

Анализ опросных листов респондентов
(ключевых участников) НП «Экология»

Проектное управление

Обзор текущей ситуации (проблематика)

1. Недостаточная периодичность оценки выполнения целевых. Утвержденные методики оценки целевых показателей предусматривают определение фактически достигнутых параметров 1 раз в год, что не соответствует принципам проектного управления;
2. Действующие дополнительные показатели не в полной мере детализируют и раскрывают основные целевые показатели;
3. Несоответствие выполнения контрольных точек Паспорта федерального проекта обязанностям сотрудников отраслевого департамента;
4. Работа проектного офиса выстроена не как команда единомышленников, настроенная на достижение общего результата, а как группа узкоспециализированных специалистов по отдельным направлениям деятельности;
5. Отсутствие у сотрудников необходимых навыков современного проектного управления;
6. Дублирование задач с курирующим Департаментом;
7. Положение о проектной деятельности № 1288 не соотносится с реальными процессами осуществления проектной деятельности, в частности не учитывает особенности работы в ГИИС «Электронный бюджет»;
8. В функциональной структуре проектной деятельности отсутствует понятие «Проектный офис по федеральному проекту»;
9. Положением не предусмотрено предоставление субъектами РФ информации о реализации регионального проекта, необходимой для формирования отчета по ФП;
10. Неадекватная расстановка сроков подготовки отчетности по ФП: кассовое исполнение в ГИИС «Электронный бюджет» обновляется Минфином России на 6 рабочий день, в то время как ФОИВы – участники ФП обязаны представлять информацию (сведения об исполнении результатов с актуальным кассовым исполнением по результату) в ведомственный проектный офис на 3 рабочий день;
11. Непонятная структура взаимодействия с проектным офисом Правительства, с ЦПМ. Отсутствие четких методик, грамотных кураторов в проектом офисе Правительства и ЦПМ. Отсутствие методологического базиса в проектом управлении;
12. Ограниченные сроки выполнения задач приводят к переработке и неравномерной загрузке специалистов, а также недостаточно качественному выполнению;

13. Двойное/тройное подчинение;
14. Отсутствует четкое понимание и разграничение проектных и функциональных ролей;
15. Отсутствует работающий механизм материального/ нематериального стимулирования участников федеральных проектов;
16. Появление срочных задач с минимальным сроком выполнения;
17. Отсутствие достаточного количества работников в проектном офисе;
18. Переизбыток контролирующих органов;
19. Необходимость подготовки множества справок об одном и том же в разных форматах;
20. Не обеспечивается достоверный контроль достижения заявленных целей и значений показателей федерального проекта.

Гипотеза о причинах

1. На этапе формирования проектного офиса не был сформирован правильный посыл для работы команды как единого механизма, в котором все вместе решают общие задачи;
2. Распределение обязанностей среди сотрудников произведено неравномерно, без учета специфики работы по отдельным направлениям, требующим повышенных трудо-временных затрат и необходимости предусмотреть возможность взаимозаменяемости сотрудников;
3. Документы о ведении проектной деятельности не соотнесены (недостаточно синхронизированы) с общими подходами к работе в ГИИС «Электронный бюджет»;
4. Со стороны Проектного офиса Правительства не уделяется достаточного внимания методологическим подходам и налаживанию процессов взаимодействия всех участников проектной деятельности (или не знают о проблеме);
5. Запрашивающие органы не обладают достаточной компетенцией, чтобы самостоятельно получить информацию из ГИИС «Электронный бюджет», либо не могут эффективно использовать ранее представленную информацию;
6. Низкий уровень знаний НПА по проектной деятельности;
7. Отсутствие укомплектованных проектных команд с четким распределением функций и ролей;
8. Отсутствие понимания необходимости стимулирования сотрудников у руководителей проектов;
9. Недостаточно компетенции у большинства участников;

10. Смена руководящего состава федерального проекта, а также работников проектного офиса;
11. Отсутствие финансирования проектного офиса в рамках реализации федерального проекта;
12. Медленная реакция руководства федеральных проектов, несоблюдение сроков;
13. Низкий уровень знаний в сфере проектного управления как у руководства, так и у исполнителей.

