



КЕМЕРОВСКАЯ ОБЛАСТЬ – КУЗБАСС
АДМИНИСТРАЦИЯ КЕМЕРОВСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА

ПОСТАНОВЛЕНИЕ

от «30» сентября 2022 г. № 2627-п
г. Кемерово

**Об утверждении положения о реализации бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе**

В целях реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утверждённой постановлением Правительства Кемеровской области - Кузбасса от 03.08.2022 № 510:

1. Утвердить положение о реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе в соответствии с приложением 1 к настоящему постановлению.

2. Признать утратившим силу распоряжение администрации Кемеровского муниципального района от 14.06.2019 № 214-р «О создании рабочей группы по созданию производственно-управленческой системы Кузбасса на территории Кемеровского муниципального района».

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя главы Кемеровского муниципального округа Т.В. Коновалову.

4. Постановление вступает в силу с момента подписания.

И.о. главы округа

Т.В. Коновалова

ПОЛОЖЕНИЕ
о реализации бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе

1. Общие положения

1.1. Настоящее положение о реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе (далее – Положение) разработано в целях реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утверждённой постановлением Правительства Кемеровской области - Кузбасса от 03.08.2022 № 510.

1.2. Цель Положения – реализация бережливого управления на территории Кемеровского муниципального округа как приоритетного направления повышения эффективности и совершенствования деятельности администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственных ей организаций.

1.3. Участники реализации Положения – администрация Кемеровского муниципального округа, её структурные подразделения и подведомственные ей организации.

1.4. В ходе реализации Положения решаются следующие задачи:

- 1) формирование устойчивой культуры бережливого управления;
- 2) максимальное вовлечение сотрудников в непрерывное совершенствование рабочих процессов, поощрение инициативы сотрудников;
- 3) реализация бережливых проектов, их защита, внедрение и тиражирование;
- 4) организация и проведение муниципального конкурса лучших практик применения бережливых технологий.

1.5. Реализация Положения направлена:

- 1) на внедрение бережливых технологий в деятельность администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций;
- 2) на подготовку профессиональных кадров.

1.6. Организационным документом Положения является план мероприятий по реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе (далее - План), являющийся приложением 1 к настоящему Положению, который включает в себя количественные и качественные показатели реализации бережливого управления в деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций.

1.7. Организационное сопровождение Положения осуществляет рабочая группа по реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе (далее – Рабочая группа) в составе, утверждённом приложением 2 к настоящему Положению.

1.8. Основные задачи Рабочей группы в рамках реализации Положения:

1) создание условий для формирования культуры и реализации бережливого управления в деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций;

2) выработка рекомендаций и предложений, обеспечивающих принятие оптимальных решений при реализации бережливого управления в деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций.

1.9. Основными функциями Рабочей группы в рамках реализации Положения являются:

1) разработка и корректировка плана мероприятий и целевых показателей по его выполнению;

2) мониторинг результатов выполнения плана мероприятий;

3) ведение реестра проектов по реализации бережливого управления;

4) оказание консультативной и методической помощи в реализации деятельности, связанной с бережливым управлением;

5) информирование Коллегии администрации Кемеровского муниципального округа о результатах внедрения лучших практик применения бережливых технологий;

6) подготовка партнерских проверок качества образцов лучших практик применения бережливых технологий.

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

2.1. Бережливое управление представляет собой систему организации деятельности управленческих структур с применением принципов бережливого производства, направленную на удовлетворение запросов от потребителя с охватом всех процессов муниципального управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением муниципальных услуг.

2.2. Основными принципами бережливого управления являются:

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

2) стратегическая направленность изменений – применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование системы муниципального управления, с ориентацией на долгосрочную перспективу;

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

4) ориентация на результат – настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации рабочих процессов;

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

2.3. Цель бережливого управления – формирование устойчивой и эффективной деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций, ориентированной на постоянное повышение результативности и уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

2.4. Задачи бережливого управления:

1) повышение эффективности и результативности деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций за счет максимального снижения потерь времени и ресурсов, совершенствования всех процессов управления;

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

3) последовательное внедрение бережливых технологий и инструментов бережливого управления в деятельность администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций;

4) обучение сотрудников инструментам бережливого управления, создание эффективной системы контроля за их применением;

5) внедрение и тиражирование лучших практик применения бережливых технологий в деятельности администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций;

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

7) повышение качества взаимодействия населения с администрацией Кемеровского муниципального округа, её структурными подразделениями и подведомственными ей организациями, уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг.

