

Бережливое управление в органах власти
Первые итоги внедрения



Кирилова Ирина Юрьевна

Начальник управления проектно-аналитической и контрольно-организационной работы
департамента внутренней и кадровой политики Белгородской области

Москва, 19 февраля 2019 год

ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Бережливое управление -

интегрированная система управления, которая базируется на повышении эффективности процессов через снижение всех видов потерь



РЕГИОНАЛЬНАЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВАЯ БАЗА В СФЕРЕ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ



Положение о бережливом управлении в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области»;



Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры в органах исполнительной власти, государственных органах области»;



Методические рекомендации по проведению диагностики корпоративной культуры



Методические рекомендации по работе с доской задач и проведению совещаний в формате 15-минутной ежедневной встречи у доски задач



Методические рекомендации по внедрению инструмента организации рабочего пространства

ПАРТНЕРЫ В МЕТОДОЛОГИИ



ЦЕЛЬ НА 2019-2021 ГОДЫ

- ✓ **ЗАКЛЮЧЕНИЕ СОГЛАШЕНИЯ**
- ✓ **БЕРЕЖЛИВЫЙ РЕГИОН**
МОДЕЛЬ И КРИТЕРИИ ЦЕЛЕВОГО СОСТОЯНИЯ
- ✓ **ТИРАЖИРОВАНИЕ ЛУЧШИХ ПРАКТИК,
РЕАЛИЗОВАННЫХ НА ОБРАЗЦАХ
ТЕХНОЛОГИИ**



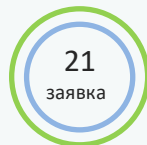
ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЦЕНТР КОМПЕТЕНЦИЙ В СФЕРЕ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ПОДДЕРЖКА ЗАНЯТОСТИ

ЦЕЛЬ НА 2019-2024 ГОДЫ

5% - РОСТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА

143 - **ВОВЛЕЧЕНЫ В РЕАЛИЗАЦИЮ ПРОЕКТА**
ПО ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА
КРУПНЫХ И СРЕДНИХ
ПРЕДПРИЯТИЯ



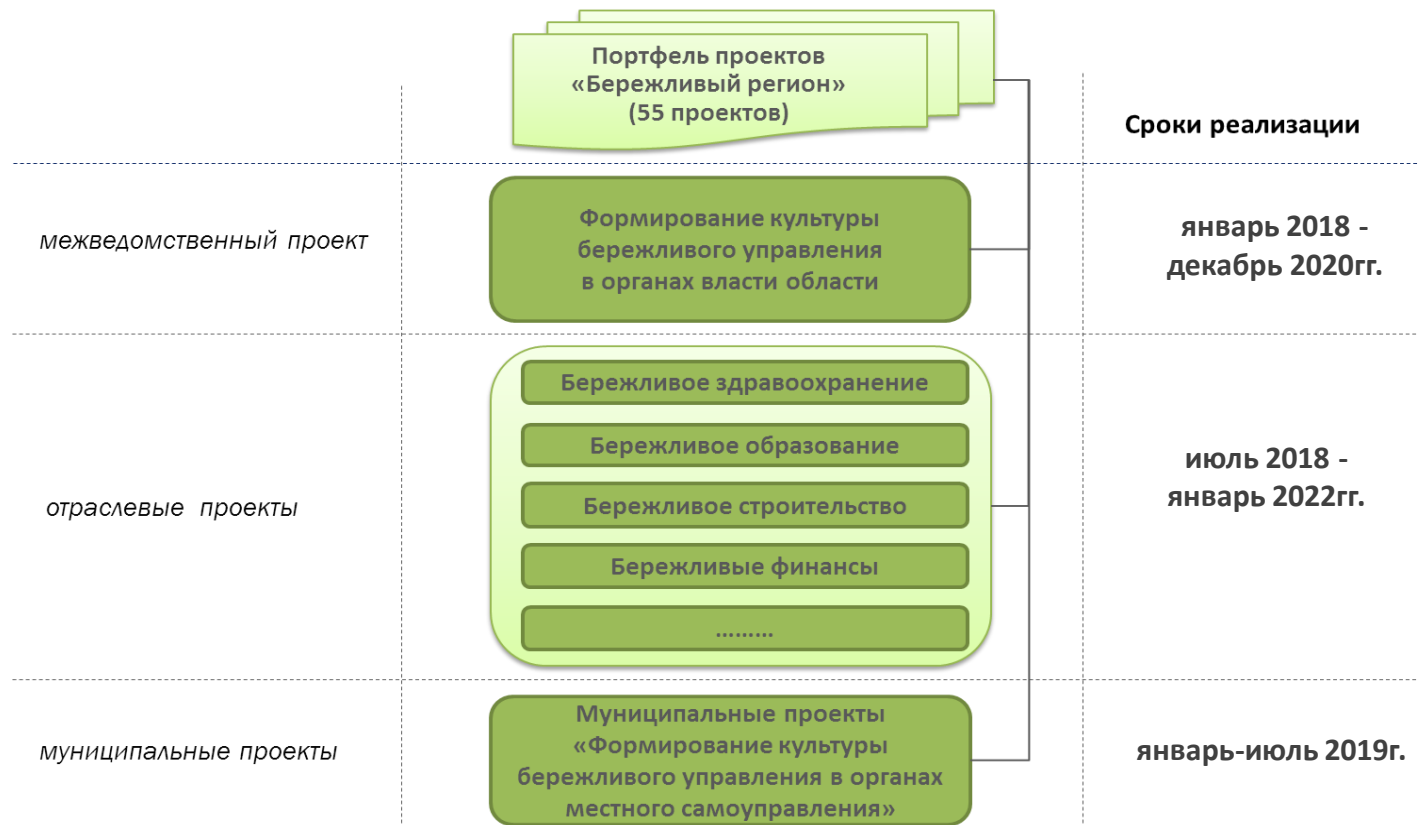
**ПРЕДПРИЯТИЯ-УЧАСТНИКИ
НАЦИОНАЛЬНОГО ПРОЕКТА
НА 6 ФЕВРАЛЯ 2019 Г.**