Предложения по разрешению ситуации

1. Рассмотреть возможность определения фактических параметров целевых показателей ежеквартально;
2. Ввести в практику проектного офиса проведение еженедельных общих совещаний/планерок с выявлением текущих проблем, совместным поиском их решений, определением оперативного плана действий на неделю;
3. Равномерно перераспределить нагрузку среди сотрудников, организовать рабочий процесс таким образом, чтобы при необходимости сотрудники могли заменять друг друга по «горящим» направлениям ФП;
4. Организовать обучение сотрудников по программе «Проектное управление»;
5. Синхронизировать работу ВПО и курирующего Департамента
6. Необходимо внести изменения в Положение, учитывающие практику осуществления проектной деятельности в том числе тот факт, что проектная деятельность осуществляется с использованием ГИИС «Электронный бюджет»;
7. Создание рабочих групп с участием представителей проектного офиса Правительства, ведомственного проектного офиса, проектного офиса по федеральным проектам, ЦПМ, на которых можно было выносить все текущие проблемы и обсуждать подходы к их решению;
8. Организация совместных конференций/семинаров с представителями региональных проектных офисов и федеральных проектных офисов, а также ВПО, проектного офиса Правительства и ЦПМ;
9. Планирование процессов заранее, проведение промежуточных совещаний, составление единого плана мероприятий;
10. Обучить всех задействованных в проекте основам проектного управления с проведением аттестации по ГОСТ (ПМ-Стандарт);
11. Распределить обязанности в соответствии со штатным расписанием;
12. Проработка с Минфином России вопроса дополнительного финансирования;
13. Введение дополнительных штрафов/санкций нарушителям, дисциплинарные взыскания.

Отраслевая специфика

Обзор текущей ситуации (проблематика)

1. Отсутствие мероприятий, направленных на решение задачи по формированию комплексной системы обращения с ТКО;
2. Мало отраслевой накопленной информации;
3. Явное лоббирование интересов отдельного бизнеса, не отвечающего общей цели проекта;
4. Отрасль обращения с ТКО - теневой сектор экономики. Наличие разнополярного лобби. Критическое влияние на экологию;
5. При разработке ФП не учитывалось финансирование проектного офиса;
6. Несвоевременное предоставление официальной отчетности для формирования отчетов в ГИИС;
7. Принятие решений без понимания позиции отрасли;
8. Недостаток необходимых квалифицированных кадров;
9. Слабая информированность населения в вопросах экологии;
10. Низкий уровень привлечения внебюджетных инвесторов в сжатые сроки;
11. Невозможность оплаты начальной/предпроектной стадии (изыскания, прогнозирование, проектирование);
12. Недостаточное применение механизма концессии и государственно-частного партнерства. Отсутствие единой методики сравнения преимуществ бюджетного финансирования (контракты жизненного цикла (КЖЦ)), концессий и государственно-частного партнерства;
13. Нехватка канцелярских принадлежностей и мебели для подготовки и хранения документов.

Гипотеза о причинах

1. Отсутствие мероприятий, направленных на решение задачи по формированию комплексной системы обращения с ТКО;
2. Отсутствие обучения и вводных курсов по нацпроекту и федеральным проектам;
3. Отсутствие практики взаимодействия между федеральными проектами через ведомственный проектный офис;
4. Отсутствие экологического обучения в процессе образования;
5. Слабая информированность региональных команд о механизмах и принципах реализации инвестиционных проектов с применением механизма ГЧП, концессии;

6. Длительность подготовки проектов государственно-частного партнерства и концессии. Отсутствие в стране единой сложившейся практики применения механизмов концессии, государственно-частного партнерства и бюджетного финансирования (КЖЦ).

