



УТВЕРЖДЕНО:

Приказом № ВНД/24-04

от 06.06.2024

Регламент работы с инициативами
В2.5

**Екатеринбург,
2024 г**

Содержание

1	Общие положения	3
2	Нормативные ссылки	3
3	Термины и определения, сокращения	3
4	Основные положения	4
5	Инициация и проработка инициативы	8
6	Оценка и утверждение в работу (старт) инициативы	9
7	Реализация инициативы	11
8	Закрытие карточки инициации/паспорта проекта, оценка результатов реализации инициативы.....	13
	Приложение 1.1 Блок – схема процесса организации работы с инициативами Компании	15
	Приложение 1.2 Блок – схема реализации инициативы в соответствии с запланированными работами	16
	Приложение 2 Карточка процесса	17
	Приложение 3 Записи по процессу.....	17
	Приложение 4 Форма карточки инициативы	18
	Приложение 5 Пример паспорта проекта	19
	Приложение 6 Форма детального графика работ по инициативе	20
	Приложение 7 Минимальный объем вводных данных для Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса	21
	Приложение 8 Форма Плана управления изменениями и правила его формирования ..	22
	Приложение 9 Форма перечня необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы.....	23
	Приложение 10 Форма Решения на утверждение старта работ по инициативе	24
	Приложение 11 Форма Решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта	25

1 Общие положения

1.1 Настоящий регламент разработан в целях установления единых правил и порядка работы с предложенными инициативами сотрудников организаций, входящих в группу компаний ООО «Атомстройкомплекс-Строительство» (далее –Компания).

1.2 Блок – схема процесса организации работы Офиса инициатив развития Компании приведена в [приложении 1.1](#), процедуры реализации инициативы – в приложении 1.2, карточка процесса – в [приложении 2](#), перечень записей по процессу приведен в [приложении 3](#) к настоящему регламенту.

1.3 Настоящий регламент является внутренним нормативным документом Компании и подлежит обязательному применению всеми участниками процесса (см. [приложение 2](#)).

2 Нормативные ссылки

В настоящем регламенте использованы ссылки на следующие документы:

В19.2 Регламент по организации и проведению совещаний.

3 Термины и определения, сокращения

В настоящем регламенте применяются следующие термины с соответствующими определениями:

Инициатива – предложение по проведению комплекса мероприятий внутри Компании, направленных на улучшение и изменение Компании.

Инициатива офиса трансформации – междивизиональная инициатива, целью которой является трансформация деятельности одного или нескольких подразделений Компании, требует большого количества участников и временных ресурсов для её реализации. Экономический эффект от реализации и внедрения инициативы офиса трансформации обчислить невозможно, при этом определены измеримые цели, комплекс мероприятий по достижению целей, ключевые вехи.

Инициатива проектного офиса – проект, целью которого является оптимизация направления деятельности одного или нескольких подразделений Компании, не требует длительной реализации. Экономический эффект от реализации и внедрения инициативы проектного офиса можно обчислить.

Офис трансформации (ОТ) – единый центр управления изменениями Компании, который осуществляет функцию запуска и контроля за реализацией стратегически важных инициатив Компании. В офисе трансформации принимается решение о реализации инициативы под руководством руководителя офиса трансформации или о передаче инициативы в Проектный офис.

Проектный офис (ПО) – орган управления, который осуществляет поддержку, координацию и контроль за реализацией инициатив проектного офиса в Компании.

Междивизиональный уровень – общая инициатива, для реализации которой привлекаются участники из разных дивизионов и департаментов Компании.

Уровень дивизиона – инициативы, реализация которой осуществляется внутри дивизиона/департамента без привлечения участников других подразделений Компании.

Совещание по трансформации – заседание уполномоченных лиц, на которых рассматриваются все инициативы Компании, в том числе принимаются решения о включении в работу или завершении работ по инициативе, проводятся промежуточные срезы статуса для инициатив, находящихся в активной фазе (инициатор,

непосредственный руководитель инициатора, руководитель ОТ/ руководитель ПО, директор ООО «АСК», Комитет по трансформации).

Управление изменениями – центр управления изменениями, который осуществляет отслеживание прогресса внедрения инициативы, выявление потенциального сопротивления и организацию обучающих сессий с применением системы ADKAR.

ADKAR — это инструмент для управления изменениями. Каждая буква аббревиатуры — последовательный результат, который должны достичь сотрудники организации для успешной реализации инициативы изменений:

A — Awareness («Осознание») — понимание необходимости изменений;

D — Desire («Желание») — формирование внутренней мотивации к изменениям;

K — Knowledge («Знание») — обучение новым знаниям и моделям поведения;

A — Ability («Способность») — получение новых навыков на практике;

R — Reinforcement («Закрепление») — поддержание нового поведения, формирование привычки.

Модель ADKAR предлагает эффективный подход к управлению изменениями через активную работу с персоналом и создание необходимых условий для принятия сотрудниками нововведений.

В настоящем регламенте применяются следующие сокращения:

ВНД – внутренний нормативный документ.

Портал проектов – АТОМ. Портал Проектов.

4 Основные положения

4.1 Офис трансформации создан с целью:

- урегулирования деятельности по внедрению новых инициатив развития Компании, в т.ч. запуска и контроля за их реализацией, достижения стратегических целей бизнеса;

- определения приоритетов предлагаемых инициатив, принятия решений, эскалации проблем и рисков при реализации инициативы;

- формирования нового опыта и темпа развития Компании.

4.2 Инициативы внутри Компании могут быть сформулированы:

- по результатам стратегической сессии или иных мероприятий;

- по результатам закрытия верхнеуровневой карточки инициативы Офиса трансформации с последующим открытием новой инициативы в Проектном офисе в рамках этого направления деятельности;

- по инициативе любого сотрудника Компании, в т.ч. на основании решений, принятых в ходе оперативных совещаний или производственной деятельности Компании.