СИНЕРГИЯ ПРОЕКТНОГО И БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Власть – механизм динамичного создания во благо человека

Стратегическая цель портфеля проектов:

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ РАБОТЫ ОРГАНОВ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ ПОСРЕДСТВОМ СНИЖЕНИЯ ПОТЕРЬ



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ



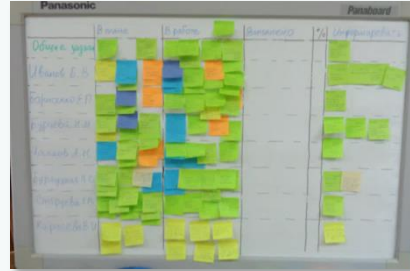
ИНСТРУМЕНТАРИЙ БЕРЕЖЛИВОГО УПРАВЛЕНИЯ



Доска задач
(kanban)



Совещание в формате
15-минутной
ежедневной встречи
(standup)



Доска задач первого заместителя
Губернатора Белгородской области
– начальника департамента
имущественных и земельных
отношений области



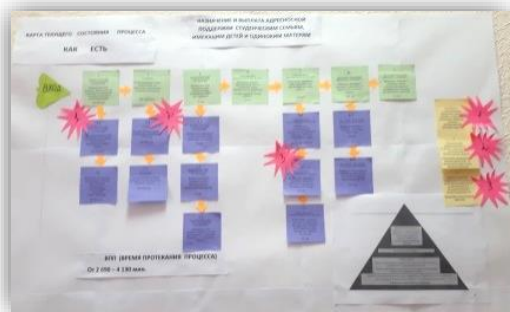
Доска задач заместителя
Губернатора Белгородской
области – начальника департамента
здравоохранения и социальной
защиты населения области



Доска задач первого
заместителя начальника
департамента экономического
развития Белгородской области

КАРТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССОВ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ ОБЛАСТИ

Бережливый проект* – проект, ориентированный на оптимизацию деятельности организации



Карты процессов в органах государственной власти Белгородской области



Картирование процессов



Подготовка проекта



Рассмотрение на
экспертной комиссии



Реализация проекта

* Термин утвержден постановлением Правительства Белгородской области от 31.05.2010 № 202-пп (ред. от 16.04.2018) «Об утверждении Положения об управлении проектами в органах исполнительной власти и государственных органах Белгородской области, а также подведомственных им учреждениях, предприятиях и организациях»

