#### 

#### АДМИНИСТРАЦИЯ

#### ПАНИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА ВОРОНЕЖСКОЙ ОБЛАСТИ

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

от 10.07.2020 № 284

р.п. Панино

О реализации бережливого управления

в деятельности администрации

Панинского муниципального района

Воронежской области и подведомственных

ей учреждениях

В соответствии с решением Совета народных депутатов Панинского муниципального района Воронежской области от 28.12.2018 № 165 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Панинского муниципального района Воронежской области на период до 2035 года», в целях организации и обеспечения деятельности по повышению эффективности муниципального управления в Панинском муниципальном районе Воронежской области, администрация Панинского муниципального района Воронежской области **п о с т а н о в л я е т:**

1. Определить реализацию бережливого управления на территории Панинского муниципального района Воронежской области как приоритетное направление повышения эффективности и совершенствования деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений.

2. Утвердить прилагаемое Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений (далее - Положение).

3. Отделу организационной работы и делопроизводства администрации Панинского муниципального района Воронежской области осуществлять координацию мер по реализации бережливого управления в деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений.

4. Определить руководителей структурных подразделений администрации Панинского муниципального района Воронежской области ответственными за исполнение планового задания и представление отчета о реализации бережливого управления в администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений.

5. Настоящее постановление вступает в силу со дня его официального опубликования.

6. Опубликовать настоящее постановление в официальном периодическом печатном издании Панинского муниципального района Воронежской области «Панинский муниципальный вестник» и разместить на официальном сайте администрации Панинского муниципального района Воронежской области в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

7. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на руководителя аппарата администрации Панинского муниципального района Воронежской области Лепкова Ю.Л.

Глава

Панинского муниципального района Н.В. Щеглов

УТВЕРЖДЕНО

постановлением администрации

Панинского муниципального района Воронежской области

от 10.07.2020 № 284

ПОЛОЖЕНИЕ

о реализации бережливого управления в деятельности

администрации Панинского муниципального района Воронежской области

и подведомственных ей учреждений

1. Общие положения

1.1. Настоящее Положение о реализации бережливого управления в деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений (далее - Положение) определяет основные цели, принципы и инструменты бережливого управления в администрации Панинского муниципального района Воронежской области и подведомственных ей учреждений на территории Панинского муниципального района Воронежской области.

1.2. Настоящее Положение разработано в целях обеспечения единого подхода по реализации бережливого управления в деятельности администрации Панинского муниципального района Воронежской области (далее - администрация) и подведомственных ей учреждений (далее - учреждения).

1.3. Настоящее Положение распространяется на текущую деятельность администрации и учреждений по достижению стратегических целей, заложенных в Стратегии социально-экономического развития Панинского муниципального района Воронежской области на период до 2035 года, утвержденной решением Совета народных депутатов Панинского муниципального района Воронежской области от 28.12.2018 № 165 «Об утверждении Стратегии социально-экономического развития Панинского муниципального района Воронежской области на период до 2035 года», и в других документах стратегического планирования.

1.4. Основные ценности бережливого управления:

- повышение удовлетворенности граждан деятельностью администрации и учреждений;

- повышение качества жизни граждан;

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

1.5. Основные принципы бережливого управления:

- ориентированность на граждан - деятельность администрации и учреждений, ориентированная на повышение качества жизни населения, оказание им помощи и защиту их интересов;

- стратегическая направленность изменений в муниципальном управлении - применение инструментов бережливого управления, направленное на совершенствование системы муниципального управления с ориентацией на долгосрочную перспективу;

- ориентация на результат - настойчивость в преодолении барьеров при оптимизации процессов в деятельности администрации и учреждений;

- постоянное улучшение - совершенствование процессов муниципального управления на постоянной основе.

