

BCG



Рабочая встреча №1 по формированию дорожных карт инициатив

2 марта 2012 г.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Цели встречи

Предлагаемая повестка	Время	Ожидаемый результат
1 Вступительное слово	5 минут	<ul style="list-style-type: none">• Общее понимание целей и ожидаемых результатов
2 Роль и порядок работы VCG в рамках поддержки	5 минут	<ul style="list-style-type: none">• Порядок интеграции и взаимодействия рабочих групп и VCG
3 Презентация методологии разработки «Дорожных карт»	20 минут	<ul style="list-style-type: none">• Запуск работ по формированию дорожных карт на основе предложенного подхода
4 Дальнейшие шаги	5 минут	<ul style="list-style-type: none">• Принять за основу высокоуровневый план работ
5 Вопросы и ответы	25 минут	<ul style="list-style-type: none">• Понимание конкретных шагов и результатов• Выявление ключевых вопросов для дальнейшей проработки

Роль и порядок работы BCG в рамках поддержки

Роль BCG

Методология и поддержка внедрения / модерация

1



Помощь в подготовке и оценке статуса, выявление основных причин отклонений - модерация

2



Методология разработки и интеграции дорожных карт

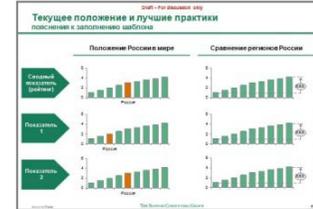
3



Поддержка системного подхода к внедрению инициатив – специфические и общие для всех инициатив элементы