3. Ценности и инструменты бережливого управления

3.1. Основной ценностью бережливого управления является гражданин, который может оценить качество предоставленной ему муниципальной услуги, а также деятельность администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций.

3.2. Ценности бережливого управления:

- 1) повышение уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных услуг;
- 2) повышение качества жизни граждан;
- 3) гуманизация процессов управления, признание и уважение общечеловеческих ценностей, внимание к людям;
- 4) признание человеческого ресурса как главного источника создания ценности.

3.3. Инструменты бережливого управления:

- 1) стандартизация работы – способ организации эффективного трудового процесса, гарантирующий качество услуг и исключающий ненужную работу, в основе которого лежат действия человека;
- 2) организация рабочего пространства (система 5С) – система, направленная на создание оптимальных условий для выполнения операций, поддержания порядка, чистоты, аккуратности, экономии времени и энергии;
- 3) картирование процессов – 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;
- 4) визуализация – отображение информации в режиме реального времени для ее передачи работникам и принятия правильных управленческих решений;
- 5) канбан – метод управления разработкой, реализующий принцип «точно в срок» и способствующий равномерному распределению нагрузки между работниками.

4. Функционирование системы бережливого управления

4.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность администрации Кемеровского муниципального округа, её структурных подразделений и подведомственных ей организаций и носит циклический и непрерывный характер.

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

- 1) самодиагностика корпоративной культуры;
- 2) обучающие мероприятия;
- 3) популяризация культуры бережливого управления;
- 4) 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.

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

Внешнее обучение проводится на базе АНО «Центр компетенций Кузбасса» и иных организаций в соответствии с ежегодным тематическим планом.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками, прошедшими обучение основам бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов, а также на базе действующей фабрики процессов в МБОУ «Металлплощадская СОШ».

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 осуществляется Рабочей группой и заключается в 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.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1
к Положению о реализации
бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе

**План мероприятий по реализации бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе**

| п/п | Наименование мероприятия | Целевое значение | Исполнители | Срок исполнения |
|------------|--|--|--|------------------------|
| 1. | Увеличение доли структурных подразделений и подведомственных организаций, в которых разрабатываются и реализованы бережливые проекты | Не менее 90% | Структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа, подведомственные организации | 30 октября 2022 года |
| 2. | Увеличение доли подведомственных организаций, в которых разрабатываются и исполнены предложения по улучшению | Не менее 90% | Структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа, подведомственные организации | 30 октября 2022 года |
| 3. | Повышение количества реализованных бережливых проектов | Не менее 1 проекта в каждом структурном подразделении администрации Кемеровского муниципального округа и в подведомственных организациях | Структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа, подведомственные организации | в течение года |
| 4. | Обеспечение доли тиражируемых бережливых проектов | Не менее 40% от общего числа проектов | Структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа, подведомственные организации | в течение года |
| 5. | Повышение количества исполненных предложений по улучшению | Не менее 1 предложения в каждом структурном подразделении администрации Кемеровского муниципального округа и в подведомственных организациях | Структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа, подведомственные организации | в течение года |

| | | | | |
|-----|---|---|--|---|
| 6. | Увеличение доли сотрудников администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственных ей организаций, прошедших обучение основам бережливого производства | 100% | Наставники с опытом реализации бережливых проектов | 2022 - 2023 годы |
| 7. | Увеличение доли сотрудников администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственных ей организаций, прошедших обучение на фабрике офисных процессов | Не менее 30% | МБОУ «Металлоплощадская СОШ», АНО "Центр компетенций Кузбасса" (по согласованию) | 2022-2024 годы |
| 8. | Ведение реестра проектов по реализации бережливого управления | | Управление проектов и программ | Постоянно |
| 9. | Систематический сбор рационализаторских предложений. Анализ и проведение оценки эффективности поданных рационализаторских предложений, их утверждение | Не менее 3-х предложений для рассмотрения на заседании рабочей группы | Рабочая группа | Не менее 2-х раз в год |
| 10. | Обеспечение информирования сотрудников о новых рационализаторских предложениях | | Управление проектов и программ, структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа | Не менее 2-х раз в год на Коллегии администрации Кемеровского муниципального округа |
| 11. | Проведение муниципального конкурса лучших практик реализации бережливого управления по итогам прошедшего года | | Рабочая группа | Ежегодно, февраль |
| 12. | Организация партнерских проверок проектов – победителей конкурса на соответствие образцу направления деятельности | 1 проект со статусом образца | Рабочая группа, участники проекта | Ежегодно |

