



ПРАВИТЕЛЬСТВО  
КЕМЕРОВСКОЙ ОБЛАСТИ - КУЗБАССА

**ПОСТАНОВЛЕНИЕ**

от «3» августа 2022 г. № 510  
г. Кемерово

**О программе «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы**

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, повышения эффективности деятельности исполнительных органов государственной власти Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций Правительство Кемеровской области – Кузбасса **п о с т а н о в л я е т**:

1. Утвердить прилагаемую программу «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы.

2. Заместителям Губернатора Кемеровской области – Кузбасса, заместителям председателя Правительства Кемеровской области – Кузбасса, руководителям исполнительных органов государственной власти Кемеровской области – Кузбасса организовать работу по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы с учетом своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

3. Рекомендовать главам муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса организовать в органах местного самоуправления и подведомственных им организациях работу по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы и в срок до 01.10.2022 разработать и утвердить положения о реализации бережливого управления в деятельности органов местного самоуправления.

4. Признать утратившими силу:

постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 05.04.2019 № 221 «О создании производственно-управленческой системы Кузбасса»;

постановление Правительства Кемеровской области – Кузбасса от 15.08.2019 № 483 «О внесении изменений в постановление Коллегии Администрации Кемеровской области от 05.04.2019 № 221 «О создании производственно-управленческой системы Кузбасса».

5. Настоящее постановление подлежит опубликованию на сайте «Электронный бюллетень Правительства Кемеровской области – Кузбасса».

6. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя председателя Правительства Кемеровской области – Кузбасса (по экономическому развитию и цифровизации) Ващенко С.Н.

Первый заместитель председателя  
Правительства Кемеровской области -  
Кузбасса - министр финансов Кузбасса



И.Ю. Малахов

УТВЕРЖДЕНА  
постановлением Правительства  
Кемеровской области – Кузбасса  
от 3 августа 2022 г. № 510

## ПРОГРАММА «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы

### 1. Общие положения

1.1. Настоящая программа «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы (далее также – Программа) разработана 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.

1.2. Цель Программы – реализация бережливого управления на территории Кемеровской области – Кузбасса как приоритетного направления повышения эффективности и совершенствования деятельности исполнительных органов государственной власти Кемеровской области – Кузбасса (далее также – ИОГВ) и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса (далее также – органы местного самоуправления) и подведомственных им организаций и достижение Кузбассом статуса региона-лидера по внедрению бережливых технологий в отраслях социально-экономической сферы региона.

1.3. Участники реализации Программы – ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию).

1.4. Организационное сопровождение Программы осуществляют комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса (далее – комитет) и автономная некоммерческая организация «Центр компетенций Кузбасса» (далее – АНО «Центр компетенций Кузбасса»).

1.5. Программа разработана сроком на 3 года, с 2022 по 2024 год. В ходе реализации Программы выделяется 3 этапа:

1-й этап – диагностика (оценка показателей бережливого управления в деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций на момент начала реализации Программы, анализ проблем в зависимости от сферы деятельности, выявление точек роста);

2-й этап – планирование (составление плана развития бережливого управления в каждом ИОГВ и подведомственной ему организации, органе местного самоуправления и подведомственной ему организации, выработка

рекомендаций и предложений, обеспечивающих принятие оптимальных решений при реализации бережливого управления, внедрение лучших практик применения бережливых технологий, создание бережливых проектов);

3-й этап – реализация, мониторинг (определение рейтинга ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций, оценка результатов реализации и внедрения лучших практик применения бережливых технологий).

1.6. В ходе реализации Программы решаются следующие задачи:

1) обеспечение единого подхода в реализации бережливого управления, направленного на совершенствование рабочих процессов и снижение потерь времени и ресурсов с целью сокращения сроков всех внутренних и внешних рабочих процессов для достижения комфорта взаимодействия граждан с ИОГВ и органами местного самоуправления;

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) организация, проведение и участие в региональных и межрегиональных конкурсах лучших практик применения бережливых технологий;

6) выполнение критериев развития бережливого управления, проведение самооценки и рейтингования с целью определения уровня развития бережливого управления в отраслях социально-экономической сферы региона.

1.7. Реализация Программы направлена:

1) на достижение цели и выполнение задач бережливого управления путем внедрения бережливых технологий в деятельность ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

2) на достижение участниками реализации Программы уровня «Лидер» в развитии бережливого управления в отраслях социально-экономической сферы региона;

3) на подготовку профессиональных кадров, создание и сертификацию фабрик процессов по направлениям социально-экономического развития региона.

1.8. Организационно-распорядительным документом Программы является план мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы в исполнительных органах государственной власти Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организациях (далее – план), являющийся приложением № 1 к настоящей Программе, который включает в себя количественные и качественные показатели реализации бережливого

управления в деятельности ИОГВ и подведомственных им организациях, органов местного самоуправления и подведомственных им организациях.

1.9. Основные задачи комитета и АНО «Центр компетенций Кузбасса» в рамках реализации Программы:

1) создание условий для формирования культуры и реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

2) выработка рекомендаций и предложений, обеспечивающих принятие оптимальных решений при реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций.

1.10. Основными функциями комитета в рамках реализации Программы являются:

1) разработка плана, определение целевых показателей по его выполнению;

2) координация деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций, связанной с реализацией бережливого управления;

3) оценка результатов реализации и внедрения лучших практик применения бережливых технологий;

4) мониторинг результатов выполнения плана, проведение рейтингования ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

5) обеспечение доступности информации о реализации бережливого управления на территории Кемеровской области – Кузбасса;

6) участие в подготовке и проведении партнерских проверок качества образцов лучших практик применения бережливых технологий.

1.11. Основными функциями АНО «Центр компетенций Кузбасса» в рамках реализации Программы являются:

1) осуществление организационных мероприятий по реализации бережливого управления в деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

2) оказание консультативной и методической помощи;

3) подготовка предложений в план;

4) оценка результатов разработки, реализации и значимости бережливых проектов;

5) осуществление образовательных мероприятий, организация обучения принципам, ценностям и инструментам бережливого управления;

6) участие в организации и сертификации фабрик процессов;

7) участие в проведении рейтингования ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

8) мониторинг реализации бережливого управления на территории Кемеровской области – Кузбасса, подготовка аналитической информации;

9) подготовка и проведение партнерских проверок качества образцов лучших практик применения бережливых технологий;

10) агрегирование лучших практик бережливого управления, оценка перспективы их применения на территории Кемеровской области – Кузбасса, а также их внедрение с учетом потребностей и специфики сферы деятельности;

11) ведение реестра бережливых проектов по направлению «Бережливый Кузбасс».

1.12. При реализации основных функций комитет и АНО «Центр компетенций Кузбасса» имеют право:

1) запрашивать и получать в установленном порядке необходимые материалы и информацию в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях по вопросам реализации бережливого управления;

2) анализировать результаты внедрения бережливых технологий, давать предложения и рекомендации по совершенствованию процессов бережливого управления, осуществлять мониторинг их использования.