4.3 В зависимости от области реализации инициативы подразделяют на следующие уровни:

- междивизиональный уровень (общие инициативы);

- уровень дивизиона.

4.4 Все инициативы регистрируются на Портале проектов во вкладках «Офис Трансформации» или «Проектный Офис» (далее – портал проектов ОТ/ПО):

- предложенные проекты инициатив (статус - черновик);

- принятые в работу инициативы (статус – в активной фазе, требует внимания, предлагается к утверждению);

- реализованные инициативы (статус - выполнено).

Для контроля за реализацией инициативы на портале проектов ОТ/ПО в Офисе трансформации формируется карточка инициативы, в Проектном офисе – паспорт проекта.

4.5 Все решения по изменению статуса инициативы принимаются на совещании по трансформации. Участники совещания по трансформации в зависимости от этапа развития инициативы и уровня реализации, периодичность их проведения и записи по результатам совещаний приведены в [таблице 1](#).

Таблица 1

Этапы развития инициативы	Уровень реализации	Участники совещания по трансформации	Периодичность совещаний	Запись по результатам совещания
Утверждение в работу (старт) инициативы	Общие инициативы	Обязательные участники: 1) Инициатор 2) Непосредственный руководитель инициатора 3) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 4) Директор ООО «АСК» Участники при необходимости: 1) Комитет по трансформации ¹	По запросу	1) Решение/ Протокол ² о старте работ по инициативе 2) Изменение статуса карточки/ паспорта на портале проектов ОТ/ПО с «черновик» на «в активной фазе»
	Уровень дивизиона	Обязательные участники: 1) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 2) Директор ООО «АСК» Участники при необходимости: 1) Инициатор 2) Непосредственный руководитель инициатора 3) Директор дивизиона/департамента или уполномоченное им лицо 4) Комитет по трансформации ¹	По запросу	
Срез статуса при реализации инициативы	Общие инициативы	Обязательные участники: 1) Ответственный за реализацию инициативы 2) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 3) Директор ООО «АСК» Участники при необходимости: 1) Комитет по трансформации ¹	1 раз в месяц	1) Актуализация карточки 2) Изменение статуса карточки/ паспорта на портале проектов ОТ/ПО (при необходимости) и протокол ОТ/ПО 2) Протокол ² заседания Комитета по трансформации (при участии)
	Уровень дивизиона	1) Ответственный за реализацию инициативы 2) Директор дивизиона/департамента или уполномоченное им лицо	2 раза в месяц	Актуализация карточки
		Обязательные участники: 1) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 2) Директор дивизиона/департамента или уполномоченное им лицо	1 раз в квартал	1) Актуализация карточки 2) Изменение статуса карточки/ паспорта на портале проектов ОТ/ПО (при необходимости) и протокол ОТ/ПО

Этапы развития инициативы	Уровень реализации	Участники совещания по трансформации	Периодичность совещаний	Запись по результатам совещания
		<i>Участники при необходимости:</i> 1) Ответственный за реализацию инициативы	Выборочный срез статуса или по запросу, но не реже 1 раза в 6 месяцев	1) Актуализация карточки 2) Изменение статуса карточки/ паспорта на портале проектов ОТ/ПО (при необходимости) и протокол ОТ/ПО 3) Протокол ² заседания Комитета по трансформации (при участии)
		<i>Обязательные участники:</i> 1) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 2) Директор ООО «АСК» <i>Участники при необходимости:</i> 1) Ответственный за реализацию инициативы 2) Директор дивизиона/департамента или уполномоченное им лицо 3) Комитет по трансформации ¹		
Закрытие работ по инициативе	Общие инициативы	<i>Обязательные участники:</i> 1) Ответственный за реализацию инициативы 2) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 3) Директор ООО «АСК» <i>Участники при необходимости:</i> 1) Комитет по трансформации ¹	По запросу	1) Решение/ Протокол ² о закрытии работ по инициативе 2) Изменение статуса карточки/ паспорта на портале проектов ОТ/ПО с «предлагается к утверждению» на «выполнено»
	Уровень дивизиона	<i>Обязательные участники:</i> 1) Руководитель ОТ или руководитель ОТ и руководитель ПО 2) Директор ООО «АСК» <i>Участники при необходимости:</i> 1) Ответственный за реализацию инициативы 2) Директор дивизиона/департамента или уполномоченное им лицо 3) Комитет по трансформации ¹	По запросу	

***Примечания:**

1) Решение о необходимости рассмотрения инициативы на уровне Комитета по трансформации принимает директор ООО «АСК». Членами Комитета по трансформации являются: члены Совета директоров и директор ООО «АСК». Комитет по трансформации имеет полномочия в принятии решения о старте и закрытии работ по инициативе.

2) Все решения по совещаниям, в которых участвовали члены Комитета по трансформации, оформляются в виде протокола в соответствии с требованиями [Регламента В19.2](#).

4.6 Процесс работы с инициативами включает в себя следующие этапы:

- инициация и проработка инициативы;
- оценка и утверждение в работу (старт) инициативы;
- реализация инициативы;
- закрытие карточки инициации/паспорта проекта, оценка результатов реализации инициативы.

4.7 Путь автоматизации и хранения:

Для автоматизации процесса работы с инициативами применяется система АТОМ. Портал Проектов.

5 Инициация и проработка инициативы

5.1 При появлении инициативы сотрудник Компании (далее – инициатор) подготавливает в свободной форме обоснование необходимости реализации и внедрения новой инициативы и организует обсуждение предложенной инициативы со своим непосредственным руководителем.