Поддержка в разработке содержания

1



Поддержка в бенчмаркинге

2

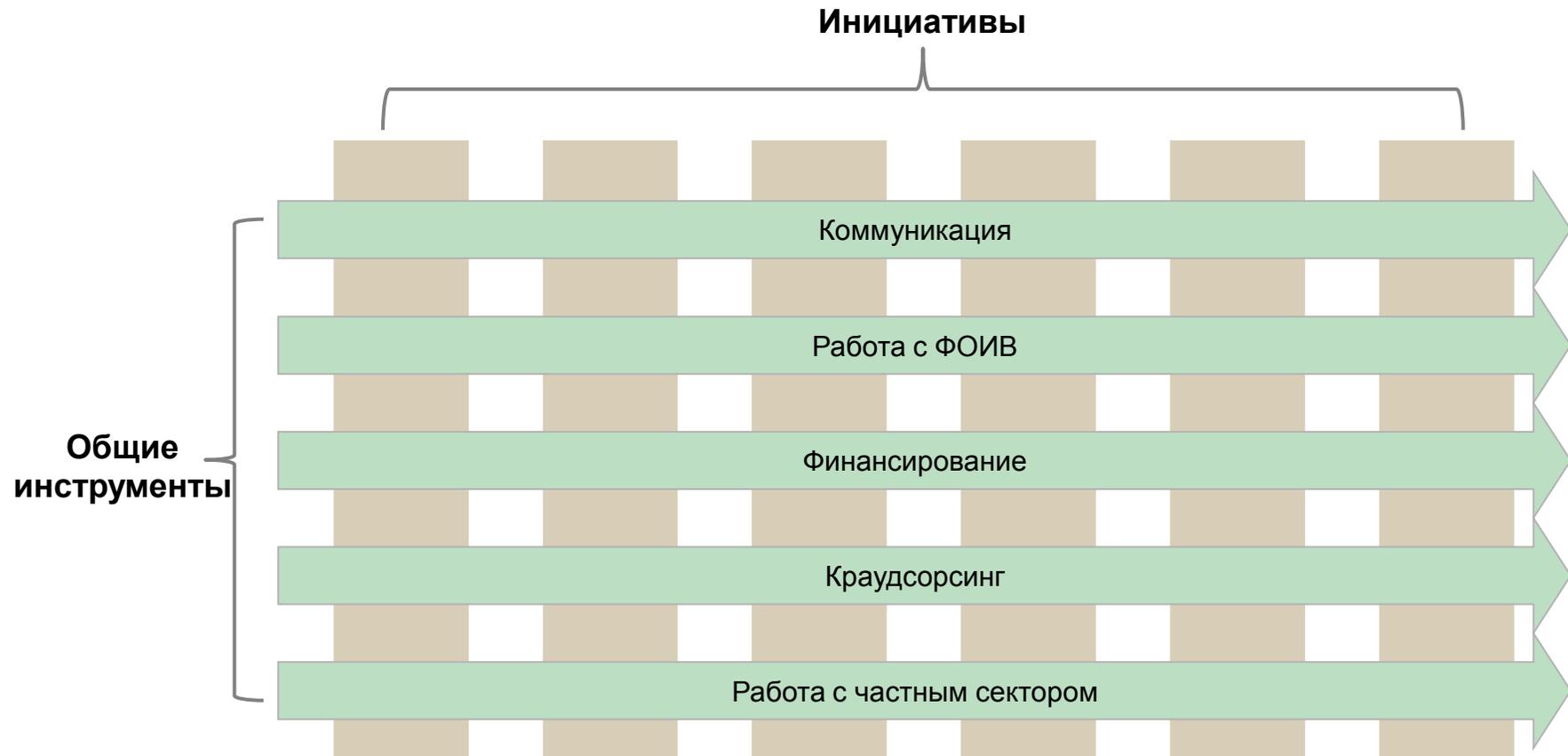


Поддержка в разработке инициатив

3

Выявление областей для интеграции

Результат работ: интегрированное внедрение инициатив и достижение поставленных целей



Методология разработки «Дорожных карт»

Дорожная карта должна свести вместе цели, логику, механизмы реализации и ключевые элементы управления

Элементы дорожной карты

- 1 Структурированный набор индикаторов и задач, достижение которых ведет к достижению общей цели и позволяет отслеживать внедрение инициативы
- 2 Набор мероприятий, результаты внедрения которых обеспечивают достижение целевых индикаторов
- 3 Четкая ответственность/ЕОЛ¹
- 4 Описание требуемых для реализации ресурсов и рисков внедрения
- 5 Отслеживание основных параметров инициативы
 - Достижение поставленных целей и задач
 - Исполнение бюджета проекта
 - Своевременность внедрения инициативы
- 6 План коммуникации

Требования к формату и содержанию

- Ограниченное количество целей обеспечит возможность контроля
- Одна цель верхнего уровня
 - 3 подцели
- Каждое мероприятие связано с достижением конкретной цели и включает ряд проектов по направлениям
- Одно ответственное лицо, отвечающее за внедрение инициативы
- Указываются как денежные, так и не денежные ресурсы
- Форма отслеживания основных параметров наглядна, проста в применении
- План коммуникации дается на верхнем уровне, более детальное описание разрабатывается отдельным документом

1. Единое Ответственное Лицо
Источник: World Bank, анализ BCG

Дорожная карта позволяет ответить на ключевые вопросы по стратегической инициативе

1 Цели и обоснование



- В чем состоит инициатива
- Почему нужно ее реализовывать
- Какова цель инициативы
- Каковы ожидаемые результаты (контрольные показатели)

2 Паспорт инициативы



- Цели и задачи инициативы
- Основные фазы и результаты
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Риски
- Вовлеченные стороны

3 Описание мероприятия



- Цели и задачи мероприятия
- Список проектов
- Необходимые ресурсы и компетенции
- Рычаги воздействия

4 Основные риски



- Характеристика рисков, их последствия, стратегия управления рисками и меры реагирования

5 Законодательство



- Какие законодательные акты должны быть изменены
- Какова практика применения
- Какие возможны механизмы контроля

6 График внедрения



- Какой график осуществления мероприятий
- Какие основные контрольные точки
- Как выстроить взаимодействие с другими инициативами

7 План коммуникации



- Каковы каналы и способы коммуникации
- Целевая аудитория коммуникации

Шаблоны паспортов должны быть сформированы в при регламентации процессов управления инициативами

Коммуникационный формат дорожной карты должен быть дополнен обоснованием и описанием на стадии разработки

Дорожная карта - Коммуникационный формат



- вовлечение участников
- выработка общего понимания проблемы и направлений ее решения
- планирование ресурсов

Детальное обоснование и описание (карты проекта, пояснительные записки)

Сфера реализации проекта	Объемы, задачи, сроки	Альтернативы	Таблица 4			
			2009	2010	2011	2012
Прогнозируемые инвестиции, затраты и затраты	Источники финансирования	Кол. бюджетных ассигнований	2009	2010	2011	2012
			млн руб.	млн руб.	млн руб.	млн руб.
			а	б	в	г
Проект 1.1. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.2. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.3. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.4. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.5. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.6. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.7. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.8. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.9. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00
Проект 1.10. Развитие сетей электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге	Финансирование: Региональный бюджет	+	0,00	0,00	0,00	0,00

