



**Российская Федерация
Кемеровская область – Кузбасс
Беловский муниципальный округ
администрация Беловского муниципального округа**

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от 18 октября 2022 г.

№ 892

г. Белово

**О реализации бережливого управления в деятельности администрации
Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений**

В соответствии с Законом Кемеровской области от 26.12.2018 № 122-ОЗ «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года», постановлением Правительства Кемеровской области - Кузбасса от 03.08.2022 № 510 «О программе «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы», руководствуясь Уставом муниципального образования Беловский муниципальный округ Кемеровской области -Кузбасса:

1. Утвердить Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений согласно приложению 1 к настоящему постановлению.

2. Утвердить план мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы в администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждениях согласно приложению 2 к настоящему постановлению.

3. Назначить:

3.1. заместителя главы округа по экономике А.С. Рубцову куратором, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельности администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений;

3.2. отдел экономического анализа и прогнозирования развития территории администрации Беловского муниципального округа уполномоченным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельности

администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений.

4. Руководителям отраслевых (функциональных) органов и территориальных органов администрации Беловского муниципального округа при осуществлении своей деятельности по реализации бережливого управления руководствоваться настоящим постановлением.

5. Настоящее постановление опубликовать в газете «Сельские зори» и разместить на официальном сайте администрации Беловского муниципального округа в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

6. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы округа по экономике А.С. Рубцову.

7. Постановление вступает в силу после официального опубликования.

Глава Беловского
муниципального округа

В.А. Астафьев

ПОЛОЖЕНИЕ
о реализации бережливого управления в деятельности администрации
Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждениях (далее - Положение) определяет основные цели, принципы и инструменты бережливого управления в системе администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждениях на территории Беловского муниципального округа Кемеровской области – Кузбасса, и разработано в целях реализации Программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утвержденной постановлением Правительства Кемеровской области - Кузбасса от 3 августа 2022 г. № 510.

1.2. Настоящее Положение разработано в целях реализации бережливого управления на территории Беловского муниципального округа, как приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности администрации Беловского муниципального округа (далее - Администрация) и подведомственных ей учреждений (далее - учреждения).

1.3. Положение направлено на повышение эффективности и совершенствования деятельности и производительности труда администрации за счет системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

2. Основные понятия

2.1. В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

- агрегирование – объединение, укрупнение показателей по какому-либо признаку для получения обобщенных, совокупных показателей;
- бережливое производство – концепция организации бизнеса, ориентированная на создание привлекательной ценности для потребителя путем формирования непрерывного потока создания ценности с охватом всех процессов организации и постоянного совершенствования через вовлечение персонала и устранение всех видов потерь;
- бережливое управление – система организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленная на удовлетворение запросов от потребителя;
- бережливый проект – комплекс взаимосвязанных мероприятий, основанных на принципах бережливого производства, для получения уникальных результатов в условиях временных и ресурсных ограничений;

- визуализация – отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений;
- внутренний проект – проект, в котором задействованы сотрудники одного органа местного самоуправления и сотрудники подведомственные ему организации;
- диагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ результатов реализации бережливых проектов, предложений по улучшениям и лучших практик применения бережливых технологий;
- доска визуализации – информационный стенд, на котором представлены формулировка миссии, стратегические цели, показатели эффективности деятельности организации;
- доска задач – инструмент визуализации процесса исполнения задач, позволяющий корректировать загрузку специалистов, выявлять проблемные зоны в работе структурного подразделения и своевременно принимать корректирующие решения;
- канбан – информационная система, которая регулирует процессы снабжения материалами в нужном количестве и в нужное время на каждом этапе процесса;
- картирование процесса – деятельность по описанию процесса, приводящая к созданию схемы (алгоритма), отображающей каждый этап движения материальных и информационных потоков с целью выявления проблем и возможностей усовершенствования текущего процесса и его приближения к оптимальному состоянию;
- межведомственный проект – проект, в котором задействованы сотрудники нескольких подведомственных им организаций разных сфер деятельности;
- межорганизационный проект – проект, в котором задействованы сотрудники нескольких организаций одной отрасли или сферы деятельности;
- муниципальная услуга – деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, по решению вопросов местного значения;
- образец лучших практик применения бережливых технологий (далее – образец) – организация, прошедшая партнерскую проверку качества применения принципов и инструментов бережливого производства, способная демонстрировать свои практические результаты по достижению целей, которые могут быть пригодны для адаптации, распространения и внедрения в деятельность других организаций и являться примером для них;
- пользователь – потребитель результатов деятельности организации;
- потеря – любое действие на всех уровнях организации, при осуществлении которого потребляются ресурсы, но не создаются ценности;
- поток создания ценности – деятельность, направленная на создание ценности для потребителя, которая реализуется при помощи системы взаимосвязанных процессов (операций). Результаты деятельности процессов (операций), как материальные, так и нематериальные, передаваемые от одного процесса (операции) к другому, создают поток ценности;

