от хозяйствующих субъектов излишних затрат времени и финансовых средств;

**лучшие практики –** наиболее эффективные способы, приемы и инструменты улучшения предпринимательской среды и условий ведения предпринимательской деятельности, устранения административных барьеров, используемые (осуществляемые) в субъектах и муниципальных образованиях Российской Федерации;

**участники внедрения**– органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, проектные команды и проектные офисы, совещательные органы, иные организации и учреждения, участвующие в процессах внедрения и оценки внедрения лучших практик;

**дорожная карта**– пошаговый план мероприятий (действий) по внедрению лучших практик, утвержденный высшим должностным лицом (руководителем высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации;

**направление**– область общественной деятельности, в пределах которой планируются и реализуются мероприятия,связанные с внедрением лучших практик, направленных на снижение административных барьеров, улучшение инвестиционного климата и предпринимательской среды;

**Рейтинговый комитет** – коллегиальный орган управления проведением Рейтинга, действующий на основании Соглашения о сотрудничестве по подготовке и проведению Рейтинга;

**Система управления проектами «Диалог»**–специализированная автоматизированная система управления проектами «Диалог», расположенная в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: [https://sup.asi.ru](https://sup.asi.ru/) (правообладателем системы управления проектами «Диалог» является Агентство, ее техническое обеспечение и поддержание функционирования осуществляется Агентством);

**специалист (специалисты)** – представители предпринимательского сообщества, научных и экспертных организаций, а также независимые эксперты, обладающие специальными познаниями в предметной области деятельности, в которой предполагается осуществить внедрение лучших практик;

**Стандарт, Региональный стандарт, Региональный инвестиционный стандарт** – Стандарт деятельности органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации по обеспечению благоприятного инвестиционного климата в регионе, утвержденный 3 февраля 2012 года наблюдательным советом автономной некоммерческой организации «Агентство стратегических инициатив по продвижению новых проектов» (в действующей редакции);

**Экспертный совет Национального рейтинга**–совещательный орган, созданный с целью обеспечения функционирования Рейтингового комитета и оперативного управления формированием Рейтинга в форме рабочей группы;

**Экспертная группа**– общественный совещательный орган, созданный Агентством в субъекте Российской Федерации, в котором осуществляется внедрение Стандарта, из представителей объединений предпринимателей, лиц, осуществляющих инвестиционную и предпринимательскую деятельность, и иных лиц по решению Агентства.

* 1. В рамках работы по внедрению лучших практик рекомендуется максимально вовлекать представителей бизнес-сообщества соответствующего субъекта Российской Федерации, в том числе, представителей Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и их региональных филиалов (отделений, представительств и палат), иных заинтересованных организаций, объединяющих предпринимателей и организации по отраслевому или региональному признаку), использовать существующие органы и институты (в том числе совещательные органы), созданные в регионе в рамках внедрения Стандарта.

# Организация работы по внедрению лучших практик

* 1. *Проектная команда*
     1. Для организации и осуществления координации деятельности по внедрению лучших практик высшему должностному лицу (руководителю высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации рекомендуется принять решение о создании Проектной команды.
     2. Проектная команда может создаваться в виде:
* отдельного совещательного органа;
* части (президиума) существующего совещательного органа (например, инвестиционного или иного совета, созданного в соответствии с требованиями Положения 5 Стандарта);
* иного объединения (образования, органа) по решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации.
  + 1. В состав Проектной команды рекомендовано включить руководителей (их заместителей), иных должностных лиц органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющих полномочия в областях, непосредственно связанных с процессом внедрения лучших практик.
    2. В состав Проектной команды могут быть включены представители (представитель) бизнес-сообщества соответствующего субъекта Российской Федерации.

К деятельности Проектной команды рекомендуется привлекать представителей бизнес-сообщества соответствующего субъекта Российской Федерации.

* + 1. Проектную команду рекомендуется возглавить непосредственно высшему должностному лицу (руководителю высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации. Заместителем руководителя Проектной команды может быть определен (назначен) заместитель высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации, к ведению которого отнесены вопросы развития экономики и привлечения инвестиций.
    2. Проектная команда создается для:
* определения приоритетных направлений внедрения лучших практик в области снижения административных барьеров, улучшения инвестиционного климата и предпринимательской среды в субъекте Российской Федерации, а также разработки целей и задач в данной сфере органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации и других участников процесса внедрения (в пределах полномочий);
* разработки организационного механизма внедрения и системы мотивации участников процесса внедрения (в пределах полномочий);
* решения конфликтных ситуаций, возникающих в рамках межведомственного взаимодействия и взаимодействия между участниками процесса внедрения (в пределах полномочий);
* осуществления общего контроля процесса внедрения и принятия ключевых решений;
* решения иных задач, связанных с определением политики субъекта Российской Федерации в области снижения административных барьеров, улучшения инвестиционного климата и предпринимательской среды.
  + 1. Решения Проектной команды могут, при необходимости, оформляться письменно, в том числе в виде:
* протокола заседания;
* решения (акта) члена Проектной команды, принятого в пределах его компетенции.
  1. *Проектный офис*
     1. Для обеспечения операционной деятельности по внедрению лучших практик в субъекте Российской Федерации рекомендуется создать Проектный офис.
     2. Проектный офис создается по решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации или решению иного должностного лица субъекта Российской Федерации, принятому в пределах его компетенции.
     3. По решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации или решению иного должностного лица субъекта Российской Федерации, принятому в пределах его компетенции, функции Проектного офиса могут быть возложены на орган исполнительной власти субъекта Российской Федерации, структурное подразделение органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации или организацию (например, специализированную организацию, созданную в соответствии с требованиями Положения 6 Стандарта).
     4. Рекомендуемые функции Проектного офиса:

1. сбор, изучение, анализ, обобщение и представление Проектной команде информации о текущей ситуации в субъекте Российской Федерации в области административных барьеров, основных характеристик инвестиционного климата и предпринимательской среды;
2. анализ применимости (возможности внедрения) лучших практик в субъекте Российской Федерации;
3. координация взаимодействия участников процесса внедрения лучших практик, их информационная и организационная поддержка;
4. обеспечение деятельности Рабочих групп по разработке дорожных карт и/или их частей (блоков) по внедрению лучших практик;
5. организация обсуждения проектов дорожных карт (их частей) с предпринимательским и экспертным сообществом;
6. привлечение профильных специалистов и экспертов кучастиюв деятельности Рабочих групп;
7. формирование дорожной карты (дорожных карт) субъекта Российской Федерации;
8. осуществление регулярного мониторинга ситуации и статуса подготовки и реализации дорожной карты (дорожных карт) и связанных с ними поручений;
9. подготовка регулярной отчетности для предоставления Проектной команде и иным заинтересованным органам и организациям;
10. иные функции, определенные положением о нем (его уставом).
    1. *Рабочие группы*
       1. Для подготовки проекта дорожной карты (дорожных карт) и/или их части (блока) по соответствующим направлениям в субъекте Российской Федерации по решению высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации или решению иного должностного лица субъекта Российской Федерации, принятому в пределах его компетенции, рекомендуется создать Рабочие группы.
       2. Рабочая группа может создаваться в виде:

* отдельного совещательного органа;
* совещательного органа при Проектном офисе;
* рабочего органа при существующем совещательном органе (например, инвестиционном или ином совете, созданном в соответствии с требованиями Положения 5 Стандарта);
* иного совещательного органа.
  + 1. Целями и задачами деятельности Рабочих групп являются:
* разработка дорожной карты (дорожных карт) и/или их части (блока) по соответствующим направлениям в субъекте Российской Федерации в соответствии с целями, поставленными проектной командой, включая определение ответственных исполнителей, показателей эффективности, сроков и ресурсов;
* мониторинг и контроль хода выполнения в установленные сроки мероприятий и мер, предусмотренных дорожной картой по соответствующему направлению;
* анализ причин невыполнения запланированных мероприятий в установленные сроки и причин не достижения целевых значений индикаторов и показателей эффективности выполнения целей, задач и мероприятий дорожной карты по соответствующему направлению;
* формирование и выработка предложений по уточнению дорожной карты по соответствующему направлению;
* информирование о ходе и результатах исполнения мероприятий дорожной карты по соответствующему направлению.
  + 1. В состав Рабочей группы могут быть включены:
* заместитель высшего должностного лица (руководителя высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации или руководитель органа исполнительной власти субъекта Российской Федерации, осуществляющий полномочия в области, непосредственно связанной с соответствующим направлением (блоком) дорожной карты – Руководитель Рабочей группы;
* представители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
* представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти;
* представители бизнес-сообщества соответствующего субъекта Российской Федерации, в том числе, представители Общероссийской общественной организации «Деловая Россия», Общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «Опора России», Общероссийского объединения работодателей «Российский союз промышленников и предпринимателей», Торгово-промышленной палаты Российской Федерации и их региональных филиалов (отделений, представительств и палат), иных заинтересованных организаций, объединяющих предпринимателей и организации по отраслевому или региональному признаку), а также Экспертных групп;
* представители органов местного самоуправления;
* представители ресурсоснабжающих организаций и субъектов естественной монополии;
* эксперты в предметной области деятельности Рабочей группы.
  + 1. Для эффективной работы Рабочих групп целесообразно определить роли каждого ее участника и за каждым из них закрепить отдельные направления деятельности (функциональные обязанности).
    2. Рабочая группа может:
* привлекать к участию в своих заседаниях специалистов;
* взаимодействовать с федеральными органами исполнительной власти, органами исполнительной власти субъекта Российской Федерации, органами местного самоуправления, а также с иными организациями по вопросам, входящим в ее компетенцию.
  + 1. В структуру Рабочих групп могут входить:

- руководитель Рабочей группы;

- заместитель руководителя Рабочей группы;

- эксперты Рабочей группы.