5.2 Непосредственный руководитель:

- принимает предварительное решение (организация работ или отказ) о вынесении инициативы на рассмотрение группы по предварительной оценке инициативы.
- совместно с инициатором определяют классификацию инициативы (отнесение к Офису трансформации или Проектному офису) и уровень реализации инициативы (уровень дивизиона или междивизиональный уровень).

5.3 В случае принятия решения по организации работ по предложенной инициативе, инициатор:

- определяет участников рабочей группы и их роли в проекте, этапы реализации инициативы, ожидаемый результат, эффект от внедрения инициативы и т.п. в соответствии с установленной формой карточки инициативы/паспорта проекта;
- формирует черновик карточки инициативы/паспорта проекта на портале проектов ОТ/ПО. В случае отнесения инициативы к Проектному офису для автоматического расчёта экономического эффекта от внедрения и реализации инициативы инициатор заполняет одну из предложенных форм в формате .xls (является приложением к форме паспорта проекта во вкладке «Проектный офис»);
- формирует предварительное предложение по мотивационному вознаграждению за реализацию и внедрение предложенной инициативы, в том числе определяет роль участников рабочей группы и распределяет в процентном соотношении вклад участника для реализации инициативы. Предложение по мотивационному вознаграждению оформляется в свободной форме;
- формирует проект бюджета на реализацию инициативы (для карточки инициативы);
- предварительно заполняет формы приложений к карточке инициативы/паспорту проекта (детальный график работ по инициативе, вводные данные для Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса, перечень необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы);
- передаёт вышеуказанные документы на согласование непосредственному руководителю и при необходимости вносит корректировки по результатам согласования с ним.

Форма карточки инициативы приведена в [приложении 4](#), пример паспорта проекта – в [приложении 5](#). Решение по мотивационному вознаграждению принимается

индивидуально по каждой инициативе на совещании по трансформации вместе с утверждением карточки инициативы/паспорта проекта в соответствии с 6.8 настоящего регламента.

6 Оценка и утверждение в работу (старт) инициативы

6.1 По результатам согласования непосредственный руководитель инициатора/инициатор информирует руководителя ОТ о размещении на портале проектов ОТ/ПО черновика карточки инициативы/паспорта проекта.

В случае, если черновик карточки инициативы/паспорта проекта был сформирован по результатам стратегической сессии, то непосредственный руководитель инициатора/инициатор также подготавливает пакет документов [в соответствии с 5.3](#) настоящего регламента и информирует руководителя ОТ о размещении на портале проектов ОТ/ПО черновика карточки инициативы/паспорта проекта.

6.2 Руководитель ОТ организует встречу группы по предварительной оценке инициативы, в состав которой входят:

- руководитель ОТ;
- инициатор/руководитель инициатора;
- директор по цифровой трансформации;
- руководитель проектного офиса;
- руководитель отдела нормативно-методического обеспечения и стандартизации бизнес-процессов.

6.3 На встрече группы по предварительной оценке инициативы участники проводят:

- оценку черновика карточки инициативы/паспорта проекта на предмет дублирования инициатив, корректности классификации и уровня реализации инициативы;
- выявление процессов Компании, взаимосвязанных с предложенной инициативой;
- уточнение возможности и необходимости в автоматизации и/или цифровизации инициативы;
- определение перечня проектов с дальнейшим развитием новых направлений после реализации карточки инициативы (при наличии);
- обсуждение мотивационного вознаграждения за реализацию и внедрение предложенной инициативы;
- обсуждение проекта бюджета на реализацию инициативы (для карточки инициативы).

6.4 По результатам встречи принимается решение о том, относится ли состав инициативы к текущей деятельности Офиса трансформации.

Также может быть принято решение о передаче работ по заявленной инициативе в работу департамента CDTO в рамках текущих проектов Компании по цифровизации или автоматизации процессов. Черновик такой карточки инициативы/паспорта проекта сохраняется на портале ОТ/ПО со статусом «черновик».

6.5 Если состав инициативы относится к деятельности Офиса трансформации, по результатам встречи группы по предварительной оценке инициативы в срок до 10 рабочих дней:

- инициатор дорабатывает детальный график работ по инициативе, при необходимости вносит корректировки в предложение по мотивационному

вознаграждению, проект бюджета и/или черновик карточки инициативы/паспорта проекта. Форма детального графика работ по инициативе приведена в [приложении 6](#);

- инициатор дорабатывает вводные данные для Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса. Директор по цифровой трансформации определяет ответственного за сопровождение карточки инициативы/паспорта проекта сотрудника департамента. Минимальный объем вводных данных для Технического задания приведен в [приложении 7](#);

- руководитель офиса трансформации формирует проект Плана управления изменениями на основе системы ADKAR. Форма Плана управления изменениями и правила его формирования приведены в [приложении 8](#);

- руководитель отдела нормативно-методического обеспечения и стандартизации бизнес-процессов дорабатывает перечень необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы (в т.ч. с учётом ВНД, в которые необходимо внести изменения или актуализировать) с указанием ответственного за сопровождение карточки инициативы/паспорта проекта сотрудника отдела. Форма перечня приведена в [приложении 9](#);

- руководитель проектного офиса при необходимости формирует в свободной форме перечень проектов с дальнейшим развитием новых направлений после реализации карточки инициативы.

Вышеуказанные лица направляют сформированные документы руководителю ОТ на электронную почту.

6.6 Детальный график работ по инициативе, План управления изменениями, вводные данные для Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса, Перечень необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы, предложение по мотивационному вознаграждению, проект бюджета, перечень проектов с дальнейшим развитием новых направлений после реализации карточки инициативы (при наличии) являются приложениями к карточке инициативы/паспорту проекта.

