РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ

Кемеровская область - Кузбасс

Юргинский муниципальный округ

**П О С Т А Н О В Л Е Н И Е**

администрации Юргинского муниципального округа

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| от « | 10 | » | 02 | 20 | 23 |  |  | № | 148 |

Об утверждении Положения о реализации бережливого управления

в деятельности органов местного самоуправления

Юргинского муниципального округа

В целях реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года, утвержденной Законом Кемеровской области от 26.12.2018 № 122-ОЗ, пункта 3 постановления Правительства Кемеровской области-Кузбасса от 03.08.2022 № 510 «О программе «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы» и повышения эффективности деятельности органов местного самоуправления за счёт применения принципов и инструментов бережливого управления:

1. Утвердить [Положение](#P30) о реализации бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления Юргинского муниципального округа, согласно Приложению.

2. Определить ответственных лиц за реализацию бережливых проектов:

- заместитель главы Юргинского муниципального округа – начальник Управления сельского хозяйства;

- заместитель главы Юргинского муниципального округа по социальным вопросам;

- заместитель главы Юргинского муниципального округа – начальник Управления по обеспечению жизнедеятельности и строительству;

- заместитель главы Юргинского муниципального округа по экономическим вопросам транспорту и связи;

- заместитель главы Юргинского муниципального округа по организационно-территориальным вопросам;

- заместитель главы Юргинского муниципального округа - начальник финансового Управления;

- председатель комитета по управлению муниципальным имуществом;

- начальники структурных подразделений Юргинского муниципального округа.

3. Ответственным лицам за реализацию бережливых проектов, ежеквартально в срок до 5 числа месяца, следующего за отчетным кварталом предоставлять отчетность согласно доведенной формы о реализованных бережливых проектах в отдел по содействию развития предпринимательства администрации Юргинского муниципального округа.

4. Определить отдел по содействию развития предпринимательства администрации Юргинского муниципального округа ответственным органом, осуществляющим координацию реализации комплекса мероприятий по внедрению инструментов бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления и структурных подразделений администрации Юргинского муниципального округа.

5. Признать утратившим силу постановление администрации Юргинского муниципального округа от 21.09.2022 № 1011 «Об утверждении положения о реализации бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления Юргинского муниципального округа».

6. Разместить настоящее постановление в информационно коммуникационной сети «Интернет» на официальном сайте администрации Юргинского муниципального округа.

7. Настоящее постановление вступает в силу с момента его подписания.

8. Контроль над исполнением настоящего постановления возложить на заместителя главы Юргинского муниципального округа по экономическим вопросам, транспорту и связи К.А. Либец.

|  |  |
| --- | --- |
| Глава Юргинского  муниципального округа | Д.К. Дадашов |
| Согласовано:  начальник правового управления | Н.А..Байдракова |

Приложение

к постановлению администрации

Юргинского муниципального округа

от 10.02.2023 № 148

Положение

**о реализации бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления Юргинского муниципального округа**

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение разработано в целях реализации Стратегии социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса на период до 2035 года, утвержденной Законом Кемеровской области от 26.12.2018 № 122-ОЗ, программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, утвержденной постановлением Правительства Кемеровской области-Кузбасса от 03.08.2022 № 510 и определяет деятельность, направленную на создание среды, способствующей повышению результативности и эффективности работы органов местного самоуправления Юргинского муниципального округа и подведомственных им учреждениях при реализации бережливых технологий.

1.2. Настоящее Положение направлено на повышение эффективности деятельности в органах местного самоуправления и подведомственных им организаций за счёт системного применения ценностей, принципов и инструментов бережливого управления.

1.3. Организационное сопровождение осуществляет отдел по содействию развития предпринимательства администрации Юргинского муниципального округа.

1.4. В ходе реализации бережливого управления решаются следующие задачи:

1) обеспечение единого подхода, направленного на совершенствование рабочих процессов и снижение потерь времени и ресурсов с целью сокращения сроков всех внутренних и внешних рабочих процессов;

2) формирование устойчивой культуры бережливого управления;

3) максимальное вовлечение сотрудников в непрерывное совершенствование рабочих процессов, поощрение инициативы сотрудников;

4) реализация бережливых проектов их защита, внедрение и тиражирование;

5) выполнение критериев развития бережливого управления, проведение самооценки с целью определения уровня развития бережливого управления в отраслях социально-экономической сферы Юргинского муниципального округа.