Предложения по разрешению ситуации

1. Дополнение федерального проекта мероприятиями, направленными на развитие условий функционирования отрасли;
2. Оперативное информирование участников проектной деятельности о внутренних перебросках финансовых ресурсов в рамках НП Экология;
3. Создание единой онлайн платформы, где в режиме реального времени возможно решение задач требующих незамедлительного решения с возможностью выхода на должностных лиц;
4. Проработка с Минфином России вопроса дополнительного финансирования.
5. Одним из вариантов разрешения ситуации является проведение семинаров case-study для региональных проектных команд с привлечением отраслевых специалистов;
6. Внесение изменений в Постановление РФ №1600 от 05.12.2019 в части разрешения софинансирования предпроектных работ;
7. Проработка вопроса внедрения единой методики сравнения КЖЦ, ГЧП и концессии. Проработка вопроса внедрения типовых проектов ГЧП;
8. Корректировка сроков предоставления официальной отчетности/введение новых форм отчетности;
9. Проведение образовательных семинаров для персонала.

Коммуникационная среда Национального проекта «Экология» (кросс-функциональное взаимодействие)

Обзор текущей ситуации (проблематика)

1. Отсутствие своевременных и конструктивных замечаний и разъяснений по ним при формировании ежемесячной отчетности;
2. Перекалывание ответственности за достижение контрольных точек и мероприятий паспорта на других;
3. Недостаточно эффективное взаимодействие со стороны субъектов РФ в рамках реализации проекта;
4. Длительный процесс взаимодействия с внешними ведомствами;

5. Отсутствие взаимодействия с проектными командами, отказ от выполнения задач без официального запроса;
6. Кросс-функциональное взаимодействие практически отсутствует;
7. Не используются оперативные средства коммуникаций;
8. Отсутствует регламент взаимодействия Минприроды России и ППК;
9. Отсутствие у руководителя федерального проекта доступа к информации и полномочий по координации смежных мероприятий федеральных и национальных проектов, оказывающих прямое влияние на результат;
10. Сложности взаимодействия с субъектами РФ (недостаточное взаимодействие с региональными проектными офисами). Слабое взаимодействие с региональными проектными офисами, в том числе в части синхронизации федеральных и региональных проектов в ГИИС «Электронный бюджет» (наборы контрольных точек, подтверждающих документов к отчетам). Отсутствует взаимодействие с региональными проектными офисами, нет четкого понимания, как региональные паспорта и отчетность влияют на паспорт и отчетность ФП. Региональные проектные офисы зачастую требуют от органов исполнительной власти субъектов РФ ведение лишней отчетности, не ориентируются в инструкциях и рекомендациях Минфина России;
11. Длительные сроки согласования проектов НПА о создании с ФОИВ (Минфином России, Минобороны России, ФСБ, Минсельхозом России и пр.);
12. Проблема взаимодействия с Минстроем России, являющимся участником ФП (игнорирование поручений и запросов руководителя ФП, или несвоевременное их выполнение, непредставление полной и достоверной информации о ходе реализации мероприятий ФП). Слабая исполнительская дисциплина Минстроя России (отсутствие или несвоевременные ответы на запросы, представление информации не по запрашиваемой форме и т.д.);
13. Большое количество запросов от разных структур по информации содержащейся в электронном бюджете или отчетах.
14. Отсутствует сотрудничество и командное взаимодействие внутри министерства;
15. Механизм внутренних поручений дает регулярные сбои (поручения не выполняются, либо выполняются некачественно);
16. Не определены роли ВПО, профильного департамента, иных департаментов МПР в проекте;
17. Долгие процессы прохождения документов – регистрация, согласование, подписание;
18. Недостаточная оперативность и полнота учета всех участников проектной работы в сфере реализации проекта;

19. Долгий процесс согласования документов;
20. Отсутствие оптимальной системы документооборота, удаленного согласования и электронной подписи;
21. Перегруженность отраслевого Департамента текущей работой (помимо проекта);
22. Отсутствие методологической поддержки и непосредственной практической помощи со стороны ведомственного проектного офиса;
23. Отсутствие возможности получения оперативной информации от заместителей директоров ООПТ курирующих отделы федерального проекта;
24. Проектному офису делегируются задачи органа власти.