- предложение по улучшению – предложение сотрудника, направленное на улучшение текущей деятельности, представляющее собой готовое решение проблемы и не требующее оформления бережливого проекта;
- процесс – последовательность действий, которые необходимо совершить для достижения заранее определенных результатов в потоке создания ценности;
- рейтингование – процедура присвоения рейтингов, представляющих собой индивидуальную оценку уровня развития бережливого управления, оценку значимости бережливых проектов;
- система 5С – система организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение работ;
- стандартизованная работа – способ организации безопасного и эффективного производства, гарантирующий качество изделий и исключая ненужную работу, в основе которого лежат действия человека. Стандартизованная работа включает в себя три элемента: время такта, последовательность выполнения работ и стандартный запас;
- фабрика процессов – учебный модуль для обучения практическим основам бережливого управления за счет имитации типичных процессов и действий;
- ценность – значимость, присущая результатам деятельности организации с точки зрения пользователя (действие, создающее ценность, – действие, формирующее потребительские свойства продукции).

3. Бережливое управление, его основные принципы, цели и задачи

3.1. Бережливое управление представляет собой систему организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленную на удовлетворение запросов от потребителя (внутреннего – сотрудников организации и внешнего – конечного пользователя муниципальных услуг – физических и юридических лиц) с охватом всех процессов управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением муниципальных услуг.

3.2. Основными принципами бережливого управления являются:

3.2.1. клиентоориентированность – деятельность, ориентированная на повышение качества жизни населения, оказание им помощи и защиту их интересов;

3.2.2. стратегическая направленность изменений – применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование управленческой системы, с ориентацией на долгосрочную перспективу;

3.2.3. применение процессного подхода – повышение эффективности деятельности за счет выстраивания всех процессов и операций в виде непрерывного потока создания ценности;

3.2.4. ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации рабочих процессов;

3.2.5. постоянное улучшение – совершенствование рабочих процессов на постоянной основе, снижение потерь в непрерывном потоке создания ценности.

3.3. Цель бережливого управления – формирование устойчивой и эффективной деятельности Администрации и учреждений, ориентированной на постоянное повышение результативности и уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

3.4. Задачи бережливого управления.

Администрация и учреждения осуществляют процесс постановки задач индивидуально в зависимости от своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

Общими задачами бережливого управления являются:

3.4.1. повышение эффективности и результативности деятельности администрации, за счет максимального снижения потерь времени и ресурсов, совершенствования всех процессов управления;

3.4.2. формирование устойчивой культуры бережливого управления за счет стремления каждого сотрудника к постоянному совершенствованию всех рабочих процессов;

3.4.3. последовательное внедрение бережливых технологий и инструментов бережливого управления в деятельности Администрации и учреждений;

3.4.4. обучение сотрудников инструментам бережливого управления, создание эффективной системы контроля за их применением;

3.4.5. внедрение и тиражирование лучших практик применения бережливых технологий в деятельности администрации;

3.4.6. рациональное распределение ответственности между сотрудниками (включая руководителей) на всех этапах рабочих процессов;

3.4.7. повышение качества взаимодействия населения с Администрацией и учреждениями, уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

3.5. Основной ценностью бережливого управления является гражданин, который может оценить качество предоставленной ему государственной (муниципальной) услуги, а также деятельность Администрации или учреждения.

3.5.1. Ценности бережливого управления:

- повышение уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных (муниципальных) услуг;

- повышение качества жизни граждан;

- гуманизация процессов управления, признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям;

- признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности.

3.6. Инструменты бережливого управления:

- стандартизация работы;

- организация рабочего пространства (система 5С);

- картирование процесса;

- визуализация;

- канбан.

Данный перечень не является исчерпывающим, содержащий традиционные для бережливого управления инструменты.

4. Функционирование системы бережливого управления

4.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельности Администрации и учреждений, и носит циклический и непрерывный характер, осуществляется на регулярной основе и включает в себя систематические мероприятия, проводимые в течение года, и итоговые мероприятия по результатам работы за год.

4.2. Мероприятия, проводимые на регулярной основе в течение года:

- самодиагностика корпоративной культуры;
- обучающие мероприятия;
- популяризация культуры бережливого управления;
- организационно-методическое сопровождение.

4.2.1. Самодиагностика корпоративной культуры – анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ достижений от реализации и внедрения бережливых проектов. В результате самодиагностики выявляются перспективные направления (сферы деятельности) разработки и реализации бережливых проектов.

4.2.2. Обучающие мероприятия подразделяются на внешнее обучение и внутреннее обучение.

Внешнее обучение проводится на базе автономной некоммерческой организации «Центр компетенций Кузбасса» (далее - АНО «Центр компетенций Кузбасса») и иных организаций.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками, прошедшими обучение основам бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов, как в виде разовых обучающих мероприятий, так и преимущественно в рамках наставничества, и носит длящийся характер, когда наставник передает другому сотруднику (другим сотрудникам) свой опыт. Предметом обучения являются принципы, ценности и инструменты бережливого управления, изучение лучших практик бережливого управления.