ПРИЛОЖЕНИЕ 2
к Положению о реализации
бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе

СОСТАВ
рабочей группы по реализации бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе

| | |
|------------------------------------|---|
| Коновалова Татьяна Владимировна | руководитель рабочей группы, первый заместитель главы Кемеровского муниципального округа |
| Борисова Наталья Викторовна | заместитель руководителя рабочей группы, заместитель главы Кемеровского муниципального округа по социальным вопросам |
| Прошина Елена Александровна | заместитель руководителя рабочей группы, заместитель главы Кемеровского муниципального округа по внутренней политике, руководитель аппарата |
| Берников Илья Александрович | секретарь рабочей группы, начальник управления проектов и программ администрации Кемеровского муниципального округа |
| Члены рабочей группы: | |
| Борискова Оксана Михайловна | начальник управления образования администрации Кемеровского муниципального округа |

Руководители структурных подразделений администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственных ей организаций, задействованные в подготовке и реализации бережливых проектов

ПРИЛОЖЕНИЕ 3
к Положению о реализации
бережливого управления
в Кемеровском муниципальном округе

Порядок проведения конкурса лучших практик реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе

1. Конкурс лучших практик реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе (далее – Конкурс) проводится с целью выявить наиболее значимые бережливые проекты, в том числе готовые к тиражированию.

2. Задачи Конкурса:

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 Конкурса: структурные подразделения администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственные ей организации.

4. Система оценки в Конкурсе:

4.1. Основой оценки значимости бережливого проекта может быть только точная и достоверная информация.

4.2. Состав конкурсной комиссии соответствует постоянной части состава Рабочей группы по реализации бережливого управления в Кемеровском муниципальном округе.

При этом оценка значимости бережливого проекта проводится специалистами, прошедшими обязательное обучение основам бережливого производства.

4.3. В ходе оценки значимости бережливого проекта специалисты гарантируют честность и открытость всего процесса оценки.

5. В конкурсе участвуют все бережливые проекты структурных подразделений администрации Кемеровского муниципального округа и подведомственных ей организации, реализованные с января по декабрь текущего года.

6. По результатам конкурса разработчики лучших бережливых проектов награждаются благодарственными письмами и памятным призами.

7. Механизм оценки бережливых проектов:

7.1. Каждый бережливый проект оценивается по 7 критериям.

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

8. Критерии оценки значимости бережливых проектов:

| № п/п | Критерий | Показатель | Вес | Балл |
|---|--|--|-----|------|
| Отсекающие критерии (если по одному из критериев набрано 0 баллов, проект не может быть признан бережливым) | | | | |
| 1 | Влияние на достижение показателя | Влияет на достижение плановых показателей подразделения или организации | 1 | 1 |
| | | Не влияет на достижение плановых показателей подразделения или организации | 0 | |
| 2 | Источники проблематики | Обращение гражданина | 1 | 1 |
| | | Социальная значимость (участие населения в процессе либо влияние на население) | 1 | |
| | | Межведомственное, межорганизационное взаимодействие | 1 | |
| | | Оптимизация процесса оказания услуги | 1 | |
| | | Ничего из вышеперечисленного | 0 | |
| 3 | Оценка результатов бережливого проекта | Проводится экспертная оценка достигнутых результатов | 2 | 2 |
| | | Проводится самостоятельная оценка достигнутых результатов | 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 на уровне структурного подразделения, либо подведомственной организации | 1 | 1 |
| | | Решены проблемы на уровне муниципалитета | 0,5 | |