



РАСПОРЯЖЕНИЕ

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

Белгород

«14» августа 2017 г.

№ 053

**Об оценке деятельности  
проектных офисов**

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

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

**Заместитель Губернатора области –  
начальник департамента внутренней  
и кадровой политики области**

**О.Павлова**

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

от «14» августа 2017 г.  
№ 053

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

**1. Общие положения**

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

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

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

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

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

В настоящем Положении применяются также следующие понятия и определения:

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

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

– функции Проектного офиса – это относительно самостоятельные, однородные и специализированные направления деятельности, характеризующиеся организационным обособлением и завершенным комплексом задач, объективно необходимые для реализации целей системы управления и выполняемых специальными приемами и способами;

– сервис Проектного офиса – способ предоставления значимой, завершенной и измеряемой полезности для участника проектной деятельности в рамках формализованного, измеряемого и контролируемого процесса с целью поддержки и обеспечения процессов управления проектами и портфелями проектов;

– уровень зрелости Проектного офиса – этапы развития Проектного офиса в соответствии со стандартизированной моделью.

## **2. Оценка деятельности Проектных офисов**

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

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

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

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

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

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

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

## **3. Формирование отчета по оценке деятельности Проектного офиса**

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

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

- параметры функции или сервиса;
- процесс их осуществления;

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

**Форма отчета об оценке деятельности Проектного офиса**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Модель уровней зрелости Проектного офиса**

Уровень 1 (базовый)	Уровень 2 (управляемый)	Уровень 3 (стратегический)
<b>Поддержка общего руководства проектной деятельностью</b>		
Поддержка разработки и планирования проекта (поддержка разработки, согласования и утверждения презентаций проектов, паспортов проектов, планов управления проектами, их контроль и ведение)	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – поддержка/ организация координации взаимодействия отдельных исполнителей по проектам и координации (интеграции) между проектами; – помощь, содействие в определении состава заинтересованных лиц, поддержка работы с ними; – поддержка разработки, согласования и утверждения целевых показателей проектов; – помощь, содействие в формировании бюджетов проектов, мониторинг выполнения и актуализация бюджета проекта	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – формирование и ведение реестра компонентов портфелей проектов; – поддержка оценки компонентов, расстановки приоритетов, оптимизации и балансировки портфелей, формирования состава портфелей, обеспечивающих наилучшее достижение стратегических целей с учетом существующих ограничений, документирование решений по составу портфелей; – сопровождение процедуры согласования и утверждения портфеля проектов
Поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления проектами, формализации функций, ответственности и полномочий участников проектной деятельности	<i>В дополнение к показателям базового уровня:</i> – планирование и контроль загрузки человеческих ресурсов на проектах; – анализ и оптимизация участия сотрудников органа власти/ муниципального образования области в проектной деятельности	<i>В дополнение к показателям базового и управляемого уровней:</i> – поддержка разработки, согласования и утверждения распорядительных документов по организационной структуре управления портфелями проектов

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

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

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

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

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