## **2. Основные понятия**

В настоящей Программе 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 ИОГВ и (или) сотрудники подведомственной ему организации, сотрудники одного органа местного самоуправления и (или) сотрудники подведомственной ему организации;

государственная услуга – деятельность органа исполнительной власти, выражающаяся в совершении действий и (или) принятии решений, влекущих возникновение, изменение или прекращение правоотношений или

возникновение документированной информации (документа) в связи с обращением гражданина или организации в целях реализации их прав, законных интересов либо исполнения возложенных на них нормативными правовыми актами обязанностей;

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 ИОГВ и (или) 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 продемонстрировать 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, направленная на удовлетворение запросов от потребителя (внутреннего – сотрудников организации и внешнего – конечного пользователя государственных (муниципальных) услуг – физических и юридических лиц) с охватом всех процессов государственного управления и их постоянным совершенствованием с целью повышения качества жизни и уровня удовлетворенности граждан предоставлением государственных (муниципальных) 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 государственного 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 ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций, ориентированной на постоянное повышение результативности и уровня удовлетворенности граждан качеством и сроками предоставления государственных (муниципальных) услуг.

#### 3.4. Задачи бережливого управления.

Каждый ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления и подведомственные им организации осуществляют процесс постановки задач индивидуально в зависимости от своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

Общими задачами являются:

1) повышение эффективности и результативности деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций за счет максимального снижения потерь времени и ресурсов, совершенствования всех процессов государственного 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 ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им 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 ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций;

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

7) повышение качества взаимодействия населения с ИОГВ и подведомственными им организациями, органами местного самоуправления и подведомственными им организациями, уровня удовлетворенности граждан

качеством и сроками предоставления государственных (муниципальных) услуг.

#### **4. Ценности и инструменты бережливого управления**

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

Данный перечень не является исчерпывающим, содержит традиционные для бережливого управления инструменты. Каждый ИОГВ и подведомственные ему организации, орган местного самоуправления и подведомственные ему организации вправе самостоятельно определить собственный набор инструментов и методы их применения для достижения своих целей в зависимости от потребностей и особенностей сферы деятельности.

#### **5. Функционирование системы бережливого управления**

5.1. Функционирование системы бережливого управления осуществляется путем внедрения культуры бережливого управления в деятельность ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций 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.

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. Организационно-методическое сопровождение реализации бережливого управления осуществляется комитетом, АНО «Центр компетенций Кузбасса», ОИГВ, органами местного самоуправления и 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.

5.3. Итоговые мероприятия по результатам работы за год:

1) мониторинг реализации бережливого управления на территории Кемеровской области – Кузбасса, подготовка аналитической информации;

2) мониторинг результатов выполнения плана, проведение рейтингования.

## 6. Механизм оценки реализации Программы

6.1. С целью мониторинга результатов реализации Программы вводятся оценка значимости бережливых проектов, рейтингование (индивидуальная оценка уровня развития бережливого управления) ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций (далее – участники реализации Программы), проведение партнерских проверок качества образцов (далее также – ППКО) лучших практик применения бережливых технологий в Кемеровской области – Кузбассе.

6.2. С целью выявления наиболее значимых бережливых проектов в социально-экономической сфере развития региона участники реализации Программы направляют в АНО «Центр компетенций Кузбасса» отчет о реализации бережливых проектов по направлениям (сферам) деятельности. Сроки представления отчета и форма отчетности устанавливаются комитетом, о чем участники реализации Программы информируются дополнительно.

При открытии бережливого проекта участники реализации Программы совместно с отчетом направляют в АНО «Центр компетенций Кузбасса» паспорт бережливого проекта по форме согласно приложению № 2 к настоящей Программе.

Оценка значимости бережливых проектов участников реализации Программы проводится в соответствии с Порядком проведения оценки значимости бережливых проектов, являющимся приложением № 3 к настоящей Программе.

Оценка значимости отдельных бережливых проектов носит рекомендательный характер и проводится на усмотрение участника реализации Программы, комитета, АНО «Центр компетенций Кузбасса» с целью отбора таких проектов для тиражирования.

6.3. Рейтингование осуществляется в соответствии с Порядком определения рейтинга исполнительных органов государственной власти Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций, являющимся приложением № 4 к настоящей Программе.

Рейтингование подразделяется на самооценку, внутренний рейтинг (внутренняя оценка на уровне субъекта), межрегиональный рейтинг (внешняя оценка).

6.3.1. Самооценку эффективности деятельности по реализации бережливого управления с целью определения проблемных зон проводят участники реализации Программы до 1 декабря текущего года самостоятельно.

Информация по результатам проведения самооценки за подписью руководителя участника реализации Программы либо лица, его замещающего,

направляется в комитет до 5 декабря текущего года. Проведение самооценки носит рекомендательный характер.

6.3.2. Определение внутреннего рейтинга осуществляется комитетом с участием АНО «Центр компетенций Кузбасса» ежегодно до 30 декабря текущего года по каждому участнику реализации Программы отдельно на основе имеющейся информации о выполнении критериев развития бережливого управления в их деятельности, а также полученных результатов самооценки. В ходе определения внутреннего рейтинга комитет вправе запросить у участника реализации Программы дополнительные материалы и провести документальную проверку представленной им информации.

Результаты внутреннего рейтингования направляются участнику реализации Программы не позднее 20 января года, следующего за отчетным.

В случае несогласия с присвоенным уровнем развития бережливого управления участник реализации Программы в течение 15 дней с даты получения результатов внутреннего рейтингования вправе направить в комитет свои разногласия в письменной форме, приобщив в подтверждение своих доводов необходимые документы или их копии. Урегулирование возникших разногласий осуществляется комитетом индивидуально с каждым участником реализации Программы.

Подведение общих итогов осуществляется не позднее 1 марта года, следующего за отчетным. По результатам рейтингования участнику реализации Программы присваивается уровень развития бережливого управления.

Уровень развития бережливого управления «Лидер» присваивается сроком на один год, после чего его нужно подтвердить.

Участник реализации Программы, достигший уровня развития бережливого управления «Лидер», награждается дипломом Правительства Кузбасса.

Информация о результатах проведения внутреннего рейтингования не позднее 1 марта года, следующего за отчетным, направляется Губернатору Кемеровской области – Кузбасса и размещается в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» на сайте Администрации Правительства Кузбасса в разделе «Бережливый регион».

6.3.3. Участники реализации Программы, желающие принять участие в определении межрегионального рейтинга уровня развития бережливого управления, подают в комитет заявку по форме согласно приложению № 5 к настоящей Программе с приложением необходимых документов или их копий не позднее 20 января года, следующего за отчетным, подписанную руководителем участника реализации Программы либо лицом, его замещающим.

Межрегиональный рейтинг определяется межрегиональной экспертной комиссией в соответствии с критериями, установленными Государственной корпорацией по атомной энергии «Росатом».

6.4. Проведение партнерских проверок качества образцов осуществляется в соответствии с Порядком проведения партнерской проверки качества образцов лучших практик применения бережливых технологий в Кемеровской области – Кузбассе, являющимся приложением № 6 к настоящей Программе.

Для участия в ППКО лучших практик применения бережливых технологий в Кемеровской области – Кузбассе участники реализации Программы подают в комитет заявку в свободной форме, подписанную руководителем участника реализации Программы либо лицом, его замещающим.

По результатам ППКО лучших практик применения бережливых технологий в Кемеровской области – Кузбассе участнику реализации Программы выдается сертификат соответствия качества образца местному, региональному либо федеральному уровню в соответствии с критериями партнерской проверки качества образцов Акционерного общества «Производственная система «ПСР».