ИТОГИ КАРТИРОВАНИЯ В ОРГАНАХ ВЛАСТИ ОБЛАСТИ



28 органо
в власти
Вовлечено

> 2000
Сотрудников

256 процессов
Прокартировано

248 проектов
Инициировано

8 предложений
по улучшению
Подано



Департамент имущественных и земельных отношений Белгородской области

Наименование проекта:

«ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ДИЗО С ОМСУ ПО ПОСТУПИВШИМ ОБРАЩЕНИЯМ В ОБЛАСТНУЮ МЕЖВЕДОМСТВЕННУЮ КОМИССИЮ ПО ВОПРОСАМ ФОРМИРОВАНИЯ ПЕРЕЧНЯ ОБЪЕКТОВ НЕДВИЖИМОГО ИМУЩЕСТВА, В ОТНОШЕНИИ КОТОРЫХ НАЛОГОВАЯ БАЗА ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ КАК КАДАСТРОВАЯ СТОИМОСТЬ»

- 30,5%

6947 мин.

t протекания процесса

ЭФФЕКТ



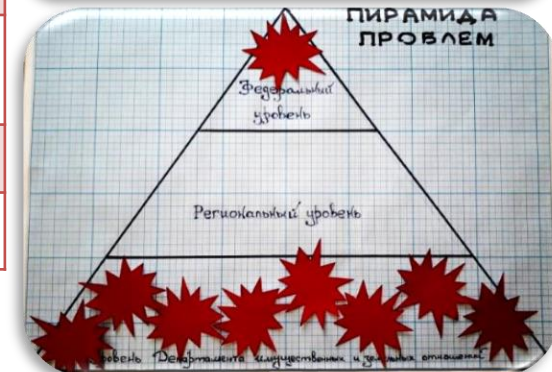
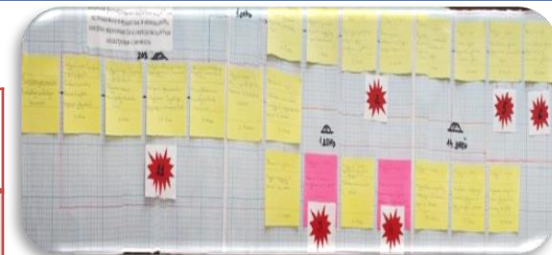
Повышение удовлетворенности населения качеством оказания государственной услуги



Повышение качества материалов, рассматриваемых на комиссии

Решаемые проблемы

1. Неэффективность бумажного документооборота
2. Загруженность сервера ДИЗО
3. Не своевременное принятие на исполнение задачи
4. Нарушение сроков исполнения задачи
5. Снижение качества оформления Протокола





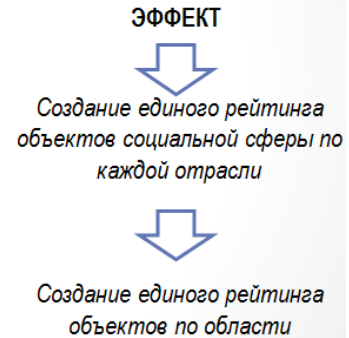
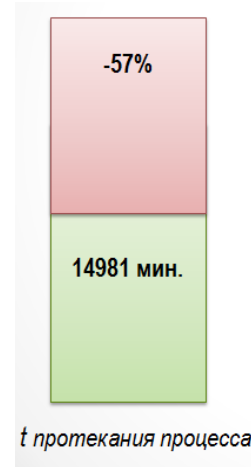
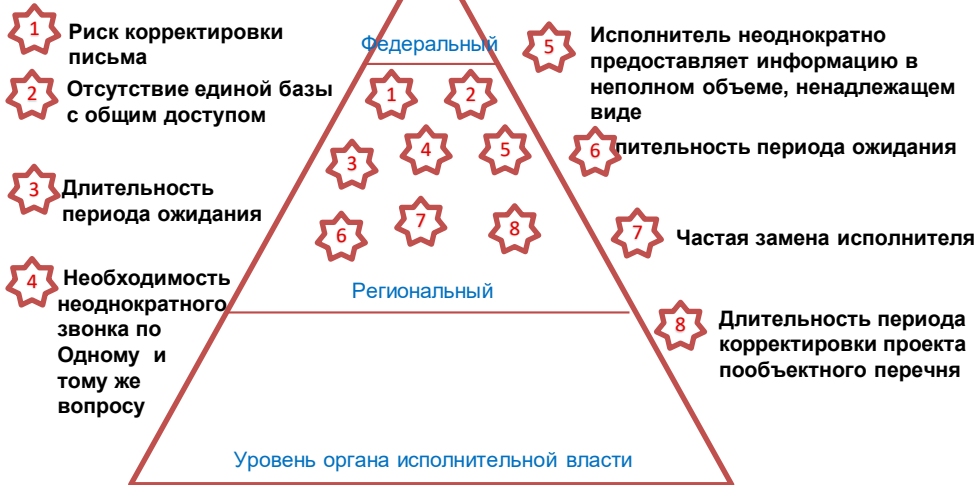
Департамент строительства и транспорта Белгородской области