1.6. Основные понятия, применяемые в настоящем Положении:

- бережливое управление - это организация деятельности администрации и (или) учреждений в форме непрерывного совершенствования системы муниципального управления с применением принципов, ценностей и инструментов бережливого управления, основанного на системном подходе к выявлению скрытых потерь и поиску методов их устранения с максимальной ориентацией на гражданина;

- бережливый проект - комплекс взаимосвязанных мероприятий, направленных на достижение стратегических целей в выбранном направлении изменений;

- руководитель команды бережливого управления - заместитель главы администрации, назначаемый распоряжением администрации, ответственный за реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности администрации и (или) учреждений;

- заказчик бережливого проекта - глава Панинского муниципального района Воронежской области, устанавливающий основные направления изменений в процессах совершенствования системы муниципального управления;

- руководитель бережливого проекта - руководитель структурного подразделения администрации или учреждения;

- команда бережливого управления - включает в себя руководителя команды бережливого управления, руководителей бережливых проектов, организующих реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности администрации и (или) учреждений. Положение о команде бережливого управления и ее состав утверждаются распоряжением администрации;

- проектная команда - временная организационная структура, объединяющая руководителей структурных подразделений администрации и (или) учреждений и инициативных сотрудников в рабочую группу по выполнению работ по бережливому проекту;

- быстрореализуемая инициатива (далее - БРИ) - инициатива сотрудника по улучшению текущей деятельности, представляющая собой готовое решение проблемы и не требующая оформления проекта;

- измеримый положительный эффект от реализации бережливого проекта, БРИ - это эффект, при котором основной показатель (показатели), определяющий первоначальное состояние процесса до его совершенствования в рамках бережливого проекта, БРИ, достиг своего целевого значения, установленного как результат бережливого проекта, БРИ.

1.7. Организационно-штатное обеспечение системы бережливого управления представлено следующими органами:

- координационный совет по реализации бережливого управления в деятельности администрации и (или) учреждений (далее - координационный совет) - постоянно действующий коллегиальный орган администрации, созданный в целях координации деятельности структурных подразделений администрации и (или) учреждений по реализации принципов и инструментов бережливого управления, разработки мероприятий по реализации бережливого управления, оценки результатов реализации бережливых проектов и годового планового задания администрации. Положение о координационном совете и его состав утверждаются распоряжением администрации;

- рабочая группа по реализации бережливого управления в деятельности администрации и (или) учреждений (далее - рабочая группа) - коллегиально-совещательный орган, созданный при администрации для разработки концептуальных подходов по реализации технологий бережливого управления в администрации и (или) учреждениях. Положение о рабочей группе и ее состав утверждаются распоряжением администрации;

- команда бережливого управления - создается распоряжением администрации, состоит из сотрудников администрации и (или) учреждений. В состав команды входят: руководитель команды бережливого управления, руководители бережливых проектов, организующие реализацию принципов и инструментов бережливого управления в деятельности администрации и (или) учреждений. Команда бережливого управления выполняет функции: по реализации бережливого управления в администрации и (или) учреждениях; подготовке предложений в ежегодное плановое задание по реализации бережливого управления в администрации; внутреннему обучению сотрудников администрации и (или) учреждений; развитию коммуникаций и стратегии информационной работы; обеспечению доступности данных о реализации бережливого управления, ожидаемых выгодах для сотрудников и граждан и др. Члены команды бережливого управления должны пройти обучение методам и принципам бережливого управления. Команда бережливого управления на регулярной основе собирается для контроля выполнения планового задания;

- центр компетенций - отдел организационной работы и делопроизводства администрации, который осуществляет организационные, консультационные, методические, образовательные мероприятия по реализации бережливого управления в администрации и (или) учреждениях.

1.8. Организационно-распорядительные элементы системы бережливого управления:

- плановое задание по реализации бережливого управления в деятельности администрации (далее - плановое задание) составляется в соответствии с формой согласно приложению № 1 к настоящему Положению и включает в себя количественные показатели реализации бережливого управления в администрации и (или) учреждениях. Плановое задание утверждается распоряжением администрации;

- отчеты об исполнении планового задания ежеквартально рассматриваются на заседаниях координационного совета.

1.9. Информационно-техническое обеспечение:

- раздел «Бережливое управление» - информационный раздел на официальном сайте администрации в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет». Информационное наполнение раздела «Бережливое управление» осуществляется структурными подразделениями администрации и (или) учреждениями. Функции по обеспечению администрирования раздела «Бережливое управление» осуществляет специалист администрации, в должностные обязанности которого входит обеспечение функционирования информационных систем администрации. Распоряжением администрации и (или) приказами учреждений назначаются ответственные за наполнение раздела «Бережливое управление».

Отдел организационной работы и делопроизводства администрации определяет информационную структуру раздела «Бережливое управление», проводит мониторинг, составляет отчетность о реализации бережливого управления.

