



РОСАТОМ



**Правительство Забайкальского края,
органы исполнительной власти
Забайкальского края,
органы местного самоуправления
муниципальных образований
Забайкальского края**

Промежуточное совещание/ Kick-off

Ванчикова Аягма Гармаевна

Заместитель Губернатора Забайкальского края (по вопросам контроля)

Проект:

«Совершенствование межорганизационного процесса взаимодействия при исполнении контрольных поручений и документов в Правительстве Забайкальского края, органах исполнительной власти Забайкальского края, органах местного самоуправления муниципальных образований Забайкальского края»

Цели и периметр проекта



Периметр проекта:

Администрация Губернатора Забайкальского края,
Секретариат и.о. заместителя председателя Правительства
Забайкальского края,
Министерство ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи
Забайкальского края,
Администрация МР «Читинский район»

Цели:

- Сокращение количества не выполненных (не представленных докладов) контролируемых поручений и документов;
- Повышение качества предоставляемых отчетов и докладов.

Организационно-распорядительные документы

ПРОТОКОЛ

совещания о совершенствовании порядка исполнения контрольных поручений посредством внедрения инструментов и принципов бережливого производства под председательством заместителя Губернатора Забайкальского края Ванчиковой А.Г. от 22 апреля 2022 года

№ ПРВ-44-22 от «22» апреля 2022 года

Присутствовали:

Заместители председателя Правительства Забайкальского края, руководители (заместители), сотрудники исполнительных органов государственной власти Забайкальского края, местного самоуправления:	Суханок А.Ф., Грудинина С.Ю., Казаченко Е.В., Жукова Ю.В., Сурикова Н.В., Шеннилова Е.П., Пасынкова А.О.
--	--

1. О состоянии контроля за исполнением поручений, закрепленных за и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края Гордеевым С.Н., министром ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края Золотухиным И.В., главой МР «Читинский район» Машуковым В.Ю.

(Грудинина С.Ю.)

2. О проекте «Эффективный регион», внедрение принципов бережливого управления в органы государственной власти

(Пасынкова А.О.)

3. О необходимости совершенствования порядка исполнения контрольных поручений и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края Гордеевым С.Н., в Министерстве ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края (Золотухин И.В.), МР «Читинский район» посредством внедрения инструментов и принципов бережливого производства. Подведение итогов.

(Ванчикова А.Г.)

Заслушав участников совещания, принято решение:

1. Гордееву С.Н., Золотухину И.В., Машукову В.Ю. в целях создания рабочей группы по совершенствованию процесса исполнения контрольных документов путем выявления и устранения потерь с применением принципов бережливого управления представить по два (три) специалиста от ведомства, для включения в состав рабочей группы по проекту, с указанием контактных данных.

Срок: 4 мая 2022 года

2

2. Гордееву С.Н., Золотухину И.В., Машукову В.Ю. совместно с Пасынковой А.О. подготовить «Паспорта проекта».

Срок: 13 мая 2022 года

3. Гордееву С.Н., Золотухину И.В., Машукову В.Ю. совместно с Пасынковой А.Н. провести вводное обучение для членов рабочей группы.

Срок: 13 мая 2022 года

4. Гордееву С.Н., Золотухину И.В., Машукову В.Ю. оказывать содействие проведению работ по проекту.

5. Гордееву С.Н., Золотухину И.В., Машукову В.Ю. отчетываться Руководителю рабочей группы о проделанной работе.


Срок: еженедельно, по пятницам с 9:00

6. Стартом проекта определить дату проведения настоящего совещания.

7. Дату закрытия определить через 6 месяцев после старта – 28 октября 2022 года.

8. О итогах проделанной работы доложить Заказчику (Губернатору Забайкальского края).

Заместитель Губернатора
Забайкальского края

 А.Г. Ванчикова

Команда проекта



Харитоновна Анна Леонидовна –
руководитель секретариата
и.о. заместителя председателя
Правительства Забайкальского края



Шепилова Евгения Павловна –
заместитель начальника отдела
сводного анализа, планирования
отраслей и документационного
обеспечения

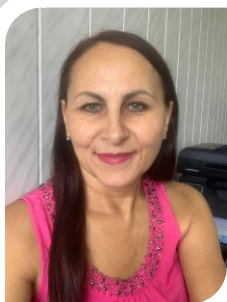


Попова Мария Леонидовна –
помощник и.о. заместителя
председателя Правительства
Забайкальского края



Сурикова Наталья Викторовна –
управляющий делами
администрации МР «Читинский
район»

Лацинник Никита Владимирович -
заместитель начальника отдела
развития ЖКХ Министерства ЖКХ,
энергетики, цифровизации и связи
Забайкальского края



Семенова Юлия Евгеньевна –
главный специалист отдела
документооборота администрации
МР «Читинский район»



Жамбалдоржиева Ирина Андреевна –
советник управления по обеспечению
деятельности заместителя Губернатора
Забайкальского края



Пахомова Мария Николаевна - заместитель
управляющего делами- начальник отдела
организационной работы и взаимодействия с
органами местного самоуправления
администрации МР «Читинский район»



Хандримайло Рената Трофимовна -
консультант отдела развития ЖКХ
Управления ЖКХ Министерства ЖКХ,
энергетики, цифровизации и связи
Забайкальского края

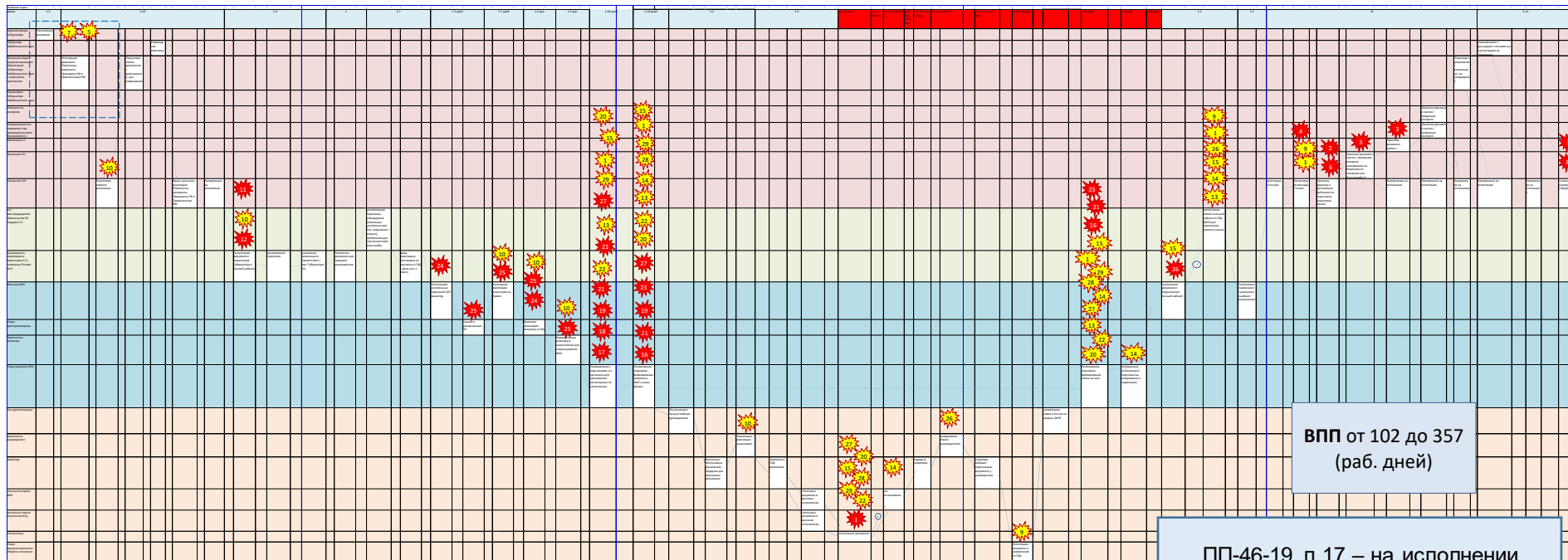
Паспорт проекта



«УТВЕРЖДАЮ»
Губернатор Забайкальского края
Осипов А.М.
«__» апреля 2022 г.