6.7 Руководитель ОТ передаёт директору ООО «АСК» для предварительного ознакомления и принятия решения о составе участников совещания по трансформации следующие документы:

- черновик карточки инициативы/паспорта проекта;
- проект бюджета на реализацию инициативы (для карточки инициативы);
- все приложения к карточке инициативы/паспорту проекта в соответствии с 6.6 настоящего регламента.

6.8 Директор ООО «АСК» принимает решение о составе участников совещания по трансформации в соответствии с таблицей 1, в том числе о необходимости рассмотрения черновика карточки инициативы/паспорта проекта на Комитете по трансформации.

6.9 Директор ООО «АСК» проводит совещание по трансформации, по результатам которого принимается одно из следующих решений:

- черновик карточки инициативы/паспорта проекта утвержден вместе с приложениями ([см. 6.6](#) настоящего регламента), назначен ответственный за реализацию инициативы;

- черновик карточки инициативы/паспорта проекта и/или приложения к нему направлены на доработку. Инициатор и/или участники группы по предварительной оценке инициативы дорабатывают пакет документов для повторной организации совещания по трансформации.

– черновик карточки инициативы/паспорта проекта не утвержден, инициатива в работу не принята. Черновик такой карточки инициативы/ паспорта проекта сохраняется на портале проектов ОТ/ПО со статусом «не принята в работу».

Карточка инициативы/паспорт проекта не могут быть утверждены без принятия решения по мотивационному вознаграждению за реализацию инициативы.

6.10 В случае, если черновик карточки инициативы/паспорта проекта утвержден, руководитель ОТ/руководитель ПО:

- меняет статус на портале проектов ОТ/ПО с «черновик» на «в активной фазе»;
- загружает на портал приложения к карточке инициативы/паспорту проекта, перечисленные в [6.6](#) настоящего регламента;
- формирует проект Решения на утверждение старта работ по инициативе и подписывает его у директора ООО «АСК». Форма Решения приведен в [приложении 10](#).

6.11 Руководитель ОТ передает утвержденные бюджет и предложение по мотивационному вознаграждению директору департамента экономики и финансов для организации распределения затрат в бюджет Компании в соответствии со сроками реализации инициативы.

6.12 Оригиналы Решений о старте работ по инициативе и протоколы совещаний хранятся у руководителя ОТ не менее 3-х лет.

7 Реализация инициативы

7.1 После утверждения карточки инициативы/паспорта проекта на совещании по трансформации ответственный за реализацию инициативы:

- формирует рабочую группу для реализации инициативы в соответствии с Решением на утверждение старта работ по инициативе;
- организует поэтапное выполнение работ по реализации инициативы;
- вносит актуальную информацию в карточку инициативы/паспорт проекта на портале проектов ОТ/ПО по мере выполнения этапов реализации или по запросу для проведения среза статуса.

7.2 Проведение среза статуса при реализации инициативы в зависимости от уровня реализации осуществляется в соответствии с 7.2.1-7.2.2 настоящего регламента.

7.2.1 Проведение среза статуса инициатив междивизионального уровня (общие инициативы)

7.2.1.1 Руководитель ОТ/руководитель ПО периодически, но не реже, чем 1 раз в месяц, инициирует совещание по трансформации для среза статуса общих инициатив:

- определяет перечень инициатив для среза статуса, дату и время проведения совещания с директором ООО «АСК». Перечень участников совещания по срезу статуса приведен в [таблице 1](#);
- информирует участников совещания путем создания события в электронном календаре. В элементе электронного календаря задается место, дата, время.

По решению директора ООО «АСК» срез статуса может быть проведен на совещании Комитета по трансформации.

7.2.1.2 Ответственный за реализацию инициативы после получения уведомления о срезе статуса проверяет актуальность внесенных данных на портале «ОТ/ПО», при необходимости вносит корректировки.

7.2.1.3 Руководитель ОТ/руководитель ПО проводит совещание по срезу статуса перечня общих инициатив. На совещании рассматриваются полученные

промежуточные результаты в соответствии с ключевыми вехами инициативы, осуществляется контроль выполнения запланированных мероприятий в сроки, зафиксированные в карточке инициативы/паспорте проекта.

Переносы сроков относительно запланированных в карточке инициативы/паспорте проекта возможны только по объективным причинам, которые не зависят от ответственного за реализацию инициативы (например, для реализации инициативы необходимо трудоустройство новых сотрудников, но их не могут найти).

7.2.1.4 По результатам совещания могут быть приняты следующие решения:

- сохранение статуса «в активной фазе» (движение по карточке/паспорту идет в плановом режиме);
- присвоение статуса «требуется внимания» (выявлено отклонение по срокам);
- присвоение статуса «предложенная к закрытию» (достигнуты основные запланированные результаты).

7.2.1.5 Ответственный за реализацию инициативы при необходимости по результатам совещания актуализирует данные в карточке инициативы/ паспорте проекта на портале проектов ОТ/ПО.

7.2.1.6 Руководитель ОТ/ руководитель ПО при необходимости по результатам совещания:

- изменяет статус инициативы на портале проектов ОТ/ПО;
- оформляет протокол совещания в соответствии с требованиями

[Регламента В1.2.](#)

7.2.2 Проведение среза статуса инициатив уровня дивизиона

7.2.2.1 Срез статуса директором дивизиона/департамента.

Директор дивизиона/ департамента или уполномоченное им лицо периодически, но не реже, чем 2 раза в месяц организует совещание по срезу статуса инициатив внутри своего подразделения для своевременного контроля выполнения запланированных мероприятий в карточках инициативы/ паспортах проектов. Перечень участников совещания по срезу статуса приведен в [таблице 1](#).