* + 1. Руководитель Рабочей группы руководит ее деятельностью, председательствует на заседаниях Рабочей группы, планирует ее работу и осуществляет контроль исполнения ее решений.

Дата заседаний и повестка дня утверждаются руководителем Рабочей группы или по его поручению заместителем руководителя Рабочей группы.

При отсутствии руководителя Рабочей группы его обязанности исполняет заместитель руководителя Рабочей группы.

* + 1. Заседание Рабочей группы рекомендуется считать правомочным, если в нем принимает участие не менее половины ее состава.
    2. Решения Рабочей группы рекомендуется принимать простым большинством голосов присутствующих на заседании членов. При равенстве голосов членов Рабочей группы решающим является голос руководителя.
    3. Решения Рабочей группы рекомендуется оформлять протоколом за подписью всех присутствовавших на заседании членов Рабочей группы в течение 2 рабочих дней после заседания.
    4. Предполагается, что организационно-техническое обеспечение деятельности Рабочей группы осуществляет Проектный офис.
  1. *Организационный механизм и система мотивации*
     1. Организационный механизм внедрения лучших практик в каждом конкретном субъекте Российской Федерации рекомендуется устанавливать с учетом настоящих Методических рекомендаций. В рамках организационного механизма определяются:
* участники (конкретные органы исполнительной власти, совещательные и иные органы и организации) процесса
* роли и зоны их ответственности;
* процедуры;
* порядок взаимодействия участников;
* порядок формирования рабочих групп.

Данный перечень не является исчерпывающим.

* + 1. При установлении организационного механизма рекомендуется максимально использовать существующие органы и институты (в том числе совещательные органы), созданные в регионе в рамках внедрения Стандарта.
    2. Одновременно с установлением организационного механизма рекомендуется дополнить или создать систему мотивации всех участвующих в процессе внедрения государственных служащих, муниципальных служащих, работников естественных монополий, представителей бизнес-сообщества и экспертов. Система мотивации неотъемлемо связана с системой мониторинга результатов (последняя описана в Разделе VI настоящих Методических рекомендаций) и призвана обеспечить максимальную вовлеченность участников процесса внедрения.

Для мотивации государственных служащих региональных органов исполнительной власти, ответственных за реализацию мероприятий дорожной карты, рекомендуется использовать набор инструментов оценки, материальной и нематериальной мотивации. Более подробные рекомендации приведены в Приложении №4.

Для мотивации участвующих в процессе внедрения служащих и работников, не являющихся государственными служащими региональных органов исполнительной власти, рекомендуется использовать следующие инструменты:

* для мотивации муниципальных служащих – инструменты нематериальной мотивации и финансовые инструменты;
* для мотивации работников естественных монополий, государственных служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, представителей бизнес-сообщества и экспертов – инструменты нематериальной мотивации.
  + 1. Рекомендуетсясовмещатьиндивидуальныйиколлективныйподходыкмотивациигосударственныхслужащихрегиональныхоргановисполнительнойвласти, ответственных за реализацию мероприятий дорожной карты:
* индивидуальный подход предусматривает поощрение отдельного служащего в зависимости от личных результатов его работы;
* коллективный подход предусматривает поощрение группы служащих (отдела, департамента и т.п.) в зависимости от результатов работы всей группы.
  + 1. Для мотивации участвующих в процессе внедрения муниципальных служащих, сотрудников естественных монополий, государственных служащих территориальных органов федеральных органов исполнительной власти рекомендуется применять инструменты нематериальной мотивации – прежде всего, инструменты награждения и признания. Рекомендуется публичное признание успехов не только отдельных работников, но и всей организации, с возможным освещением в средствах массовой информации.

В целях применения инструментов награждения и признания к органам местного самоуправления возможно проводить сравнительную оценку (в рамках субъекта Российской Федерации) работы последних по внедрению с использованием инструментов, выбранных на усмотрение Проектных команд.

* + 1. Для мотивации муниципальных служащих, помимо инструментов нематериальной мотивации, рекомендуется использовать финансовые инструменты. Данные инструменты применяются в соответствии с бюджетным законодательством Российской Федерации.

Рекомендованным финансовым инструментом мотивации являются субсидии из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в процессе внедрения.

Для применения данного инструмента уполномоченным органам государственной власти субъекта Российской Федерации целесообразно:

* разработать и утвердить Порядок распределения и предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в процессе внедрения;
* разработать и утвердить Методику расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в процессе внедрения;
* рекомендовать органам местного самоуправления принять муниципальные правовые акты, регулирующие порядок назначения и выплаты поощрения муниципальным служащим, участвующим в процессе внедрения;
* при разработке закона о бюджете субъекта Российской Федерации на очередной финансовый год и плановый период предусмотреть средства на цели предоставления субсидий из бюджета субъекта Российской Федерации бюджетам муниципальных образований на поощрение муниципальных служащих, участвующих в процессе внедрения.

Объем субсидий, предоставляемых каждому из муниципальных образований, рекомендуется определять с использованием одного из следующих подходов, что должно быть определено в Методике расчета объема субсидий на поощрение муниципальных служащих, участвующих в процессе внедрения:

* Проектная команда утверждает оценку (коэффициент) качества и эффективности осуществления органами местного самоуправления работ в рамках процесса внедрения; утвержденные оценки (коэффициенты) передаются уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации; на основе сравнительных коэффициентов рассчитываются и выплачиваются субсидии;
* Проектная команда утверждает рейтинг эффективности работы органов местного самоуправления в рамках процесса внедрения; рейтинг передается уполномоченному исполнительному органу государственной власти субъекта Российской Федерации и предоставляется для ознакомления всем органам местного самоуправления (возможно, публикуется в открытом доступе); на основе сравнительного положения органов местного самоуправления в рейтинге рассчитываются и выплачиваются субсидии. Данная методика позволяет задействовать как финансовый, так и нематериальный инструменты мотивации.

# Оценка (аудит) текущего состояния и постановка целей

* 1. В настоящем и последующих разделах документа описаны основные шаги по подготовке и внедрению дорожных карт в соответствии со структурой, представленной на рисунке 1.

**1. Провести**

**аудит текущего состояния инвестклимата. Определить цели, ориентиры, индикаторы улучшения инвестклимата.**

**2. Разработать Дорожную карту по улучшению инвестклимата в регионе**

**3. Обеспечить внедрение и мониторинг мероприятий Дорожной карты**

**Раздел III**

**Разделы IV, V**

**Раздел VI**

Рис. 1. Соответствие этапов работы с дорожными картами и разделов настоящего документа.

* 1. Для выявления ключевых проблемных областей врегионе, создания основы для постановки целей и дальнейшей подготовки проекта дорожной карты Проектному офису рекомендуется самостоятельно или с привлечением внешних исполнителей осуществить оценку текущего состояния в областях деятельности, связанных со снижением административных барьеров, улучшением инвестиционного климата и предпринимательской среды.
  2. Оценка (аудит) текущего состояния целесообразно осуществлять путем:

1. сбора и анализа статистической информации в соответствующих областях деятельности;
2. анализа административных регламентов и иных нормативных документов;
3. проведения выборочных анонимных опросов предпринимательского сообщества (прежде всего, в регионах, не участвовавших в «пилотном» этапе Рейтинга);
4. проведения опросов среди экспертного сообщества, в том числе компаний-посредников, компаний, оказывающих профессиональные услуги, представителей деловых объединений и др. (прежде всего, в регионах, не участвовавших в «пилотном» этапе Рейтинга);
5. проведения исследования методом «Контрольной закупки» (прежде всего, в регионах, где аналогичные исследования не проводились в рамках оценки реализации «дорожных карт» Национальной предпринимательской инициативы).
   1. При проведении оценки (аудита) рекомендуется использовать методологию Национального рейтинга.
   2. Данные, полученные по результатам оценки (аудита) текущего состояния, рекомендуется включать в дорожную карту (в раздел «текущее состояние») по каждому конкретному направлению.
   3. Данные, полученные по результатам оценки (аудита) текущего состояния, рекомендуется направитьвысшему должностному лицу (руководителю высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации для рассмотрения на заседании Проектной команды.
   4. Представляется целесообразным после рассмотрения результатов оценки (аудита) текущего состояния Проектнойкоманде:
6. определять приоритетные направления для организации работы по снижению административных барьеров, улучшению инвестиционного климата и предпринимательской среды в субъекте Российской Федерации.
7. устанавливать цели верхнего уровня на срок 1,3 и 5 лет, с учетом следующих критериев:

* приоритеты развития региона;
* результаты аудита текущего состояния, в т.ч. сравнительного анализа с другими регионами, лучшими практиками;
* оценка бизнесом необходимости и срочности тех или иных изменений, если региональная команда располагает такой информацией.