Правительство Забайкальского края, органы исполнительной власти Забайкальского края, органы местного самоуправления муниципальных образований Забайкальского края																
Паспорт проекта: «Совершенствование межорганизационного процесса взаимодействия при исполнении контрольных поручений и документов в Правительстве Забайкальского края, органах исполнительной власти Забайкальского края, органах местного самоуправления муниципальных образований Забайкальского края»																
<p>1. Вовлеченные лица и рамки проекта Заказчик проекта: Губернатор Забайкальского края – Осипов Александр Михайлович Периметр проекта: Администрация Губернатора ЗК, и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края, Министерство ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края, Администрация МР «Читинский район». Границы проекта: Начало – поступление поручений и документов в Администрацию Губернатора Забайкальского края через информационную систему СЭД «Дело»; Окончание – снятие с контроля поручений и документов в информационной системе СЭД «Дело»; Владелец процесса: заместитель Губернатора Забайкальского края – Вагичкова Аягма Гармаевна; Руководитель проекта: заместитель Губернатора Забайкальского края – Вагичкова Аягма Гармаевна; Команда проекта: 1. Сурикова Наталья Викторовна-управляющий делами администрации МР «Читинский район»; 2. Пахомова Мария Николаевна-заместитель управляющего делами- начальник отдела организационной работы и взаимодействия с органами местного самоуправления администрации МР «Читинский район»; 3. Семенова Юлия Евгеньевна-главный специалист отдела документооборота администрации МР «Читинский район»; 4. Харитонова Анна Леонидовна – руководитель секретариата и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края; 5. Попова Мария Леонидовна – помощник и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края; 6. Хандрирайло Рената Трофимовна - консультант отдела развития ЖКХ Управления ЖКХ Министерства ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края; 7. Шепилова Евгения Павловна - заместитель начальника отдела сквозного анализа, планирования отраслей и документационного обеспечения Министерства ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края; 8. Лапина Нинта Владимировна - заместитель начальника отдела развития ЖКХ Министерства ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края; 9. Жамбалдоржиева Ирина Андреевна – советник управления по обеспечению деятельности заместителя Губернатора Забайкальского края.</p>			<p>2. Обоснование выбора</p> <p>Ключевой риск – Увеличение количества не выполненных (не представленных) контролируемых поручений и документов.</p> <p>Дополнительные риски:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Несвоевременное и формальное исполнение контрольных поручений и документов; 2. Увеличение количества контролируемых поручений и документов. 													
<p>3. Цели и плановый эффект</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>Наименование цели, ед. измерения</th> <th>Текущий показатель</th> <th>Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1. количество представленных докладов на отчетную дату Министерством жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края, шт.</td> <td>46</td> <td>30</td> </tr> <tr> <td>2. количество представленных докладов на отчетную дату Администрацией муниципального района «Читинский район», шт.</td> <td>4</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>3. количество выполненных поручений, %</td> <td>34,4</td> <td>44,7</td> </tr> </tbody> </table>			Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	1. количество представленных докладов на отчетную дату Министерством жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края, шт.	46	30	2. количество представленных докладов на отчетную дату Администрацией муниципального района «Читинский район», шт.	4	1	3. количество выполненных поручений, %	34,4	44,7	<p>4. Ключевые события проекта</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Старт проекта – 07 апреля 2022 года. 2. Анализ текущей ситуации, картирование процесса – с 07.04.2022 г. по 07.06.2022г.; 3. Разработка карты целевого состояния процесса – с 07.04.2022 г. по 07.06.2022г.; 3. Выявление проблем, формирование предложений по их улучшению, оценка рисков реализации – с 07.04.2022 г. по 19.07.2022г.; 4. Проведение промежуточного совещания – 20.07.2022г.; 5. Внедрение улучшений – с 21.07.2022г. по 20.09.2022г.; 6. Мониторинг устойчивости с 21.09.2022 г. по 19.10.2022г.; 7. Закрытие проекта – 20.10.2022г. 	
Наименование цели, ед. измерения	Текущий показатель	Целевой показатель														
1. количество представленных докладов на отчетную дату Министерством жилищно-коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края, шт.	46	30														
2. количество представленных докладов на отчетную дату Администрацией муниципального района «Читинский район», шт.	4	1														
3. количество выполненных поручений, %	34,4	44,7														

Текущая карта процесса



ВПП от 102 до 357
(раб. дней)

ПП-46-19 п 17 – на исполнении
53 месяца, 27 продлений
контрольного срока

Текущие проблемы



Проблемы Контрольного управления (10 проблем)

- Некачественная подготовка направляемой информации исполнителями в докладах Губернатору;
- Использование на практике специфических знаний по тематике поручений, которыми не владеет специалист КУ;
- Необходимость доработки процесса снятия документа с контроля;
 - Использование не регламентированной практики «внутреннего» контроля
- Затянутые сроки рассмотрения докладов специалистами КУ
- Длительное исполнение поручений
- Ежегодный рост объема поручений
 - Формирование аналитики (отчетности) об исполнительской дисциплине не отражает фактические результаты работы
 - Неправильно заполненные и незаполненные в срок в СЭД «Дело» карточки документов
- Некорректная и несвоевременная резолюция

Проблемы секретариата (5 проблем)

- Назначение неверного ответственного исполнителя;
- Поступление документа с коротким или истекшим сроком исполнения;
- Длительное не исполнение документа в срок и за пределами срока;
- Направление документа на доработку;
- Выполнение документа с нарушением срока

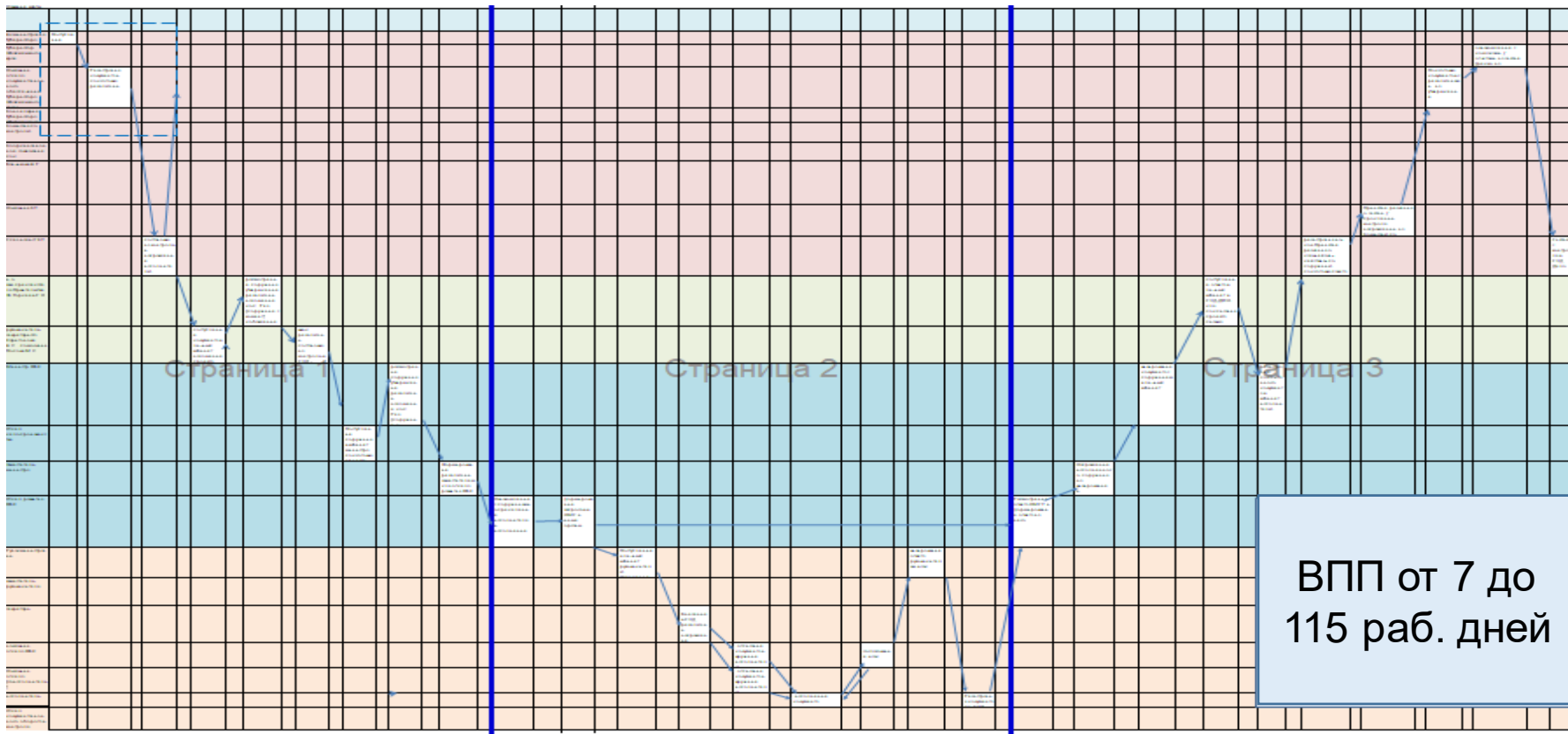
Проблемы ИОГВ (10 проблем)

- Некачественное исполнение поручения;
- Оставление начатого поручения на потом;
- Несвоевременное распределение поручений специалистам отдела;
- Несвоевременное ознакомление сотрудников с поручением;
 - Замедленное исполнение поручения;
- Низкая производительность систем и оборудования;
- Недоделанные поручения;
- Поступление документов не по компетенции;
 - Внесение резолюций на контрольное поручение происходит за пределами установленного срока;
 - Оставление поручения без рассмотрения

Проблемы органа местного самоуправления (7 проблем)

- Длительное подписание документов;
- Загруженность исполнителя;
- Возвращение на доработку;
- Низкая производительность;
 - Текучка кадров;
- Наложение резолюции не по компетенции;
- Соисполнители не своевременно предоставляют информацию или не в полном объеме

Идеальная карта процесса



Проблема 1: некачественная подготовка направляемой информации исполнителями в докладах Губернатору

Почему? Исполнитель затрудняется в подготовке информации

Почему? Исполнитель имеет трудности в исполнении всех заданий поручения

Коренная причина: наличие объективных факторов, например, отсутствие финансирования исполнения заданий поручения

Коренная причина: не знает из какой информации формировать доклад

Почему? Нет формальных требований к оформлению доклада

Коренная причина: не разработаны требования

Проблема 2: Использование на практике специфических знаний по тематике поручений, которыми не владеет специалист КУ

Почему? Тематика поручений обширна, при анализе докладов необходимы специфические знания

Коренная причина: не предусмотрен механизм получения экспертного анализа докладов в случае необходимости

Проблема 4: затянутые сроки рассмотрения докладов специалистами КУ

Коренная причина: отсутствует регламентация сроков рассмотрения докладов со статусом «на рассмотрении»

Почему? Большой объем работы

Коренная причина: Недостаточное количество специалистов

Проблема 3: снятия документа с контроля

Почему? Не ясно, какие поручения и кто снимает с контроля

Коренная причина: этот процесс не регламентирован в полной мере

Проблема 5: использование не регламентированной практики «внутреннего» контроля

Коренная причина понятие «внутреннего» контроля не урегулировано в распоряжении Губернатора от 19 мая 2021 года № 242-р