Наименование проекта:

«ФОРМИРОВАНИЕ ПРОЕКТА ПООБЪЕКТНОГО ПЕРЕЧНЯ СТРОИТЕЛЬСТВА, РЕКОНСТРУКЦИИ И КАПИТАЛЬНОГО РЕМОНТА ОБЪЕКТОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ И РАЗВИТИЯ ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ»

В 2018 году в рамках программы капитальных вложений запланировано освоить 7,53 млрд рублей

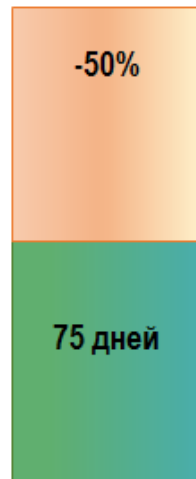
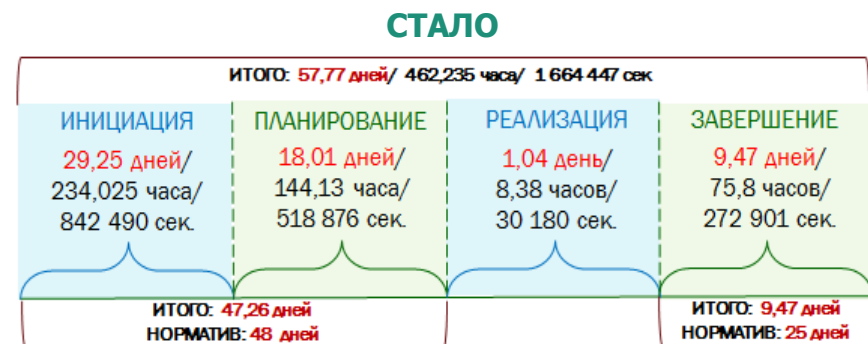
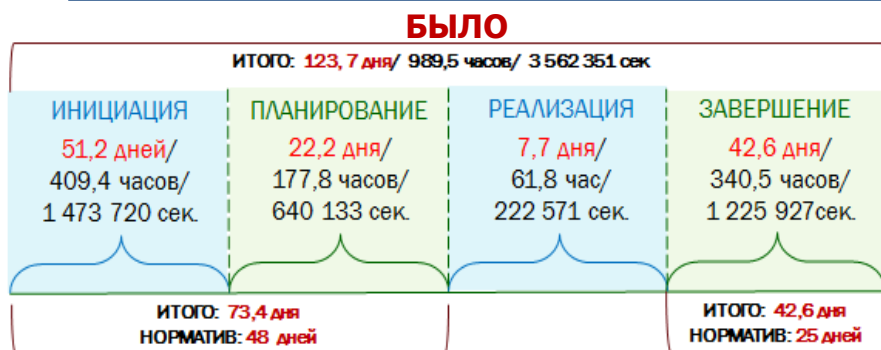
В процессе участвуют 12 сотрудников департамента строительства и транспорта области, 3 отраслевых департамента, 22 муниципальных образований области