Пояснительная записка к проекту
«Стратегическое комплексное развитие и модернизация энергетической инфраструктуры в г. Санкт-Петербурге»

Инициаторы проекта
«Стратегическое комплексное развитие и модернизация энергетической инфраструктуры в г. Санкт-Петербурге»

Инициаторы и исполнители проекта
Генеральный директор - Александр Савин и главный инженер - Владимир Федотов

Сроки реализации проекта - январь 2010 года и июль 2011 года

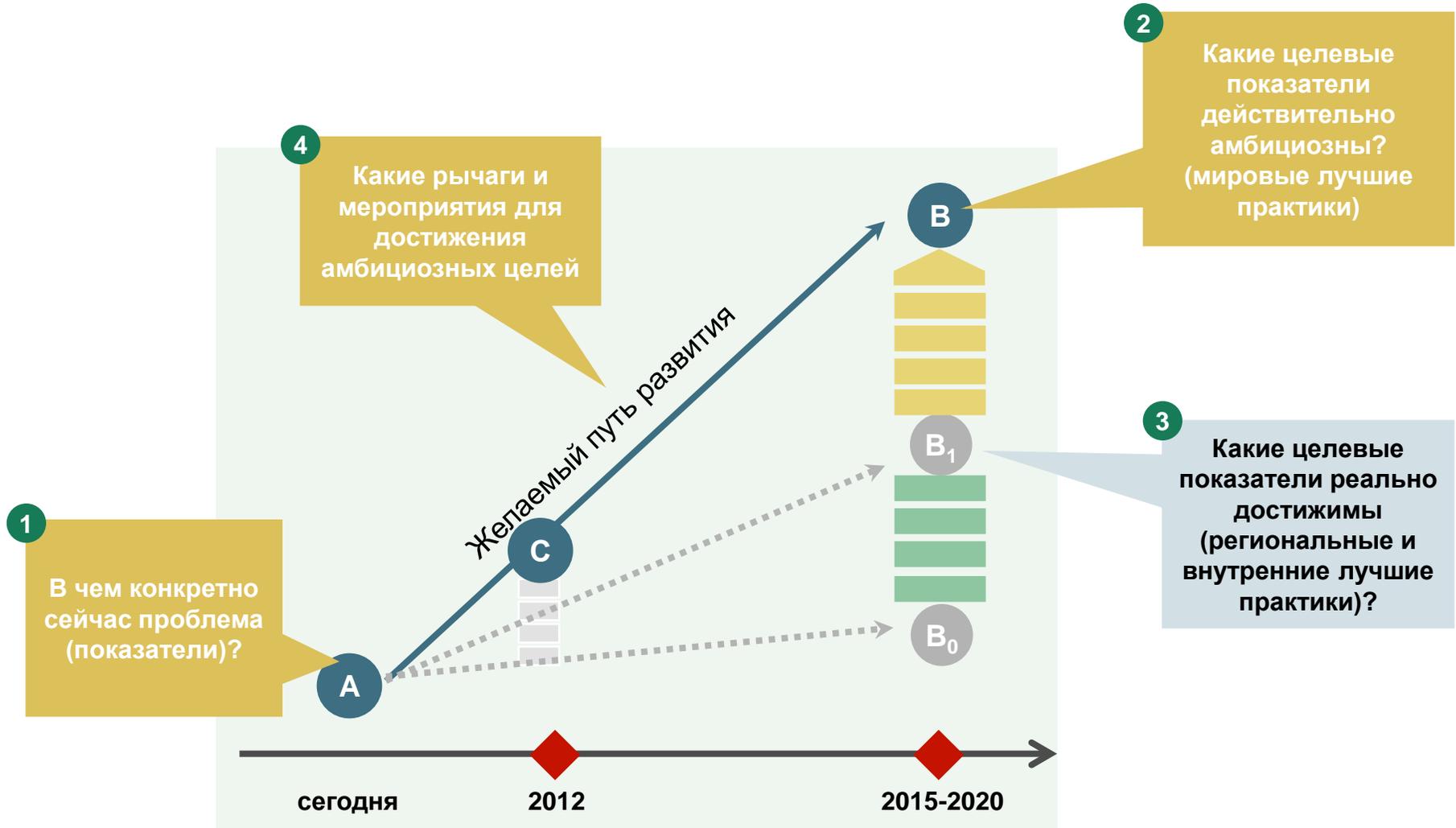
Цели проекта
развитие энергетической, коммунальной инфраструктуры объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге, создание надежной системы поставки высококачественной энергии в целях обеспечения качества и безопасности энергетической инфраструктуры

Приоритетные мероприятия проекта
развитие системы электроснабжения объектов жилищно-коммунального назначения в г. Санкт-Петербурге (далее - проект) в соответствии с программой «Энергетическая стратегия России на период до 2030 года» (далее - Энергетическая стратегия), утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.05.2009 № 988-р (далее - Энергетическая стратегия).