Проблема 8: формирование аналитики (отчетности) об исполнительской дисциплине не отражает фактические результаты работы

Почему? Отчет формируется из нескольких источников и результат зависит от автора отчета

Коренная причина при формировании высоко влияние человеческого фактора

Коренная причина возможности автоматического формирования отчета отсутствуют

Проблема 6: Длительное исполнение поручений

Почему? Специалистами, в том числе КУ, не осуществляется анализ рисков неисполнения поручений при многократном продлении контрольных сроков

Коренная причина не считается, что это необходимости

Коренная причина наличие объективных факторов, например, отсутствие финансирования исполнения заданий поручения

Проблема 7: ежегодный рост объема поручений

Почему? Все большее количество документов определяется контрольными

Коренная причина иначе не исполняют

Проблема 9: неправильно заполненные и не заполненные в срок в СЭД Дело карточки документов

Коренная причина либо не знают, либо не внимательно вносят данные, либо не оценивают как большой недостаток в своей работе

Диаграмма Ишикавы (КУ)

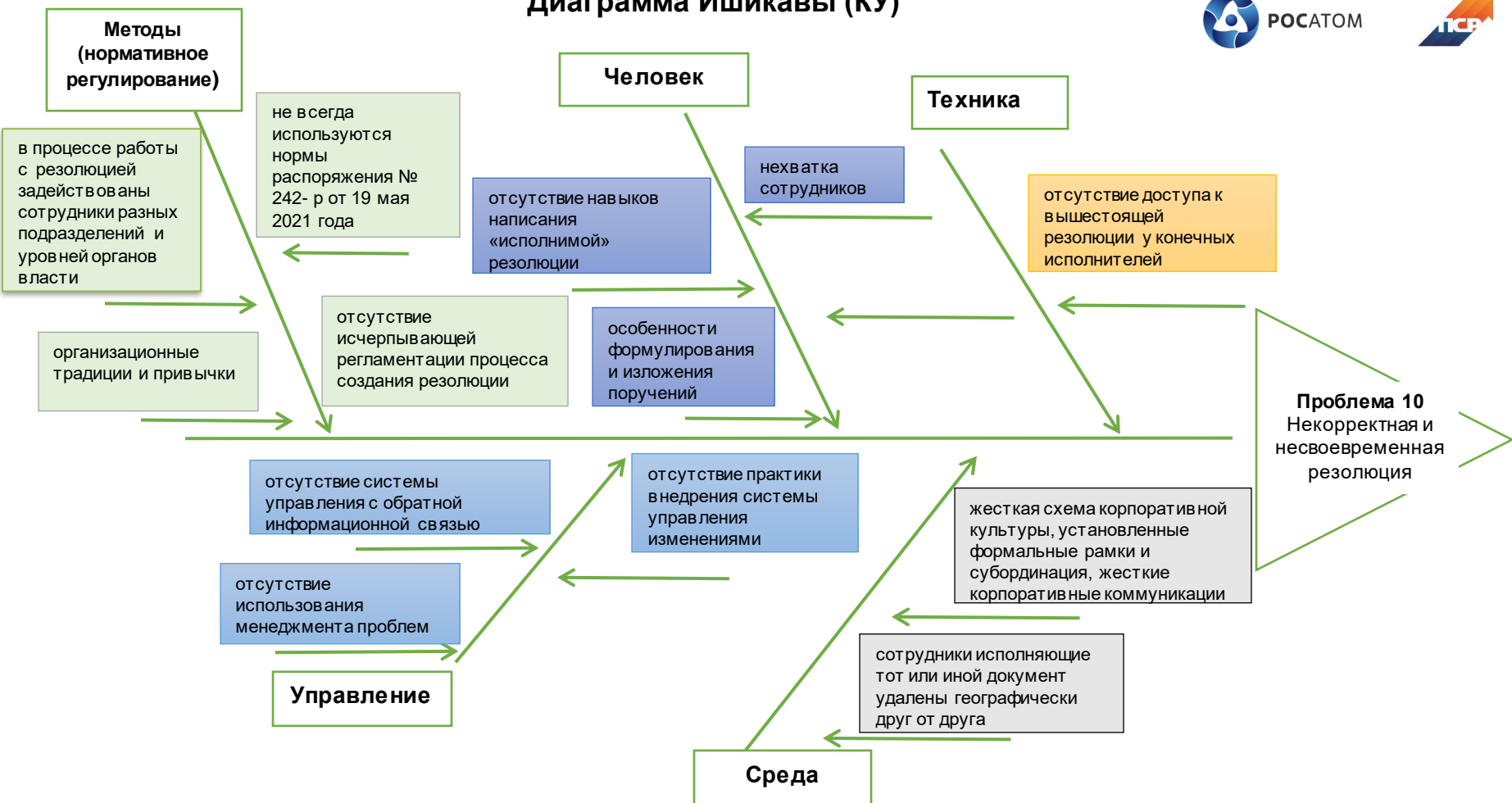
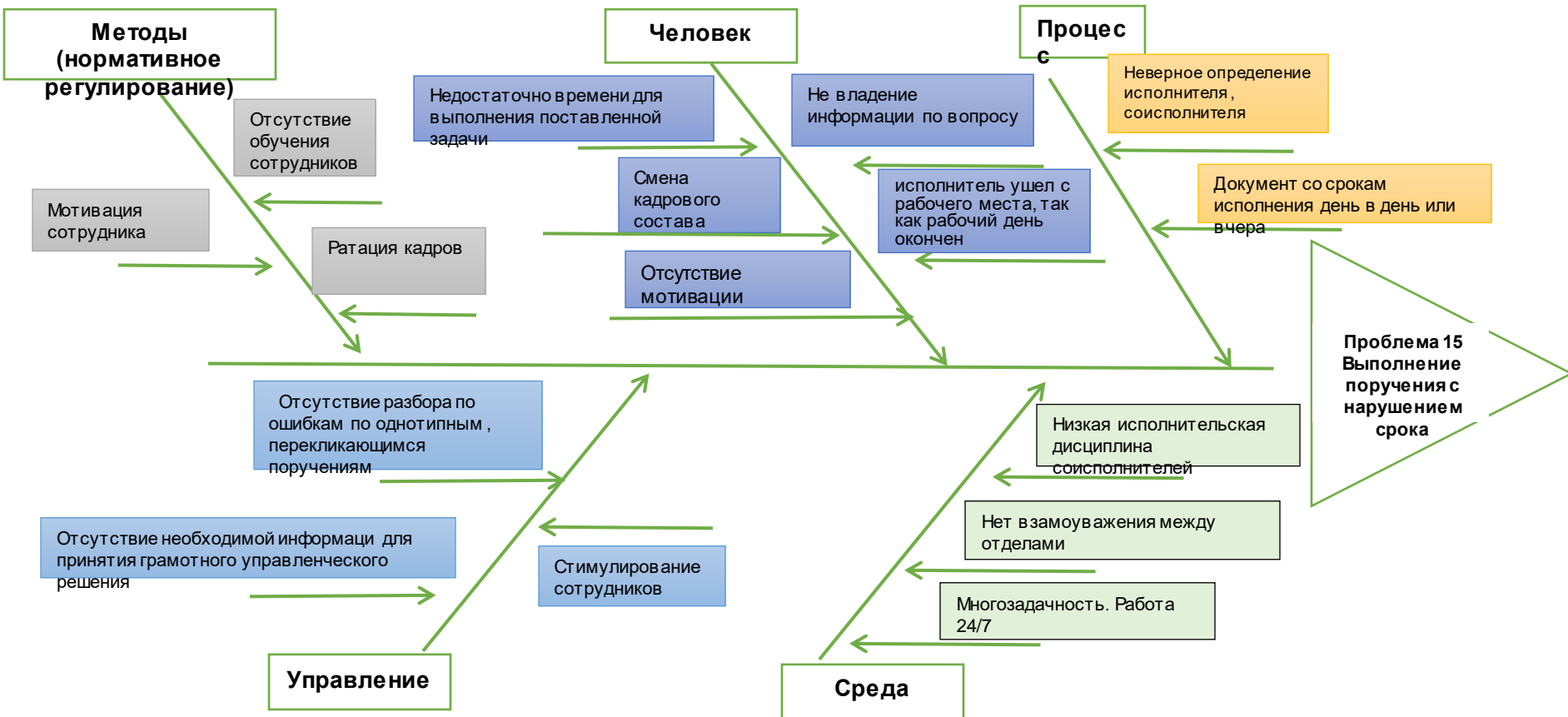
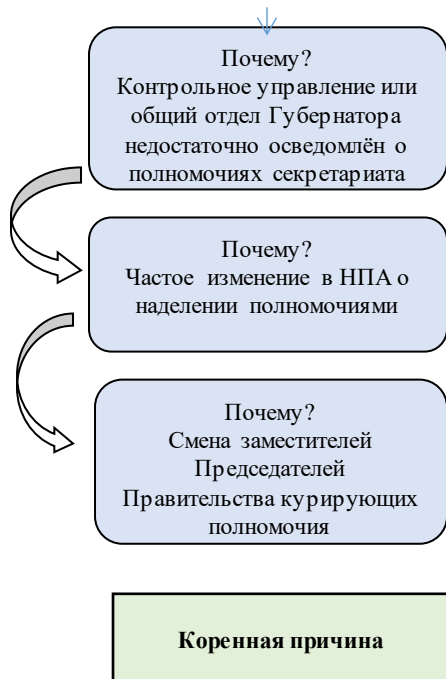


Диаграмма Ишикавы (секретариат)