2. Функционирование системы бережливого управления

на уровне администрации и подведомственных им учреждений

2.1. Функционирование системы бережливого управления на уровне администрации и (или) учреждений осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность администрации и (или) учреждений, организации работы с бережливыми проектами и с быстрореализуемыми инициативами.

2.2. Внедрение культуры бережливого управления в деятельность администрации и (или) учреждений носит цикличный и непрерывный характер, осуществляется администрацией и (или) учреждениями на регулярной ежегодной основе, включает в себя стартовые мероприятия и систематические, проводимые в течение года, а также итоговые мероприятия по результатам года.

Элементами внедрения культуры бережливого управления являются:

- самодиагностика корпоративной культуры;

- проведение обучающих мероприятий;

- популяризация культуры бережливого управления.

2.2.1. Самодиагностика корпоративной культуры - анализ внутренней ситуации в коллективе, выявление угроз и возможностей, проблемных и кризисных ситуаций, требующих изменений, анализ достижения от реализации бережливых проектов, БРИ и лучших практик.

В качестве самодиагностики в администрации проводятся ежегодные установочные совещания в соответствии с планом мероприятий администрации, в ходе которых заслушивается информация о реализации бережливого управления за отчетный период и ставятся задачи на плановый период.

В результате самодиагностики выявляются перспективные зоны роста, положительные изменения и достижения, подходы к реализации бережливого управления, выявляются слабые стороны, причины неудач и способы их устранения.

Самодиагностика направлена на выявление практической пользы реализации бережливого управления, акцентирование внимания на интересы граждан и развитие внутренних ресурсов администрации и (или) учреждений.

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

Внешнее обучение руководителей и сотрудников администрации и (или) учреждений проводится на основе обучающих мероприятий, проводимых образовательными организациями в соответствии с ежегодным планом мероприятий администрации.

Внутреннее обучение проводится сотрудниками, прошедшими обучение по программе бережливого управления, и сотрудниками, имеющими опыт реализации бережливых проектов и БРИ, 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 по применению и использованию методов и инструментов бережливого управления.

Предметом обучения являются ценности, принципы и инструменты бережливого управления, изучение на постоянной основе лучших зарубежных и отечественных практик бережливого управления.

В результате проведенных мероприятий выделяются следующие уровни образования обученных:

*-* начальный уровень - знает, умеет и выполняет простые, типовые задачи по реализации бережливого управления, при этом не совершает грубых ошибок и имеет опыт реализации БРИ;

- уровень опыта - знает, умеет и выполняет на стабильно высоком уровне самостоятельно и успешно основные задачи бережливого управления, в том числе в новых ситуациях и в ситуациях повышенной сложности, принимал участие в разработке и (или) реализации бережливых проектов, БРИ;

- уровень эксперта - глубокий эксперт, решает особо сложные, масштабные и ответственные задачи в рамках реализации бережливого управления, имеет успешный опыт реализации бережливых проектов.

2.2.3. 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 принципы, ценности и инструменты бережливого управления.

2.3. Организация работы с бережливыми проектами в администрации и (или) учреждениях включает в себя следующие этапы:

- старт сбора инициатив по бережливым проектам;

- инициация бережливого проекта;

- планирование мероприятий и сроков реализации бережливого проекта;

- реализация бережливого проекта;

- масштабирование результатов бережливого проекта;

- функционирование бережливого проекта.

2.3.1. Старт сбора инициатив по бережливым проектам.

Заказчик бережливого проекта на установочном совещании доводит до сведения всех сотрудников администрации и (или) учреждений плановое задание, в соответствии с которым все сотрудники должны быть вовлечены в процесс бережливого управления, на регулярной основе подавать инициативы по реализации бережливых проектов (ежеквартально).

Все сотрудники администрации и (или) учреждений знакомятся с правилами инициирования, требованиями подачи заявок и утверждения бережливых проектов.

Итогом является объявление для всех сотрудников администрации и (или) учреждений времени старта для сбора инициатив бережливых проектов, которые отображаются в протоколе установочного совещания.

2.3.2. Инициация бережливого проекта.

На этапе инициации бережливого проекта заказчику бережливого проекта руководителем бережливого проекта подается заявка на открытие проекта для ее утверждения.