4.2.3. Популяризация культуры бережливого управления направлена на повышение престижа бережливого управления, закрепление положительных результатов, формирование вовлеченности сотрудников в процесс. С этой целью в коллективе проводятся мероприятия, демонстрирующие успех реализации бережливого управления, его преимущества, внедряется система поощрения сотрудников, активно применяющих инструменты бережливого управления, участвующих в разработке и реализации бережливых проектов.

4.2.4. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления заключается в правильной организации действий, направленных на разрешение актуальных проблем профессиональной деятельности, информационном поиске возможных путей для их решения,

консультировании и разработке рекомендаций с целью повышения эффективности их деятельности.

4.3. Итоговые мероприятия по результатам работы за год:

4.3.1. мониторинг реализации бережливого управления на территории Беловского муниципального округа, подготовка аналитической информации;

4.3.2. мониторинг результатов выполнения плана, проведение рейтингования.

5. Руководство и обеспечение осуществления бережливого управления в Администрации и учреждениях

5.1. Общее руководство организацией работ по внедрению на территории Беловского муниципального округа технологий бережливого управления осуществляет заместитель главы округа по экономике.

5.2. Отдел экономического анализа и прогнозирования развития территории администрации Беловского муниципального округа (далее – Уполномоченный орган), осуществляет следующие функции:

- взаимодействует с АНО «Центр компетенций Кузбасса» по организационно-методическому сопровождению и обучению;

- взаимодействует с федеральными органами исполнительной власти, органами местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и иными организациями по вопросам внедрения бережливого управления;

- оказывает методологическую и консультативную поддержку должностным лицам Администрации и учреждений, участвующим в реализации бережливых проектов (далее – Проектов);

- осуществляет проведение оценки значимости Проектов;

- осуществляет мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в деятельность Администрации и учреждений по средствам ежеквартальной отчетности.

5.3. Ответственность за организацию и осуществление бережливого управления в деятельности Администрации и (или) учреждениях несут руководители отраслевых (функциональных) органов и территориальных органов администрации Беловского муниципального округа, при осуществлении своей деятельности по реализации бережливого управления которые:

- обеспечивают подготовку Проектов;

- отправляют на согласование паспорт Проекта в Уполномоченный орган;

- утверждают планы мероприятий по реализации Проектов;

- определяют руководителя проекта и состав рабочей группы по реализации Проекта, состоящей из сотрудников одного или нескольких отделов

- Администрации и (или) учреждений (далее именуется – команда проекта);

- оказывают всестороннее содействие внедрению инструментов бережливого управления в Администрации и (или) учреждениях;

- осуществляют контроль за деятельностью команды проекта;

- вносят предложения о выделении необходимых ресурсов для

внедрения инструментов бережливого управления;

- предоставляют в Уполномоченный орган ежеквартальную отчетность.

5.4. Руководитель проекта для реализации Проекта может привлекать по согласованию иные организации для выполнения межведомственных, межорганизационных проектов.

6. Реализация Проектов в Администрации и учреждениях

С целью мониторинга результатов реализации бережливого управления проводится оценка значимости бережливых проектов, рейтингование (индивидуальная оценка уровня развития бережливого управления) Администрации и учреждений (далее – участники реализации проектов).

6.1. Реализация Проектов в Администрации и в учреждениях включает в себя следующие этапы:

- инициация Проекта;
- планирование мероприятий и сроков реализации Проекта;
- реализация Проекта;
- закрытие Проекта;
- тиражирование результатов Проекта.

6.2. Руководители отраслевых (функциональных) органов и территориальных органов администрации Беловского муниципального округа организуют и обеспечивают процесс формирования инициатив в Администрации и (или) учреждениях.

Инициатива должна соответствовать следующим условиям:

- повышение эффективности и результативности деятельности Администрации и учреждений в результате реализации Проекта;
- экономия ресурсов, снижение потерь на исполнение процесса в результате реализации Проекта;
- постоянный характер реализации процесса, предлагаемого к оптимизации.

6.3. Планирование мероприятий и сроков реализации бережливого проекта включает в себя:

6.3.1. создание команды проекта;

6.3.2. подготовка плана управления Проектом, который включает в себя: основные цели и задачи Проекта, мероприятия и сроки, а также целевые показатели реализации Проекта;

6.3.3. утверждение Проектов в Администрации и учреждениях осуществляется посредством направления на согласование в Уполномоченный орган паспорт согласно приложению 1 к Положению.

6.3.4. В течение 14 рабочих дней Уполномоченный орган рассматривает паспорт Проекта на предмет целесообразности реализации Проекта с учетом оценки следующих данных:

- проблемы (причины внедрения), цели и способы их достижения;
- ожидаемые выгоды от реализации Проекта (экономия ресурсов, повышение производительности труда и другие);
- временные и финансовые затраты на реализацию Проекта;
- влияние результатов и эффектов от внедрения Проекта на достижение

целей и решение задач Администрации и учреждений.