## **7. Заключительные положения**

7.1. Причинами роста интереса к новому подходу управления в органах государственной власти стало распространение технологий бережливого производства, широко и успешно применяемых как в бизнесе, так и за пределами производства. Успешность такого подхода в государственном 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 Кемеровской области – Кузбасса вызвана необходимостью подготовки профессиональных кадров, а также растущей потребностью населения в повышении качества предоставляемых государственных 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 ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им организаций требуется поддержка руководителей всех уровней власти.

Приложение № 1  
к программе «Бережливый Кузбасс»  
на 2022-2024 годы

**ПЛАН**  
**мероприятий по реализации программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы в исполнительных органах государственной власти Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организациях**

№ 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 Кемеровской области – Кузбассе					
1.1	Количество реализованных проектов в исполнительных органах государственной власти Кемеровской области – Кузбасса (далее – ИОГВ) и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса (далее – органы местного самоуправления) и подведомственных им организациях	единиц	1	не менее 2	не менее 3	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
1.2	Количество исполненных предложений по улучшению (далее – ППУ) в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях	единиц	не менее 2	не менее 3	не менее 4	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
1.3	Доля подведомственных организаций, в которых реализованы бережливые проекты	процентов	не менее 40	не менее 60	не менее 80	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)

1	2	3	4	5	6	7
1.4	Доля подведомственных учреждений, в которых реализованы ППУ	процентов	15	35	60	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
1.5	Доля тиражируемых бережливых проектов в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях	процентов	15	30	40	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
2	Обучение основам бережливого производства и повышение квалификации					
2.1	Количество сотрудников в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях, прошедших обучение (повышение квалификации) основам бережливого производства	человек	не менее 2	не менее 3	не менее 4	Автономная некоммерческая организация «Центр компетенций Кузбасса» (далее – АНО «Центр компетенций Кузбасса»), ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
2.2	Количество сотрудников в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях, прошедших обучение на фабрике офисных процессов	единиц	210	210	210	АНО «Центр компетенций Кузбасса», ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
2.3	Проведение круглых столов (семинаров) по вопросам применения ценностей, принципов и инструментов бережливого производства	единиц	2	2	2	Комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса (далее – комитет), АНО «Центр компетенций Кузбасса»
2.4	Проведение консультаций по реализации проектной деятельности	единиц	150	150	150	Комитет, АНО «Центр компетенций Кузбасса»

1	2	3	4	5	6	7
3	Организационные мероприятия					
3.1	Создание образцов по направлениям деятельности (организация и проведение партнерских проверок)	единиц	1	не менее 2	не менее 3	Комитет, ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
3.2	Подготовка аналитической информации о выполнении программы «Бережливый Кузбасс» на 2022-2024 годы, ежеквартально	единиц	4	4	4	Комитет, АНО «Центр компетенций Кузбасса»
3.3	Определение удовлетворенности пользователей качеством государственных (муниципальных) услуг, результатами внедрения бережливых проектов, ежегодно	единиц	0	1	1	Комитет, АНО «Центр компетенций Кузбасса», ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)
3.4	Проведение регионального конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства, ежегодно	единиц	1	1	1	Комитет, АНО «Центр компетенций Кузбасса»
3.5	Реализация регионального бережливого проекта «Сквозной инвестиционный поток»	единиц	1	1	0	Департамент инвестиционной политики и развития предпринимательства Кузбасса, комитет, АНО «Центр компетенций Кузбасса»
3.6	Проведение отраслевого (муниципального) конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства (в целом по региону): отраслевой конкурс проводится ИОГВ по своему направлению деятельности в курируемых организациях; муниципальный конкурс проводится органами местного самоуправления на территории данного муниципального образования	единиц	не менее 2	не менее 3	не менее 4	ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления (по согласованию) и подведомственные им организации (по согласованию)

Приложение № 2  
к программе «Бережливый Кузбасс»  
на 2022-2024 годы

### Паспорт бережливого проекта

\_\_\_\_\_

(полное наименование исполнительного органа государственной власти Кемеровской области – Кузбасса, 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.)

<p>Общие данные:</p> <p>Заказчик: _____</p> <p>Процесс: _____</p> <p>Границы процесса: _____</p> <p>_____</p> <p>Руководитель бережливого проекта: _____</p> <p>Команда бережливого проекта: _____</p>	<p style="text-align: center;">Обоснование:</p> <p>1. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>2. _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
--	---

Цели и эффекты:			Сроки:
Наименование цели, единицы измерения	Текущий показатель	Целевой показатель	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.)
Эффекты: _____			

Приложение № 3  
к программе «Бережливый Кузбасс»  
на 2022-2024 годы

### **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: исполнительные органы государственной власти Кемеровской области – Кузбасса (далее – ИОГВ) и подведомственные им организации, органы местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса (далее – органы местного самоуправления) и подведомственные им организации, комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса (далее – комитет), автономная некоммерческая организация «Центр компетенций Кузбасса» (далее – АНО «Центр компетенций Кузбасса»).

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 производства.

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 ИОГВ по направлению деятельности или органом местного самоуправления.

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 федеральный бережливый проект (возможность тиражирования на федеральном уровне);

5-9,5 балла – региональный бережливый проект (возможность тиражирования на региональном уровне);

0-4,5 балла – муниципальный 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 Кемеровской области – Кузбасса	1	
		Влияет на достижение ключевых показателей эффективности деятельности ИОГВ и подведомственных им организаций, органов местного самоуправления и подведомственных им 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	

1	2	3	4	5
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 исполнительных органов государственной власти**  
**Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций,**  
**органов местного самоуправления муниципальных образований**  
**Кемеровской области – Кузбасса и подведомственных им организаций**

Исполнительные органы государственной власти Кемеровской области – Кузбасса (далее – ИОГВ) и подведомственные им организации, органы местного самоуправления муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса (далее – органы местного самоуправления) реализуют программу «Бережливый Кузбасс» на 2022 – 2024 годы (далее – Программа) самостоятельно в зависимости от поставленных задач, своих потребностей и особенностей сферы деятельности.

1. Цель рейтингования: ежегодная оценка уровня развития бережливого управления в ИОГВ и подведомственных им организациях, органах местного самоуправления и подведомственных им организациях, создание основы для определения рейтинга отраслей социально-экономической сферы региона, выработка рекомендаций для их дальнейшего развития, выявление лучших практик применения бережливых технологий.

2. Задачи рейтингования:

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

повышение прозрачности, управляемости и контролируемости деятельности;

рациональное распределение ответственности между сотрудниками на всех этапах процессов;

определение наилучших путей решения проблем;

передача личного опыта, обмен лучшими практиками;

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

3. Участники оценки: ИОГВ и подведомственные им организации, органы местного самоуправления и подведомственные им организации, комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса (далее – комитет), автономная некоммерческая организация «Центр компетенций Кузбасса» (далее – АНО «Центр компетенций Кузбасса»).

4. Система оценки:

4.1. Самооценка эффективности деятельности проводится самостоятельно ИОГВ, в том числе деятельности подведомственных им организаций, органами местного самоуправления, в том числе деятельности подведомственных им организаций, 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 комитет – ежегодно до 1 декабря текущего года.

4.2. Определение внутреннего (внутренняя оценка на уровне субъекта) и межрегионального рейтинга (внешняя оценка) – это оценка уровня зрелости развития бережливого управления. По результатам рейтингования участнику реализации Программы присваивается уровень развития бережливого управления.