Департамент внутренней и кадровой политики области

Наименование проекта:
«ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ПРОЕКТА»



t протекания процесса

ЭФФЕКТ



Повышение качества и обеспечение своевременности подготовки проектных документов

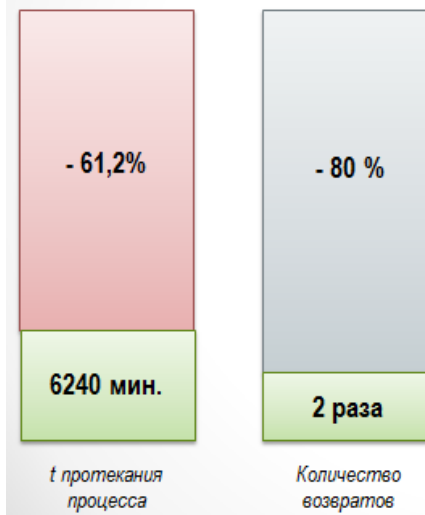
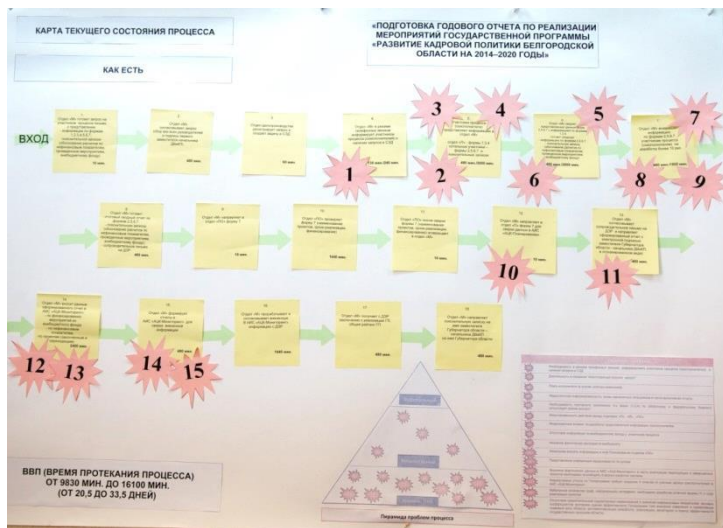


Повышение компетентности участников разработки проектов



Департамент внутренней и кадровой политики области

Наименование проекта: «ОПТИМИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ ГОДОВОГО ОТЧЕТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ МЕРОПРИЯТИЙ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ «РАЗВИТИЕ КАДРОВОЙ ПОЛИТИКИ БЕЛГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ НА 2014–2020 ГОДЫ»



ЭФФЕКТ

↓

Создание упорядоченной системы взаимодействия соисполнителей при подготовке годового отчета

↓

Оптимизация работы АЦК – планирование, АЦК – мониторинг

Пилотные площадки при поддержке ГК «РОСАТОМ»

- ОКУ «Белгородский центр занятости населения»
- ОГАПОУ «Белгородский механико-технологический колледж»
- ФГАОУ ВО «Белгородский государственный национальный исследовательский университет»
- МУП «Водоканал» Старооскольского городского округа
- АО «Белгородская региональная теплосетевая компания»
- ООО «Белэнергомаш – БЗЭМ»
- Приемное отделение ОГБУЗ «Городская больница №2 г. Белгорода»
- МБДОУ детский сад №20 «Калинка» Старооскольского городского округа
- ГАУ Белгородской области «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»
- МБОУ «Лицей №9»
- МОУ «Дубовская средняя общеобразовательная школа с углубленным изучением отдельных предметов»

11 ПИЛОТНЫХ
ПЛОЩАДОК



БЕЛГОРОДСКИЙ
МЕХАНИКО - ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
КОЛЛЕДЖ



МОИ
документы
государственные
и муниципальные услуги



Belgorod National Research University
Белгородский государственный
национальный исследовательский
университет



БЕЛГОРОДСКАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ
ТЕПЛОСЕТЕВАЯ
КОМПАНИЯ

Итоги реализации бережливых проектов



ГАУ «Многофункциональный центр предоставления государственных и муниципальных услуг»

Наименование проекта:

Оптимизация процесса приёма заявления на предоставление услуги «Государственная регистрация права на недвижимое имущество»