Проблема № 11
Назначение неверного ответственного исполнителя

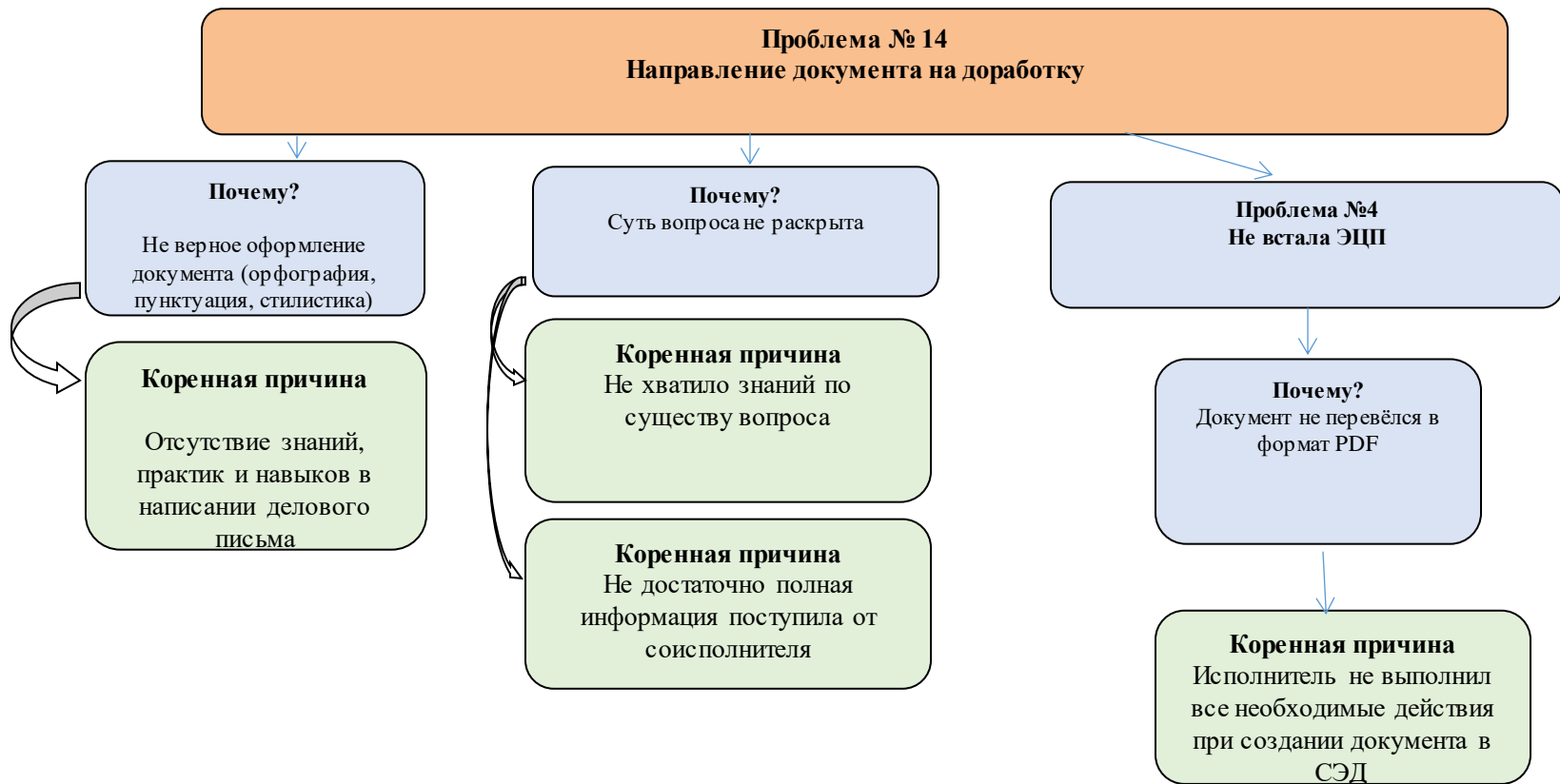


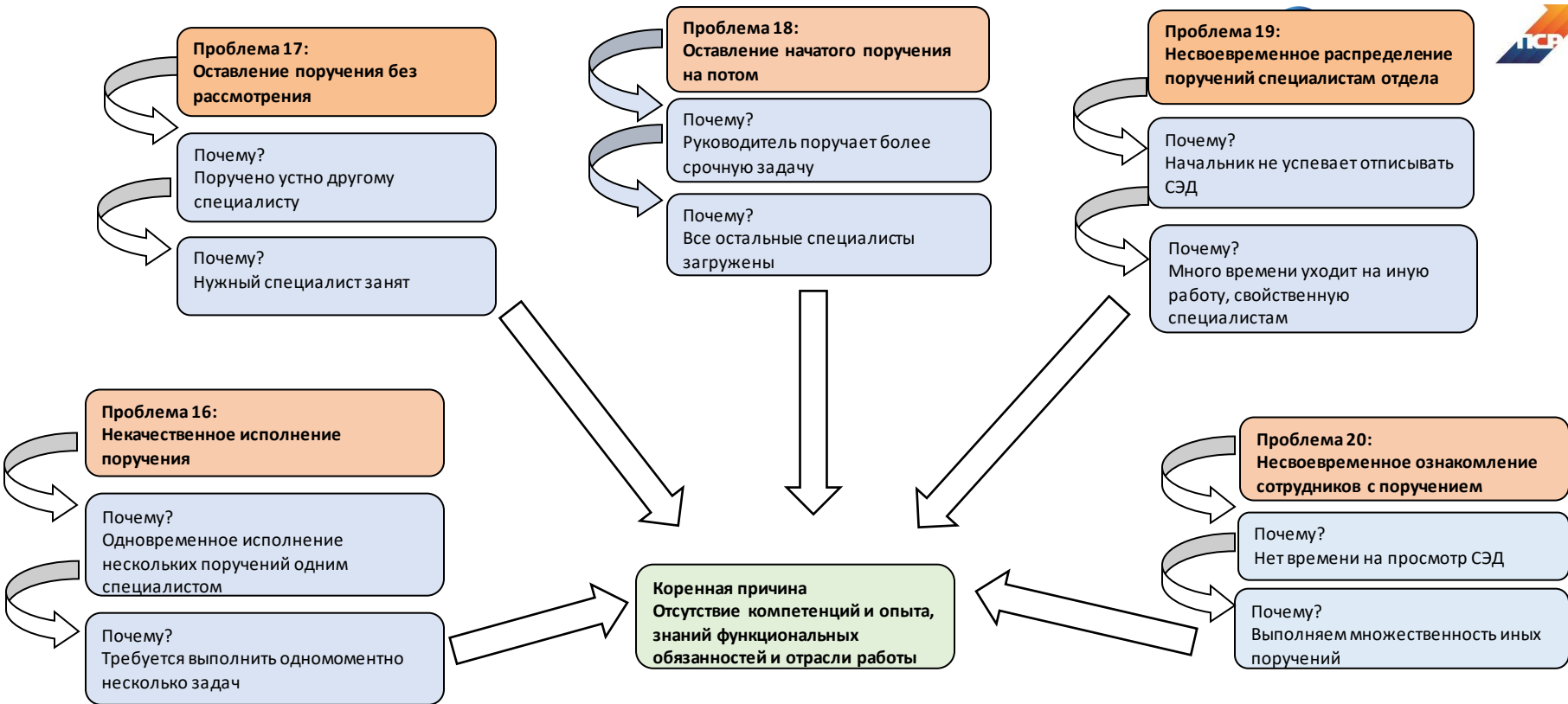
Проблема №12
**Поступление документов с коротким или
истёкшим сроком исполнения**

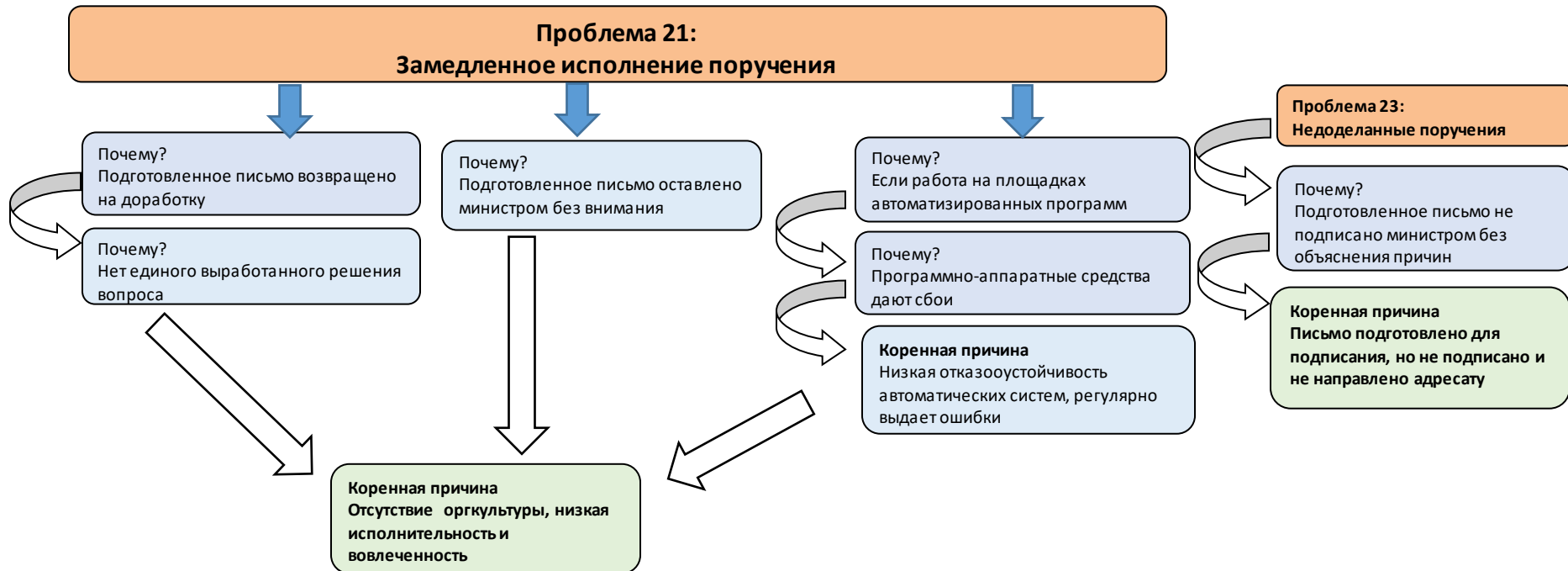


Проблема № 13
Длительное не исполнение документов (в срок и за пределами срока)