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

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*	План системного развития бережливости региона декомпозирован до уровня		
	Создание системы целеполагания через мониторинг операционных показателей деятельности организации		
	не декомпозирован	0	
	структурных подразделений ИОГВ, структурных подразделений органов местного самоуправления, более половины руководителей подведомственных им организаций	1	
	ИОГВ, органов местного самоуправления, руководителей отдельных подведомственных им организаций	2	
2*	заместителей Губернатора Кемеровской области – Кузбасса (по направлению деятельности), заместителей председателя Правительства Кемеровской области – Кузбасса (по направлению деятельности), глав муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса	3	
	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	
	структурных подразделений ИОГВ, структурных подразделений органов местного самоуправления, более половины руководителей подведомственных им организаций	1	
ИОГВ, органов местного самоуправления, руководителей отдельных подведомственных им организаций	2		
3	заместителей Губернатора Кемеровской области – Кузбасса (по направлению деятельности), заместителей председателя Правительства Кемеровской области – Кузбасса (по направлению деятельности), глав муниципальных образований Кемеровской области – Кузбасса	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 организациях, имеющие опыт реализации бережливых проектов	3		

1	2	3
4	<p>Фабрика процессов</p> <p>Площадка для обучения основам бережливого производства, повышения мотивации, применения принципов и инструментов бережливого производства в собственной профессиональной деятельности</p> <p>не создана</p> <p>разработана или используется сценарий фабрики процессов (лин-игры, кейсы) своего или других регионов</p> <p>разработано не менее двух сценариев фабрики процессов по отраслевой тематике (направлению деятельности) для различных процессов</p> <p>наличие одной и более фабрики процессов, разработано не менее трех сценариев для различных процессов</p>	<p></p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
5	<p>Образцы лучших практик применения бережливых технологий созданы и успешно прошли партнерскую проверку качества образцов (приложение № 6 к Программе)</p> <p>Наличие «площадки-образца» местного, регионального или федерального уровней, прошедшего партнерскую проверку качества образца, в соответствии с критериями Акционерного общества «Производственная система «ПСР» с участием комитета и АНО «Центр компетенций Кузбасса». Подтверждением прохождения партнерской проверки качества образца является наличие сертификата соответствия качества образца местному, региональному или федеральному уровням</p> <p>не создан</p> <p>1 и более образцов местного уровня</p> <p>1 и более образцов регионального уровня</p> <p>1 и более образцов федерального уровня</p>	<p></p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
6*	<p>Обучение персонала</p> <p>Наличие списков сотрудников, прошедших обучение основам бережливого производства, с указанием даты и темы обучения, а также приложением документов об обучении (сертификаты, дипломы)</p> <p>не проводится</p> <p>единичное обучение на фабрике процессов</p> <p>обучение сотрудников ИОГВ, органов местного самоуправления и отдельных подведомственных им организаций на фабрике процессов, в центрах компетенций и «площадках – образцах» региона не реже 2 раз в год</p> <p>обучение основам бережливого производства и повышение квалификации включено в план подготовки сотрудников ИОГВ и органов местного самоуправления и более трети подведомственных организаций</p> <p>в квалификационные требования к занятию должностей внесены требования по владению инструментами бережливого производства</p>	<p></p> <p>0</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> <p>4</p>
7*	<p>Формирование системы стимулирования и мотивации</p> <p>Положение или другой документ, утвержденный локальным нормативным актом организации, по системе мотивации участников проектной деятельности и системе улучшений</p>	<p></p>

1	2	3
	отсутствие системы подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников	0
	есть система подачи предложений по улучшениям и стимулирования сотрудников в подведомственных организациях по отраслевому принципу или направлению деятельности	1
	разработана система стимулирования и мотивации сотрудников в организациях отрасли	2
	система мотивации и стимулирования сотрудников направлена на выполнение целей и задач, показателей развития отрасли	3
8	Организация горизонтального взаимодействия между организациями отраслей (направлений деятельности) региона по обмену опытом	
	Пример передачи опыта в другие организации региона (фото-, видеоматериалы, программы конференций, семинаров)	
	нет активности	0
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) между организациями отрасли (направления деятельности) региона	1
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) между организациями других отраслей (направлений деятельности) региона или других регионов	2
	обмен опытом (в том числе участие в партнерских проверках качества образцов) на базе «площадок-образцов» и членство подведомственных организаций в горизонтальных сообществах клубного формата, участие в межрегиональных конференциях на регулярной основе, их организация	3
9*	Активизация людей через соревновательную активность	
	Участие или проведение отраслевого (муниципального) конкурса лучших практик применения технологий бережливого производства	
	не участвуют в подобных конкурсах	0
	участие организаций отрасли (по направлению деятельности), органов местного самоуправления в региональном конкурсе по бережливой тематике	1
	ИОГВ (по направлению деятельности), орган местного самоуправления 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
10	Межведомственные и межорганизационные проекты	
	Проекты, направленные на межведомственное и межорганизационное взаимодействие. Результаты проектов возможно тиражировать на другие организации	
	в проекты не привлекаются эксперты из других отраслей (направлений деятельности) региона	0
	есть организации в отрасли (направлении деятельности) региона, которые приступили к реализации отдельных проектов с привлечением экспертов с других отраслей (направлений деятельности)	1

1	2	3
	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 региона	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 30 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 региона декомпозирована до уровня	1
2	Система оперативного управления (инфоцентр) внедрена на уровне	2
3	Созданы отраслевые центры компетенций	2
4	Фабрики процессов	2
5	Образцы лучших практик применения бережливых технологий созданы и успешно прошли партнерскую проверку качества образцов	2
6	Обучение персонала	2
7	Формирование системы стимулирования и мотивации	2
8	Организация горизонтального взаимодействия между организациями отраслей (направлений деятельности) региона по обмену опытом	1
9	Активизация людей через соревновательную активность	2
10	Межведомственные и межорганизационные проекты	1
	Итого	17

Оценка по результатам проверки:  $17/30 \times 100\% = 57\%$ .

Уровень развития бережливого управления «Прогрессивный».

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

Если по критерию 7 выставлена оценка 1 балл, то оценка по результатам проверки:  $16/30 \times 100\% = 53\%$ . Однако участнику реализации Программы присваивается уровень развития бережливого управления «Базовый», так как получено 4 оценки по 1 баллу, соответственно, не выполнено условие нижней границы.

Приложение № 5  
к программе «Бережливый Кузбасс»  
на 2022-2024 годы

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 \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_ (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

Приложение № 6  
к программе «Бережливый Кузбасс»  
на 2022-2024 годы

**Порядок проведения партнерской проверки  
качества образцов лучших практик применения бережливых технологий  
в Кемеровской области – Кузбассе**

1. Цель проведения партнерской проверки качества образцов (далее – ППКО): определение соответствия организации статусу «образец» соответствующего уровня на основе оценки качества применения методов бережливого производства в отраслях социально-экономической сферы развития региона, выявление лучших практик применения бережливых технологий и выработка рекомендаций для дальнейшего развития отрасли.

2. Задачи ППКО:

2.1. Экспресс-диагностика развития в организации бережливого производства с привлечением высококвалифицированных специалистов по применению бережливых технологий и внедрению бережливых проектов из регионов.

2.2. Передача личного опыта, обмен лучшими практиками применения бережливых технологий.

2.3. Определение наилучших путей решения проблем.

2.4. Выявление сильных сторон и областей для улучшения и формирование культуры постоянных улучшений.