БЫЛО

Общее время присутствия в учреждении от 17 минут до 2-х часов

Наименование показателя	ОТ	ДО
Время ожидания в очереди	00м 21с	55м 40с
Время обслуживания	15м 02с	30м 00с
Время перемещения по учреждению	01м 42с	40м 20с
ИТОГО	17м 05с	2ч 06м 00с



- многоэтапная «входная группа» учреждения
- длительное время для входа, администратора сразу не найти
- малозаметная навигация по учреждению, непонятно куда идти
- сложное меню терминала электронной очереди: ошибки при самостоятельном выборе услуги, напрасное ожидание в очереди
- расположение терминалов оплаты не на одном этаже с окнами услуги: длительные перемещения по этажам

СТАЛО

Общее время присутствия в учреждении от 14 до 38 минут

Наименование показателя	ОТ	ДО
Время ожидания в очереди	00м 20с	15м 00с
Время обслуживания	12м 00с	20м 00с
Время перемещения по учреждению	01м 30с	03м 00с
ИТОГО	13м 50с	38м 00с



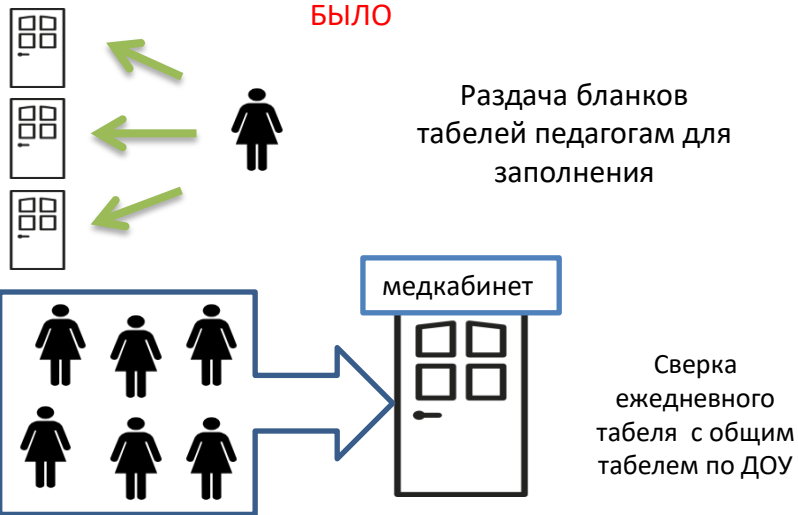
- расширенная «входная группа» включающая фронт-стойку с администратором
- навигационный полосы и указатели
- оптимизированное меню терминала электронной очереди с «народным» наименованием услуг
- использование настольных терминалов оплаты в окне предоставления услуги, популяризация мобильных онлайн-платежей

МБДОУ ДС №20 «Калинка» (г. Старый Оскол)

Наименование проекта
«Создание алгоритма работы с табелями посещаемости»



БЫЛО



Длительный процесс сбора, обработки и перепроверки данных



СТАЛО



Перевод данных в оцифрованную форму, автоматический подсчет данных с помощью формул электронных таблиц, передача готового табеля по электронной почте



МУП «ВОДОКАНАЛ» СТАРООСКОЛЬСКОГО ГОРОДСКОГО ОКРУГА



Наименование проекта:
«Оптимизация процесса устранения аварийных ситуаций на сетях водоснабжения»

БЫЛО

Время устранения аварии 5,4 ч. – 8,5 ч.
1 рабочая смена = устранение 1 аварии

t
устранения
аварии
=
=



$t_{\text{жид. транс.}}$

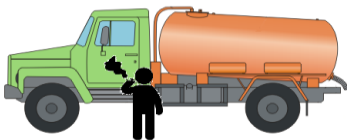
$t_{\text{зарг.}}$

$t_{\text{движ.}}$



Значительная удаленность отдельных сел от базы затрудняло оперативное прибытие бригады к месту аварии

Потери рабочего времени членов ремонтной бригады при поиске адреса места



Простой водителя автомобиля вакуумной машины составляет более 50% от общего времени протекания процесса

СТАЛО

Время устранения аварии 3,5 ч. – 6,4 ч.
1 рабочая смена = устранение 2-3 аварии



t устранения аварии

=

$t_{\text{движ.}}$



Пересмотрены зоны обслуживания; создано отдельное структурное подразделение по обслуживанию водопроводных сетей и сооружений наиболее приближенных к городу сельских поселений