1. формировать список укрупненных инициатив, необходимых для достижения желаемых результатов (Укрупненные инициативы служат основой для приблизительной оценки необходимого времени, ресурсов (финансовых и кадровых), оценки масштаба необходимых изменений для достижения целей верхнего уровня, выбранных на предыдущем шаге).
2. устанавливать приоритетность направлений, исходя изкритериев:

* критичности и крайней необходимости принятия незамедлительных мер;
* степени влияния результата на инвестиционный климат;
* сложности достижения, наличия и доступности в случае необходимости требуемых ресурсов.

1. определять значения целевых показателей для региона по приоритетным направлениям на следующий год или на срок, временные границы которого определены действием дорожной карты, при этом целевые показатели должны удовлетворять следующим критериям:

* эффективно идентифицировать степень решения проблемы(проблем), выявленной(ых)по результатам аудита;
* быть реалистичными и выполнимыми в запланированные сроки.
  1. Решения Проектной команды доводятся до участников процесса внедрения в установленном порядке.

# Рекомендуемые требования к элементам дорожной карты (дорожных карт)

* 1. Дорожная карта субъекта Российской Федерации является единым документом, содержащим в себе мероприятия по всем направлениям с целью обеспечения согласованности предусмотренных мероприятий по порядку исполнения, срокам, исполнителям и, при необходимости, взаимному влиянию.
  2. Дорожная карта (ее часть (блок) по направлению) разрабатывается с целью повышения эффективности процесса внедрения лучших практик. Задачами, которые выполняют дорожные карты, являются:
* отражение текущей ситуации и существующих планов;
* планирование действий, направленных на достижение целей;
* контроль их исполнения и подтверждение достижения результатов посредством постановки ключевых показателей эффективности (далее – КПЭ);
* распределение ответственности между участниками процесса внедрения;
* координация действий участников процесса внедрения, направленных на достижение поставленных целей и обеспечение у них согласованного однозначного видения текущей ситуации, желаемой ситуации и действий, которые надо предпринять для перехода от текущей ситуации к желаемой.
  1. Разработку проекта дорожной карты (ее части (блока) по направлению) рекомендуется осуществлять на основе принципов полноты информации и достаточности мероприятий для внедрения лучших практик:

1. принцип полноты информации означает, что дорожная карта должна содержать:

* информацию о текущем состоянии по направлению;
* мероприятия по внедрению лучших практик, включая их содержательную и организационную часть;
* информацию обответственных за выполнение мероприятий и внедрение лучших практик должностных лицах органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов местного самоуправления, сотрудниках (органах управления) ресурсоснабжающих организаций и субъектов естественной монополии,;
* начальные и конечные сроки выполнения мероприятий;
* результаты выполнения мероприятий дорожной карты;
* ключевые показатели эффективности мероприятий и их целевые значения;
* описание требуемых для внедрения лучших практик ресурсов (если применимо).

1. принцип достаточности мероприятий для внедрения лучших практик означает, что дорожная карта должна иметь уровень детализации, достаточный для того, чтобы обеспечить внедрениелучших практик в полном объеме.
   1. Представленная в дорожной карте информация о текущем состоянии по направлению (блоку дорожной карты) должна позволять однозначно оценить существующие проблемы, цели регулирования, и, соответственно, корректность мероприятий дорожной карты (соответствующего блока дорожной карты) для достижения поставленных целей. Рекомендуется, чтобы информация о текущем состоянии содержала следующие элементы:

* описание проблем, на решение которых направлены мероприятия блока;
* консолидированную информацию о шагах, ранее предпринятых в данном направлении, существующей инфраструктуре, действующих нормативных правовых актах, регламентирующих процедуру;
* результаты аудита (результаты опросов, статистические данные, экспертное мнение), характеризующие текущее состояние соответствующей сферы отношений в субъекте Российской Федерации.
  1. Описание мероприятий должно содержать перечень конкретных действий уполномоченных органов государственной власти, должностных лиц, иных органов или организаций, которые необходимо совершить для решения проблем, обозначенных при описании текущего состояния, и достижения поставленных ключевых показателейэффективности. Описание мероприятий не должно носить общий (декларативный) характер.
  2. В дорожной карте важно по всем блокам определять (устанавливать) фамилии, имена, отчества и должности ответственных как за внедрение мероприятий по направлению в целом, так и за выполнение отдельных мероприятий.
  3. Ключевые показатели эффективности должны быть измеримыми и однозначно определять результат реализации мероприятия.Рекомендуется устанавливать как общие ключевые показатели эффективности по направлению, так и ключевые показатели эффективности реализации отдельных мероприятий (при возможности установления таких показателей). Необходимо определять критерии успеха – допустимые отклонения итоговых показателей от его целевых показателей, при которых реализация мероприятий или блока мероприятий дорожной карты считается успешной.
  4. При определении ключевыхпоказателей эффективности рекомендуется учитывать следующие базовые требования:
* показатели не должны сводиться кхарактеристикам, описывающимпроцессдостиженияцелейинеучитывающимрезультатыэтогопроцесса: количеству нормативных или нормативных правовых актов (или проектов нормативных правовых актов); количеству организационных мероприятий (семинаров); количеству публикаций и др.
* показатели должны иметь предельное значение и отражать степеньих достижения (сама по себе разработка нормативного или нормативного правового акта или проведение семинара не является достижением).
  1. В случае невозможности установления корректного ключевого показателя эффективности целесообразно привести обоснование (к примеру, «КПЭ не установлен, так как мероприятие имеет организационный характер и не может быть измерено каким-либо показателем»)[[1]](#footnote-1).
  2. Для общего улучшения качества подготовки дорожной карты (ее части (блока) по направлению), рекомендуется использование проверочных вопросов для каждого из направлений (блоков) дорожной карты (приложение № 2 к настоящим Методическим рекомендациям).

1. **Разработка, согласование и утверждение дорожных карт**
   1. Подготовкудорожной карты, также как и блока дорожной карты по соответствующему направлению рекомендуется осуществлять Рабочей группой по соответствующему направлению по форме согласно приложению № 1 к настоящим Методическим рекомендациям.
   2. Рабочая группа на основании информации, поступившей от Проектного офиса, органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации, подготовленной в соответствии с разделомIII «Оценка (аудит) текущегосостоянияипостановкацелей» настоящих Методических рекомендаций, а также иной имеющейся в ее распоряжении информации осуществляет разработку проекта блока дорожной карты по соответствующему направлению. Рекомендованный срок разработки – в течение 15 рабочих дней со дня первого (установочного) заседания.
   3. Подготовленный проект блока дорожной карты по соответствующему направлению утверждается на заседании Рабочей группы и направляется в Проектный офис.
   4. Проектному офису рекомендуется в течение 5 рабочих дней рассмотреть представленный проект блока дорожной карты по соответствующему направлению на предмет соблюдения требований, установленных п.п. 4.3 – 4.10 настоящих Методических рекомендаций, в том числе с использованием проверочных вопросов.
   5. При наличии замечаний и предложений к проекту блока дорожной карты по соответствующему направлению Проектный офис возвращает его Рабочей группе для доработки до полного устранения (учета) таких замечаний и предложений. Доработанный проект блока дорожной карты по соответствующему направлению повторно утверждается Рабочей группой и направляется в Проектный офис.
   6. При отсутствии замечаний и предложений проект блока дорожной карты по соответствующему направлению используется Проектным офисом для подготовки дорожной карты субъекта Российской Федерации.
   7. Проектному офису рекомендуется на основании поступивших проектов блоков дорожной карты по соответствующим направлениям подготовить дорожную карту субъекта Российской Федерации в течение 5 дней со дня поступления последнего проекта блока дорожной карты по направлению.
   8. Подготовленный проект дорожной карты субъекта Российской Федерации направляется в Проектную команду на согласование.
   9. Проектная команда в течение рекомендованного срока в 5 рабочих дней осуществляет согласование представленного проекта дорожной карты субъекта Российской Федерации или возвращает данный проект на доработку в Проектный офис.
   10. Проектный офис с привлечением Рабочих групп по соответствующим направлениям осуществляет доработку проекта дорожной карты субъекта Российской Федерации до полного устранения (учета) таких замечаний и предложений. При этом доработанный проект каждого блока дорожной карты по соответствующему направлению повторно утверждается соответствующей Рабочей группой, а протокол заседания направляется в Проектный офис.
   11. При отсутствии замечаний и предложений проект дорожной карты согласовывается Проектной командой и выносится на обсуждение с представителями делового сообщества субъекта Российской Федерации и/или публичное обсуждение.
   12. Обсуждение проекта дорожной карты с представителями делового сообщества субъекта Российской Федерации может быть осуществлено в рамках проведения открытого заседания инвестиционного или иного совета, созданного в соответствии с требованиями Положения 5 Стандарта.
   13. Передпроведениемтакого заседания, а также для целей проведения публичных обсуждений проект дорожной карты рекомендуется опубликовать для доступа всех заинтересованных лицна официальном сайте субъекта Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет, а также на интернет-портале, посвященном инвестиционной деятельности всубъекте Российской Федерации.
   14. К публичным обсуждениям проекта дорожной карты рекомендуется привлекать экспертов, предпринимателей и инвесторов. Публичные обсуждения могут вестись путем проведения консультаций, совещаний, в том числе специально создаваемых рабочих групп, а также в иных формах, обеспечивающих возможность представителям экспертного и предпринимательского сообщества и инвесторам ознакомиться с проектом дорожной карты и, при необходимости, представить свои замечания и предложения.
   15. Каждый участник публичных обсуждений имеет право вносить от своего имени предложения и замечания. Публичные обсуждения рекомендуется завершить опубликованием заключения о результатах публичных обсуждений.Продолжительность публичных обсуждений исчисляется со дня опубликования, распространения оповещения о проведении публичных обсуждений до дня опубликования заключения о результатах публичных обсуждений и составляет не менее одного и не более двух месяцев.
   16. Публичные обсуждения могут проводиться в следующей последовательности:

а) опубликование, распространение оповещения о проведении публичных обсуждений;

б) размещение в открытом доступе представляемого на публичных обсуждениях проекта дорожной карты;

в) проведение собраний, совещаний, стратегических сессий участников публичных обсуждений;

г) оформление протокола публичных обсуждений;

д) подготовка и опубликование заключения о результатах публичных обсуждений.