3. Уровни развития образцов лучших практик применения бережливых технологий:

3.1. Федеральный уровень соответствует уровню «федеральной» оценки ППКО, в организации должно быть не менее 17 проектов (опыт работы не менее 3 лет). Желательно наличие не менее 4 проектов в стадии реализации.

3.2. Региональный уровень соответствует уровню «региональной» оценки ППКО, в организации должно быть не менее 10 проектов (опыт работы не менее 2 лет). Желательно наличие не менее 3 проектов в стадии реализации.

3.3. Местный уровень соответствует уровню «местной» оценки ППКО, в организации должно быть не менее 5 реализованных проектов (опыт работы не менее 1 года). Желательно наличие не менее 2 проектов в стадии реализации.

4. Виды ППКО:

4.1. Внутренняя проверка проводится организацией путем самооценки в соответствии с критериями развития образца (чек-листами по направлениям проверки) не менее чем за 2 недели до итоговой внешней проверки.

4.2. Внешняя итоговая проверка (партнерская проверка качества образца) проводится на основе внутренней проверки межрегиональной экспертной комиссией (далее – комиссия). Ответственный организатор – комитет по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса. Комиссия создается из представителей субъектов Российской Федерации и Акционерного общества «Производственная система «ПСР». Для образцов лучших практик применения бережливых технологий местного уровня комиссия создается из представителей организаций региона. Из членов комиссии выбирается председатель комиссии. ППКО проводится согласно плановой дате создания образца, затем ежегодно для подтверждения соответствия качества образцов местному уровню, один раз в 2 года для подтверждения соответствия качества образцов региональному уровню и один раз в 3 года для подтверждения соответствия качества образцов федеральному уровню. Для повышения уровня соответствия качества образца ППКО проводится по решению организации.

#### 5. Система ППКО:

5.1. Основой ППКО может быть только точная и достоверная информация.

5.2. ППКО проводится специалистами, прошедшими обязательное обучение основам бережливого производства.

5.3. В ходе ППКО специалисты гарантируют честность и открытость всего процесса партнерской проверки.

5.4. Участники ППКО уважают безопасность и достоинство людей, с которыми они взаимодействуют в процессе своей профессиональной деятельности.

5.5. Процесс партнерской проверки качества конкретного образца основывается на использовании критериев оценки значимости бережливых проектов, которые позволяют рассмотреть различные составляющие экономической, финансовой, социальной и других сфер проекта.

#### 6. Объем ППКО:

6.1. ППКО проводится в соответствии с критериями, указанными в чек-листах по трем направлениям проверки:

управление бережливыми проектами;  
вовлечение, обучение и мотивация персонала;  
готовность к тиражированию.

6.2. При проведении ППКО местного уровня проверяются вопросы с литерой М.

6.3. При проведении ППКО регионального уровня проверяются вопросы с литерой М и Р.

6.4. При проведении ППКО федерального уровня проверяются все вопросы.

#### 7. Подсчет результатов ППКО:

7.1. Комиссия по проведению ППКО заполняет чек-листы по направлениям проверки, проставляя отметку о положительном ответе на вопросы (отметка ставится, если достигнут консенсус между членами

экспертной комиссии либо имеется большинство голосов членов экспертной комиссии по данному вопросу).

7.2. Выполнение одного пункта в одном блоке чек-листа по каждому направлению оценивается на 1 балл.

7.3. Выполнение нескольких пунктов в одном блоке (соответствие местному, региональному или федеральному уровню) рассчитывается как отношение суммы баллов по выполненным пунктам к общему количеству пунктов в каждом блоке (процентов).

7.4. Выполнение пунктов в одном блоке менее чем на 50% является отсекающим для оценки направления, по решению председателя комиссии ППКО может быть прекращена.

7.5. ППКО считается успешной:

для проверки качества образцов местного уровня, если выполнение пунктов с литерой М по всем направлениям проверки составляет 80% и более;

для проверки качества образцов регионального уровня, если выполнение по всем направлениям проверки пунктов с литерой М составляет 90% и более, пунктов с литерой Р – 80% и более;

для проверки качества образцов федерального уровня, если выполнение по всем направлениям проверки пунктов с литерой М и Р составляет 90% и более, пунктов с литерой Ф – 80% и более.

7.6. По результатам ППКО подписывается меморандум партнерской проверки качества образца по форме согласно приложению к настоящему Порядку.

8. Срок действия статуса образца:

8.1. Для образцов местного уровня срок действия статуса 1 год.

8.2. Для образцов регионального уровня срок действия статуса 2 года, при этом необходимо провести промежуточное подтверждение статуса образца соответствующему уровню один раз не ранее 10 и не позднее 14 месяцев с даты ППКО.

8.3. Для образцов федерального уровня срок действия статуса 3 года, при этом необходимо провести промежуточное подтверждение статуса образца соответствующему уровню, первый раз не ранее 10 и не позднее 14 месяцев с даты ППКО, второй раз не ранее 22 и не позднее 26 месяцев с даты ППКО.

Промежуточная проверка подтверждения соответствия качества образца соответствующему уровню проводится в соответствии с критериями чек-листов по направлениям проверки, но при оценке из каждого чек-листа выбираются по 5 пунктов соответствующего уровня.

9. Чек-листы по направлениям проверки:

9.1. «Управление бережливыми проектами».

При проверке рассматриваются материалы бережливых проектов, которые связаны с темой проверяемого образца, и выбираются членами комиссии случайным образом. Рассмотрение большего числа бережливых проектов может проводиться по решению председателя комиссии при наличии большого количества бережливых проектов в организации или при желании коллектива организации-образца.

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
М1	Определены цели и (или) миссия организации, для реализации которых создан проверяемый образец		Должен быть представлен один или несколько документов: миссия организации, закрепленная в коллективном договоре или локальном нормативном акте; стратегия организации, утвержденная руководителем организации; X-матрица и/или дерево целей; другие показатели деятельности организации, например, социально-экономические, показатели деятельности органов местного самоуправления
М2	В паспортах бережливых проектов представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ		В паспортах бережливых проектов указаны «границы процесса», которые полностью соотносятся с информацией на картах процесса (вход/выход) и с целевыми показателями
М3	В паспортах бережливых проектов представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта		В паспортах бережливых проектов представлено полное пояснение, почему эта тема была выбрана для проекта, в том числе обозначен ключевой риск и некоторые проблемы представлены в цифровом выражении
М4	Цели рассмотренных проектов определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта		В паспортах бережливых проектов указаны оцифрованные цели в формате «штуки», «дни», «тонны» и т.п. Цели взаимосвязаны с названием процесса (границы процесса) и с решением проблем (обоснование выбора)
М5	Паспорта бережливых проектов утверждены заказчиком проекта на соответствующем уровне		Все паспорта бережливых проектов имеют подписи руководителя проекта и заказчика проекта
М6	Есть личный проект руководителя организации, который является руководителем команды проекта		Презентован личный проект руководителя организации, который отвечает требованиям критериев М2-М4
М7	Проекты визуализированы в проектной комнате с достаточной полнотой		Организована комната управления проектами, или есть место, где все проекты размещены. По каждому проекту представлена следующая информация: карточка и команда проекта, карты процесса, план мероприятий, графики мониторинга, фотографии улучшений в формате было/стало и другие материалы (анкетирование, диаграммы Исикавы, перечни проблем и т.п.)
М8	При реализации проектов построены карты потока создания ценности (далее – ПСЦ) текущего состояния с фиксацией параметров процесса (время, расстояние и т.д.), соответствующих поставленным целям		На картах текущего состояния процессов символами и цифрами обозначены все параметры процесса: цифровые (время, количество возвратов, количество человек и т.п.) и качественные (метод передачи информации и другие)