Проблема 24: Поступление документов не по компетенции

Почему? Потому что внешние организации (контролирующие органы, федеральные органы власти и др.) не знают полномочий Министерства

Потому что граждане путают полномочия Министерства ЖКХ и Гос. Инспекции Заб. края

Почему? Нет четкого механизма поступления документов: потому что помимо курирующего зампреда, документы поступают от других заместителей председ. правительства

Коренная причина Потому что название Министерства частично не соответствует полномочиям Министерства

Почему? Потому что на федеральном уровне полномочия по строительству и развитию ЖКХ находятся в одной структуре

Некоторые контрольные поручения возможно исполнить только в соисполнительстве с другими ИОГВ, которые не своевременно дают свою информацию

Коренная причина Отсутствие иерархии и внутреннего контроля

Проблема 25: внесение резолюций на контрольное поручение происходит за пределами установленного срока

Потому что Министр находится в на совещании или готовится к нему

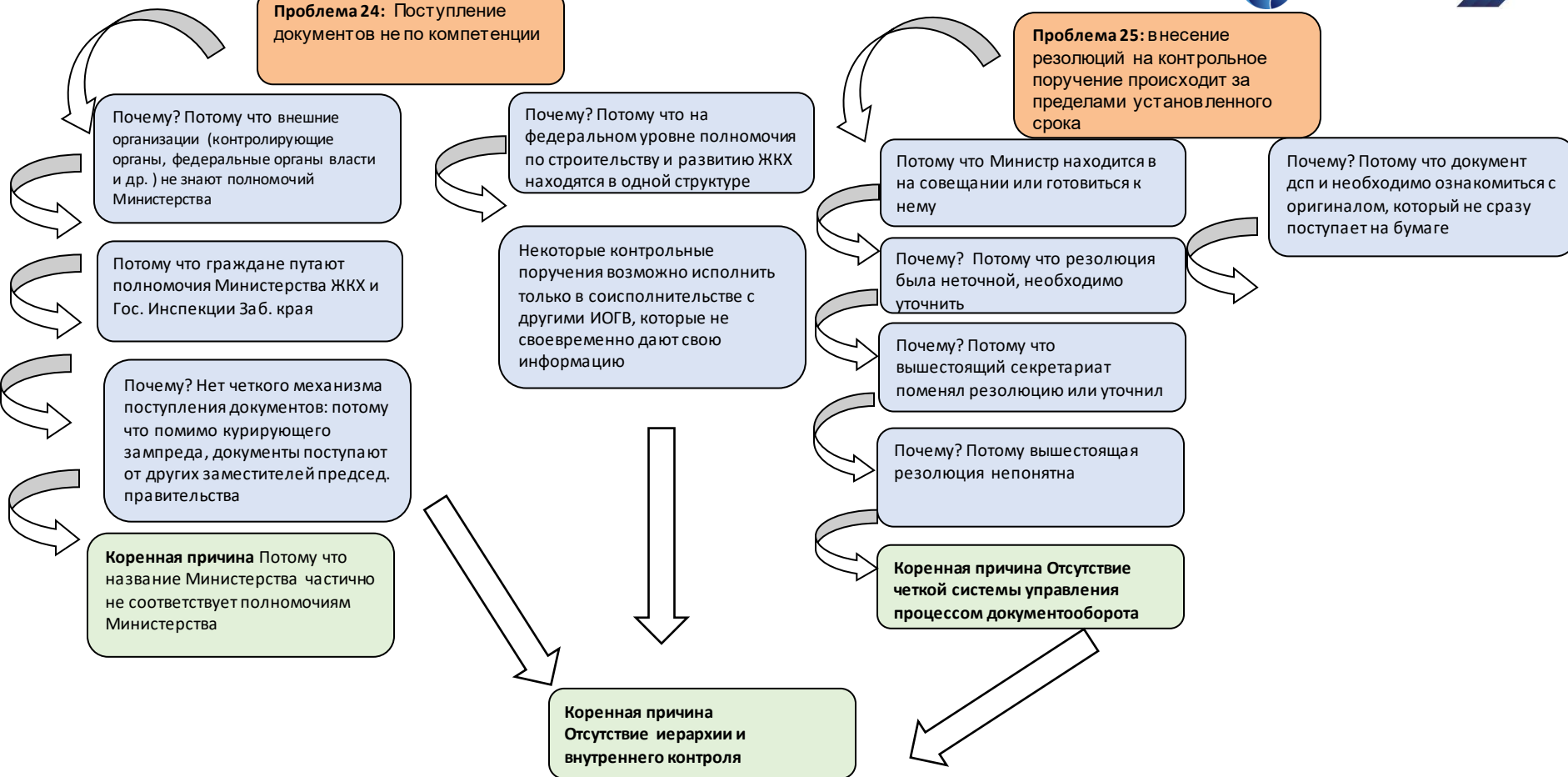
Почему? Потому что резолюция была неточной, необходимо уточнить

Почему? Потому что вышестоящий секретариат поменял резолюцию или уточнил

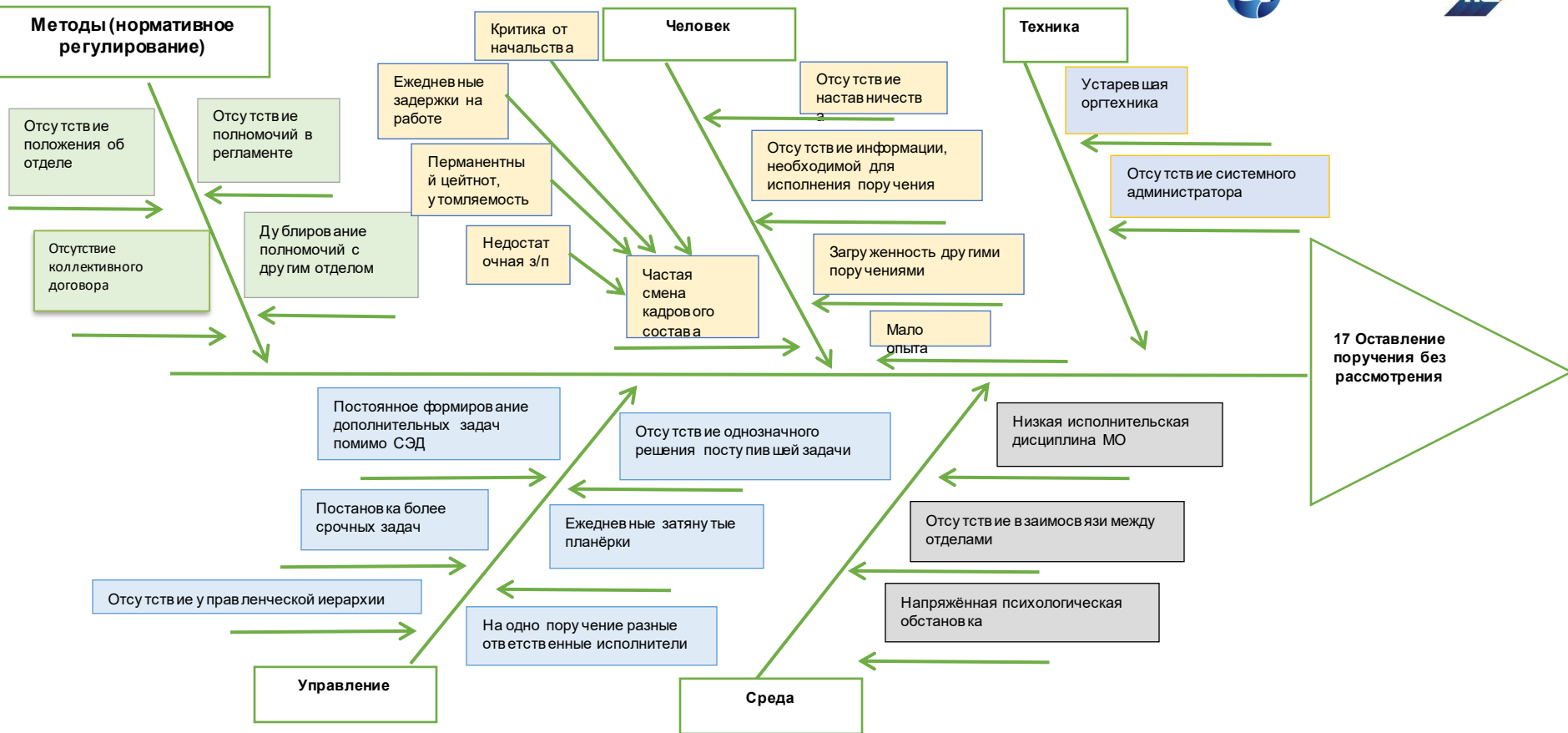
Почему? Потому что вышестоящая резолюция непонятна