В оповещении о проведении публичных обсужденийрекомендуется указывать:

а) проект документа, представляемый на публичныеобсуждения;

б) места (адреса, помещения), дни, время начала регистрации, время начала собраний, совещаний участников публичных обсуждений**;**

в) порядок и формы подачи участниками публичных обсужденийпредложений и замечаний по обсуждаемому проекту документа;

г) номера контактных справочных телефонов, почтовый и электронный адреса для направления участниками публичных обсужденийпредложений и замечаний к обсуждаемому проекту дорожной карты;

д) электронный адрес сайта в сети Интернет, на котором размещен обсуждаемый проект дорожной карты.

* 1. В период проведения публичныхобсуждений каждый участник публичных обсуждений имеет право представить свои предложения и замечания по обсуждаемому проекту дорожной карты.
  2. По результатам проведения обсуждения проекта дорожной карты с представителями делового сообщества субъекта Российской Федерации и/или публичных слушаний Проектному офису с привлечением Рабочих групп по соответствующим направлениям рекомендуется осуществить доработку проекта дорожной карты субъекта Российской Федерации до полного устранения (учета) таких замечаний и предложений. При этом доработанный проект каждого блока дорожной карты по соответствующему направлению повторно утверждается соответствующей Рабочей группой, а протокол заседания направляется в Проектный офис.
  3. Доработанный проект дорожной карты выносится на утверждение высшим должностным лицом (руководителем высшего исполнительного органа государственной власти) субъекта Российской Федерации в рамках проведения заседания инвестиционного или иного совета, созданного в соответствии с требованиями Положения 5 Стандарта.
  4. Утвержденная дорожная карта субъекта Российской Федерации размещается в системе управления проектами «Диалог», а также на официальном сайте субъекта Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и на интернет-портале, посвященном инвестиционной деятельности субъекта Российской Федерации.
  5. Экспертный совет Национального рейтинга и/или Агентство вправе осуществить выборочный контроль подготовки дорожных карт и высказать свои замечания и предложения к ее содержанию.

# Реализация дорожных карт и организация мониторинга

* 1. Выполнение мероприятий, направленных на внедрение лучших практик, осуществляется в соответствии спорядкоми сроками, предусмотренными дорожной картой.
  2. Для получения объективной информации о ходе внедрения лучших практик и достижении установленных показателей эффективностицелесообразно организовать мониторинг.
  3. В ходе мониторинга решаются следующие основные задачи:
* сбор и обобщение информации о результатах внедрения лучших практик в субъекте Российской Федерации;
* определение причин выявленных несоответствий и выработка рекомендаций по их устранению;
* оценка эффективности выполняемых мероприятий;
* выработка рекомендаций по разработке и реализации дополнительных мер и мероприятий, направленных на улучшение инвестиционного климата, в том числе мероприятий по совершенствованию соответствующих процессов и/или институтов.
  1. Мониторинг рекомендуется осуществлять на постоянной основе.
  2. Непосредственно мониторинг может проводиться в различных формах, включая, но не ограничиваясь, следующими:

а) Наблюдение – когда цель мониторинга достигается посредством изучения документов, статистической и иной относящейся к рассматриваемому вопросу информации.

б) Эксперимент – когда цель мониторинга достигается посредством практической проверки инструментов и институтов с фиксацией результатов таких проверок для подведения итогов мониторинга.

в) Экспертная оценка – когда цель мониторинга достигается посредством оценки экспертов, обладающих наилучшими компетенциям в соответствующей области.

г) Опрос пользователей – посредствомкоторого, преимущественно, осуществляется качественная оценка удовлетворенности пользователей (потребителей) соответствующих услуг (работ). Целесообразным является проведение опроса пользователей непосредственно в момент оказания соответствующих услуг или при передаче результатов оказания таких услуг (выдачи разрешений и пр.)

* 1. Для целей подведения промежуточных итогов хода внедрения лучших практик Проектному офису рекомендованопроводить мониторинг выполнения мероприятий. Информация, необходимая для проведения мониторинга предоставляется региональными органами исполнительной власти, территориальными органами федеральных органов исполнительной власти, муниципалитетами. К оценке результатов и достижения целевых значений ключевых показателей эффективности привлекается Рабочая группа. По итогам мониторинга Проектный офис подготавливает и направляет в адрес Проектной команды отчет о ходе и результатах выполнения мероприятий дорожной карты.
  2. Указанный отчет должен содержать, в том числе:
* детальное описание выполненных мероприятий, принятых документов в рамках работы по внедрению лучших практик;
* информацию о соблюдении (несоблюдении) сроков, предусмотренных дорожной картой;
* информацию о достижении (недостижении) установленных показателей эффективности;
* информацию об использованных (затраченных) ресурсах;
* описание достигнутых результатов с указанием, по возможности, их влияния на состояние бизнес-среды и инвестиционный климат, а также состояние предпринимательской среды в субъекте Российской Федерации, в том числе с отображением результатов на графиках и иных иллюстративных материалах;
* предложения по внесению изменений в дорожную карту.
  1. После рассмотрения Проектной командой отчет выносится на рассмотрение и утверждение инвестиционного или иного совета, созданного в соответствии с требованиями Положения 5 Стандарта.
  2. Утвержденный отчет размещается в системе управления проектами «Диалог», на официальном сайте субъекта Российской Федерации в информационно-телекоммуникационной сети Интернет и также на интернет-портале, посвященном инвестиционной деятельности субъекта Российской Федерации, а также направляется в адрес Экспертного совета Национального рейтинга и Агентства.
  3. При возникновении обстоятельств, не позволяющих выполнить мероприятие (мероприятия) дорожной карты в установленный срок, а также при необходимости внесения корректировок в дорожную карту, выявленной в ходе мониторинга, руководитель Проектного офиса уведомляет об этом Проектную команду, Экспертный совет Национального рейтинга и Агентство и организует подготовку проекта изменений в дорожную карту.
  4. Дорожные карты актуализируются не реже чем на ежегодной основе, в соответствии с обновленными сборниками лучших практик по итогам Национального рейтинга. Перед формированием обновленных дорожных карт проводится контрольный мониторинг выполнения мероприятий по внедрению лучших практик Национального рейтинга за прошедший год. Первый этап мониторинга по новым дорожным картам рекомендуется осуществлять в середине второго квартала (в конце мая). Затем мониторинг осуществляется на ежеквартальной основе (в конце августа, ноября и февраля)в соответствии с порядком, предусмотреннымразделом Vнастоящих Методических рекомендаций.

### Приложение № 1

**Формат дорожной карты.**

Приведенная ниже форма содержит шаблон для формирования дорожной карты по внедрению лучших практик.

Типовая дорожная карта имеет следующую структуру:

| **№** | **Наименование лучшей практики** | | | | **Ответственный завнедрение практики** |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Комментарии по текущему состоянию в области лучшей практики в регионе | | | |  |  |  |
| **№.** | **Этап реализации** | **Результат этапа** | **Дата начала** | **Дата окончания** | **Ответственный за этап реализации** | **КПЭ** | **Значение КПЭ[[2]](#footnote-2)** | **Требуемые ресурсы** |

Пример заполнения дорожной карты приводится ниже.

Дорожная карта состоит из двух блоков мероприятий – организационных и план внедрения лучших практик. В организационном указываются мероприятия по созданию и обеспечению функционирования проектных офисов и коллегиальных совещательных органов (при их необходимости).

Форма содержит три типа строк:

1. Строка-заголовок, соответствующая наименованию планируемой к внедрению лучшей практики и содержащая, в том числе, информацию о текущем состоянии в данной области (области лучшей практики), а также о достигнутом показателе Национального рейтинга в данном регионе (если применимо), а также о средних значениях результатов по каждой из групп регионов по показателям, к которым относится (на которые влияет) внедряемая лучшая практика.
2. Строки-заголовки блоков (этапов) мероприятий (напр. Организационный этап), имеют номера первого уровня.
3. Строки, описывающие этапы внедрения лучшей практики (имеют номера второго уровня, формата *«№ этапа».«№ мероприятия» (напр.* ***1.2.***) и располагающиеся непосредственно под строками-заголовками блоков (этапов) мероприятий.