Заявка (паспорт бережливого проекта) включает в себя:

- описание проблемы, цели и способы их достижения;

- ожидаемые положительные эффекты от реализации бережливого проекта;

- сроки, основные риски и план проекта, обоснование ресурсного обеспечения проекта.

Заявка рассматривается заказчиком бережливого проекта на предмет целесообразности реализации бережливого проекта, его ценности и эффектов от реализации для сотрудников администрации и граждан.

Итогом является утвержденный заказчиком бережливого проекта паспорт бережливого проекта.

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

- создание проектной команды бережливого проекта;

- подготовку и утверждение плана управления бережливым проектом, который включает в себя: основные цели и задачи бережливого проекта, мероприятия и сроки, а также целевые показатели реализации бережливого проекта;

- формирование методического обеспечения бережливого проекта;

- разработку нормативно-правовой базы для его реализации;

- разработку системы мониторинга реализации бережливого проекта.

Итогом является утвержденный заказчиком бережливого проекта план реализации проекта с описанием наилучшего результата с точки зрения количественных и качественных показателей, которые будут достигнуты в ходе реализации бережливого проекта, а также с точки зрения его стоимости, сроков реализации и эффективности.

2.3.4. Реализация бережливого проекта предусматривает:

- реализацию основных этапов бережливого проекта;

- ресурсное обеспечение условий для реализации бережливого проекта;

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

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

- подготовку проектной командой отчета по результатам реализации бережливого проекта заказчику бережливого проекта, представленного в виде презентации бережливого проекта.

Итогом реализации бережливого проекта является достижение целей бережливого проекта и планируемых эффектов.

2.3.5. Масштабирование результатов бережливого проекта.

Успешная реализация бережливого проекта, положительный опыт оптимизации процессов бережливого управления в администрации активно внедряется в учреждениях.

С этой целью в администрации проводятся мероприятия, направленные:

- на распространение информации о результатах внедрения новых подходов в организации бережливого управления;

- создание методических рекомендаций и описание стандартов процессов с максимальным потенциалом создания ценности для результата бережливого проекта;

- тиражирование нового опыта внедрения инструментов бережливого управления;

- вовлечение всех сотрудников в процесс непрерывных улучшений.

Итогом является внедрение стандартизированных процессов, полученных в ходе реализации бережливых проектов, в деятельность учреждений, которое отражается в протоколе установочного совещания.

2.3.6. Функционирование бережливого проекта предусматривает:

- ежеквартальный мониторинг результатов бережливого проекта;

- оценку эффективности реализации бережливого проекта: анализ, обобщение и распространение результатов, полученных в ходе реализации бережливого проекта;

- стандартизацию и социализацию процессов (при необходимости разработку новых или внесение изменений в существующие нормативно-правовые акты и иные документы, создание методических рекомендаций, инструкций и т.п.);

- проведение закрепляющего мероприятия с целью демонстрации результатов и эффектов от реализации бережливого проекта, поощрения сотрудников, участвующих в реализации проекта, направленного на мотивацию и стимулирование дальнейших улучшений и развития культуры бережливого управления в администрации;

- отчет и презентацию заказчика бережливого проекта по итогам и результатам реализации бережливого проекта (портфеля бережливых проектов) на координационном совете.

Итогом функционирования бережливого проекта является улучшение деятельности администрации.

2.4. Организация работы с БРИ в администрации и (или) учреждениях включает в себя следующие этапы:

1) старт сбора инициатив. Осуществляется на установочном совещании главой Панинского муниципального района Воронежской области, в ходе которого до сведения всех сотрудников администрации и (или) учреждений доводится плановое задание, в соответствии с которым все сотрудники должны быть вовлечены в процесс бережливого управления и на регулярной основе вносить предложения по БРИ.

Итогом является объявление для всех сотрудников администрации и (или) учреждений времени старта для сбора инициатив БРИ;

2) выдвижение и обоснование инициативы главе Панинского муниципального района Воронежской области с описанием цели, необходимых ресурсов и эффектов от ее реализации.

Итогом является одобрение реализации предложенной инициативы главой Панинского муниципального района Воронежской области;

3) разработка, защита и утверждение плана мероприятий по реализации БРИ. Руководителем бережливого проекта разрабатывается план мероприятий по реализации БРИ, который включает в себя перечень мероприятий, сроки и ответственных лиц и подлежит защите перед главой Панинского муниципального района Воронежской области.

