

Обзор нормативной практики по внедрению бережливого управления в органах власти и местного самоуправления

Республика Саха (Якутия)



Паспорт проекта "Эффективный регион" в Республике Саха (Якутия)

Наименование проекта	Эффективный регион
Обоснование реализации проекта	Соглашение о сотрудничестве между Правительством Республики Саха (Якутия) и Государственной корпорацией по атомной энергии "Росатом" от 11.02.2020 N 1/18081-Д
Заказчик проекта	Глава Республики Саха (Якутия)
Оператор проекта	Проектный офис проекта "Эффективный регион": центр бережливых технологий государственного автономного учреждения дополнительного профессионального образования "Высшая школа инновационного менеджмента при Главе Республики Саха (Якутия)"
Цель проекта	Формирование культуры бережливого управления, повышение качества оказываемых государственных и муниципальных услуг гражданам, повышение производительности труда в Республике Саха (Якутия)
Задачи проекта	<p>Внедрение системы бережливого управления в Республике Саха (Якутия);</p> <ul style="list-style-type: none"> • развитие центров компетенций по внедрению системы бережливого управления; • обучение бережливым технологиям государственных гражданских и муниципальных служащих; • рейтингование отраслей по развитию бережливой культуры
Исполнители проекта	Центры компетенций по внедрению системы бережливого управления (далее - ЦК)

Механизм реализации проекта	Положение о деятельности центров компетенций по внедрению системы бережливого управления на 2024 - 2025 годы
Срок реализации проекта	2024 - 2025 годы

Центры компетенций:

- созданы в органах государственной власти - ведомственные центры компетенций;
- рекомендованы к открытию в органах местного самоуправления - муниципальные центры компетенций.

Структура ЦК и численный состав определяются руководителем органа государственной власти, местного самоуправления и закрепляются внутренним нормативным правовым актом - приказом о создании ЦК по реализации проекта "Эффективный регион".

Задача центров компетенций:

- издание и актуализация нормативных правовых и организационных документов, регламентирующих работу по реализации проекта "Эффективный регион";
- обучение проектных команд знаниям и компетенциям в области бережливого производства, в том числе на фабриках процессов;
- формирование проектных команд по улучшениям;
- реализация проектов по стратегическим направлениям;
- управление, мониторинг и контроль реализации проектов по улучшениям процессов;
- реализация мероприятий по популяризации бережливой культуры, в том числе создание образцов и тиражирование лучших практик, развитие института внутренних тренеров по бережливому производству, создание фабрик процессов и освещение деятельности ЦК и проектных команд в средствах массовой информации;
- предоставление информации о ходе реализации проекта "Эффективный регион" проектному офису.

Образовательная и методологическая поддержка проектным офисом ЦК осуществляется по следующим форматам:

- совместное сопровождение проектных команд. В рамках данной работы проектный офис оказывает полное методическое и консультационное сопровождение проектных команд в ходе реализации межведомственных проектов, реализуемых по приоритетным направлениям, в том числе в рамках

перечня персональных поручений Главы Республики Саха (Якутия) по реализации проекта "Эффективный регион";

- совместное сопровождение организаций в рамках создания образцов лучших практик. Проектный офис оказывает сопровождение организаций, работающих над подтверждением статуса "Образец" в ведомстве, отрасли или районе/городском округе. В ходе подготовки к партнерской проверке качества образца (ППКО) образцы получают от проектного офиса полную методологическую и консультационную поддержку, в том числе с участием экспертов АО "Производственная система "ПСР" ГК "Росатом";
- самостоятельная реализация проекта "Эффективный регион". ЦК самостоятельно реализует проекты с применением методических рекомендаций, разработанных и доводимых проектным офисом. Обучение и сопровождение проектным офисом возможно на индивидуальных условиях;
- сопровождение подведомственных организаций. Сопровождение подведомственных учреждений по реализации проекта "Эффективный регион" проводится самостоятельно центрами компетенций, за исключением организаций, претендующих на статус образцов регионального и федерального уровней. Образцы получают от проектного офиса методологическую и консультационную поддержку, в том числе с участием экспертов АО "Производственная система "ПСР" ГК "Росатом".
- Формат взаимодействия проектного офиса с ЦК определяется по итогам ежегодного рейтинга по достижению критериев бережливого региона. Методологическая и консультационная поддержка проектного офиса предоставляется центрам компетенций, достигших уровня "Кандидат бережливости" и "Лидер бережливости".

Критерии бережливого региона разработаны АО "Производственная система "ПСР" ГК "Росатом" и формируют единый подход к рейтингованию регионов - участников проекта "Эффективный регион".