Объемные результаты реализации проекта
в соответствии с Энергетической стратегией, утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.05.2009 № 988-р, утвержденной программой «Энергетическая стратегия России на период до 2030 года» (далее - Энергетическая стратегия), утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 26.05.2009 № 988-р (далее - Энергетическая стратегия).

- максимальная детализация мероприятий
- конкретные шаги каждого участника по их внедрению

Логика дорожной карты – постановка конкретных, измеряемых целей и привязка к мероприятиям



Ключевые возможные рычаги для выполнения инициатив

Изменение регулирования

- Оптимизация законодательства на федеральном и региональном уровне
- Пересмотр тарифов и тарифной политики
- Пересмотр налоговой политики
- Пересмотр системы стандартов и тех. политик....

Пересмотр правоприменения

- Обеспечение прозрачности
- Пересмотр правоприменительных норм

Общественный контроль

- Вовлечение средств массовой информации и интернет-ресурсов
- Создание горячей линии и call centers...
- Создание площадок с участием некоммерческих организаций и объединений...

Создание конкурентной среды

- Пересмотр институциональной модели
- Делегирование функций государства в СРО и проч...
- Локализация иностранных поставщиков, товаров и услуг
- Оптимизация инфраструктуры (энергетической, транспортной, информационной)...

Знаковые примеры и их маркетинг

- Регион-лидер
- Компания-лидер
- Разрешение на строительство за 3 дня

Пример: Оценка текущей ситуации

Повышение доступности энергетической инфраструктуры

Процесс

Российская Федерация

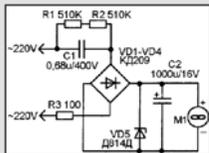
Подход в некоторых странах



Подача заявления на подключение к электросетям в э/компанию и получение технических условий

2,3 млн. руб.

Бесплатно
(Исландия)



Запрос и получение технической документации электросетей от специализированной инженерной компании

90 дней

Не требуется - входит в работы по подсоединению
(Германия)



Подсоединение к внешней электросети субподрядчиком

3,1 млн. руб.

Бесплатно
(Тайвань)

Пример: Позиционирование и цели инициативы

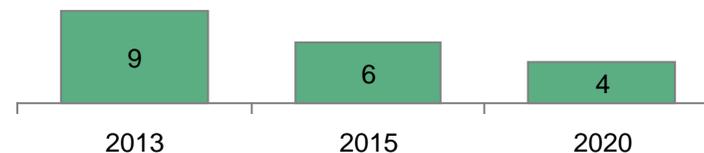
Повышение доступности энергетической инфраструктуры

Общее описание инициативы

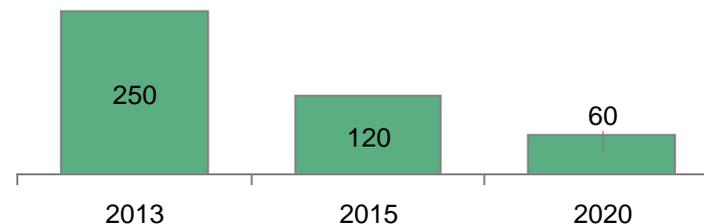
- Возможность подключения к энергетической инфраструктуре является необходимым условием для ведения бизнеса в любой области
- В настоящее время для подключения к энергетической инфраструктуре в России необходимо затратить в 5 раз больше времени, чем в США,
- Подключение к сети стоит более чем в 22 раза дороже, чем в Казахстане.
- Сложность подключения к энергосети увеличивает как риски, так и стоимость инвестиционных проектов в России
- Для улучшения инвестиционного климата желательно сделать процедуру подключения к энергосети более простой, быстрой, прозрачной, и менее затратной.