1	2	3	4
М9	В каждом рассмотренном проекте построены карты ПСЦ целевого состояния		На картах целевого состояния процессов символами и цифрами обозначены все параметры процесса
М10	Выявленные проблемы идентифицированы на картах ПСЦ текущего и целевого состояния		Выявленные проблемы обозначены на картах ПСЦ «ежами». Дополнительно могут быть представлены перечни проблем в формате таблицы (обязательно взаимосвязь проблем в таблице с проблемами на карте)

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Р1	Проведен поиск коренных причин при решении проблем, идентифицированных на карте ПСЦ		В проектах презентованы бланки решения проблем одним из инструментов («5 почему», диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.)
Р2	Коренные причины и возможные мероприятия по их устранению оценены по их влиянию на цели проекта		В проектах, где коренные причины проблем были разобраны при помощи одного из инструментов («5 почему», диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.), планы мероприятий реализации проекта имеют отдельные столбцы «Причина» и «Влияние на результат (цели) проекта»
Р3	План мероприятий реализации проекта направлен на устранение выявленных коренных причин проблем, идентифицированных на карте ПСЦ		Руководитель проекта в своем докладе должен показать взаимосвязь: «У проблемы, выявленной на карте ПСЦ, определена коренная причина при помощи, к примеру, «5 почему», предложено мероприятие по ее решению, которое есть в плане мероприятий реализации проекта»
Р4	Процедура одобрения плана мероприятий реализации проекта (kick-off) проводится с заказчиком проекта		Можно представить протоколы проведения Kick-off, которые утверждают проекты, дополнительно можно предъявить фотографии проведения Kick-off
Р5	Проводится производственный анализ (мониторинг) для проверки достигнутых результатов		Например, предъявляются графики достижения целевых показателей в формате «было–цель–факт» с заданной периодичностью (еженедельно, ежемесячно)
Р6	Результаты проектов стандартизируются (в виде визуальных стандартов, регламентов и т.д.)		Демонстрируется изменение существующего или разработка нового регламента оптимизируемого процесса. Также это могут быть новые утвержденные приказами или распоряжениями организации: блок-схемы процессов, рабочие стандарты, стандарты организации рабочих мест и т.п.
Р7	Результаты проектов способствуют достижению целей организации, улучшая бизнес-результаты и (или) показатели		Показать («ткнуть пальцем» в проектный офис) примеры тех проектов, которые в целях имеют показатели, схожие с бизнес-целями. Если нет прямой корреляции (не совпадают названия показателей и бизнес-целей), то пояснить, как косвенно цели проектов влияют на бизнес-цели

1	2	3	4
P8	Реализуются личные проекты руководителей отдельных структурных подразделений организации		Презентованы личные проекты руководителей структурных подразделений организации
P9	Управление проектами ведется с использованием стенда проекта в проектной комнате (проектном офисе)		Организована комната управления проектами. По каждому проекту представлена следующая информация: карточка и команда проекта, карты процесса, план мероприятий, графики мониторинга, фотографии улучшений в формате было/стало и другие материалы (анкетирование, диаграммы Исикавы, перечни проблем и т.п.)
P10	Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в инфоцентре организации ее руководителем		Панель управления показателями может быть в формате «безопасность–качество–исполнение заказов–затраты–персонал» или в другом формате, используемом на предприятии. В некоторых случаях это могут быть электронные дашборды управления. Важно! Определен регламент сбора информации по показателям (кто, как часто, какую информацию и куда направляет), определен регламент проведения оперативных совещаний (состав участников, время докладов и т.п.)

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Ф1	Для выявления коренных причин проблем используются несколько инструментов («5 почему», 5W1H, диаграмма связей и т.д.)		Во многих проектах презентованы бланки решения проблем разными инструментами («5 почему», диаграмма Исикавы, дерево проблем и т.п.)
Ф2	Продемонстрировано применение идеальной карты процесса для улучшения карты целевого состояния		Презентованы карты идеального состояния процесса в отдельных проектах
Ф3	Продемонстрировано проведение картирования текущего состояния процесса после завершения проекта (для подтверждения достижения целевого состояния)		Представлены проекты, повторно взятые для улучшения по тем же процессам, но с более амбициозными целями (где карта текущего состояния – предыдущая целевая карта), или карта текущего состояния проекта после его закрытия
Ф4	Выявленные проблемы визуализируются в «пирамиде проблем» и решаются на соответствующем уровне		Показаны пирамиды проблем: организация-регион-федерация. Важно! Показать примеры решения проблем всех уровней
Ф5	Проекты, реализованные при создании образца, включают улучшения в межорганизационных потоках создания ценности		Презентованы проекты, в которых оптимизируемый процесс выходит за рамки организации образца. Обязательно! Привести примеры улучшений на стыках межведомственного взаимодействия

1	2	3	4
Ф6	Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества в основных процессах		Презентованы проекты с целями по повышению качества в основных процессах. Возможно разместить в проектном офисе полный портфель реализуемых проектов, где отдельным столбцом обозначить принадлежность оптимизируемого процесса к основным, вспомогательным или межфункциональным
Ф7	Проекты, реализованные при создании образца, включают проекты, направленные на повышение качества во вспомогательных процессах		Презентованы проекты с целями по повышению качества во вспомогательных процессах
Ф8	Можно проследить логику открытия проектов (каскады, последовательность, решение сложных проблем), приведших к созданию образца		Выдержана логика выбора проектов, например: реализация и обучение на пилотных проектах; системный сбор проблем от всех участников процессов и их решение; открытие межведомственных проектов, решающих проблемы на стыках процессов
Ф9	Продемонстрированы действия по улучшению процесса реализации проектов в организации		Создание проектного офиса для управления всеми проектами, проведение совещаний по проектам с участием руководителя организации с заданной периодичностью; разработка и утверждение регламента по управлению проектной деятельностью; создание проектного офиса, обучение сотрудников проектной деятельности силами внутренних тренеров
Ф10	Осуществляется визуальное управление процессами по SQDCM(E) в отдельных структурных подразделениях организации		Организован мониторинг операционных показателей деятельности через создание панелей управления показателями на уровне структурных подразделений. Требования аналогичны P10

## 9.2. «Вовлечение, обучение, мотивация персонала».

Факт проведения обучения подтверждается либо документами (свидетельства, сертификаты и т.д.), либо видеозаписями вебинаров со списком участников.

Понятие «внутренний тренер» обобщающее. Ими могут быть как сотрудники, занимающиеся только обучением других сотрудников организации, так и сотрудники, участвующие в обучении эпизодически, дополнительно к своей основной работе, но имеющие высокий уровень компетентности в практическом применении отдельных методов и инструментов бережливого производства.

Отнесение сотрудника к категории «внутреннего тренера» регулируется порядком, принятым в организации.

Предложения по улучшениям (далее – ППУ) рассматриваются по форме, принятой в организации.