Гипотеза о причинах

1. Личные амбиции ставятся выше достижения результатов ФП;
2. Недостаточная скоординированность и информированность проектных офисов на уровне регионов в части проектной деятельности;
3. Отсутствие специалистов, кадрового состава проектных команд и понимания проектного управления;
4. Отсутствие запроса у руководства проектом на обеспечение горизонтальных связей в проекте;
5. Несогласованность распределения обязанностей между администратором федерального проекта – директором Департамента ООПТ, его заместителями и руководителем федерального проекта;
6. В случае участия сторонних организаций решения принимаются исходя из интересов именно организации;
7. На качество воздуха влияют в том числе результаты смежных национальных проектов, а также 4 федеральных проекта национального проекта «Эк-логия»;
8. При определении плана рабочих мест сотрудников проектной команды возможно удаленное расположение подразделений, выполняющих смежные обязанности, друг от друга (как в пределах одного этажа, так и в пределах одного здания);
9. Недостаточное понимание некоторых ФОИВ целей и задач НП «Экология», недооценка заинтересованными ФОИВ приоритетности мероприятий;
10. Слабо проработано на начальном этапе, вовремя не выявлены возможные проблемы;
11. Разница во времени с субъектами Российской Федерации;
12. Излишняя бюрократия в работе с ФОИВами;
13. Исторически сложившееся сложное взаимодействие двух Ведомств (Минстрой);

14. Постоянная смена кадрового состава, отсутствие должного уровня передачи дел и недостаточный уровень обучения;
15. Теоретической части Минфина России о порядке заполнения ГИИС «Электронный бюджет» недостаточно, необходимо видеть картину целиком: какие составляющие РП влияют на ФП напрямую и наоборот.
16. Нет внутренних регламентов взаимодействия в МПР;
17. Отсутствие распределения принятия решения и ответственности по уровням иерархии;
18. Недостаточная самостоятельность в принятии решений;
19. Нежелание сотрудников качественно выполнять свои должностные обязанности;
20. Нежелание совершенствования системы документооборота и выделения финансирования;
21. Наличие личностных противоречий между командами Департамента и ВПО;
22. Отсутствие понимания принципов работы в новом СЭД.

Предложения по разрешению ситуации

1. Должно быть налажено эффективное взаимодействие с четким разграничением обязанностей и ролей в реализации федерального проекта и расстановкой приоритетов;
2. Повышение внутренней организации проектных команд (офисов) на уровне регионов, усиление ответственности региональных руководителей;
3. Проведение обучения, установочных совещаний;
4. Создание одной базы данных которую наполняют ответственные по направлениям деятельности исполнители и все заинтересованные участники;
5. Введение дополнительных штрафов/санкций за медленное предоставление информации;
6. Проведение разъяснительных работ по оптимизации и ускорению предоставления сведений;
7. Четкое разграничение структуры от исполнителя до руководителя;
8. Создать рабочую группу при проектном комитете с участием субъектов Российской Федерации и федеральных органов власти для оперативного решения задач федерального проекта;
9. Учёт специфики работы сотрудников Проектного офиса с другими подразделениями, выполняющими смежные обязанности, при определении плана посадки сотрудников;
10. Упростить регламент взаимодействия с ФОИВами, исключить ненужные звенья;

11. Разработка и утверждение порядка взаимодействия между ФОИВами – участниками федерального проекта и руководителем федерального проекта. Прописать регламент межведомственного взаимодействия в рамках реализации национального проекта;
12. Разработка методологической базы по взаимосвязи региональных и федеральных проектов и отчетности по ним в ГИИС «Электронный бюджет», проведение совместного обучения представителей региональных и федеральных проектных офисов;
13. Необходимы разъяснения и совместное очное обучение представителей региональных и федеральных проектных команд: обсудить ведение отчетности, уровни согласования, набор контрольных точек, набор подтверждающих документов, механизмы корректировки региональных паспортов.
14. Выделить изолированные проектные команды и внедрить практики Agile;
15. Установление оптимальных сроков исполнения поручений с учетом сложности их исполнения и необходимости качественной проработки и согласования. Внедрение новой платформы с набором функций удаленного согласования;
16. Определение текущих задач Департамента в рамках реализации ФП и процента участия;
17. Обучение работы в СЭД;
18. Автоматическое согласование в случае отсутствия реакции согласующего;
19. Восприятие проектного управления как дополнительной нагрузки к текущей деятельности;
20. Повышение квалификации сотрудников в сфере проектного управления.