Критерии бережливого региона

N	Направление	Показатели критериев
1	Проектная работа и потоки	Общая проектная масса: реализованные, текущие,

		нереализованные (с указанием причин); количество персональных проектов руководителей органов государственной власти; количество реализованных проектов в логике межорганизационных потоков
2	Образцы и тираж	Количество активных подтвержденных образцов и мероприятий по обмену опытом; количество тиражированных проектов
3	Обучение, информирование, продвижение и групповые активности	Количество публикаций в средствах массовой информации; количество человек, обученных по теме бережливого управления, в том числе на фабриках процессов; количество фабрик процессов; количество мероприятий по тематике бережливого производства в регионе; рейтингование организаций-участников проекта внутри отраслей
4	Развитие проектного офиса и сети	Количество внутренних тренеров; количество центров компетенций в разных формах в органах государственной власти; количество участников бережливых проектов, поощренных по итогам участия в проекте (материально/ нематериально)
5	Личное участие руководителя	Совещания на уровне руководителей органов государственной власти о ходе реализации проектов; обмен опытом с регионами, внедряющими бережливые методы

Критерии рейтингования деятельности центров компетенций на 2024 - 2025 годы декомпозированы из критериев бережливого региона. **Цель ежегодного рейтингования ЦК** - определение уровня развития бережливого управления в ведомстве/районе/городском округе/отрасли, выявление лучших практик и выработка рекомендаций для дальнейшего развития. **Рейтингование проводится проектным офисом по итогам работы за календарный год.**

Критерии рейтингования

N	Критерии бережливости	Резерв	Кандидат	Лидер
1	Наличие дорожной карты развертывания бережливого управления в ведомстве (отрасли/ районе/городском округе)	+	+	+
2	Количество реализованных (закрытых) проектов	+	+	+
3	Количество публикаций	+	+	+
4	Количество внутренних тренеров по бережливому производству	-	+	+
5	Количество подтвержденных образцов	-	+	+
5.1	Местный образец	-	+	+
5.2	Региональный	-	+	+
5.3	Федеральный	-	-	+

Для перехода от точечных проектов к модели системного развертывания и выхода на качественный уровень "Лидер бережливости" рейтинга среди субъектов-участников проекта "Эффективный регион" рекомендовано выполнение плана мероприятий

План мероприятий ЦК

Критерий 1. Наличие дорожной карты развертывания бережливого управления в ведомстве (отрасли/районе/городском округе)
Дорожную карту рекомендуется обновлять ежегодно и включать в нее: 1) план запуска проектов по улучшениям;

- 2) план обучения и развития сотрудников по бережливому производству;
- 3) план вовлечения подведомственных организаций в проект "Эффективный регион";
- 4) план реализации мероприятий по популяризации бережливой культуры;
- 5) план выхода на образец организации лучших практик;
- 6) план совещания руководителя о ходе реализации проектов

Критерий 2. Количество реализованных (закрытых) проектов

Для достижения критерия рекомендуется:

- 1) определить приоритетные направления (при выборе проектов в том числе опираться на стратегию развития республики, на улучшение межведомственных взаимодействий);
- 2) сформировать команду проекта;
- 3) утвердить карточку проекта заказчиком (определить заказчика, границы процесса и цели и сроки реализации проекта);
- 4) утвердить план мероприятий заказчиком;
- 5) подписать протокол закрытия проекта заказчиком

Критерий 3. Количество публикаций в год

Для достижения критерия рекомендовано разработать медиаплан по освещению в госагентах и средствах массовой информации следующих видов работ:

- 1) обучение проектных команд;
- 2) запуск и реализация проектов;
- 3) интервью с участниками команды;
- 4) обмен опытом;
- 5) конкурсы, форумы и т.д.

Критерий 4. Количество внутренних тренеров по бережливому производству

Выполнением критерия является:

- 1) наличие сертификата о прохождении тренинга тренеров по бережливому производству;
- 2) самостоятельное проведение внутреннего обучения проектной команды (картирование, анализ проблем, методика реализации проекта, система ППУ);
- 3) сопровождение проектных команд

Критерий 5. Количество подтвержденных образцов в год

Для достижения критерия рекомендуется:

- 1) отобрать организации для выхода на образец (реализовавших проекты);
- 2) провести самооценку в соответствии с методическими рекомендациями ППКО;
- 3) разработать план мероприятий по выходу на образец и согласовать у руководителя организации;
- 4) организовать ППКО согласно методическим рекомендациям

Распоряжение Правительства РС(Я) от 11.06.2024 N 662-р "Об утверждении Положения о деятельности центров компетенций по внедрению системы бережливого управления на 2024 - 2025 годы в рамках проекта "Эффективный регион" {КонсультантПлюс}