Цели инициативы

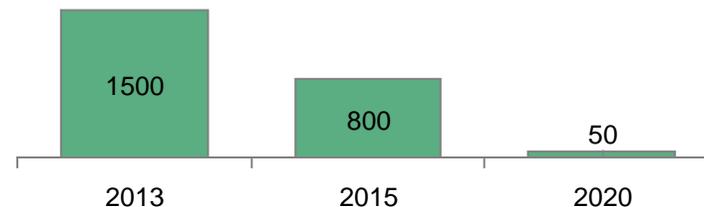
- Снижение количества этапов, необходимых для получения доступа к энергосети



- Снижения времени на прохождение всех этапов по получению доступа к энергосети



- Снижение затрат на получение доступа к энергосети (как процент от среднедушевого дохода)



Пример: Паспорт инициативы

Повышение доступности энергетической инфраструктуры

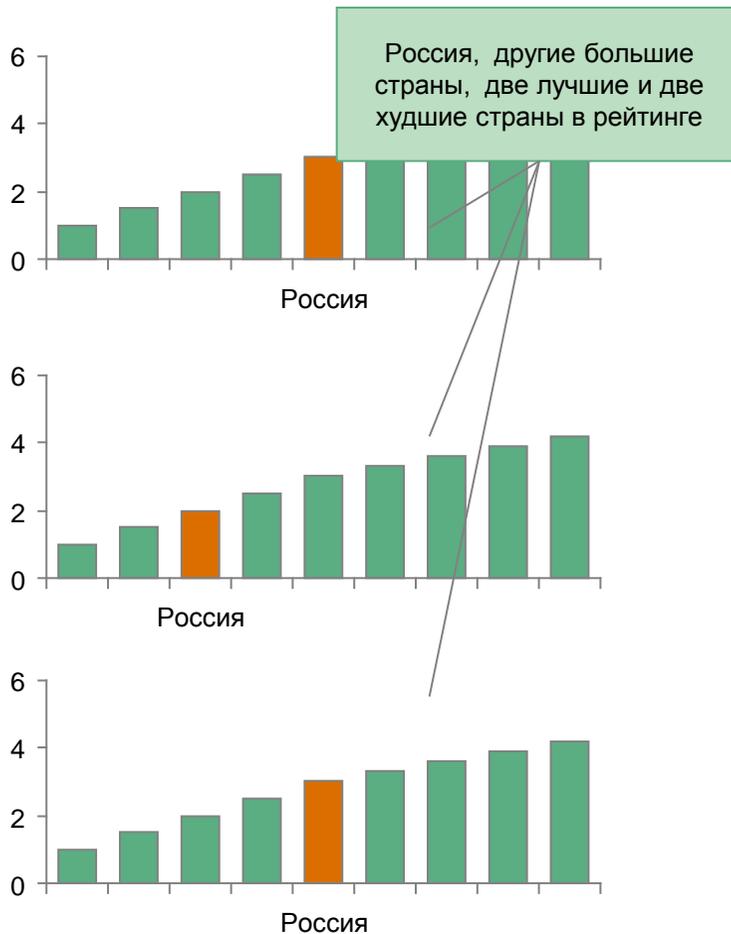
Описание	Название	Повышение доступности энергетической инфраструктуры		Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	2012	2015	2020	
	Описание	Упрощение и удешевление процедуры подключения к энергосети			• Общая позиция в рейтинге	100	50	20
	Цель	К 2020 году войти в состав лучших 20 стран по показателю доступности энергетической инфраструктуры			– Количество этапов	9	6	4
					– Время прохождения процедур	250 дн	120 дн	60 дн
					– Снижение затрат	1500	800	50
Структура	Вовлеченные стороны	<ul style="list-style-type: none"> Сетевая компания Сбытовая компания Ростехнадзор Муниципальные власти Проектная организация 	Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> Сокращение количества задействованных инстанций Сокращение времени на нахождение внутри каждой инстанции Сокращение времени ожидания для обращения в каждую инстанцию Снижение необходимости повторной подачи документов в каждую инстанцию Снижение тарифов на подключение к энергосети 	Законодательство	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 		
Внедрение	График	<u>Основные фазы реализации инициативы:</u> <ul style="list-style-type: none"> 2012– Лучшие практики, постановка целей, оценка существующей ситуации, разработка плана мероприятий 2013– Внедрение на пилотном проекте 2014-2020 -- Широкомасштабное внедрение 						
	Потребность в ресурсах	<u>Инвестиции (объем и описание)</u> _ XXX			<u>Прочие (орг. изменения, гос поддержка и т.п.)</u> •XXX •YYY			
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> Снижение качества предоставляемых услуг Сопrotивление изменениям на уровне исполнителей Увеличение коррупции 						