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
М1	Все члены команд по проектам прошли обучение базовым методам бережливого производства (картирование потока создания ценности, решение проблем)		Подтверждается списками сотрудников, прошедших обучение с указанием даты и темы обучения. Также может быть подтверждено любыми документами об обучении
М2	Подаются ППУ, не менее 30% принятых ППУ реализуются		Презентована система подачи предложений по улучшениям, в том числе: регламент подачи, экспертизы и реализации ППУ; составы комиссии по принятию ППУ к реализации и т.п.
М3	Для вовлечения сотрудников использовалось обучение на фабриках процессов		Подтверждается списками обученных с указанием даты и темы обучения на фабриках процессов. Также может быть подтверждено любыми документами об обучении (сертификаты, дипломы и т.п.)
М4	При проведении обучения «на площадке» соблюдаются требования безопасности, используются средства индивидуальной защиты (при необходимости), участники не мешают производственному процессу		При наличии программ «площадочного обучения» представляются регламенты их проведения, где указаны требования по безопасности и использования средств индивидуальной защиты
М5	Визуализация по бережливому производству размещена в офисных и производственных помещениях, в зонах ожидания		Подтверждается плакатами (система 5С, потери и т.п.) в различных зонах организации, в том числе и в кабинетах сотрудников. Также на стойках информации могут быть размещены брошюры и памятки по бережливому производству. Организованы информационные панели по применению инструментов бережливого производства
М6	Члены команд по проектам хорошо понимают свою роль в команде проекта		Проводится опрос некоторых членов команд по проектам на предмет, какую роль в проекте они выполняли
М7	Информация о командах проектов размещается на стендах и в новостях предприятия, средствах массовой информации региона		Обязательным бланком панелей управления по всем проектам является бланк «Команда проекта» с фотографиями, указанием полных данных (Ф.И.О.), занимаемой должности и роли в проекте. Примеры освещения в средствах массовой информации проводимой работы
М8	В организации есть ссылки на сайты, где размещены актуальные материалы по бережливому производству: методики, примеры бережливых проектов, дополнительные материалы. Есть тематические группы в социальных сетях		Представляются на ноутбуке или персональном компьютере сайты и (или) общие папки, которые содержат методические материалы, информацию по реализуемым бережливым проектам, архив видео- и фотоматериалов. На телефонах могут быть представлены группы, созданные для реализации проектов, в которых идет обмен информацией и материалами

1	2	3	4
М9	В организации есть ссылки на сайты, где размещены актуальные материалы по бережливому производству: методика, примеры проектов, дополнительные материалы. Есть тематические группы в социальных сетях		Протоколы и локальные распорядительные акты по материальному и нематериальному поощрению. Фото совещаний, на которых награждаются участники проектов
М10	Есть сотрудники, которые входили в команду более чем одного проекта		Подтверждается карточками проектов

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Р1	В организации имеются внутренние тренеры, которые проходят углубленную подготовку по основам бережливого производства		Подтверждается фиксацией данных (Ф.И.О.) тренеров и, например, консультанта от Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» или председателя комитета по развитию региональных систем Администрации Правительства Кузбасса, который ведет их подготовку. Дополнительно могут быть представлены сертификаты и дипломы о прохождении обучения в том числе на фабриках процессов
Р2	Внутренние тренеры в организации имеют практический опыт подтверждения своих компетенций в реализации бережливых проектов		Подтверждается паспортом бережливого проекта
Р3	В обучении, проводимом внутренними тренерами, используются примеры из проектов, реализованных в организации		Подтверждается паспортом бережливого проекта
Р4	Не менее 50% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками		Протоколы работы комиссии, в которых дано обоснование отклонения ППУ
Р5	Для вовлечения сотрудников проводится обучение на фабриках процессов (не менее 5% сотрудников от общей численности организации)		Списки, сертификаты и дипломы об обучении на фабриках процессов
Р6	В организации подготовлен сценарий по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе)		Подтверждается наличием сценария

1	2	3	4
P7	План обучения персонала в организации включает обучение методам и инструментам бережливого производства, в том числе силами внутренних тренеров		Представлен утвержденный (на год или полугодие) план обучения персонала основам бережливого производства. Желательно! План обучения имеет корреляцию с матрицей владения инструментами бережливого производства
P8	В организации имеются примеры применения матрицы компетенций		Представлена матрица владения инструментами бережливого производства или основными профессиональными компетенциями. Например: «степень владения–прошел обучение–применял хотя бы в одном проекте–применял в различных проектах–может научить другого»
P9	Моральное и материальное поощрение сотрудников за участие в бережливых проектах носит систематический, регулярный характер		Представлено положение о премировании (материальном или нематериальном поощрении) или другой документ, утвержденный локальным нормативным актом, по системе мотивации участников проектной деятельности и системе улучшений
P10	Есть работники, которые входили в команду более чем 2 проектов или руководили 2 и более проектами		Подтверждается паспортом бережливого проекта

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Ф1	План обучения строится на основе матрицы компетенций		Представлен утвержденный (на год или полугодие) план обучения персонала основам бережливого производства или основным профессиональным компетенциям. План обучения имеет корреляцию с соответствующей матрицей компетенций
Ф2	В перечень компетенций внутренних тренеров входят компетенции по технологиям обучения		Положение о внутренних тренерах в организации
Ф3	Не менее 80% принятых ППУ реализовываются в соответствии с установленными сроками		Презентованы примеры ППУ, в которых указаны сроки их подачи и реализации
Ф4	Проводятся конкурсы по бережливому производству: сроки проведения регламентированы, разработан алгоритм подачи и рассмотрения заявок, создана комиссия, разработаны коммуникационные материалы, награждение победителей проводит руководитель организации		Положение о проведении конкурсов

1	2	3	4
Ф5	В организации подготовлено не менее 2 сценариев по теме созданного образца для фабрики процессов (в регионе)		Наличие 2 сценариев фабрики процессов
Ф6	По подготовленным сценариям было проведено обучение на фабрике процессов не менее чем 2 групп по каждому сценарию		Списки сотрудников, прошедших обучение
Ф7	Продемонстрирована связь между работой в бережливых проектах и карьерной траекторией работников		Положения по кадровому резерву, процедуры оценки персонала, в которых в качестве обязательных требований внесены требования по участию в проектной деятельности и владению навыками применения инструментов бережливого производства. Знакомство с недавно назначенными сотрудниками и примеры реализованных ими бережливых проектов
Ф8	Продемонстрировано регулярное поддержание компетенций внутренних тренеров через реализацию бережливых проектов		Примеры бережливых проектов с участием внутренних тренеров
Ф9	Лидеры, сформировавшиеся в образце, выступают наставниками для других лидеров		Знакомство с сотрудниками, которые передают свой опыт и обучают своих коллег. Может быть зафиксировано в протоколах, приказах
Ф10	Есть работники, которые руководили командами 3 и более проектов		Карточки проектов

### 9.3. «Готовность к тиражированию».

Рассматриваются пакеты методических материалов, подготовленные организацией как раздаточный и информационный материал для членов делегаций, посещающих «площадку-образец» для передачи опыта.