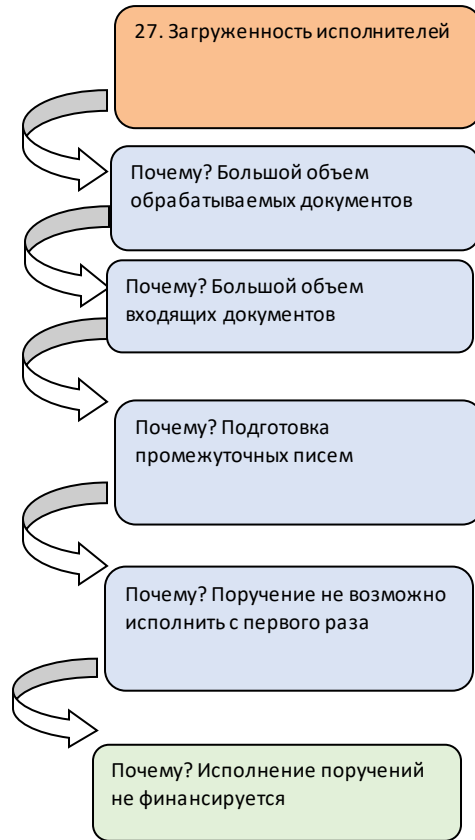
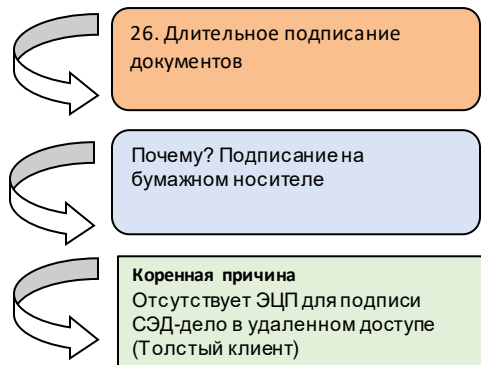
Коренная причина Отсутствие четкой системы управления процессом документооборота

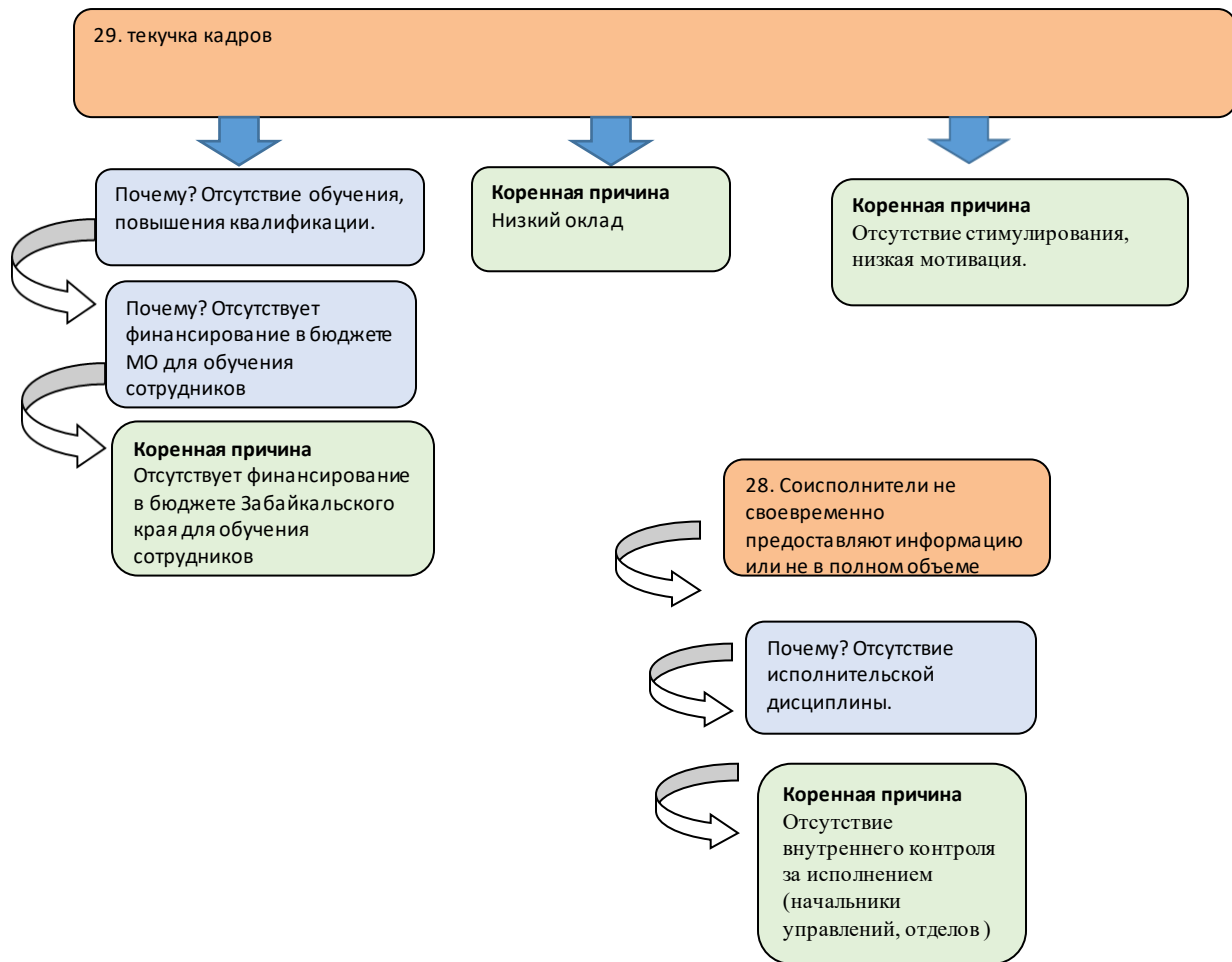
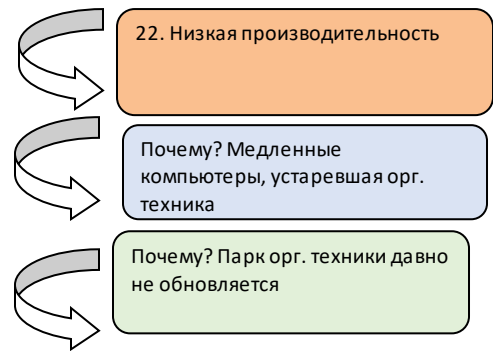
Почему? Потому что документ дсп и необходимо ознакомиться с оригиналом, который не сразу поступает на бумаге



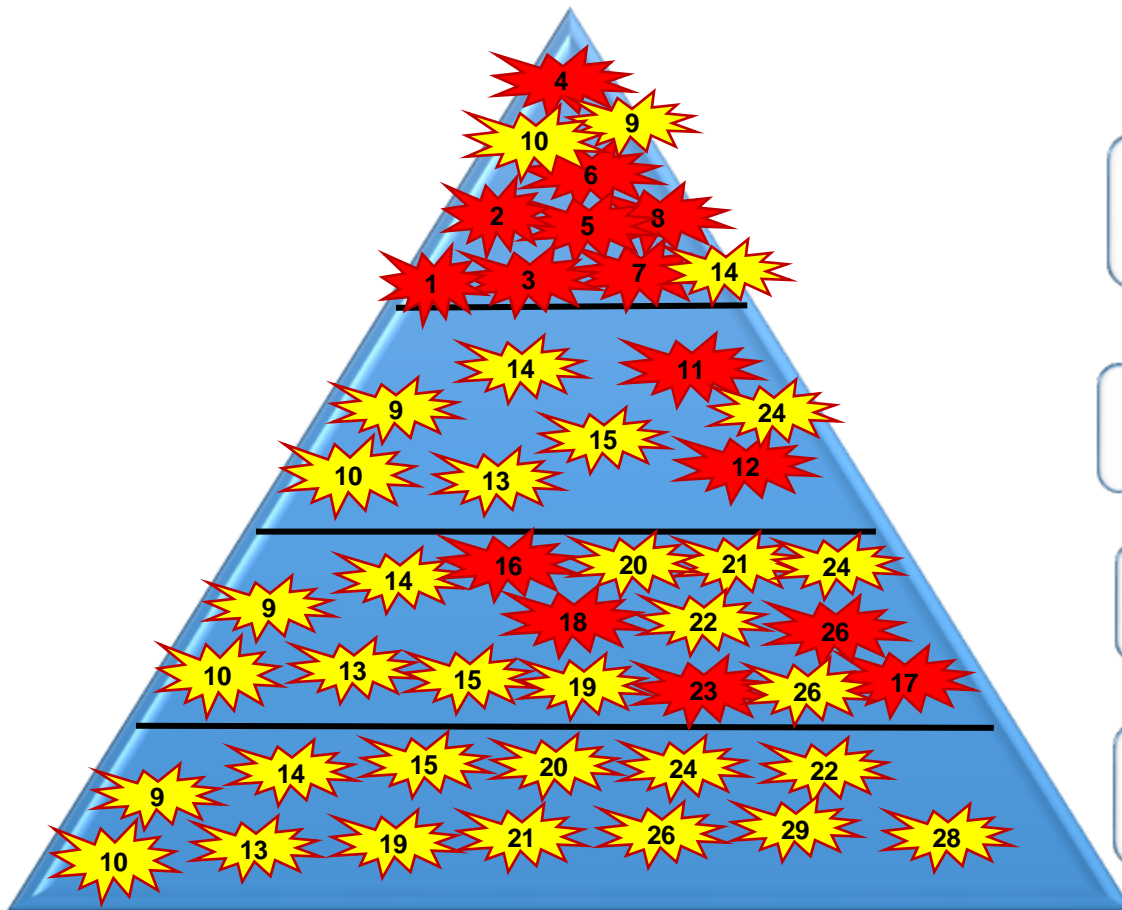
Методы (нормативное регулирование)