Заказчиком Проектов от руководителей отраслевых (функциональных) органов и территориальных органов администрации Беловского муниципального является глава Беловского муниципального округа. Заказчиками Проектов учреждений являются глава Беловского муниципального округа, руководители, начальники управлений, или директора учреждений;

6.3.5. формирование методического обеспечения Проекта;

6.3.6. разработку нормативно-правовой базы для его реализации;

6.3.7. разработку системы мониторинга реализации Проекта;

6.3.8. картирование процесса. Разработка карт текущего и целевого состояния процесса осуществляется в следующие сроки:

- карта текущего состояния процесса – в течение 7 рабочих дней после утверждения паспорта Проекта;

- карта целевого состояния процесса – в течение 5 рабочих дней после разработки карты текущего состояния;

6.3.9. формирование плана мероприятий по реализации Проекта.

По итогам составления карты целевого состояния процесса в течение 10 рабочих дней разрабатывается проект плана мероприятий по реализации Проекта (далее именуется – План), состоящий из мероприятий, направленных на устранение выявленных проблем для достижения целевого состояния процесса.

В целях обеспечения эффективной и быстрой коммуникации на стадии разработки Проекта формируется информационный стенд, на котором по мере разработки последовательно размещаются следующие документы:

- копия паспорта Проекта;

- утвержденный план мероприятий по реализации Проекта;

- карты текущего и целевого состояния процесса;

- перечень проблем в рамках реализации процесса, выявленных в ходе разработки карты текущего состояния процесса.

6.4. Реализация Проекта предусматривает:

- реализацию основных этапов Проекта;

- ресурсное обеспечение условий для реализации Проекта;

- мониторинг хода реализации Проекта: выявление проблем и внесение корректив по ходу реализации Проекта;

- подведение промежуточных итогов реализации Проекта и предварительная оценка эффективности результатов внедрения Проекта;

- подготовку проектной командой отчета по результатам реализации Проекта команде бережливого управления, представленного в виде презентация Проекта.

Итогом реализации Проекта является достижение целей Проекта и планируемых эффектов.

Рейтингование осуществляется в соответствии с Порядком определения рейтинга администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей организаций, отраслевых (функциональных) органов администрации Беловского муниципального округа и подведомственных им организаций, территориальных управлений администрации Беловского муниципального округа, согласно приложению № 3 к настоящему Положению.

Участники реализации проектов по результатам рейтингования подготавливают заявку на участие в определении межрегионального рейтинга уровня развития бережливого управления в Уполномоченный орган по форме согласно приложению № 4 к настоящему Положению с приложением необходимых документов или их копий не позднее 15 января года, следующего за отчетным, подписанную руководителем участника реализации проекта либо лицом, его замещающим.

Уполномоченный орган направляет заявку участника реализации проекта в комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса не позднее 20 января года, следующего за отчетным.

Для участия в проведении партнерских проверок качества образцов лучших практик применения бережливых технологий в Беловском муниципальном округе, участники реализации проектов подают в уполномоченный орган заявку в свободной форме, подписанную руководителем участника реализации проекта, либо лицом, его замещающим, которую уполномоченный орган направляет в комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса.

6.5. Закрытие Проекта

Закрытие Проекта осуществляется по результатам защиты отчетной презентации о результатах и эффективности реализации Проекта.

6.6. Тиражирование результатов Проекта.

Успешный опыт реализации Проекта по оптимизации процесса в отраслевых (функциональных) органах и территориальных органах администрации Беловского муниципального округа может использоваться для его тиражирования в других отделах Администрации и (или) учреждениях с аналогичными процессами.

Тиражирование Проекта осуществляется посредством:

- распространения информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления на официальном сайте администрации Беловского муниципального округа в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», в разделе «Бережливый Кузбасс»
- внедрения стандартизированных и регламентированных процессов в рамках реализованных ранее Проектов;
- вовлечения всех сотрудников Администрации и учреждений в процесс непрерывных улучшений.

7. Заключительные положения

7.1. Причинами роста интереса к новому подходу управления в органах местного самоуправления стало распространение технологий бережливого производства, широко и успешно применяемых как в бизнесе, так и за пределами производства. Успешность такого подхода в управлении показывает многолетний зарубежный опыт и положительные результаты реализованных проектов бережливого управления в Кемеровской области – Кузбассе и других регионах Российской Федерации. Устойчивые позитивные результаты в

Кемеровской области – Кузбассе получены в здравоохранении, образовании, организациях по предоставлению государственных и муниципальных услуг гражданам и других сферах деятельности.

7.2. Актуальность реализации бережливого управления на территории Беловского муниципального округа вызвана необходимостью подготовки профессиональных кадров, а также растущей потребностью населения в повышении качества предоставляемых услуг.