2. Основные понятия

В настоящем Положении используются следующие основные понятия:

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;

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;

муниципальная услуга, государственная услуга – деятельность по реализации функций органа местного самоуправления, которая осуществляется по запросам заявителей в пределах полномочий органа, предоставляющего муниципальные услуги, отдельные государственные услуги в установленном порядке органами местного самоуправления, по решению вопросов местного значения;

ответственные лица за реализацию бережливых проектов – заместители главы Юргинского муниципального округа, председатель комитета по управлению муниципальным имуществом, начальники структурных подразделений Юргинского муниципального округа ответственные за организацию работу по подготовке и реализации бережливых проектов (далее – ответственные лица);

паспорт бережливого проекта – документ, оформленный на бумажном носителе, в котором отражена значимая информация о выбранном проекте – цели, плановый эффект, сроки и последовательность реализации, состав команды (рабочей группы), обоснование выбора данного проекта, его ключевые события;

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;

проектная команда – ответственные руководители (исполнители), обеспечивающие применение знаний в области бережливого управления;

система 5С – система организации рабочего пространства, обеспечивающая безопасное и эффективное выполнение работ;

стандартизованная работа – способ организации безопасного и эффективного производства, гарантирующий качество изделий и исключающий ненужную работу, в основе которого лежат действия человека. Стандартизированная работа включает в себя три элемента: время такта, последовательность выполнения работ и стандартный запас;

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, направленная на удовлетворение запросов от потребителя (внутреннего – сотрудников организации и внешнего – конечного пользователя муниципальных (государственных) услуг – физических и юридических лиц) с охватом всех процессов муниципального управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением муниципальных (государственных) услуг.

3.2. 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.

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

3.4. Задачи бережливого управления:

1) повышение эффективности и результативности деятельности органов местного самоуправления и подведомственных им учреждений за счет максимального снижения потерь времени и ресурсов.

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;

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

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

6) повышение качества взаимодействия населения с органами местного самоуправления и подведомственных им учреждений, уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления муниципальных (государственных) услуг.

**4. Ценности и инструменты бережливого управления**

4.1. Основной ценностью бережливого управления является гражданин, который может оценить качество предоставленной ему муниципальной (государственной) услуги, а также деятельность органа местного самоуправления.

4.2. Ценности бережливого управления:

1) повышение уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных (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.

4.3. Инструменты бережливого управления:

1) стандартизация работы;

2) организация рабочего пространства (система 5С);

3) картирование процессов;

4) визуализация;

5) канбан.

**5. Функционирование системы бережливого управления**

5.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность органов местного самоуправления и подведомственных им организаций и носит цикличный и непрерывный характер, осуществляется на регулярной основе и включает в себя систематические мероприятия.

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

1) самодиагностика корпоративной культуры;

2) обучающие мероприятия;

3) популяризация культуры бережливого управления;

4) организационно-методическое сопровождение.

5.2.1. 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.

5.2.2. 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, 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.

5.2.3. 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.

5.2.4. Общее руководство организацией работ по внедрению бережливых технологий в деятельности органов местного самоуправления Юргинского муниципального округа осуществляет заместитель главы Юргинского муниципального округа по экономическим вопросам, транспорту и связи.

Общее организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления осуществляется ответственным органом, непосредственное управление заместителями главы Юргинского муниципального округа, начальниками управлений, отделов администрации Юргинского муниципального округа, в подведомственных муниципальных организаций, учреждений их руководителями.

5.2.5.Реализация проектов бережливых технологий осуществляется проектной командой, создаваемой в муниципальном органе Юргинского муниципального округа и в подведомственных муниципальных организаций, учреждений.

**6. Инициирование, подготовка, реализация, завершение**

**и мониторинг бережливых проектов**

6.1.Бережливый проект открывают для решения проблем, которые затрудняют повышение эффективности деятельности организации в целом или отдельных её процессов в потоке создания ценности. В качестве метрик для измерения эффективности используют время протекания процесса, размер запасов на всех стадиях процесса, время полезной работы сотрудников или коэффициент эффективности процесса.