Пирамида проблем



Администрация
Губернатора
Забайкальского края

Правительство
Забайкальского края

ИОГВ Забайкальского края

Органы МСУ
Забайкальского края

Подготовка к плану действий



Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена на др. процесс)
Некачественная подготовка направляемой информации исполнителями в докладах Губернатору				
Использование на практике специфических знаний по тематике поручений, которыми не владеет специалист КУ				
Необходимость доработки процесса снятия документа с контроля				
Использование не регламентированной практики «внутреннего» контроля				
Затянутые сроки рассмотрения докладов специалистами КУ				
Длительное исполнение поручений				
Ежегодный рост объема поручений				
Формирование аналитики (отчетности) об исполнительской дисциплине не отражает фактические результаты работы				
Неправильно заполненные и незаполненные в срок в СЭД «Дело» карточки документов				
Некорректная и несвоевременная резолюция				

Подготовка к плану действий



Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена на др. процесс)
Назначение неверного ответственного исполнителя				
Поступление документа с коротким или истекшим сроком исполнения				
Длительное не исполнение документа в срок и за пределами срока				
Направление документа на доработку				
Выполнение документа с нарушением срока				
Некачественное исполнение поручения				
Оставление начатого поручения на потом				
Несвоевременное распределение поручений специалистам отдела				
Несвоевременное ознакомление сотрудников с поручением				
Замедленное исполнение поручения				
Низкая производительность систем и оборудования				

Подготовка к плану действий



Проблема	Решить полностью	Решить частично	Решение не планируется	Другое (н-р: проблема перенесена на др. процесс)
Неоделанные поручения				
Поступление документов не по компетенции				
Внесение резолюций на контрольное поручение происходит за пределами установленного срока				
Оставление поручения без рассмотрения				
Длительное подписание документов				
Загруженность исполнителя				
Возвращение на доработку				
Низкая производительность				
Текучка кадров				
Наложение резолюции не по компетенции				
Соисполнители не своевременно предоставляют информацию или не в полном объеме				

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Контрольное управление					
1	Некачественная подготовка направляемой информации исполнителями в докладах Губернатору	Не разработаны требования	Государственному правому управлению Губернатора Забайкальского края провести оценку распоряжения Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р «О мерах по совершенствованию организации исполнения и контроля за исполнением документов в Забайкальском крае» на актуальность и полноту регулирования отношений, возникающих в рамках исполнения данного НПА.	А.Г. Ванчикова	до 1 октября 2022 года
		Исполнитель не знает из какой информации формировать доклад	Поручить исполнительным органам Забайкальского края подготовить предложения по внесению изменений в распоряжение Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р «О мерах по совершенствованию организации исполнения и контроля за исполнением документов в Забайкальском крае».	А.Г. Ванчикова	до 1 октября 2022 года
		Наличие объективных факторов, например, отсутствие финансирования исполнения заданий поручения, отсутствие кадров	Внести изменения в распоряжение Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р «О мерах по совершенствованию организации исполнения и контроля за исполнением документов в Забайкальском крае» с учетом заключения правовой экспертизы и предложений от ОИГВ Забайкальского края. Принять во внимание следующие предложения по внесению изменений в НПА: - Определить требования к оформлению и изложению доклада для Губернатора ЗК. - Порядок вынесения на бюджетную комиссию вопросов требующих финансирования. - Порядок изменения ответственных исполнителей по поручению и требования к оформлению. - Определить регламентирующие сроки для этапов работы с поручением. - Ограничить количество продлений и определить меры реагирования в случае их превышения. - Утвердить форму и порядок изложения доклада. - определить критерии исполненности поручений (пункт 30) - определив уровни снятия поручений с контроля (уровень Губернатора, заместителя Губернатора, КУ) (пункт 33)	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 15 октября 2022 года
3	Необходимость доработки процесса снятия документа с контроля	Процесс не регламентирован в полной мере	Вести понятие «выездное контрольное мероприятие» в целях проверки качества исполнения. Определить порядок вынесения предложений на рассмотрение Губернатору о снятии с контроля, после проведения координационных совещаний по исполнению поручений под председательством заместителя Губернатора Забайкальского края. Ввести понятие внутреннего контроля, работать пошаговый алгоритм действий по передаче КУ контрольных поручений зампредам, ИОГВ на «внутренний» и форму и порядок отчета исполнения. Разработать для СЭД Дело специальное обозначение о нахождении документа на «внутреннем» контроле Регламентировать сроки подготовки резолюции для всех контрольных документов		
4	Использование не регламентированной практики «внутреннего» контроля	Использование не регламентированной практики «внутреннего» контроля			
7	Ежегодный рост объема поручений	Низкая исполнительская дисциплина			

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Контрольное управление					
2	Использование на практике специфических знаний по тематике поручений, которыми не владеет специалист КУ	Не предусмотрен механизм получения экспертного анализа докладов в случае необходимости	Определить список экспертов к кому специалист КУ обращается за консультацией по вопросам	Канцелярии отдел по работе с обращениями граждан	До 01 октября 2022 года
5	Затянутые сроки рассмотрения КУ докладов исполнителей	Отсутствует регламентация сроков рассмотрения докладов со статусом «на рассмотрении»	Регламентировать сроки рассмотрения КУ и переноса контрольных дат по результатам анализа исполнения поручений, находящихся в статусе «на рассмотрении» - не более 7 дней (внести изменения в распоряжение Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р)	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
		Недостаточное количество специалистов	Провести анализ организационной структуры КУ на эффективность, если необходимо, улучшить ее, добавив дополнительные должности, отделы		
6	Длительное исполнение поручений	Не считается, что необходимо проводить анализ рисков неисполнения поручений при многократном продлении контрольных сроков	-КУ организовать работу по осуществлению планового анализа причин несвоевременного исполнения и неисполнения контрольных документов по мере их выявления и направление рекомендаций по устранению нарушений, в соответствии с пп.40,41 распоряжения Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
		Наличие объективных факторов, например, отсутствие финансирования исполнения заданий поручения	-Настроить напоминания о просрочке по предоставлению доклада по контрольному документу в СЭД Дело		
8	Формирование аналитики (отчетности) об исполнительской дисциплине не отражает фактические результаты работы	При формировании высоко влияние человеческого фактора	Провести экспертный анализ существующей системы отчетности	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
		При формировании высоко влияние человеческого фактора	Разработать предложения для ТЗ, с целью внесения в программу СЭД Дело с учетом проблемных мест существующей отчетности / Разработать информационную программу, при необходимости		

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Контрольное управление					
9	Неправильно заполненные и не заполненные в срок в СЭД Дело карточки документов	Исполнители либо не знают, либо не внимательно вносят данные, либо не оценивают как большой недостаток в своей работе	<ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовить видео с основами работы в СЭД Дело 2. Проводить ежемесячное обучение новых специалистов навыкам работы в СЭД Дело (в том числе, о заполнении контрольных карточек в СЭД Дело) 3. Подготовить инструкцию по заполнению карточки и ввода отчета 	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
10	Некорректная и несвоевременная резолюция	в процессработы с резолюцией задействованы сотрудники разных подразделений и уровней органов власти	Регламентировать подготовку проектов резолюций, между КУ и Управлением протокола Губернатора Забайкальского края, особенно в документах с короткими сроками исполнения. Разработать пошаговый алгоритм действий при доведении резолюции исполнителям к документам с «горящими» сроками Рекомендовать исполнителям вносить коррективы заданий своего уровня с учетом представляемой информации в докладах Разработать памятку по полномочиям ИОГВ, зампредов	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
		организационные традиции и привычки	Разработать и ввести элементы системы управления изменениями, менеджмента проблем в КУ		
		не используются нормы распоряжения № 242- р от 19 мая 2021 года	Подготовить письмо с разъяснениями и рекомендовать исполнителям активнее пользоваться нормой п. 11 распоряжения Губернатора Забайкальского края от 19 мая 2021 года № 242-р о замене исполнителя		
		отсутствие исчерпывающей регламентации процесса создания резолюции	Ввести согласование части резолюций на документы с «горящими» сроками с заместителем Губернатора по вопросам контроля Регламентировать сроки подготовки резолюции для всех контрольных документов		

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок
Контрольное управление						
10	Некорректная и несвоевременная резолюция	Отсутствие системы управления с обратной информационной связью	Пересмотр и анализ существующей системы управления, ввести изменения по результатам анализа	Качественное исполнение контрольного поручения	Руководитель КУ Губернатора Забайкальского края	до 1 октября 2022 года
		Отсутствие практики внедрения системы управления изменениями				
		Отсутствие использования менеджмент проблем	Разработать стандарт наложения резолюций			
		Отсутствие навыков написания «исполнимой» резолюции				
		Особенности формулирования и изложения поручений	Провести обучение по стандарту			
		Отсутствие доступа к вышестоящей резолюции у конечных исполнителей	Открыть возможность просмотра вышестоящей резолюции			
		Жесткая схема корпоративной культуры, установленные формальные рамки и субординация, жесткие корпоративные коммуникации	Пересмотр и анализ существующей корпоративной культуры Ввести изменения по результатам анализа			
		Сотрудники исполняющие тот или иной документ удалены географически друг от друга	Проанализировать существующую систему коммуникации на эффективность и достаточность Ввести изменения по результатам анализа			
Долгое наложение резолюции	Провести совместное совещание с КУ на тему «Входящие документы с ограниченным сроком исполнения». Разработать регламент по срокам рассылки документов.					

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Секретариат и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края					
13	Длительное не исполнение документа в срок и за пределами срока	маленькая заработная плата	Контроль сотрудника начальником отдела, курирующим замом. Обновить приказ о премиях.	Руководитель секретариата	до 1 октября 2022 года
		отсутствие мотивации	Мотивация сотрудника, как выплата повышенной премии сотруднику отличившегося по результатам месяца, квартала и т.д. Разработать критерии стимулирующих выплат за отсутствие просрочек.		
		большой объем работы	Создание благоприятного климата в коллективе.		
		не налажена коммуникация с руководством	Четкая постановка целей и задач, нацеленных на получение результата. Провести обучение или инструктаж для руководителей по наложению резолюции и постановке задач.		
		нет мотивации становится наставником	Организация наставничества и установления доплат за это.		
		срок установлен первоисточником	Вносить предложения по срокам.		