7.3. Внедрение бережливых технологий не требует больших капиталовложений, позволяет максимально раскрыть потенциал сотрудников и учесть пожелания граждан. Вместе с тем для успешного функционирования системы бережливого управления в деятельности Администрации и учреждений требуется поддержка руководителей всех уровней власти.

Приложение 1
к Положению о реализации
бережливого управления
в деятельности администрации
Беловского муниципального округа и
подведомственных ей учреждений

Паспорт бережливого проекта

_____ (п

полное наименование отраслевого (функционального) органа и территориального органа администрации Беловского муниципального
округа _____
(название бережливого проекта)

УТВЕРЖДАЮ

(Ф.И.О., должность руководителя
заказчика бережливого проекта)

(подпись) (Ф.И.О.)

Общие данные: <u>Заказчик:</u> _____ <u>Процесс:</u> _____ <u>Границы процесса:</u> _____ <u>Руководитель бережливого проекта:</u> _____ <u>Команда бережливого проекта:</u> _____	Обоснование: 1. _____ _____ 2. _____ _____ _____									
Цели и эффекты: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; margin-top: 10px;"> <thead> <tr> <th style="width: 40%;">Наименование цели, единицы измерения</th> <th style="width: 20%;">Текущий показатель</th> <th style="width: 20%;">Целевой показатель</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> <tr> <td style="height: 30px;"> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table> Эффекты: _____	Наименование цели, единицы измерения	Текущий показатель	Целевой показатель							Сроки: 1. Согласование паспорта проекта («__» _____ г. 2. Картирование текущего состояния (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 3. Анализ проблем и потерь (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 4. Составление карты целевого состояния (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 5. Разработка плана мероприятий (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 6. Защита плана мероприятий перед заказчиком (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 7. Внедрение улучшений (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 8. Мониторинг результатов (с «__» _____ г. по «__» _____ г.) 9. Закрытие проекта («__» _____ г.) 10. Мониторинг стабильности достигнутых результатов («__» _____ г.)
Наименование цели, единицы измерения	Текущий показатель	Целевой показатель								

Порядок проведения оценки значимости бережливых Проектов

1. Цель оценки: выявить наиболее значимые бережливые Проекты, в том числе готовые к тиражированию.

2. Задачи оценки:

2.1. оценить степень достижения намеченных результатов и выполнения поставленных целей по бережливому Проекту;

2.2. оценить, как и в какой мере наблюдаемые изменения связаны с реализацией бережливого Проекта;

2.3. определить бережливые проекты, которые можно тиражировать в других организациях.

3. Участники оценки:

- администрация Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения;

- отраслевые (функциональные) органы администрации Беловского муниципального округа и подведомственные им организации;

- территориальные управления администрации Беловского муниципального округа (далее - органы местного самоуправления и подведомственные им организации).

4. Система оценки:

4.1. основой оценки значимости бережливого Проекта может быть только точная и достоверная информация;

4.2. оценка значимости бережливого Проекта проводится специалистами, прошедшими обязательное обучение основам бережливого управления;

4.3. в ходе оценки значимости бережливого Проекта специалисты гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.

4.4. специалисты по оценке бережливого проекта уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.

4.5. процесс оценки конкретного бережливого Проекта основывается на использовании критериев значимости, которые позволяют рассмотреть различные составляющие (экономическую, финансовую, социальную и другие) данного проекта.

4.6. организация, реализующая бережливый Проект, может самостоятельно проводить оценку значимости бережливых проектов и согласовать ее с отраслевым (функциональным) органом администрации Беловского муниципального округа по направлению деятельности или с уполномоченным органом.

5. Механизм оценки:

5.1. каждый бережливый проект оценивается по 7 критериям;

5.2. по каждому критерию ставится максимально набранный балл по показателю (если выдержаны несколько показателей, то они не суммируются по критерию);

5.3. после проведения оценки значимости бережливого Проекта по всем критериям подсчитывается общий балл и бережливому Проекту присваивается статус:

- 10 баллов – значимый муниципальный бережливый Проект (возможность его тиражирования на региональном уровне);

- 5-9,5 балла – муниципальный бережливый Проект (возможность тиражирования на муниципальном уровне);

- 0-4,5 балла – бережливый Проект.

6. Критерии оценки значимости бережливых Проектов.