Предложение по формату шаблона

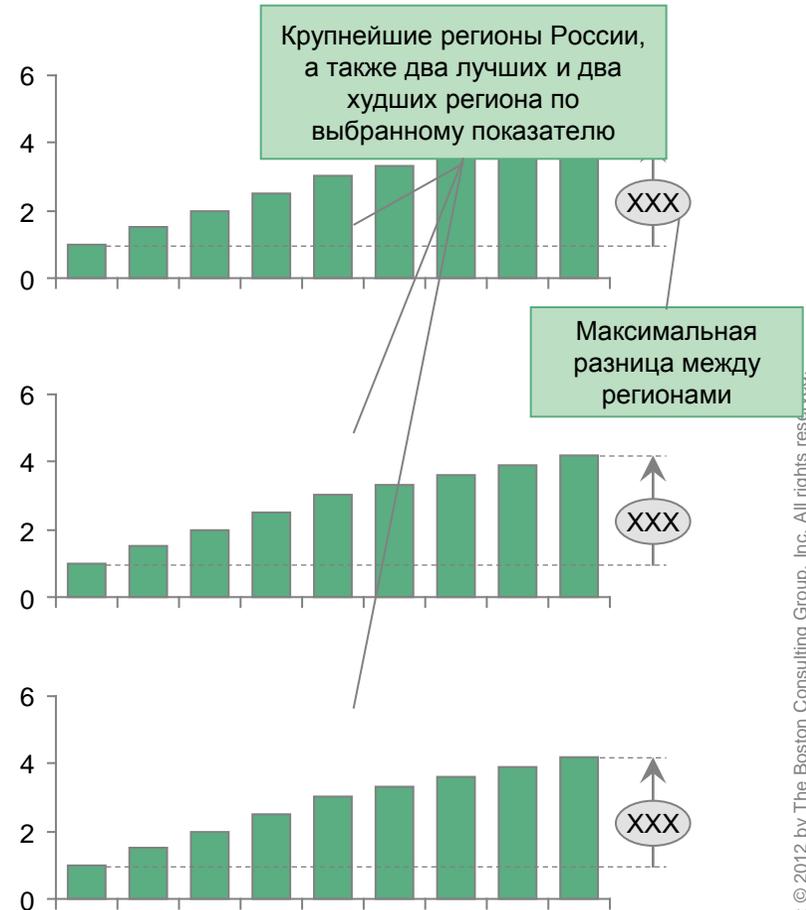
Текущее положение и лучшие практики

пояснения к заполнению шаблона

Положение России в мире



Сравнение регионов России



Сводный
показатель
(рейтинг)