План мероприятий по реализации проекта



№	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Отв-ный	Срок
Секретариат и.о. заместителя председателя Правительства Забайкальского края					
14	Направление документа на доработку	Отсутствие знаний, практик и навыков в написании делового письма	Подготовить обращение для проведение обучения и командообразующих мероприятий в секретариате и министерстве ЖКХ	Руководитель секретариата	до 1 октября 2022 года
		Недостаточно полная информация поступила от соисполнителя			
		исполнитель не выполнил все необходимые действия при создании документа в СЭД деле			
15	Выполнение документа с нарушением срока	Недостаточно времени для выполнения поставленной задачи			до 1 октября 2022 года
		Нет взаимоуважения между отделами			
		Отсутствие разбора по ошибкам по однотипным, перекликающимся поручениям	Разработать систему анализа типичных ситуации. Создать базу образцов документов для типовых решений		
		Многозадачность. Работа 24/7	Самоменеджмент , планирование деятельности		

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок
Министерство жилищно - коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края						
11	Своевременные и по компетенции поручения	Отсутствие иерархии и внутреннего контроля	Внести изменения в Приказ Министерства ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи «Об утверждении Положения «Об организации контроля за исполнением документов в Министерстве жилищно – коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края» № 142-од от 31.12.2019 года.	Создание управленческой иерархии	Министр ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Заб. края	до 1 октября 2022 года
26	Оставление поручения «на потом»	Отсутствие оргкультуры, низкая исполнительность и вовлеченность	Необходимость в четких и корректных резолюциях в установленные сроки	Внутренний контроль по управленческой иерархии	Министр ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Заб. края	до 1 октября 2022 года
17	Некачественное исполнение поручений	Отсутствие компетенций и опыта, знаний функциональных обязанностей и отрасли работы	Семинары, курсы, наставничество	Качественное исполнение контрольных поручений, решение поставленной задачи	Министр ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Заб. края	до 1 октября 2022 года

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ожидаемый результат	Ответственный	Срок
Министерство жилищно - коммунального хозяйства, энергетики, цифровизации и связи Забайкальского края						
17	Длительное подписание документов	Загруженность исполнителей и руководства	Выделение в графике руководителя времени для ежедневного подписания документов	Своевременное исполнение документов ответственным исполнителем и подписание руководителем	Министр ЖКХ, энергетики, цифровизации и связи Заб. края	до 1 октября 2022 года

План мероприятий по реализации проекта



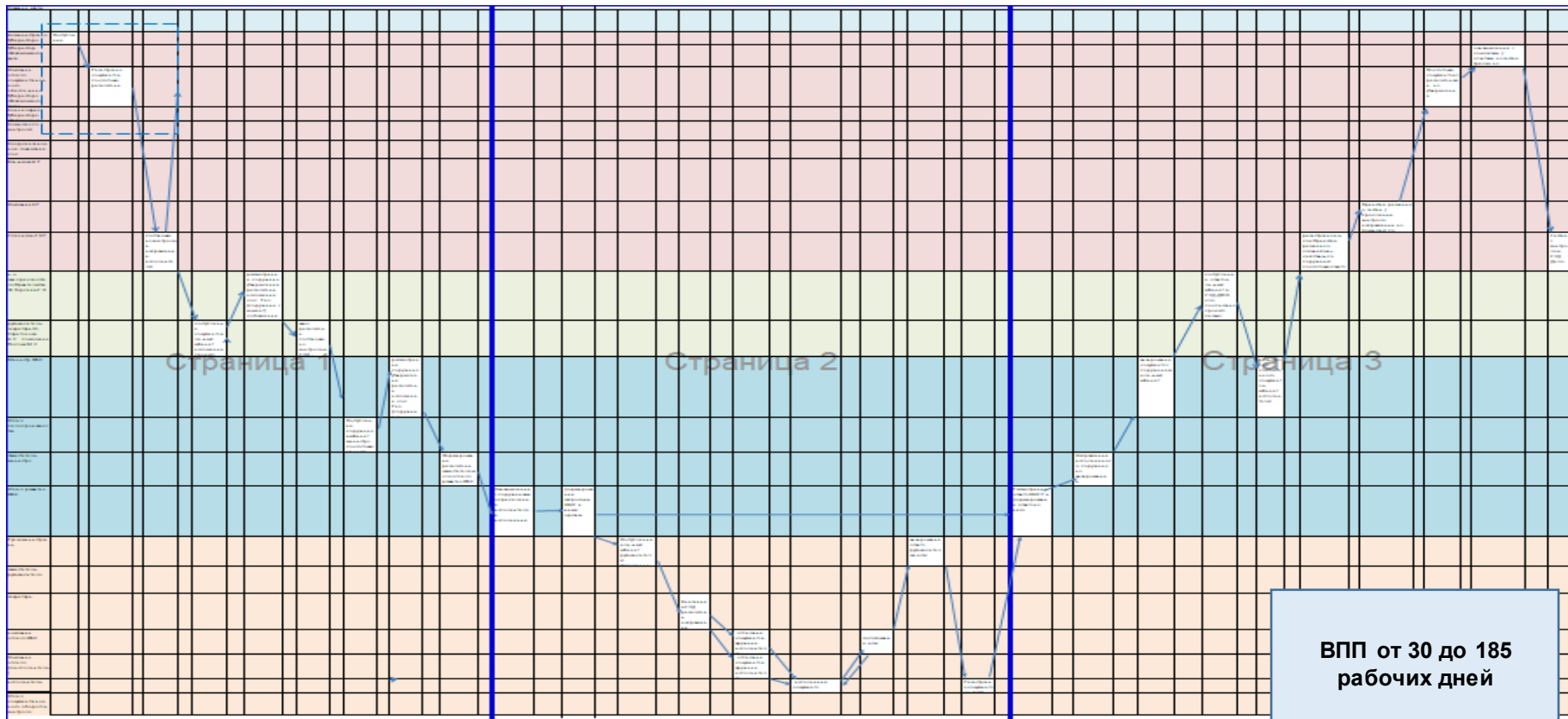
№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Администрация МР «Читинский район»					
26	Длительное подписание документов	Отсутствует ЭЦП для подписи СЭД-дело в удаленном доступе (Толстый клиент)	ЭЦП установлено	Житник А.Э	05.08.2022
27	Загруженность исполнителя	Исполнение поручений не финансируется	<ol style="list-style-type: none"> 1. Разработать алгоритм работы с контрольными поручениями; 2. Соблюдать правила взаимодействия между участниками; 	Семенова Ю.Е. Сурикова Н.В. Пахомова М.Н. Шадапов В.В.	До 1 октября
14	Возвращение на доработку	З/П не соответствуют объему работы	<ol style="list-style-type: none"> 1. Мотивация сотрудников за счет финансового стимулирования. 2. Повышение штатной численности. 3. Разработать нормативный акт по наставничеству; 4. Проводить вводную инструкцию по деловому письму. 5. Подготовить список консультантов (специалистов по направлениям) с ФИО и номерами телефонов по решению вопросов органов исполнительной власти Забайкальского края. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Машуков В.Ю. 2. Логинова М.А. 3. Самоходжина А.Б. 4. Сурикова Н.В. 5. Пахомова М.Н. Дорожжина Н.В. Пахомова М.Н.	01.11.2022 Июнь 2023 01.12.2023 Постоянно 01.12.2023
22	Низкая производительность	Парк орг. техники давно не обновляется	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полностью заменить орг. технику; 2. Разработать план работы по замене орг. техники (с учетом финансирования) 	1. Машуков В.Ю., Логинова М.А., Чубаров Н.П.	2023 2023

План мероприятий по реализации проекта



№ п/п	Проблема	Коренная причина	Предлагаемое решение	Ответственный	Срок
Администрация МР «Читинский район»					
29	Текучка кадров	Отсутствует финансирование в бюджете Забайкальского края для обучения сотрудников	<ol style="list-style-type: none"> 1. Предусмотреть в бюджете ЗК финансирование по повышению з/платы; 2. Разработать меры мотивации для своевременного выполнения задач; 3. Предусмотреть финансирование для повышения квалификации сотрудников. 4. Проработать вопрос с учебными заведениями Забайкальского края о предоставлении целевых мест. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Машуков В.Ю., Логинова М.А., 3. Дорожкина Н.В. 	<p>2023 Декабрь 2022</p> <p>В течение года</p>
10	Наложение резолюции не по компетенции	Поверхностное изучение документа	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проводить инструктаж для наложения резолюции для пошагового расписывания руководителями структурных подразделений заданий; 2. Четко формулировать задачу перед сотрудниками ; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Шадапов В.В., Сурикова Н.В. 2. Шадапов В.В., руководители структурных подразделений 	<p>Постоянно</p> <p>постоянно</p>
28	Соисполнители не своевременно предоставляют информацию или не в полном объеме	Отсутствие внутреннего контроля за исполнением (начальники управлений, отделов)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дисциплинарное взыскание; 2. Руководителям усилить контроль в структурных подразделениях; 3. Наладить взаимосвязь между структурными подразделениями путем проведения рабочих совещаний. 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Машуков В.Ю., Дорожкина Н.В. -руководители - Шадапов В.В. 	<p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p> <p>Постоянно</p>

Целевая карта процесса



ВПП от 30 до 185
рабочих дней

**Спасибо
за внимание**