№ п/п	Критерий	Показатель	Вес	Балл
1	2	3	4	5
Отсекающие критерии (если по одному из критериев набрано 0 баллов, проект не может быть признан бережливым)				
1	Влияние на достижение минимум одного целевого показателя	Влияет на достижение отраслевых (муниципальных) показателей	1	1
		Влияет на достижение целей стратегии социально-экономического развития Беловского муниципального округа	1	
		Влияет на достижение ключевых показателей эффективности деятельности администрации и подведомственных ей организаций	1	
		Влияет на достижение национальных целей развития Российской Федерации	1	
		Влияет на достижение иных оценок и рейтингов	1	
		Не влияет на достижение целевых показателей	0	
2	Источники проблематики	Обращение гражданина	1	1
		Социальная значимость (участие населения в процессе либо влияние на население)	1	
		Межведомственное, межорганизационное (горизонтальное и вертикальное) взаимодействие	1	
		Оптимизация процесса оказания услуги	1	
		Ничего из вышеперечисленного	0	
3	Оценка результатов бережливого проекта	Проводится оценка достигнутых результатов внешними заказчиками	2	2
		Проводится оценка достигнутых результатов внутренними заказчиками	1	
		Не проводится оценка достигнутых результатов	0	
4	Обоснование выбора процесса	В обоснование выбора процесса представлены количественные и (или) качественные показатели проблематики процесса (например, возвраты, ошибки, неудовлетворенность участников процесса, трудоемкость, масштаб процесса и т.д.)	2	2

		Обоснование выбора процесса влияет на цели и эффекты выбранного процесса	1	
5	Экономический эффект	Просчитывается экономия денежных средств, трудовых ресурсов	1	1
		Не просчитывается экономия денежных средств, трудовых ресурсов	0	
6	Тиражирование бережливых проектов	Возможно тиражирование в организациях не только по профилю (направлению деятельности), но в организациях другого профиля (направления деятельности)	1,5	1,5
		Возможно тиражирование по профилю (направлению деятельности) организации	1	
		Единичный проект	0,5	
7	Уровень решаемых проблем	Решены проблемы местного, регионального и федерального уровней	1,5	1,5
		Решены проблемы местного и регионального уровней	1	
		Решены проблемы местного уровня	0,5	

ПОРЯДОК определения рейтинга администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений

Администрация Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения реализуют Проекты самостоятельно в зависимости от поставленных задач, своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

1. Цель рейтингования: ежегодная оценка уровня развития бережливого управления в администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений, создание основы для определения рейтинга отраслей социально-экономической сферы округа, выработка рекомендаций для их дальнейшего развития, выявление лучших практик применения бережливых технологий.

2. Задачи рейтингования:

2.1.повышение эффективности за счет устранения потерь и совершенствования всех рабочих процессов;

2.2.повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности;

2.3. рациональное распределение ответственности между сотрудниками на всех - этапах процессов;

2.4. определение наилучших путей решения проблем;

2.5.передача личного опыта, обмен лучшими практиками;

2.6.выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирование культуры постоянных улучшений.

3. Участники оценки: администрация Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения.

4. Система оценки:

4.1. самооценка эффективности деятельности проводится самостоятельно администрацией Беловского муниципального округа и подведомственными ей учреждениями, в соответствии с критериями развития бережливого управления с целью определения текущего уровня развития бережливого управления, выделения проблемных зон и оперативного решения проблем. Периодичность представления информации в уполномоченный орган – ежегодно до 1 декабря текущего года.

4.2. определение внутреннего (внутренняя оценка на местном уровне) рейтинга – это оценка уровня зрелости развития бережливого управления. По

результатам рейтингования участнику реализации Проекта присваивается уровень развития бережливого управления.

5. Уровни развития бережливого управления в отраслях социально-экономической сферы округа.

Наименование уровня	Уровень выполнения показателей	Нижняя граница уровня выполнения показателей
Уровень «Лидер»	более 80 %	2 - не более 1 показателя
Уровень «Прогрессивный»	50 - 79 %	1 – не более 3 показателей
Уровень «Базовый»	20 – 49 %	0 - не более 1 показателя
Начальная подготовка	0 – 19 %	нижняя граница

6. Чек-лист критериев развития бережливого управления.

№ п/п	Критерии	Балл
1	2	3
1*	1. План системного развития бережливости округа декомпозирован до уровня	
	Создание системы целеполагания через мониторинг операционных показателей деятельности организации	
	не декомпозирован	0
	администрации Беловского муниципального округа, более половины руководителей подведомственных ей учреждений	1
	отраслевых (функциональных) органов администрации Беловского муниципального округа, руководителей отдельных подведомственных им учреждений, территориальных органов администрации Беловского муниципального округа	2
	заместителей главы Беловского муниципального округа (по направлению деятельности), руководителей отраслевых (функциональных) органов администрации Беловского муниципального округа (по направлению деятельности), руководителей территориальных органов администрации Беловского муниципального округа	3
2*	2. Система оперативного управления (инфоцентр) внедрена на уровне	
	Инфоцентр - панель управления показателями может быть в формате «безопасность – качество – исполнение заказов – затраты – персонал» или в другом формате, используемом в организации. В некоторых случаях могут быть электронные формы управления	
	нет	0