Вопросы управления бюджетом

Обзор текущей ситуации (проблематика)

1. Зависание подсистемы в рабочее время, сложная процедура перезапуска предложений и заявок;
2. ГИИС «Электронный бюджет» постоянно меняется, создаются новые разделы (подразделы) требующие от участников ФП повторного ручного ввода информации. Отсутствуют оповещения о внесенных изменениях. Пользователи не успевают за изменениями ГИИС «Электронный бюджет» и узнают об этих изменениях случайно в ходе работы. Неполное отображение информации в выгрузке печатной формы отчетов, ПНИ/ЗИ, что препятствует согласованию участниками ФП/ Случаи некорректного отображения уже сформированных и согласованных документов в ГИИС. Неудобная для работы выгрузка в excel из

системы (необходимо потратить много времени, чтобы привести таблицу в рабочее состояние). Отсутствие ключей доступа к ГИИС «Электронный бюджет» у участников проекта;

3. Отсутствие согласованности работ между проектным офисом и финансовым Департаментом. Не все участники федерального проекта исполняют свои обязанности в части заполнения отчетной информации в ГИИС «Электронный бюджет» по результатам. Непредставлением информации ответственными исполнителями по соответствующим результатам;
4. Нерезультативная работа техподдержки. Несвоевременное устранение технических проблем разработчиками системы. Длительный процесс обработки и устранения технических/методологических недоработок систем.

Гипотеза о причинах

1. В Минприроды России ответственные сотрудники не подключены к ГИИС «Электронный бюджет», не обучены работе в ней либо отсутствует четкое разграничение зон ответственности внутри Министерства. Подсистема УНП разрабатывалась на базе ГИИС «Электронный бюджет», которая предназначена для управления финансами, а не проектами;
2. Посредственная материально-техническая база (скорость обмена данных, малое количество серверов, устаревшее оборудование, обеспечивающее работу ГИИС ЭБ, неоптимизированная работа системы);
3. Отсутствие заинтересованности в оперативном и эффективном решении проблем у технической поддержки Минфина России. В службе технической поддержки ГИИС «Электронный бюджет» отсутствуют специалисты – методологи, понимающие суть вносимых изменений и иных действий с паспортом ФП;
4. Отсутствие прямого взаимодействия между специалистами финансового Департамента и специалистами проектного офиса. Забюрократизированный процесс подготовки официальных ответов ФОИВами.

Предложения по разрешению ситуации

1. Усилить контроль за исполнением сроков и требований, в части подготовки ежемесячных отчетов, закрепить ответственных в Минприроды России и подключить их к ГИИС «Электронный бюджет»;
2. Проведение обучения технических специалистов основным методологическим принципам проектной деятельности, а также своевременное ознакомление с новыми требованиями и указаниями Правительства РФ, методологов Минфина

России. Закрепить за ФОИВами сотрудников технической поддержки, либо увеличить их численность для круглосуточной консультации и возможности контакта по телефону. Расширить права сотрудников технической поддержки Минфина России в части внесения технических корректировок в ЗИ и ПНИ;

3. Предусмотреть систему своевременного информирования пользователей о появлении новых модулей, разделов или изменении действующих разделов, с прикреплением инструкций по работе с данными нововведениями. Предусмотреть автоматическое заполнение вновь созданных модулей, в случае если необходимые для этого данные уже занесены в ГИИС «Электронный бюджет»;
4. Перейти на продуктовый подход к развитию системы (CustDev, UX, портрет потребителей, CJM, LeanStartup).