Разработаны маршрутные карты, с возможностью многократного использования



Приобретено насосное откачивающее оборудование, с помощью которого осуществляется откачивание воды из траншеи



ОГБУЗ «Городская больница № 2 г. Белгорода»

Наименование проекта:

«Оптимизация процесса первичного приёма
для оказания экстренной медицинской помощи в травматологическом пункте»

**СОКРАЩЕНО ВРЕМЯ
ПРОТЕКАНИЯ ПРОЦЕССА
НА 70 %**

БЫЛО



ОЧЕРЕДЬ В РЕГИСТРАТУРУ



**ПАЦИЕНТ НЕ ЗНАЕТ КУДА ЕМУ
ОБРАЩАТЬСЯ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ
ПОМОЩИ**



**ОЧЕРЕДЬ В КАБИНЕТ
ПЕРВИЧНОГО ПРИЕМА**



**ОЖИДАНИЕ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ
ТЕКУЩЕЙ ОБРАБОТКИ**

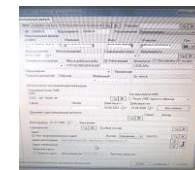


ОЧЕРЕДИ В РЕНТГЕН-КАБИНЕТ

СТАЛО



**РАЗРАБОТКА ЭЛЕКТРОННОЙ КАРТЫ
ТРАВМАТОЛОГИЧЕСКОГО БОЛЬНОГО**



СИСТЕМА НОВИГАЦИИ



**ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРАЧА
ТРАВМАТОЛОГА-ОРТОПЕДА
ИЗ ОТДЕЛЕНИЯ**



**ПРИОБРЕТЕНИЕ ДЕЗСРЕДСТВ ДЛЯ
ЭКСПРЕСС-ОБРАТКИ,
РАЗРАБОТКА СОПа уборки помещений**



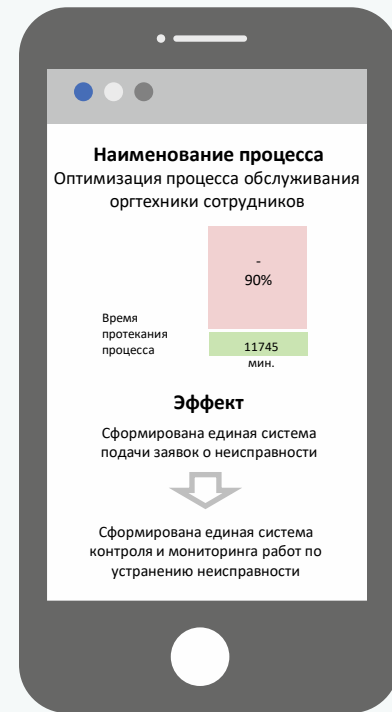
**РАЗВЕДЕНИЕ ПОТОКОВ ПАЦИЕНТОВ
ПРИЕМНОГО И ТРАВМАТОЛОГИЧЕСКОГО
ОТДЕЛЕНИЙ, ПРИОБРЕТЕНИЕ
РЕНТГЕНАППАРАТА**



Популяризация бережливого управления



На кабинетах сотрудников, реализующих бережливый проект и оформивших его стенд, размещается QR-код, который дает возможность ознакомиться с целями и эффектами проекта





Разработка информационной системы «Электронный блокнот»