№ п/п	Критерии	Балл
1	2	3
	администрации Беловского муниципального округа, более половины руководителей подведомственных ей учреждений	1
	отраслевых (функциональных) органов администрации Беловского муниципального округа, руководителей отдельных подведомственных им учреждений, территориальных органов администрации Беловского муниципального округа	2
	заместителей главы Беловского муниципального округа (по направлению деятельности), руководителей отдельных подведомственных им учреждений, территориальных органов администрации Беловского муниципального округа (по направлению деятельности)	3
3	3. Созданы отраслевые центры компетенций	
	Наличие проектного офиса (отдела или ответственного лица) за внедрение бережливых технологий. В положении о проектном офисе (отделе) или должностных инструкциях ответственного лица закреплены функции, связанные с реализацией бережливого управления, внедрением бережливых технологий. Сотрудники прошли обучение основам бережливого производства, имеют опыт реализации бережливых проектов, готовы к обучению других сотрудников	
	не создан	0
	в количестве 1-3 сотрудников, не освобожденных от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности	1
	не менее 3 сотрудников (частично освобожденных от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности)	2
	не менее 5 сотрудников, из которых 1 освобожден от выполнения основных обязанностей по замещаемой должности, есть сотрудники в подведомственных учреждениях, имеющие опыт реализации бережливых проектов	3
4*	4. Обучение персонала	
	Наличие списков сотрудников, прошедших обучение основам бережливого производства, с указанием даты и темы обучения, а также приложением документов об обучении (сертификаты, дипломы)	
	не проводится	0
	единичное обучение на фабрике процессов	1
	обучение сотрудников администрации и подведомственных им учреждений на фабрике процессов, в центрах компетенций и «площадках – образцах» региона не реже 2 раз в год	2
	обучение основам бережливого производства и повышение квалификации включено в план подготовки сотрудников администрации и более трети подведомственных им учреждений	3
	в квалификационные требования к занятию должностей внесены требования по владению инструментами бережливого производства	4
5*	5. Формирование системы стимулирования и мотивации	
	Положение или другой документ, утвержденный локальным нормативным актом учреждения, по системе мотивации участников проектной деятельности и системе улучшений	
	отсутствие системы подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников	0
	есть система подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников в подведомственных учреждении по отраслевому принципу или направлению	1

№ п/п	Критерии	Балл
1	2	3
	деятельности	
	разработана система стимулирования и мотивации сотрудников в учреждениях отрасли	2
	система мотивации и стимулирования сотрудников направлена на выполнение целей и задач, показателей развития отрасли	3
6	Организация горизонтального взаимодействия между учреждениями отраслей (направлений деятельности) округа по обмену опытом	
	6. Пример передачи опыта в другие учреждения округа (фото-, видеоматериалы, программы конференций, семинаров)	
	нет активности	0
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) между учреждениями отрасли (направления деятельности) округа	1
	обмен опытом между учреждениями других отраслей (направлений деятельности) округа или других муниципальных образований	2
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) на базе «площадок-образцов» и членство подведомственных учреждений в горизонтальных сообществах клубного формата, участие в межрегиональных конференциях на регулярной основе	3
7*	7. Активизация людей через соревновательную активность	
	Участие или проведение отраслевого (муниципального) конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства	
	не участвуют в подобных конкурсах	0
	участие учреждений отрасли (по направлению деятельности), администрации Беловского муниципального округа в региональном конкурсе по бережливой тематике	1
	администрация Беловского муниципального округа является (со)организатором не менее одного конкурса по бережливой тематике	2
	участие в конкурсах на уровне страны	3
	в отрасли есть победители (призеры, лауреаты) конкурсов по бережливой тематике на уровне страны	4
8	8. Межведомственные и межорганизационные проекты	
	Проекты, направленные на межведомственное и межорганизационное взаимодействие.	
	Результаты проектов возможно тиражировать на другие учреждения	
	в проекты не привлекаются эксперты из других отраслей (направлений деятельности) округа	0
	есть учреждения в отрасли (направлении деятельности) округа, которые приступили к реализации отдельных проектов с привлечением экспертов с других отраслей (направлений деятельности)	1
	есть практика реализации межведомственных и (или) межорганизационных проектов	2
	есть опыт реализации межведомственных и (или) межорганизационных, межрегиональных проектов, в том числе в рамках потока создания ценности	3
	результаты реализации межведомственных и (или) межорганизационных проектов повлияли на выполнение показателей округа	4

* Данный пункт показывает, что выполнение требований устанавливается с накопительным эффектом – каждая последующая строка является добавлением к предыдущей. Для получения по указанным пунктам оценки в 3 балла необходимо выполнение критериев, оцененных в 1 и 2 балла.

7. Подсчет результата.

Для получения итоговой оценки развития бережливого управления необходимо оценить все направления деятельности. По каждому из направлений проставляется только одна оценка (от 0 до 4 баллов) по каждому показателю.

Затем все баллы суммируются, оценка в процентах вычисляется как отношение суммы набранных баллов к целевому уровню 27 баллов и умножается на 100%, результат округляется до целых процентов.

Для присвоения уровня развития бережливого управления отрасли необходимо учитывать нижнюю границу степени выполнения отдельных показателей для попадания в соответствующий уровень.

7.1. Пример расчета.