При формировании дорожной карты следует:

1. В строку-заголовок помимо наименования лучшей практики внести следующую информацию:
   1. ***Оценка текущего состояния в данной области (области лучшей практики) и имеющиеся значения показателей Национального рейтинга***;
   2. ***Сведения (реквизиты) документов, ссылки на источники публикации информации о мероприятиях и документах (Интернет, СМИ), регулирующих отношения в области лучшей практики***.
   3. ***Результаты Национального рейтинга для данного региона (по показателю, к которому относится лучшая практика)***
   4. ***Сведения о средних значениях результатов по каждой из групп регионов по показателям, к которым относится (на которые влияет) внедряемая лучшая практика***
   5. ***Ответственный за внедрение лучшей практики со стороны Правительства (Администрации) субъекта Российской Федерации* –** ФИО, контактные данные и должность.
2. Под каждой строкой-заголовком:
   1. Добавить необходимое количество строк-заголовков блоков (этапов) мероприятий;
3. Для каждого из этапов внедрения лучшей практики указать:
   1. **Наименование мероприятия** – наименование мероприятия, раскрывающее суть выполняемых на этапе работ;
   2. **Результат мероприятия** – описание результата, который должен быть достигнут после завершения этапа;
   3. **Дата начала, Дата окончания –** плановые даты начала и окончания работ по этапу – при планировании сроков следует предусмотреть разумные резервы по времени;
   4. **Ответственный за этап реализации –** ФИО и должность.
   5. **Наименование КПЭ по мероприятию**
   6. **Целевое значение КПЭ по мероприятию**
   7. **Ресурсы, требуемые для реализации мероприятия**

**Пример строки-заголовка:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Показатель В1.6 — Объекты инвестиционной инфраструктуры** | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* |
| *В N-ской области действуют 4 зоны экономического благоприятствования промышленно-производственного типа (ППТ), 5 зон экономического благоприятствования туристско-рекреационного типа (ТРТ), особая экономическая зона ТРТ, 2 бизнес-инкубатора (Республиканский (РБИ) и Межвузовский студенческий (МСБИ)), 1 промышленный парк, также 1 технопарк находится в стадии разработки.*  *2) РБИ сотрудничает с 41 резидентом, МСБИ – с 10 резидентами.*  *3) Технопарк был создан на основе Федеральной целевой программы «Создание в Российской Федерации технопарков в сфере высоких технологий». Реализация проекта запланирована на 2013-2017 гг.*  *4) Перечисленные организации оказывают не только экономическую помощь, но также услуги информационно-консультационного характера.*  *Деятельность бизнес-инкубатора и промышленного парка регулируется Постановлением Правительства N-ской области от 01.01.01 № 101*  *Значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 – 3.77*  *Целевое значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 после реализации мероприятий дорожной карты – \_\_\_\_* |

**Пример строки-заголовка блоков (этапов) мероприятий**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **1** | **Организационные мероприятия** | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* |

**Пример строки этапа внедрения:**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1.1. | *Создание Проектной команды* | *Распоряжение Губернатора N-ской области о создании Проектной команды*  *Протокол первого заседания Проектной команды, содержащий план дальнейших работ* | *01.09.2014* | *01.10.2014* | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* | *КПЭ не установлен* | *Целевое значение КПЭ не установлено* | *Резервирование помещения для заседаний Проектной команды.*  *Выделение на постоянной основе сотрудника Министерства экономики для осуществления организационного обеспечения Проектной команды* |

Поля, которые следует заполнить, выделены в приведенной ниже таблице-примере курсивом.

**ВАЖНО!** Данные, которыми эти поля заполнены, приведены исключительно для того, чтобы продемонстрировать формат заполнения дорожной карты. Они не должны быть ориентиром при планировании состава мероприятий по внедрению лучших практик, выборе руководителей подразделений, ответственных за их реализацию, а также установлении сроков реализации этапов.

**Пример заполнения типовой дорожной карты**

| **№** | **Наименование лучшей практики** | | | | **Ответственный за внедрение практики** |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Комментарии по текущему состоянию региона относительно лучшей практики | | | |  |  |  |
| **№.№** | **Этап реализации** | **Результат этапа** | **Дата начала** | **Дата окончания** | **Ответственный за этап реализации** | **КПЭ** | **Значение КПЭ** | **Требуемые ресурсы** |
|  | **Показатель Б 1.4. - Наличие и качество инвестиционной стратегии субъекта Российской Федерации** | | | | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* |  |  |  |
| *В N-ской области разработана и действует Инвестиционная стратегия N-ской области до 2018 года.*  *Стратегия разработана и утверждена с целью определения направлений инвестиционной политики N-ской области на период до 2018 года для обеспечения динамичного развития экономики области в долгосрочной перспективе.*  *Для достижения этой цели в Стратегии:*  *1) поставлены цели инвестиционной политики N-ской области и определены показатели их достижения;*  *2) проведена оценка экономического и инвестиционного потенциала N-ской области;*  *3) сформирован перечень мероприятий и механизмов реализации Стратегии.*  *В Стратегии приведена оценка стратегически значимых количественных и качественных характеристик экономики региона, доступных ресурсов ее развития (кадровые, инфраструктурные, производственные, информационные, рекреационные и другие), учтен прогнозный сценарий развития российской и мировой экономики, исходя из которого осуществляется стратегическое планирование, а также видение текущих конкурентных преимуществ и слабых сторон региона (относительно других регионов) с точки зрения инвестиционной привлекательности. Стратегией установлены территориальные и отраслевые приоритеты инвестиционного развития области, а также определены мероприятия и механизмы по реализации стратегии на период до 2018 года.*  *Текст стратегии размещен на сайте \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_*  *Значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 – 3.77*  *Целевое значение показателя N-ской области в рамках Национального рейтинга по показателю В1.6 после реализации мероприятий дорожной карты – \_\_\_\_* | | | |  |  |  |
| 1. | *Проведение открытого общественного обсуждения Инвестиционной стратегии с привлечением представителей бизнес-ассоциаций, ключевых предприятий иведомств, ответственных за ее реализацию.* | *Протоколы обсуждений*  *Оценка хода реализации стратегии*  *Перечень новых вызовов, которые должны быть учтены в стратегии*  *Перечень предложений по доработке стратегии* |  |  | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* | *Доля бизнес-ассоциаций региона, чьи представители приняли участие в обсуждении* | *00%* |  |
| 2. | *Доработка Инвестиционной стратегии с учетом результатов предыдущего этапа* | *Доработанная версия стратегии*  *Справка о внесенных изменениях*  *Переченьучтенных и неучтенных предложений* |  |  | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* | *Доля бизнес-ассоциаций региона, согласовавших доработанную версию стратегии* | *80%* |  |
| 3. | *Проведение открытого общественного обсуждения доработок Инвестиционной стратегии с привлечением представителей бизнес-ассоциаций, ключевых предприятий и ведомств, ответственных за ее реализацию.* | *Протоколы обсуждений*  *Перечень замечаний*  *Протокол об одобрении стратегии* |  |  | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* | *Доля бизнес-ассоциаций региона, чьи представители приняли участие в обсуждении* | * *100%* |  |
| * 4. | *Утверждение стратегии* | *Указ Губернатора об утверждении новой редакции Инвестиционной стратегии* | *01.09.2014* | *31.01.2015* | *Иванов Петр Иванович*  *Первый заместитель Губернатора N-ской области*  *8 (9876) 54-32-10* | *Доля бизнес-ассоциаций региона, согласовавших итоговую версию стратегии* | *100%* |  |
| 2.1. | *Подготовка отчета о реализации Стратегии* | *Отчет о реализации Стратегии за отчетный год размещен на Инвестиционном портале и представлен Экспертной группе* | *01.09.2014* | *15.09.2014* | *Константинопольский Константин Константинович, Министр экономики N-ской области*  *8 (9876) 54-32-11* | *КПЭ стратегии КПЭ хода проектов, направленных на реализацию стратегии* |  |  |

### Приложение № 2

**Проверочные вопросы для оценки качества заполнения блоков дорожной карты**

Для общего улучшения качества заполнения соответствующих блоков дорожной карты рекомендуется проверять содержание блока с помощью следующих проверочных вопросов

|  |  |
| --- | --- |
| **1. Описание текущего состояния, проблематики и целей изменений** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Сформировать понимание о существующем положении дел, процессе, стоимости, уровне удовлетворенности, др. | * Указана ли информация о том, сколько времени, процедур, финансовых затрат занимает процедура? |
| Консолидировать информацию о шагах, уже предпринятых в этом направлении, созданной инфраструктуре | * Перечислены ли регламентирующие НПА, инициативы, уже предпринятые в этом направлении (например, внедрена электронная очередь), были ли сформированы рабочие группы, создана инфраструктура? |
| Выделить проблему или определить области для улучшения | * Можно ли однозначно судить, какая проблема решается? Это одиночная проблема или комплексная задача (например, повысить эффективность)? |
| Определить конечную измеримую достижимую цель, эффективную для решения заявленной проблемы | * Какова конечная цель изменений? * Соответствует ли она заявленной проблеме? * Это единоразовое мероприятие или повторяющееся? Возможно ли измерить достижение цели или, в случае постоянной работы, улучшение в данном направлении? * Достаточно ли цель амбициозна и реалистична? |