Показатель
1

Показатель
2

Позиционирование инициативы

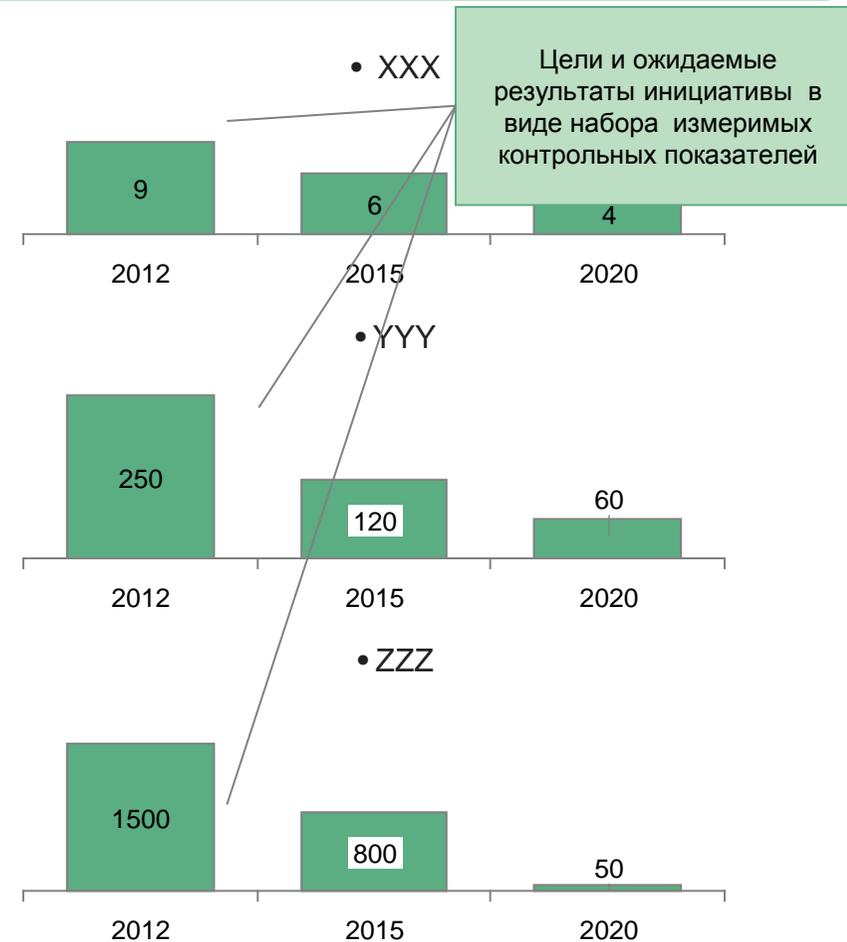
пояснения к заполнению шаблона

Общее описание инициативы

- XXX
- YYY

Описание инициативы и обоснование для ее реализации

Цели инициативы



Паспорт инициативы

пояснения к заполнению шаблона

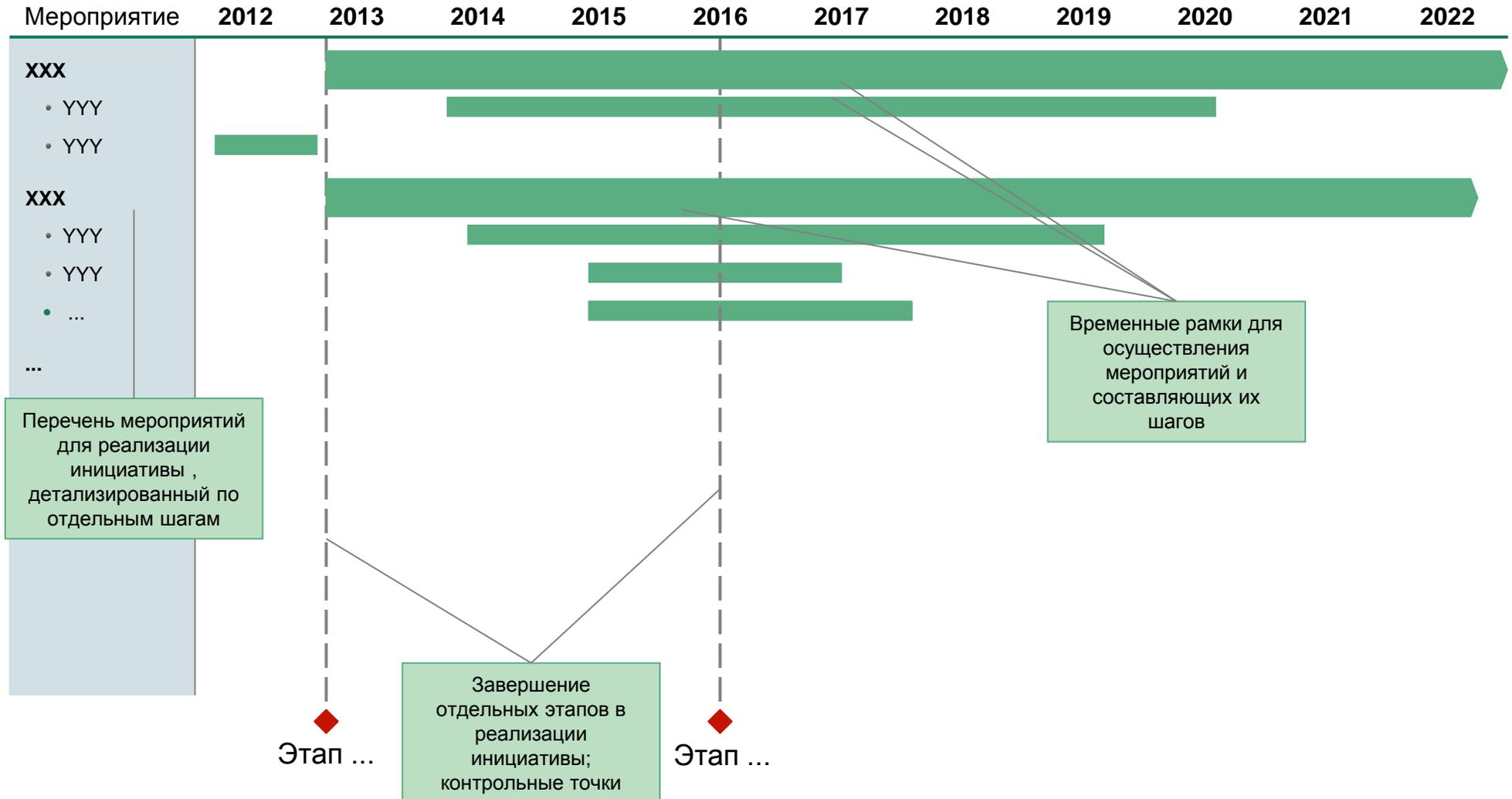
Детальное описание мероприятий и целей инициативы