Итогом является утвержденный распоряжением администрации план мероприятий по реализации БРИ;

4) реализация БРИ.

На данном этапе осуществляется исполнение плана мероприятий и контроль за его реализацией.

Итогом реализации БРИ является усовершенствованный процесс, на который была направлена инициатива;

5) масштабирование результатов БРИ.

Итогом является внедрение усовершенствованных процессов, полученных в ходе реализации БРИ, в деятельность подведомственных учреждений;

6) функционирование БРИ.

Реализованная инициатива применяется в деятельности администрации. На данном этапе осуществляется оценка итоговых результатов и эффектов от применения БРИ, при необходимости осуществляется его закрепление в соответствующем документе (инструкция, руководство, чек-лист и др.).

Проводится закрепляющее мероприятие с целью информирования сотрудников администрации и (или) учреждений о результатах и эффектах от реализации БРИ, поощрение сотрудников, участвующих в реализации БРИ, направленное на мотивацию и стимулирование дальнейших улучшений и развития культуры бережливого управления в администрации и (или) учреждении.

Итогом является положительный эффект от применения БРИ в деятельности администрации и (или) учреждения.

3. Заключительные положения

3.1. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления осуществляет команда бережливого управления и отдел организационной работы и делопроизводства администрации.

3.2. Мониторинг реализации бережливого управления осуществляет команда бережливого управления, отдел организационной работы и делопроизводства администрации.

3.3. Информация о результатах реализации бережливого управления ежеквартально представляется руководителями структурных подразделений администрации на заседании координационного совета, направляется в отдел организационной работы и делопроизводства администрации не позднее 5 рабочих дней до заседания.

3.4. Итоговое заседание координационного совета о реализации администрацией и (или) учреждениями планового задания проходит не позднее 20 декабря текущего отчетного года. По итогам годового отчета о реализации бережливого управления администрации направляется перечень поручений.

3.5. Информация об итогах реализации бережливого управления за год и о рейтинге структурных подразделений и (или) учреждений, лучших практиках бережливого управления размещается отделом организационной работы и делопроизводства администрации в разделе «Бережливое управление» не позднее 25 декабря текущего отчетного года.

Приложение № 1

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

Панинского муниципального района

Воронежской области и подведомственных

ей учреждений

Форма

**ПЛАНОВОЕ ЗАДАНИЕ**по реализации бережливого управления в деятельности

администрации Панинского муниципального района Воронежской области

на 20\_\_\_ год

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Единицы измерения | Целевое значение |
| 1 | 1.1. Количество реализованных бережливых проектов (далее - БП) в администрации Панинского муниципального района Воронежской области (далее – администрация)  с измеримым положительным эффектом | ед. |  |
| 1.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БП (не менее) | % |  |
| 2 | 2.1. Количество исполненных быстрореализуемых инициатив (далее - БРИ) в администрации с измеримым положительным эффектом | ед. |  |
| 2.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БРИ (не менее) | % |  |
| 3 | 3.1. Количество сотрудников администрации, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |
| 3.2. Количество сотрудников в каждом подведомственном учреждении, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |

Приложение № 2

к Положению о реализации бережливого

управления в деятельности администрации

Панинского муниципального района

Воронежской области

и подведомственных ей учреждений

Форма

**ОТЧЕТ ОБ ИСПОЛНЕНИИ ПЛАНОВОГО ЗАДАНИЯ**

по реализации бережливого управления в деятельности

администрации Панинского муниципального района Воронежской области

на 20\_\_ год

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Наименование показателя | Единицы измерения | Целевое значение | Фактическое значение | Причины  недостижения целевого значения |
| 1 | 1.1. Количество реализованных бережливых проектов (далее - БП)  в администрации Панинского муниципального района Воронежской области  (далее - администрация) с измеримым положительным эффектом | ед. |  |  |  |
| 1.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БП (не менее) | % |  |  |  |
| 2 | 2.1. Количество исполненных быстрореализуемых инициатив (далее - БРИ)  в администрации с измеримым положительным эффектом | ед. |  |  |  |
| 2.2. Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы БРИ (не менее) | % |  |  |  |
| 3 | Количество сотрудников администрации, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |  |  |
| Количество сотрудников в каждом подведомственном учреждении, прошедших обучение/профессиональную подготовку по бережливому управлению | чел. |  |  |  |