Ответственный за реализацию инициативы при необходимости по результатам совещания актуализирует данные в карточке инициации/ паспорте проекта на портале проектов ОТ/ПО.

7.2.2.2 Срез статуса руководителем ОТ/руководителем ПО.

Руководитель ОТ/руководитель ПО периодически, но не реже, чем 1 раз в квартал, инициирует совещание по трансформации для среза статуса инициатив уровня дивизиона:

- определяет перечень инициатив для среза статуса, дату и время проведения совещания. Перечень участников совещания по срезу статуса приведен в таблице 1;
- информирует участников совещания путем создания события в электронном календаре. В элементе электронного календаря задается место, дата, время.

На совещании рассматриваются полученные промежуточные результаты в соответствии с ключевыми вехами инициативы, осуществляется контроль выполнения запланированных мероприятий в сроки, зафиксированные в карточке инициативы/ паспорте проекта.

По результатам совещания могут быть приняты решения в соответствии с [с 7.2.1.4 настоящего регламента](#).

Ответственный за реализацию инициативы при необходимости по результатам совещания актуализирует данные в карточке инициации/ паспорте проекта на портале «ОТ/ПО».

Руководитель ОТ/руководитель ПО при необходимости по результатам совещания изменяет статус инициативы на портале «ОТ/ПО».

7.2.2.3 **Срез статуса директором ООО «АСК».**

Директор ООО «АСК» осуществляет срез статуса инициатив уровня дивизиона выборочно или по запросу, но не реже 1 раза в полугодие. Порядок инициации совещания по срезу статуса, его проведения и оформления результатов осуществляется по аналогии с 7.2.1 настоящего регламента.

8 Закрытие карточки инициации/паспорта проекта, оценка результатов реализации инициативы

8.1 В случае, если на совещании по срезу статуса инициативы был изменен статус на «предложенная к закрытию», ответственный за реализацию инициативы:

- подготавливает пакет документов, подтверждающих выполнение всех запланированных работ в карточке инициативы/паспорте проекта;
- передаёт подготовленные документы руководителю ОТ/руководителю ПО на предварительное рассмотрение.

8.2 Руководитель ОТ/руководитель ПО после проверки комплектности предоставленных документов иницирует совещание по трансформации по закрытию карточки инициативы/паспорта проекта и передаёт подготовленные документы директору ООО «АСК» на рассмотрение.

8.3 Директор ООО «АСК» принимает решение о составе участников совещания по трансформации в соответствии с [таблицей 1](#), в том числе о необходимости рассмотрения карточки инициативы/паспорта проекта к закрытию на Комитете по трансформации.

8.4 Директор ООО «АСК» проводит совещание по трансформации. На совещании рассматривается пакет документов, подтверждающих закрытие всех запланированных работ в карточке инициативы/паспорте проекта, оцениваются результаты реализации инициативы и соблюдение сроков выполнения работ, в т.ч. выполнение мероприятий по Плану управления изменениями.

8.5 По результатам совещания принимается одно из следующих решений:

- принято решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта;
- карточка инициативы/паспорта проекта не закрыта, необходима доработка.

В случае, если работы по реализации инициативы выполнены не в срок, запланированный в карточке инициативы/паспорте проекта, проводится оценка объективности причин изменения сроков. В случае нарушения сроков реализации инициативы мотивационное вознаграждение одного или нескольких участников команды может быть уменьшено до 0% на усмотрение участников совещания по трансформации. Решение принимается исходя из объективной оценки причин переноса запланированных сроков. По результатам выполнения запланированных работ также может изменено процентное соотношение вклада участников в соответствии с фактической деятельностью.

8.6 В случае, если принято решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта, руководитель ОТ/руководитель ПО оформляет Решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта. Форма Решения приведена в [приложении 10](#).

8.7 Директор ООО «АСК» подписывает Решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта.

Оригиналы Решений о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта и протоколы совещаний хранятся у руководителя ОТ не менее 3-х лет.

8.8 На основании подписанного Решения ответственный за реализацию инициативы:

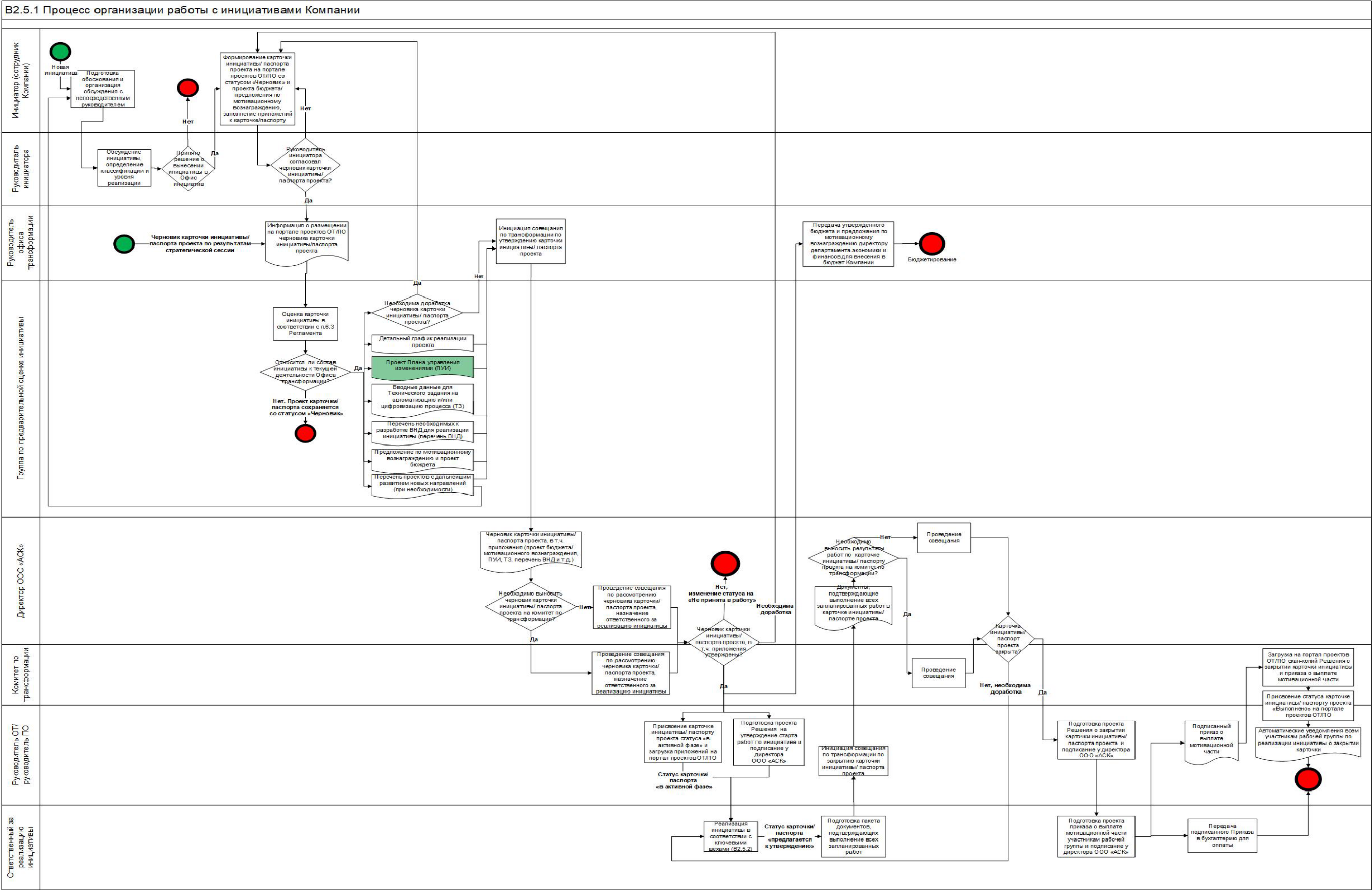
- подготавливает проект приказа о выплате мотивационной части себе и участникам рабочей группы и подписывает его у директора ООО «АСК»;
- передаёт копию подписанного Приказ о выплате мотивационной части в бухгалтерию для оплаты и руководителю ОТ/руководителю ПО.

8.9 Руководитель ОТ/руководитель ПО:

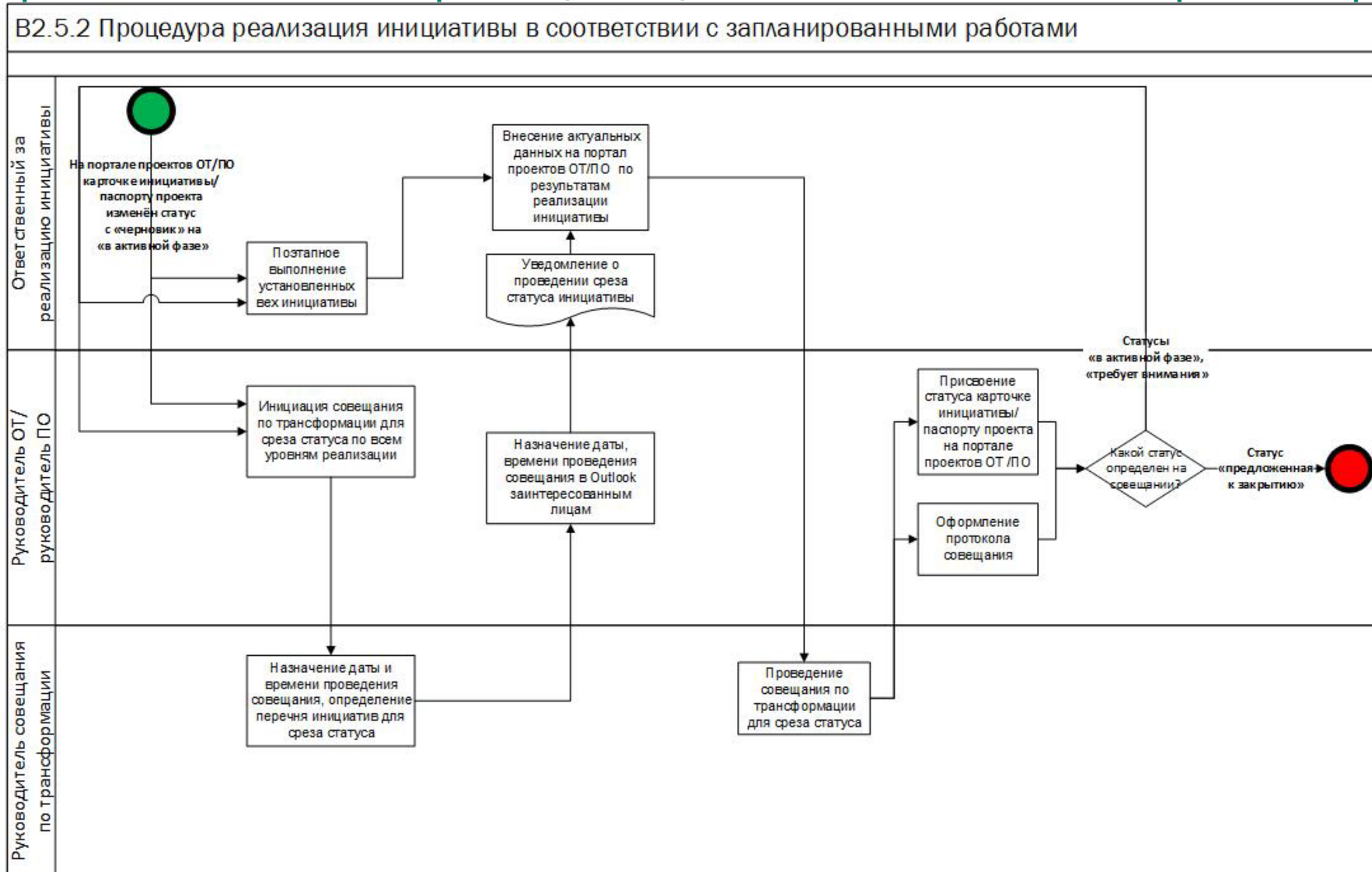
- загружает на портал проектов ОТ/ПО скан-копии Решения о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта и приказа о выплате мотивационной части;
- изменяет статус на портале проектов ОТ/ПО с «предложенная к закрытию» на «выполнено».