Название инициативы

Описание	Название	XXX									
	Описание	XXX	Краткое описание, в чем суть инициативы	Результаты (контрольные показатели и их целевые значения)	<ul style="list-style-type: none"> Общая цель инициативы Целевой показатель 1 Целевой показатель 2 Целевой показатель 3 	2012	2015	2020			
	Цель	XXX	Развернутое словесно описание цели, достигаемой в результате внедрения инициативы			XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	
Структура	Вовлеченные стороны	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 	Мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 	<p>Список мероприятий в рамках инициативы, необходимых для достижения цели. Описание мероприятий дается без глубокой детализации, на высоком уровне</p>	Законодательство	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 	<p>Краткосрочные, среднесрочный и долгосрочные цели. Достижение каждого целевого показателя вносит вклад в общее достижение цели. Цели измеримы и достижимы</p>	<p>Список законодательных актов, требующих изменения</p>		
		Список организаций и органов, вовлеченных во внедрение инициативы									
Внедрение	График	<ul style="list-style-type: none"> XX.YY.ZZZZ 			<p>Ключевые даты внедрения инициативы (например, дата окончания каждого этапа)</p>						
	Потребность в ресурсах	<p>Инвестиции (объем и описание)</p> <p>XXX</p>	Необходимые денежные ресурсы	<p>Прочие (орг. изменения, гос поддержка и т.п.)</p> <ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 			<p>Необходимые неденежные ресурсы</p>				
	Риски	<ul style="list-style-type: none"> XXX YYY 	<p>Факторы, которые могут помешать достижению цели</p>								

График мероприятий

пояснения к заполнению шаблона



План мероприятия

Цели мероприятия

Цель

Входящие проекты мероприятия

Основные финансовые показатели

Основные рычаги воздействия



Основные риски: шаблон для заполнения

Группа риска	Описание риска	Вероятность	Качественное влияние	Количественное влияние	Стратегия	Ответственный	План реагирования

Стратегический или операционный

Указывается влияние на цели мероприятий

Принять риск, противодействовать риску (в таком случае указываются меры противодействия) или перевести риск

Изменение законодательства: шаблон для заполнения

Законодательный акт	Цель внесения изменений	Ответственное ведомство	Участники согласования	Публичность разработки и согласования	Ключевые аспекты интеграции	Сроки – этапы согласования	Условия эскалация в случае отклонений

План коммуникации: шаблон для заполнения

Название мероприятия	Формат	Цель	Ожидаемый результат	Аудитория	Ответственный	Вовлеченное ведомство / участники	Сроки	Необходимая документация

Доклад о статусе внедрения: шаблон для заполнения с целью мониторинга статуса

Название мероприятия	Рычаг воздействия	Ответственное ведомство	Планируемый показатель	Фактический показатель	Планируемые расходы	Фактические расходы	% бюджета

Дальнейшие шаги

Высокоуровневый план: ключевые события

	Неделя 1	Неделя 2	Неделя 3	Неделя 4	Результат
Подготовка еженедельных статусных совещаний	 Совещание 1	 Совещание 2	 Совещание 3	 Совещание 4	Запуск проекта в срок
Модерация процесса работы групп; разработка дорожных карт	 Запуск рабочих групп по 4 пилотным проектам	 Встреча рабочих групп	 Встреча рабочих групп	 Оформление результатов	Дорожные карты; дополнительные материалы
Передача методики остальным рабочим группам			 Семинар по передаче методики		Методические указания
Создание общих процессов для всех инициатив					