|  |  |
| --- | --- |
| **2. Формирование списка мероприятий (этапов реализации)** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Однозначно описать перечень мероприятий, которые необходимо провести | * Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки,«прочесть» дорожную карту и понять, что необходимо делать и что находится в зоне риска? * Не используются ли слишком общие формулировки, имеющие декларативный характер и не определяющие суть мероприятия? |
| Связать запланированные мероприятия с существующей проблематикой, возможностью достижения общего КПЭ по направлению внедрения ЛП | * Можно ли однозначно судить, что запланированное мероприятие напрямую вытекает из описания текущей ситуации и направлено на решение описанных проблем? * Можно ли однозначно судить, что реализация данного мероприятия напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению внедрения ЛП, либо связано с реализацией последующих мероприятий, напрямую влияющих на общий КПЭ? |
| Описать мероприятия, направленные на внедрение изменений | * Можно ли однозначно сказать, что мероприятие содержит предложение по изменению ситуации, а не описывает текущую деятельность профильных организаций? |
| Согласовать мероприятия между собой по содержанию | * Согласованы ли мероприятия между собой, нет ли взаимоисключающих друг друга мероприятий? * Не имеют ли мероприятия пересечение в содержании? |

|  |  |
| --- | --- |
| **3. Описание ожидаемых результатов мероприятий (этапов реализации)** | |
| **Целизаполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Однозначно определить, что будет являться результатом каждого мероприятия | * Является ли указанный результат однозначным следствием описанных мероприятий? * Сможет ли человек, не вовлеченный в процесс разработки, однозначно определить, достигнут ли результат мероприятия; как и что ему необходимо проконтролировать, чтобы принять решение о завершенности мероприятия? |
| Отразить, как результат данного мероприятия связан с достижением общего КПЭ | * Можно ли однозначно судить, что достижение данного результата напрямую влияет на достижение общего КПЭ по направлению внедрения ЛП? |

|  |  |
| --- | --- |
| **4. Постановка сроков мероприятий (этапов реализации)** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Предусмотреть контрольные точки для оценки успешности реализации мероприятий ДК | * Совпадает ли срок завершения мероприятия с контрольной точкой, в которой можно однозначно определить, достигнут или нет результат по мероприятию? * Предусмотрены ли варианты корректировок дорожной карты, которые возможно реализовать в контрольных точках для обеспечения достижения запланированных результатов? |
| Определить оптимальную длительность мероприятий и уровень детализации описания мероприятий в ДК | * Проведена ли взвешенная оценка длительности указанного мероприятия (какой подход использовался при оценке длительности)? * Позволяет ли общая длительность мероприятия своевременно оценить успешность реализации и риски выполнения в полном объеме и в срок? Целесообразно ли разбиение длительного мероприятия на несколько связанных мероприятий с возможностью анализировать промежуточные результаты, риски и вероятность успешного завершения общего мероприятия? * Есть ли возможность объединения излишне детализированных мероприятий в одно общее, без увеличения рисков для успешности реализации общего мероприятия? |
| Описать взаимосвязи и взаимозависимости между мероприятиями | * Согласованы ли по срокам мероприятия между собой? Учтены ли взаимосвязи и взаимозависимости между мероприятиями в рамках ДК или внешними мероприятиями? Можно ли явно судить о взаимозависимости мероприятий из описания самих мероприятий, либо сроков (напр., указаны в явном виде в поле начала или завершения мероприятия)? * Согласованы ли по срокам мероприятия «смежных» блоков/направлений ДК |

|  |  |
| --- | --- |
| **5. Определение ответственных за реализацию мероприятий (этапов реализации)** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Однозначно определить, кто несет ответственность за реализацию каждого мероприятия | * Достаточно ли четко определена ответственность за дорожную карту проекта и за каждое мероприятие? Указаны ли ФИО, Организация/Департамент, к которому принадлежит ответственный; контактная информация? * Если перечислены несколько лиц, можно ли однозначно определить, кто из них является   + ЕОЛ (Единым Ответственным Лицом)   + Соисполнителем/Исполнителем |
| Определить, сможет ли ответственное лицо реализовать мероприятие | * Обладает ли обозначенное ответственное лицо полномочиями принятия решений и привлечения необходимых ресурсов? * Обладает ли обозначенное ответственное лицо необходимым набором компетенций для выполнения поставленной задачи? * Имеет ли ответственное лицо возможность и предусмотренные механизмы коммуникации с ключевыми заинтересованными сторонами по данному мероприятию? * Предоставлены ли ответственному механизмы эскалации вопроса на вышестоящий уровень в случае возникновения рисков для успешного завершения мероприятия, необходимости решения нештатных ситуаций, привлечения дополнительных ресурсов * Способно ли ответственное лицо осуществлять кросс-функциональное/межведомственное взаимодействие при реализациимероприятия в случае необходимости? * Определены ли инструменты мотивации ответственного лица для достижения результатов мероприятия? |

|  |  |
| --- | --- |
| **6. Постановка Ключевых Показателей Эффективности и их целевых значений** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Планировать достижение более высоких целей посредством контроля реализации отдельных мероприятий | * Приблизит ли достижение запланированных результатов по конкретному мероприятию к достижению цели более высокого уровня? |
| Создать инструмент для ответственного за внедрение для измерения степени достижения результатов мероприятия | * Сможет ли ответственный за внедрение оценить степень достижения результата, измеряя работу исполнителя по данному КПЭ? Измерим ли КПЭ на постоянной основе? |
| Задать целевой результат от реализации мероприятия для исполнителя (ответственного за реализацию); создать мотивацию для исполнителя | * Может ли исполнитель взять на себя полную ответственность за достижение КПЭ? Обладает ли он достаточными ресурсами, полномочиями? Может ли результативность исполнителя по данному показателю стать одной из компонент его мотивации? Является ли КПЭ достаточно амбициозными реалистичным, будет ли он стимулировать исполнителя к работе или демотивировать? |

**Справка:** КПЭ устанавливаются только для операционных мероприятий (например, снижение сроков, повышение эффективности, внедрение электронного приема документов, организация функционирования «горячей линии», повышение качества обслуживания, и т.д.), для административных мероприятий и мероприятий организационного характера (например, организация рабочей группы, утверждение регламента, мониторинг хода выполнения, и т.д.) КПЭ не устанавливаются.

|  |  |
| --- | --- |
| **7. Перечисление необходимых ресурсов** | |
| **Цели заполнения блока** | **Проверочные вопросы** |
| Указать все необходимые ресурсы для успешной реализации мероприятий | * Выявлены ли основные повторяющиеся или разовые затраты? * Выявлены ли основные необходимые людские и материальные ресурсы? * Проведена ли взвешенная оценка необходимости и достаточности запрашиваемых ресурсов и каковы ее результаты? |
| Учесть доступность ресурсов для реализации мероприятий | * Учтены ли ресурсы, находящиеся вне прямой зоны компетенции/полномочий ответственного за мероприятие (напр., в случае необходимости привлечениясотрудников других департаментов)? * Совпадают ли сроки доступности ресурсов со сроками мероприятий, к которым они привязаны? * Есть ли понимание, кто является ключевыми заинтересованными сторонами и/или ресурсодержателями по данному мероприятию? Какие у них могут возникнуть требования? |

### Приложение № 3

**Примеры организации проектной работы в регионах**

Примеры организации проектной работы в субъектах описаны на базе существующих организационных механизмов.

**1. Пример организации работы по внедрению изменений в регионе N**

**1.1. Формирование организационного механизма**

Проектная работа в N-ской области реализована на базе «Штабапоснижениюадминистративныхбарьеровиулучшениюинвестиционногоипредпринимательскогоклимата» (далее– проектного штаба) – постоянно действующего коллегиального совещательного и консультативного органа при правительстве N-ской области, который совмещает в себе проектную команду и проектный офис, описанные в разделе II настоящего документа. Основная цель создания штаба –обеспечениесогласованныхдействийиорганизациясовместнойработыисполнительныхоргановгосударственнойвласти, субъектовинвестиционнойипредпринимательскойдеятельности, общественныхииныхорганизаций.

**1.1.1.Задачи проектного штаба:**

* выявление административных барьеров при осуществлении инвестиционной и предпринимательской деятельности, формирование предложений по их снижению или устранению;
* обеспечение согласованных действий и выработка единой позиции исполнительных органов государственной власти;
* содействие в развитии и укреплении сотрудничества с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъекта, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями по вопросам снижения и устранения административных барьеров.

**1.1.2. Функционал проектного штаба**

В рамках своей работы штаб осуществляет следующие функции:

* Осуществляет сбор, изучение, анализ и обобщение информации по поступающим обращениям от субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности.
* Рассматривает предложения субъектов инвестиционной и предпринимательской деятельности по совершенствованию правовых актов.
* Дает свои предложения при разработке проектов правовых актов, закрепляющих план мероприятий («дорожную карту») по снижению административных барьеров.
* Осуществляет мониторинг результатов реализации дорожных карт по снижению административных барьеров.
* Запрашивает и получает в установленном порядке от исполнительных органов государственной власти, органов местного самоуправления, организаций и их должностных лиц необходимую для осуществления своей деятельности информацию и материалы.
* Совместно с федеральными органами государственной власти, органами государственной власти субъекта, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями содействует устранению административных барьеров на территории.
* Представляет ежеквартально, а также по мере необходимости доклад (отчет) о результатах деятельности Штаба Губернатору.
* Опубликовывает доклады (отчеты) и иные материалы о результатах деятельности Штаба на официальном сайте департамента экономического развития.