После изменения статуса карточки инициативы/паспорта проекта на портале проектов ОТ/ПО всем участникам рабочей группы по реализации инициативы автоматически уходят уведомления на электронную почту о завершении работ по инициативе.

Приложение 1.1 Блок – схема процесса организации работы с инициативами Компании



Приложение 1.2 Блок – схема реализации инициативы в соответствии с запланированными работами



Приложение 2

Карточка процесса

Владелец процесса	Руководитель офиса трансформации
Ответственный за разработку и актуализацию Регламента	Руководитель офиса трансформации
Участники процесса	Инициатор инициативы Непосредственный руководитель инициатора Ответственный за реализацию инициативы Руководитель отдела нормативно-методического обеспечения и стандартизации бизнес-процессов Руководитель офиса трансформации Руководитель проектного офиса Директор дивизиона/департамента Директор по цифровой трансформации Директор ООО «АСК» Комитет по трансформации
Входы процесса	Новая инициатива Результаты стратегической сессии Перечень проектов с дальнейшим развитием новых направлений
Выходы процесса	Карточке инициативы/ паспорту проекта присвоен статус «Выполнено» Решение о закрытии карточки инициативы Приказ о выплате мотивационной части команде Автоматические уведомления всем участникам рабочей группы по реализации инициативы о закрытии карточки

Приложение 3

Записи по процессу

В настоящем Регламенте используются следующие записи:

№ п/п	Наименование записи	Вид (Эл/бум)	Место хранения (нахождения)	Ответственное лицо за хранение / срок хранения
1	Карточка инициативы/ Паспорт проекта с приложениями	Эл	АТОМ. Портал Проектов	Руководитель ОТ/-
2	Решение о старте работ по инициативе/ Решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта (оригинал)	Бум	Кабинет руководителя ОТ	Руководитель ОТ / не менее 3-х лет
3	Протоколы совещаний	Бум	Кабинет руководителя ОТ	Руководитель ОТ / не менее 3-х лет
4	План управления изменениями	Эл	Руководитель ПО	Руководитель ОТ / не менее 3-х лет

Приложение 4

Форма карточки инициативы

<p>Ответственный(-е)</p> <div> <div> Ответственный <small>Лицо, ответственное за реализацию инициативы</small> Дивизион </div> <div> Участники <small>Ключевые представители команды (рабочей группы)</small> </div> </div>	<p>Цель</p> <p>Тезисное описание конечной цели инициативы в 1-2 предложениях по SMART</p>	<p>Срок История изменений</p> <p>Первоначальный <small>планируемый срок реализации инициативы</small></p> <p>Ожидаемый</p>
<p>Ключевые этапы</p> <div> <div>Дата</div> <div>Тезисное описание ключевых вех, необходимых для достижения результатов</div> </div> <div> <div>Дата</div> <div>Тезисное описание ключевых вех, необходимых для достижения результатов</div> </div> <div> <div>Дата</div> <div>Тезисное описание ключевых вех, необходимых для достижения результатов</div> </div>		<p>Статус, результаты и вопросы История изменений</p> <p>Описание текущего статуса при реализации инициативы, открытых вопросов.</p> <p>* экспертная оценка на основе информации вех проекта и динамики работы по инициативе</p> <p>Редактировать</p>
<p>Описание результата</p> <p><small>Перечень конкретных измеримых результатов, достижение которых является обоснованием завершения работы над реализацией инициативы (согласование ВГД, утверждение структуры, практическое проведение мероприятий)</small></p>		
<p>Документы</p> <p>+ Добавить документ</p>		

Приложение 5

Пример паспорта проекта

Ключевые параметры

Ответственный

Подрядчик

Дивизион

Заказчик

Даты реализации

2Q 2023 - 2Q 2024

Оценка эффекта

Для расчета эффективности заполните форму.
Файл с результатами прикрепите в блоке Документы.

🔗

Заполните типовую форму

Описание и конечные продукты

Выполнено работ*
20%

Основные цели:

Диаграмма Ганта

Разработка

Исп.:

Определение
корректировки

Исп.:

2Q 2023

4Q 2023

1Q 2024

2Q 2024

3Q 2024

4Q 2024

Май

Июн

Июл

Авг

Сен

Окт

Ноя

Дек

Янв

Фев

Мар

Апр

Май

Июн

Июл

Авг

Сен

Окт

Метрика, ед.измерения

Метрика, ед. измерения

Базовое значение

Целевое значение

Дата реализации

Метрика 1

20

5

1Q 2024

Метрика 2









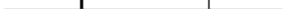



100%

50%

2Q 2024

Приложение 6

Форма детального графика работ по инициативе

	месяц 1	месяц 2	месяц 3	месяц 4	месяц 5	месяц 6	месяц 7	месяц 8
Работа 1.1								
Работа 1.2								
Работа 1.3								
Ключевой этап 1 (привязка к ключевому этапу в карточке ОТ)								
Работа 2.1								
Работа 2.2								
Работа 2.3								
Ключевой этап 2 (привязка к ключевому этапу в карточке ОТ)								
Работа 3.1								
Работа 3.2								
Работа 3.3								
Ключевой этап 3 (привязка к ключевому этапу в карточке ОТ)								