Проблемы, для решения которых реализуют бережливый проект, могут быть определены по результатам анализа:

* стратегии развития, внутренних и внешних потоков и функциональных подразделений;
* мнения заявителей (внутренних и внешних потребителей результатов процесса);
* мнения сотрудников и/или заинтересованных сторон, полученного в результате опросов, анкетирования или обратной связи.

6.2.Применение ценностей, принципов и инструментов бережливого производства происходит «сверху вниз»: необходимым условием успешной долгосрочной стратегии развития организации является сотрудничество между ее руководством и заинтересованными в переменах сотрудниками.

Рекомендуемая длительность бережливого проекта - 4-6 месяцев. Это время оптимально для того, чтобы достигнуть заметных улучшений и при этом не потерять темпа преобразований, не погасить энтузиазм команды и не дать рутинным делам погрести под собой мероприятия, важные для реализации лин-проекта.

Если цели, поставленные перед командой бережливого проекта, требуют для своего достижения большего периода времени, рекомендуется разбить этот бережливый проект на серию более мелких подпроектов, каждый из которых позволяет продвинуться к цели за период 4-6 месяцев.

6.3.Открытие бережливого проекта включает в себя:

* определение приоритетных (проблемных) направлений для улучшений;
* формирование команды бережливого проекта, обучение философии, принципам, инструментам и методам бережливого производства;
* формирование пакета распорядительных документов о реализации в организации бережливого проекта (приказ, распоряжение руководителя организации);
* оформление стенда и паспорта бережливого проекта.

При открытии бережливого проекта ответственные лица за реализацию бережливых проектов совместно с отчетом направляют в ответственный орган паспорт бережливого проекта по форме согласно приложению к настоящему положению.

6.4.При реализации бережливого проекта выделяют следующие этапы реализации:

1. Согласование паспорта лин-проекта;

2. Картирование текущего состояния;

3. Анализ проблем и потерь;

4. Составление карты целевого состояния;

5. Разработка плана мероприятий;

6. Защита плана мероприятий перед заказчиком;

7. Внедрение улучшений;

8. Мониторинг результатов;

9. Закрытие лин-проекта;

10. Мониторинг стабильности достигнутых результатов.

Бережливый проект полностью оформляется и ведется в электронном виде в программе Яндекс. Диск.

6.5.На этапе закрытиябережливого проекта результатом является стандартизация процесса с целью сохранения и стабилизации достигнутых результатов в виде стандартной операционной карты (СОК), должностных инструкций (внесение изменение/дополнение в должностную инструкцию), памятки, алгоритма работы, методических рекомендаций и прочее.

По итогам реализованного бережливого проекта обязательно составление презентации, с указанием достигнутых результатов по рекомендуемому шаблону.

6.6.Мониторинг внедрения инструментов бережливого управления в структурных подразделений администрации Юргинского муниципального округа, подведомственных им учреждениях представляет собой специально организованное систематическое наблюдение за ходом применения инструментов и регистрацию данных, которые осуществляют ответственный орган и ответственные лица.

**7. Проведение оценки значимости бережливых проектов**

С целью выявления наиболее значимых бережливых проектов в социально-экономической сфере развития Юргинского муниципального округа комиссия по защите проектов улучшений, основанных на использовании технологий бережливого производства и проведении оценки значимости бережливых проектов проводят оценку их значимости в соответствии с Порядком проведения оценки значимости бережливых проектов, являющимся приложением № 3 к Программе постановления Правительства Кемеровской области-Кузбасса от 03.08.2022 № 510 «О программе «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы».

Приложение

к постановлению администрации

Юргинского муниципального округа

от 10.02.2023 № 148

**Паспорт бережливого проекта**

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(полное наименование органа местного самоуправления муниципального образования Кемеровской области – Кузбасса, подведомственных им организаций)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(название бережливого проекта)

УТВЕРЖДАЮ

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(Ф.И.О., должность руководителя

заказчика бережливого проекта)

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

(подпись) (Ф.И.О.)

|  |  |
| --- | --- |
| Общие данные:  Заказчик: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Процесс: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Границы процесса: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Руководитель бережливого проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  Команда бережливого проекта: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | Обоснование:   1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   1. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_   \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| Цели и эффекты:   |  |  |  | | --- | --- | --- | | Наименование  цели, единицы измерения | Текущий показатель | Целевой  показатель | |  |  |  | |  |  |  |   Эффекты:  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | 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.) |