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
М1	Реализованным бережливым проектом обеспечено оперативное и регулярное информационное сопровождение во внутренних и внешних средствах массовой информации		Подборка средств массовой информации с пресс-релизами по реализованным бережливым проектам и ППУ
М2	Отдельные лучшие практики применения бережливых технологий, бережливые проекты и ППУ внедряются в других процессах организации		Примеры в формате фото-, видеофиксации или показ на рабочих местах

1	2	3	4
М3	В организации процессы образца пригодны к тиражированию (типизированы и стандартизованы)		Подготовлен пакет методических материалов (положения, регламенты, стандарты)
М4	В организации есть сотрудник, который мотивирован и подготовлен для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.)		Знакомство с сотрудниками
М5	В пакет методических материалов входят подробные презентации по результатам реализованных проектов		Пакет методических материалов дополнен расширенными презентациями по всем проектам
М6	В проектной комнате (проектном офисе) имеются стенды реализованных проектов по улучшению в формате «было–стало»		Стенды с наиболее успешными бережливыми проектами (необходимо наличие улучшений на одном листе с отображением ситуации «было» и «стало»)
М7	В пакет методических материалов входят стандарты, регламенты и т.д., разработанные по результатам реализации проектов образца		Дополнительно к расширенным презентациям реализованных бережливых проектов в пакет методических материалов включены стандарты, регламенты
М8	Есть видео- и фотоматериалы, иллюстрирующие лучшие практики образца		
М9	Продемонстрирована практика передачи опыта в другие организации региона на площадке образца		Пример передачи опыта. Фото- и видеоматериалы как это было реализовано в других организациях региона
М10	Результаты отдельных реализованных проектов докладывались на семинарах, совещаниях, конференциях в регионе		Программы семинаров и совещаний, где в повестке совещаний указан доклад о реализованных улучшениях. А также фотоматериалы с семинаров, совещаний и конференций

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Р1	Есть примеры проведения обсуждения проблем в типовых процессах, выявленных разными проектными командами, с совместной генерацией улучшений («ярмарка ежей»)		Представлена программа и результаты деловой игры/семинара/ стратегической сессии «ярмарка ежей» для проектных команд разных организаций. Возможна подготовка протокола с отражением основных результатов

1	2	3	4
P2	Есть устоявшаяся практика обсуждения успехов и провалов реализованных проектов внутри организации, формализации полученных знаний, признания лидеров		Протоколы закрытия проектов, в которых зафиксированы успехи и зоны развития реализованных проектов. Приказы о награждении участников наиболее успешных проектов
P3	Есть устоявшийся порядок посещения «площадки-образца» (экскурсии, обучение на площадке, передача опыта и пакета методических материалов и т.д.)		Стандартная программа посещения организации делегациями в рамках обмена опытом
P4	В организации есть не менее 3 сотрудников, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.)		Знакомство с сотрудниками
P5	Пакет методических материалов по лучшему опыту образца содержит обучающие материалы по теме образца (видео, презентации и т.д.)		Пакет материалов дополнен программами обучения основным инструментам бережливого производства, адаптированным под специфику организации (презентации, рабочие тетради участника, руководство тренера и т.п.)
P6	Достижения в проектах (стандарты) визуализируются и грамотно методически оформляются (в том числе в виде инструкций с чек-листами)		К примеру, итогом реализации улучшений по организации рабочих мест в соответствии системой 5С являются: визуальные стандарты организации рабочих мест; утвержденное положение об организации рабочих мест; чек-листы проверки и т.д.
P7	Результаты проектов стандартизируются в нормативных правовых и методических документах региона		Примеры, когда по итогам реализации проектов были внесены изменения в существующие или разработаны новые региональные нормативные правовые акты
P8	Есть примеры улучшения показателей реализованных проектов на следующем каскаде улучшения (принцип «постоянные улучшения»)		Примеры проектов, когда было принято решение о новом проекте в этом же процессе, но уже с более амбициозными целями
P9	Продемонстрирована практика передачи опыта в организации других регионов на площадке образца		Фото- и видеоматериалы о том, как это было реализовано в других регионах
P10	Достижения реализованных проектов докладывались на межрегиональных семинарах, конференциях, совещаниях		Программы семинаров и совещаний, где в повестке указан доклад о реализованных улучшениях

№ п/п	Проверяемый критерий	Да/Нет	Комментарии
1	2	3	4
Ф1	Организована система обучения в организации, в которой достижения проектов по улучшениям являются основой для учебных материалов (кейсов, фабрик процессов)		Все учебные тренинги по бережливому производству адаптированы под специфику организации. В учебные презентации включены кейсы по конкретным реализованным проектам
Ф2	По результатам образца написаны научные работы, лучшие практики образца зафиксированы в формате публикаций или брошюр		Представлены научные работы, публикации, брошюры
Ф3	Продемонстрирована способность делиться опытом обсуждения успехов и провалов проектов внутри организации, признания лидеров		Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет, как они проводят совещания по обсуждению проектов
Ф4	В организации идентифицированы структурные подразделения и конкретные сотрудники, которые мотивированы и подготовлены для передачи лучшего опыта образца (беседа, наглядная демонстрация и т.д.)		Знакомство с конкретными сотрудниками
Ф5	Пакет методических материалов по лучшему опыту образца скомплектован на уровне «коробочного» решения		В пакет методических материалов входят материалы по критериям: М3, М5, М7, М8, Р5
Ф6	Продемонстрирована способность делиться опытом формирования планов мероприятий и стандартизации результатов проектов		Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет формирования планов и разработки стандартов
Ф7	Продемонстрирована способность делиться опытом оперативного управления проектами по улучшениям		Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет, как они реализуют проект и управляют им
Ф8	Продемонстрирована способность делиться опытом управления большим количеством проектов		Опрос и интервьюирование сотрудников проектного офиса организации на предмет создания системы управления большим количеством проектов

1	2	3	4
Ф9	Продемонстрирована способность делиться опытом постановки и реализации целей по SQDCM(E)		Опрос и интервьюирование сотрудников организации на предмет создания системы целеполагания через мониторинг операционных показателей деятельности (создание деревьев целей, х-матриц и определение набора показателей для мониторинга)
Ф10	Лучшие практики образца не менее раза в год докладываются на межрегиональных, всероссийских или международных конференциях		Программы конференций и семинаров на базе организации образца

Приложение  
к Порядку проведения партнерской  
проверки качества образцов лучших  
практик применения бережливых  
технологий в Кемеровской области –  
Кузбассе

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель организации

УТВЕРЖДАЮ  
Председатель межрегиональной экспертной  
комиссии

Меморандум партнерской проверки качества образца

(название образца)  
от « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 202\_ г.

1. Статус достижения индикаторов по направлениям проверки.

	Индикатор по направлению	Текущий статус на уровне			комментарии
		местный	региональный	федеральный	
1	Целевой уровень качества по направлению «управление бережливыми проектами» $\geq 80\%$	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	
2	Целевой уровень качества по направлению «вовлечение, обучение, мотивация персонала» $\geq 80\%$	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	
3	Целевой уровень качества по направлению «готовность к тиражированию» $\geq 80\%$	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	процентов <input type="radio"/>	

## 2. Лучшие практики и зоны развития.

Направление	Лучшие практики	Рекомендации по улучшениям
1. Управление бережливыми проектами		
2. Вовлечение, обучение, мотивация персонала		
3. Готовность к тиражированию		

Согласовано членами межрегиональной экспертной комиссии:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (должность) (Ф.И.О.) (подпись)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (должность) (Ф.И.О.) (подпись)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Согласовано представителями организации:

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (должность) (Ф.И.О.) (подпись)

\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_  
 (должность) (Ф.И.О.) (подпись)

Приложения: чек-листы внутренней проверки, чек-листы по направлениям проверки, заполненные в ходе партнерской проверки качества образцов