Приложение 7

Минимальный объем вводных данных для Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса

Вводные данные для формирования Технического задания на автоматизацию и/или цифровизацию процесса для реализации инициативы

№ п/п	Вопрос	Вводные данные
1	<i>Процессы, участвующие в реализации инициативы</i>	
1.1	Процессы, которые должны быть описаны/упорядочены в ходе реализации инициативы:	
2	<i>Цифровизация/автоматизация</i>	
2.1	Процессы, которые должны быть цифровизованы/автоматизированы:	
2.2	Данные, обмен которыми при этом автоматизируется:	
2.3	Цель автоматизации данных:	
3	<i>Системы/программные продукты</i>	
3.1	Системы/программные продукты, которые должны быть увязаны в ходе реализации инициативы:	
3.2	Цель увязки систем/программных продуктов:	
4	<i>Метрики</i>	
4.1	Метрики, которые появятся в ходе реализации инициативы:	
4.2	Ответственный за работу с новыми метриками:	
5	<i>Затраты и эффект</i>	
5.1	Возможность оценки затраты и эффекта цифровизации:	

Инициатор: _____ /
(подпись/ФИО)

Директор департамента CDTO: _____ /
(подпись/ФИО)

Приложение 8

Форма Плана управления изменениями и правила его формирования

План ADKAR	Целевая дата	Фактическая дата	Мероприятия на каждом из этапов	Ответственное лицо	Сроки	
					План	Факт
Осознание						
Желание						
Знание						
Способность						
Закрепление						

При формировании Плана управления изменениями необходимо руководствоваться следующими правилами:

1) Этап «Осознание»: период этого этапа начинается с момента появления инициативы и поиска решения к её реализации и заканчивается утверждением работ по реализации инициативы на совещании по трансформации;

2) Этап «Желание»: длительность этого этапа совпадает со сроком реализации карточки инициативы/ паспорта проекта;

3) Этап «Знание»: срок на проведение обучения сотрудников новым знаниям планируем от 1 до 2 месяцев, проводится в рамках реализации карточки инициативы/паспорта проекта;

4) Цель этапа «Способность» - понять, осознают ли сотрудники суть изменений и способны ли работать по-новому. Контроль на данном этапе осуществляет потребитель процесса/ руководители подразделений на постоянной основе в течение запланированного срока этапа. Контроль нужно проводить до того момента, пока новый процесс не станет привычным для всех. Данный этап проводится в рамках реализации карточки инициативы/паспорта проекта.

5) На этапе «Закрепление» проводятся следующие мероприятия: материальная мотивация, позитивное подкрепление и оценка прогресса (нематериальная мотивация), выстраивание механизмов отчетности в повседневной операционной деятельности и т.п. Данный этап начинается после закрытия карточки инициативы/паспорта проекта.

Приложение 9

Форма перечня необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы

Перечень необходимых к разработке ВНД для реализации инициативы							24.04.2024		
Наименование инициативы	Название направления Компании	Название ВНД	Вид работ	Номер ВНД	Ответственный от подразделения	Ответственный от отдела НМО и СБП	Срок предоставления данных в отдел НМО и СБП для разработки		Плановый срок разработки проекта ВНД
							план	факт	

Приложение 10

Форма Решения на утверждение старта работ по инициативе

РЕШЕНИЕ № _____

г. Екатеринбург

«___» _____ 2024

По итогам совещания по трансформации от _____ утвердить карточки инициативы/ паспорта проектов и зафиксировать старт следующих инициатив «Офиса трансформации»/ «Проектного офиса»:

1. «Наименование инициативы»:*Ответственный за реализацию инициативы – должность, ФИО;**Участники рабочей группы;**Плановые сроки реализации инициативы.*2. «Наименование инициативы»:*Ответственный за реализацию инициативы – должность, ФИО;**Участники рабочей группы;**Плановые сроки реализации инициативы.*3. «Наименование инициативы»:*Ответственный за реализацию инициативы – должность, ФИО;**Участники рабочей группы;**Плановые сроки реализации инициативы.*

Директор ООО «АСК»

_____/_____
Подпись/ (ФИО)

Приложение 11

Форма Решение о закрытии карточки инициативы/паспорта проекта

РЕШЕНИЕ № _____

г. Екатеринбург

«____» _____ 2024 г.

По итогам работы за _____ зафиксировать завершение следующих инициатив «Офиса трансформации» за прошедший период:

4. «Наименование инициативы» (_____ г. Ответственный – должность, ФИО):
– Описание результата и перечень подтверждающих документов.
Информация о выплате мотивационной части (выплачена или плановая дата выплаты)

5. «Наименование инициативы» (_____ г. Ответственный – должность, ФИО):
– Описание результата и перечень подтверждающих документов.
Информация о выплате мотивационной части (выплачена или плановая дата выплаты)

6. «Наименование инициативы» (_____ г. Ответственный – должность, ФИО):
– Описание результата и перечень подтверждающих документов.
Информация о выплате мотивационной части (выплачена или плановая дата выплаты)

7. «Наименование инициативы» (_____ г. Ответственный – должность, ФИО):
– Описание результата и перечень подтверждающих документов.
Информация о выплате мотивационной части (выплачена или плановая дата выплаты)

Директор ООО «АСК»

_____/_____
Подпись/ (ФИО)