**1.1.3. Состав проектного штаба**

Решение о создании проектного штаба принято Губернатором области и закреплено постановлением правительства области. Председатель штаба:

* осуществляет общее руководство деятельностью штаба;
* выносит на обсуждение вопросы, касающиеся деятельности штаба, формирования рабочих групп;
* ведет заседания штаба;
* создает рабочие группы в составе штаба и назначает председателей рабочих групп.

Заместителем председателя проектного штаба назначен руководитель департамента экономического развития, который в случае отсутствия председателя Штаба исполняет его полномочия.

Ответственным секретарем проектного штаба был назначен заместитель руководителя департамента экономического развития. Секретарь осуществляет:

* организациюработыпоподготовкезаседанийШтаба;
* формирование повесткидлязаседанияштабаипо согласованиюспредседателемштабасписокприглашенных на заседание лиц;
* формирование предложения для председателя Штаба по созданию рабочих групп, составу рабочих групп, плана работы Штаба;
* сбор материалов по вопросам, подлежащим рассмотрению на заседании Штаба;
* информирование членов Штаба и лиц, приглашенных на заседание, о повестке дня заседания, дате, месте и времени его проведения не позже чем за три дня до заседания, а также направляет членам Штаба материалы по вопросам, подлежащим рассмотрению на заседании Штаба;
* протоколирование заседания Штаба, в течение трех дней после подписания протокола председателем штаба направляет копии протокола заседания Штаба или выписки из него членам Штаба, лицам, принимавшим участие в заседании Штаба;
* координацию деятельности постоянных и оперативных рабочих групп Штаба по основным направлениям деятельности.

Штаб проводит свою работу в форме заседаний, формирует в своем составе постоянные и оперативные рабочие группы по основным направлениям деятельности. Регулярность проведения заседаний Штаба, а также созданных при нем постоянных и оперативных рабочих групп определяется в соответствии с планом работы Штаба, утверждаемым председателем Штаба. В период с декабряпоянварь было проведено 7 заседаний штаба. Площадкой для работы штаба является департамент экономического развития, который в том числе отвечает за организационно-техническое обеспечение деятельности Штаба.

В целом проектный штаб включает более 30 участников:

* представители исполнительных органов властиN-ской области:
  + руководитель департамента аграрной политики;
  + руководитель департамента имущественных и земельных отношений;
  + руководитель департамента промышленности‚ предпринимательства и торговли;
  + руководитель департамента здравоохранения;
  + руководитель департамента связи и массовых коммуникаций;
  + руководитель департамента природных ресурсов и экологии;
  + руководитель департамента образования‚ науки и молодежной политики;
  + руководитель департамента социальной защиты;
  + руководитель департамента финансов;
  + руководитель департамента архитектуры и строительной политики;
  + руководитель департамента по развитию муниципальных образований;
  + руководитель департамента труда и занятости населения;
  + руководитель управления физической культуры и спорта;
  + руководитель управления ветеринарии;
  + руководитель департамента жилищно-коммунального хозяйства и энергетики;
  + руководитель управления по государственному регулированию тарифов;
  + руководитель управления по регулированию контрактной системы в сфере закупок;
  + руководитель управления делами;
  + руководитель управления лесного хозяйства;
  + руководитель управления государственного технического надзора;
  + руководитель государственной жилищной инспекции;
  + руководитель инспекции государственного строительного надзора;
  + руководитель департамента транспорта и автомобильных дорог;
  + начальник отдела профессионального искусства и художественного образования департамента культуры;
* представители деловых объединений и внешних экспертов (по согласованию участников):
  + председатель Общественной палатыN-ской области;
  + президент Торгово-промышленной палатыN-ской области;
  + председатель регионального союза предпринимателей «ОПОРА»;
  + президент Регионального объединения работодателей «Совет промышленников и предпринимателей»;
  + председатель Совета некоммерческого партнерства «Союз строителей N-ской области»;
  + начальник Отделения по N-ской областиГлавного управления Центрального банка Российской Федерации;
  + председатель Центрально-Черноземного банка ОАО «Сбербанк России».

Наличие большого количества профильных специалистов в проектном штабе позволило вовлечь в работу по снижению административных барьеров широкий круг органов власти. Сложности, связанные с эффективностью взаимодействия участников штаба в предложенном составе, были решены путем проведения совещаний с участием узкого состава профильных специалистов, определенного в соответствиис тематикойсовещания и вопросов повестки. В случае необходимости на заседания Штаба так же приглашаются представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъекта, органов местного самоуправления, общественных и иных организаций.

Присутствующие на заседаниях:

* участвуютвобсуждениирассматриваемых Штабом вопросов и принятии по ним решений,
* вносят председателю Штаба предложения по плану работы Штаба и в повестку заседания Штаба,
* представляют ответственному секретарю Штаба материалы по вопросам, подлежащим рассмотрению на заседании Штаба,
* предлагают кандидатуры представителей территориальных органов федеральных органов исполнительной власти, органов государственной власти субъекта, органов местного самоуправления, организаций, независимых экспертов и иных заинтересованных лиц для участия в заседании Штаба,
* направляют предложения по составу рабочих групп, формируемых в составе Штаба.

Данный организационный механизм не жестко фиксирован и предполагает наличие определенной свободы по принятию решений в отношении создания рабочих групп. В связи с чем на базе проектного штаба в рамках работы по снижению административных барьеров иулучшениюинвестиционногоипредпринимательскогоклимата было создано несколько рабочих групп, направления деятельности которых актуальны для региона:

* улучшениезначенийНациональногорейтинга,
* развитиеимпортозамещения и поддержка экспорта,
* снижение сроков получения разрешений на строительство,
* повышение доступности энергоресурсов.

Рабочие группы были сформированы с максимальным использованием существующих площадок. Например, рабочая группа по снижению сроков получения разрешения на строительство была сформирована на базе существующей, работа в рамках которой уже велась последние два года. Данный пример свидетельствует о том, что руководство региона подошло к решению задачи рационально и организовало работу с учетом существующих условий и инфраструктуры в регионе.

Одним из механизмов нефинансовой мотивации команд по направлениям, в том числе руководителей команд, служили публичные представления проектов блоков дорожных карт. По решению проектного штаба первым презентующим был автор наиболее качественно проработанного направления, что служило примером, которому необходимо следовать, и повышало мотивациюруководителейдругихнаправлений. Данный механизм обеспечил качественное исполнение региональной дорожной карты.

**Пример организации работы по внедрению изменений в I-ой области**

**2.1. Формирование организационного механизма**

Проектная работа в I-ой области реализована на трех уровнях: верхний уровень – проектный комитет, средний уровень – проектный офис, нижний уровень – команды по направлениям.

**2.1.1 Проектный комитет**

Проектный комитет – коллегиальный орган, принимающийуправленческиерешениявчастипланированияиконтролядеятельностинадолгосрочныйисреднесрочныйпериоды, осуществляющий контрольреализациипроекта, достиженияконтрольныхточекипоказателейпроекта. Проектный комитет создан для решения задач организации и управления внедрением лучших практик Национального рейтинга, является отдельным совещательным органом и соответствует проектной команде, описанной в разделе II Методических рекомендаций.

Руководителем проектного комитета назначен заместитель губернатора I-ой области по экономике и финансовым вопросам. Основными функциями руководителя являются:

* контроль достижения целей проекта,
* руководство планированием и исполнением проекта.

В состав проектного комитета входят:

* заместитель министра экономического развития и конкурентной политики – начальник управления инвестиционной политики и поддержки предпринимательстваI-ой области;
* министр топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйстваI-ой области;
* руководитель агентства по тарифам и ценамI-ой области;
* руководитель «Корпорации развитияI-ой области»;
* министр имущественных отношенийI-ой области;
* министр промышленности и строительстваI-ой области.

**2.1.2 Проектный офис**

Проектный офис обеспечивает операционную деятельность по внедрению изменений. Основные функции проектного офиса:

* координация операционной работы команд по направлениям,
* методическая поддержка команд по направлениям при разработке нормативно-правовых актов,
* организация работы проектного комитета,
* обучение членов команд по направлениям,
* разработка и внедрение системы мотивации
* мониторинг реализации проекта,
* обучение команд по направлениям правилам применения инструментовмониторинга.

Планируемый состав проектного офиса – два человека, задействованные на полной основе и сотрудники отдела по работе с информационными системами, задействованные по мере необходимости.

Руководитель проектного офиса – руководитель АО «Корпорации развитияI-ой области» одновременно является руководителем проектного офиса и членом проектной команды, что позволяет реализовывать постоянное и эффективное взаимодействие с членами проектной команды.

Координатор проекта – сотрудник АО«Корпорация развитияI-ой области», выполняющий основные функции проектного офиса на ежедневной основе.

Сотрудники отдела по работе с информационными системами оказывают поддержку работы ИС «Адванта»[[3]](#footnote-3), использование которой планируется для организации постоянного мониторинга деятельности команд по направлениям.

Преимуществом организации работы проектного офиса на базе АО «Корпорация развитияI-ой области» является его организационно-правовая форма, которая позволяет привлекать сотрудников необходимой квалификации на полной основе и более свободно использовать, в том числе, и материальные механизмы мотивации.