1	План системного развития бережливости округа декомпозирована до уровня	1
2	Система оперативного управления (инфоцентр) внедрена на уровне	2
3	Созданы отраслевые центры компетенций	2
4	Обучение персонала	2
5	Формирование системы стимулирования и мотивации	2
6	Организация горизонтального взаимодействия между организациями отраслей (направлений деятельности) региона (округа) по обмену опытом	1
7	Активизация людей через соревновательную активность	2
8	Межведомственные и межорганизационные проекты	1
	Итого	13

Оценка по результатам проверки: $13/27 \times 100\% = 48\%$. Уровень развития бережливого управления «Базовый».

Очередность выполнения критериев осуществляется организациями самостоятельно с учетом их потребностей и возможности выполнения.

Если по критериям 7 и 8 выставлена оценка 0 баллов, то оценка по результатам проверки: $10/27 \times 100\% = 37\%$. Однако участнику реализации проекта присваивается уровень развития бережливого управления «Начальная подготовка», так как получено 2 оценки по 0 баллу, соответственно, не выполнено условие нижней границы (не более 1 показателя).

В комитет по развитию
региональных систем
Администрации Правительства Кузбасса

ЗАЯВКА
на участие в определении межрегионального рейтинга уровня развития бережливого управления

В соответствии с подпунктом 6.3.3 программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утвержденной постановлением Правительства Кемеровской области – Кузбасса от 03 августа 2022г. № 510 (далее – Программа), направляю настоящую заявку и даю согласие на оценку уровня развития бережливого управления в

(полное наименование организации участника реализации Программы, юридический адрес, телефон, адрес электронной почты)

для определения межрегионального рейтинга в сфере деятельности, выявления лучших практик применения бережливых технологий и выработки рекомендаций для дальнейшего развития.

Участник оценки уведомлен, что определение межрегионального рейтинга осуществляется межрегиональной экспертной комиссией в соответствии с критериями, установленными Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом».

Приложение: чек-лист критериев развития бережливого управления.

(Должность руководителя)

(Подпись)

(Ф.И.О.)

Дата заполнения заявки

План мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы в администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждениях

№ п/п	Наименование показателя	Единица измерения	Целевое значение на 2022 год	Целевое значение на 2023 год	Целевое значение на 2024 год	Ответственный исполнитель
1	2	3	4	5	6	7
1	Применение инструментов бережливых технологий, реализация и сопровождение проектной деятельности в Беловском муниципальном округе					
1.1	Количество реализованных проектов в деятельности:	единиц	1	не менее 4	не менее 4	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
	отделы администрации Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения		0	не менее 1	не менее 1	
	управления по направленной деятельности и подведомственные им учреждения		1	не менее 2	не менее 2	
	территориальные управления		0	не менее 1	не менее 1	
1.2	Количество исполненных предложений по улучшению (далее – ППУ) в администрации Беловского муниципального округа и подведомственных ей учреждений	единиц	не менее 1	не менее 2	не менее 3	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
1.3	Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы бережливые проекты	процентов	не менее 20	не менее 40	не менее 60	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа

1.4	Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы ППУ	процентов	15	20	30	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
1.5	Доля тиражируемых бережливых проектов в администрации Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения (по согласованию)	процентов	10	20	35	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
2	Обучение основам бережливого производства и повышение квалификации					
2.1	Количество сотрудников в администрации Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения, прошедших обучение (повышение квалификации) основам бережливого производства	человек	не менее 2	не менее 2	не менее 2	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
2.2	Количество сотрудников в администрации Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения, прошедших обучение на фабрике офисных процессов	человек	не менее 2	не менее 2	не менее 2	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
2.3	Проведение круглых столов (семинаров) по вопросам применения ценностей, принципов и инструментов бережливого производства	единиц	1	2	2	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
3	Организационные мероприятия					
3.1	Создание образцов по направлениям деятельности (организация и проведение партнерских проверок)	единиц	1	не менее 2	не менее 3	Отдел экономического анализа и прогнозирования развития территории администрации Беловского муниципального округа

3.2	Подготовка аналитической информации о реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, ежеквартально	единиц	1	4	4	Отдел экономического анализа и прогнозирования развития территории администрации Беловского муниципального округа
3.3	Определение удовлетворенности пользователей качеством муниципальных услуг, результатами внедрения бережливых проектов, ежегодно	единиц	0	1	1	Отдел экономического анализа и прогнозирования развития территории администрации Беловского муниципального округа, отдел информатизации и компьютерного обеспечения администрации Беловского муниципального округа
3.4	Проведение отраслевого (муниципального) конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства (в целом по Беловскому муниципальному округу):	единиц	0	не менее 3	не менее 4	отраслевые (функциональные) органы и территориальные органы администрации Беловского муниципального округа
	отделы администрации Беловского муниципального округа и подведомственные ей учреждения		0	не менее 1	не менее 1	
	управления по направленной деятельности и подведомственные им учреждения		0	не менее 1	не менее 2	
	территориальные управления		0	не менее 1	не менее 1	