**2.1.3. Команды по направлениям**

Команды по направлениям сформированы согласно приоритетам региона по внедрению лучших практик Национального рейтинга и используют в качестве площадок уже существующие межведомственные комиссии и межотраслевые советы. Руководителями команд по направлениям являются профильные министрыI-ой области, все из которых включены в проектный комитет. Основные функции руководителей команд по направлениям:

* управление разработкой дорожной карты,
* управление реализацией инициатив дорожной карты,
* согласование результатов исполнения инициатив дорожной карты.

В состав команд по направлениям помимо руководителя включаются:

* представители органов исполнительной власти субъекта Российской Федерации;
* представители территориальных органов федеральных органов исполнительной власти;
* представители ресурсоснабжающих организаций;
* эксперты в предметной области деятельности команды по направлению.

Основные функции членов команд по направлениям:

* разработка блоков дорожной карты по соответствующим направлениям с целями, поставленными проектным комитетом, включая определение ответственных исполнителей мероприятий, показателей эффективности, сроков и ресурсов;
* мониторинг и контроль ходавыполнения в установленные сроки мероприятий и мер, предусмотренных дорожной картой по соответствующему направлению;
* информирование о ходе и результатах исполнения мероприятий дорожной карты по соответствующему направлению.

В регионе выделены следующие приоритетные направления внедрения лучших практик Национального рейтинга:

1. «Строительство». Работа команды организована на площадке межведомственной комиссии при Губернаторе по повышению эффективности взаимодействия в градостроительной сфере. Руководителем команды является Министр промышленности и строительстваI-ой области.

В состав команды включаются:

* представители Министерства промышленности и строительстваI-ой области,
* представитель Министерства имущественных отношенийI-ой области,
* представитель Агентства по тарифам и ценамI-ой области,
* представитель подразделения Росреестрапо I-ой области,
* представители филиалаОАО «МРСК Северо-Запада»;
* представители Министерства экономического развитияI-ой области,
* представитель Инспекции государственного строительного надзораI-ой области,
* Уполномоченный при Губернаторе I-ой области по защите прав предпринимателей,
* представитель Агентства архитектуры и градостроительстваI-ой области.

1. «Инженерное обеспечение». Работа команды организована на базе межотраслевогосоветапотребителейповопросамдеятельностисубъектовестественныхмонополийприГубернатореI-ой области. Руководителем команды является руководитель Агентства по тарифам и ценамI-ой области.

В состав команды включаются:

* представители Министерства топливно-энергетического комплекса и жилищно-коммунального хозяйстваI-ой области,
* представители Министерство экономического развитияI-ой области,
* представители Агентства архитектуры и градостроительстваI-ой области,
* представитель управления Ростехнадзора по I-ой области,
* представители филиалаОАО «МРСК Северо-Запада»,
* Уполномоченный при Губернаторе I-ой области по защите прав предпринимателей,
* представители управления федеральной антимонопольной службы по I-ой области.

1. «Инвестиции». Работа команды организована на базе комиссиипоинвестиционнойполитикеиразвитиюконкуренции. Руководителем команды является заместитель министра по экономическому развитию и конкурентной политике – начальник управления инвестиционной политики и поддержки предпринимательстваI-ой области.

В состав команды включаются:

* представители Министерства экономического развитияI-ой области,
* представители Министерства имущественных отношенийI-ой области,
* представители ОАО «Агентства по привлечению инвестицийI-ой области»,
* представители Министерства финансовI-ой области,
* представители ГУП «Фонд имущества и инвестиций»,
* Уполномоченный при ГубернатореI-ой области по защите прав предпринимателей.

1. «Поддержка предпринимательства». Работа команды организована на базе общественногосоветапомаломуисреднемупредпринимательствуприГубернатореI-ой области. Руководителем команды является заместитель министра по экономическому развитию и конкурентной политике – начальник управления инвестиционной политики и поддержки предпринимательстваI-ой области.

В состав команды включаются:

* представители Министерства экономического развитияI-ой области,
* представители Министерства имущественных отношенийI-ой области,
* представители управления Федеральной антимонопольной службыI-ой области,
* представители управления Федеральной налоговой службыI-ой области,
* представитель управления РосреестраI-ой области,
* представители ОАО «Агентства по привлечению инвестиций»,
* представители фонда «Региональный центр микрофинансирования»,
* представители ГУП «Инвестиционная компания»,
* представители ГАУ АО «Региональный бизнес-инкубатор»,
* Уполномоченный при ГубернатореI-ой области по защите прав предпринимателей.

Одним из механизмов нематериальной мотивации членов команд по направлениям является возможность для наиболее успешных членов команды лично представить экспертное мнение и идеи по улучшению инвестиционного климата высшему должностному лицу. Данный инструмент награждения и признания позволяют отметить наиболее значительные заслуги по достижению целей организации и мотивируют как отличившегося сотрудника, так и других членов команды.

### Приложение № 4

**Рекомендации по системе мотивации**

1. Обновление **системы мотивации** рекомендуется реализовать через обновление стандартов как материальной, так и нематериальной мотивации участников процесса внедрения.

Для сотрудников, участвующих в процессе внедрения на условиях частичной занятости, рекомендуется дополнить текущую систему мотивации. Влияние работы по внедрению изменений на общую мотивацию сотрудника должно быть пропорционально доли времени, выделяемого на эту работу, в общем рабочем времени сотрудника.

Эффективная система мотивации должна основываться на следующих принципах:

* прямая связь с ключевыми показателями эффективности;
* вовлеченность высшего руководства;
* прозрачность критериев и механизмов мотивации;
* публичность признания достижений.

1. Обновление системы материальноймотивациигосударственныхгражданскихслужащих проводится сучетомположенийстатьи 50 Федеральногозаконаот 27 июля 2004 г. № 79-ФЗ «ОгосударственнойгражданскойслужбеРоссийскойФедерации» (сизменениямиидополнениями). Имеет смысл обеспечить прямое влияние результатов работы по внедрению изменений на размер переменной части оплаты труда.
2. Рекомендуется активное использование инструментов нематериальной мотивации, которые могут быть объединены в следующие группы:

* инструменты награждения и признания,
* инструменты коммуникации,
* инструменты развития.

А) Инструменты награждения и признания позволяют отметить наиболее значительные заслуги по достижению целей организации и мотивируют как отличившегося сотрудника, так и других членов организации. Примеры инструментов награждения и признания, которые целесообразно использовать для мотивации участников процесса внедрения:

* объявление благодарности от лица высшего должностного лица субъекта Российской Федерации с выдачей грамоты;
* выявление после каждого этапа (цикла) мониторинга сотрудников, которые реализуют мероприятия дорожной карты в срок или с опережением срока – рассылка всем участникам процесса внедрения писем с перечнем данных сотрудников и благодарностью руководства, размещение имен и фотографий в местах отдыха сотрудников;
* рассылка всем участвующим в процессе внедрения ведомствам региона электронных писем с перечнем наиболее отличившихся сотрудников – один раз в полгода;
* приглашение наиболее успешных сотрудников на встречу с руководством региона;
* присвоениеочередногоклассногочинагосударственнойгражданскойслужбыдоистеченияустановленногосрока;
* присвоениеклассногочинагосударственнойгражданскойслужбынаоднуступеньвышеклассногочина, соответствующегозамещаемойдолжности;
* поощрениенаградамиипочетнымизваниямисубъектаРоссийскойФедерации;
* представление к поощрению Правительством Российской Федерации.

Б) Инструменты коммуникации служат для повышения уровня вовлеченности сотрудников, обеспечивая понимание целей и задач организации, осознание вовлеченности высшего руководства и важности собственных усилий по достижению общих целей. Примеры инструментов коммуникации, которые целесообразно использовать для мотивации участников процесса внедрения:

* ежеквартальные устные выступления и письменные обращения высшего руководства региона перед сотрудниками с объяснением важности проекта и текущего статуса;
* размещение материалов о важности проекта в помещениях организации, во внутренней электронной сети;
* объяснение сотрудникам важности их конкретных усилий по достижению общих целей.

В) Инструменты развития направлены на выполнение двух задач. Во-первых, инструменты развития позволяют наградить сотрудника за проделанную работу – в этом отношении инструменты развития схожи с инструментами награждения и признания. Во-вторых, инструменты развития позволяют улучшать навыки и умения лучших сотрудников. Примеры инструментов развития, которые целесообразно использовать для мотивации участников процесса внедрения:

* возможность внеочередного повышения квалификации;
* составление индивидуального плана тренингов и/или повышения квалификации;
* организация тренингов по командообразованию для наиболее успешных отделов и департаментов.

В случае наличия кураторов у лиц, участвующих в процессе внедрения, кураторам рекомендовано включать дополнительные мероприятия по обучению и развитию в индивидуальный план подготовки резервиста.

### Приложение № 5

**Принципы и формат отчетности по мониторингу статуса внедрения дорожных карт**





1. Примеры корректных ключевых показателей эффективности:

   - *Сокращение срока оказания государственной услуги … на (до) \_\_\_ дней*;

   - *Долясубъектов малого и среднего предпринимательства региона, получивших поддержку (прошедших обучение и др.), процентов*. [↑](#footnote-ref-1)
2. Оптимально указывать текущее значение КПЭ и целевые значения с детализацией по годам. [↑](#footnote-ref-2)
3. "Адванта" - корпоративнаяинформационнаясистемауправленияпроектами, задачами, портфелямипроектов. МониторингисполненияДорожнойкартыпланируетсяреализоватьнабазеданнойинформационнойсистемы. [↑](#footnote-ref-3)