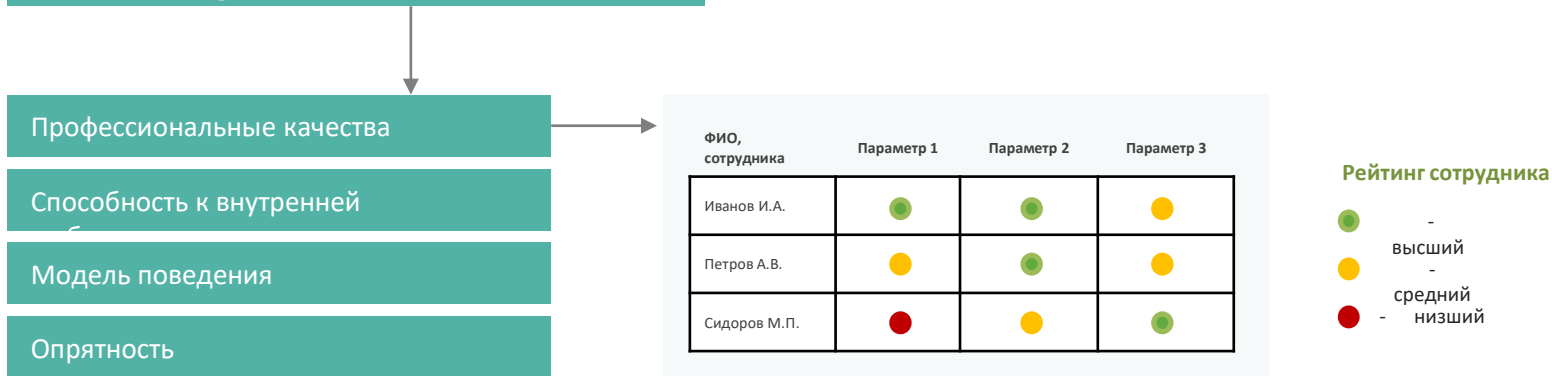


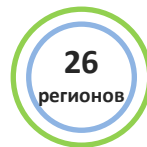
СХЕМА
ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ
СИСТЕМЫ





пленарное заседание Форума

>5000 - **ВОВЛЕЧЕНЫ В МЕРОПРИЯТИЯ**
человек **ПО ВНЕДРЕНИЮ БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**



УЧАСТНИКИ
ФОРУМА БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

750 - **ВОВЛЕЧЕНЫ В МЕРОПРИЯТИЯ**
человек **ФОРУМА БЕРЕЖЛИВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ**

РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРУМА

- ✓ **СОЗДАНА АССОЦИАЦИЯ
БЕРЕЖЛИВЫХ ВУЗОВ**

- ✓ **В РАМКАХ ПРОВЕДЕНИЯ 2 СЕССИЙ
ПРЕДЛОЖЕНЫ РЕШЕНИЯ
ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ**
 - СЕССИЯ 1: ЛИН-ТЕХНОЛОГИИ. ПУТЬ К УСПЕХУ
 - СЕССИЯ 2: БЕРЕЖЛИВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫпо направлениям:
 - здравоохранение;
 - труд и занятость населения;
 - образование;
 - промышленность;
 - государственное управление

- ✓ **ПРОВЕДЕНЫ 4 ФАБРИКИ ПРОЦЕССОВ**



5. Департаменту образования области совместно с ОГАО ДПО «БелИРО» рассмотреть на заседании Совета по социально-гуманитарному развитию Белгородской области вопрос об итогах внедрения проекта по оптимизации отчетности в школах региона.

Срок исполнения: 31 октября 2018 года.

Ответственные: Полуянова Н.В., Балабанова Т.В.



ДО КАРТИРОВАНИЯ

отчетность сокращена на **50 %**

12. Департаменту внутренней и кадровой политики области (Павлова О.А.) совместно с департаментом образования области (Тишина Е.Г.) провести картирование процесса подготовки отчетности педагогическим составом по категориям (учитель, классный руководитель, администрация образовательной организации) в пилотных школах области. Представить карты целевого состояния по каждой категории.

Срок – 18 января 2019 года.



ПОСЛЕ КАРТИРОВАНИЯ

среднее время протекания процесса
сокращено на **83 %**

✓ **процесс «АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ МОНИТОРИНГОВЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ УЧЕБНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ» (КАТЕГОРИЯ «УЧИТЕЛЬ»)**



- отсутствие банка знаний для мониторинговых исследований;
- отсутствие форм отчетности для мониторинговых исследований всех уровней, шаблонов-анализаторов для автоматического составления анализа

РЕЗУЛЬТАТ

Сокращение времени протекания процесса с 8.4 до 4 часов (на 52%)

✓ процесс «СОСТАВЛЕНИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ УЧЕНИКА(ОВ)»
(КАТЕГОРИЯ «КЛАССНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ»)



- отсутствие единого шаблона формы характеристики ученика;
- отсутствие автоматизированной обработки данных в ИСОУ «Виртуальная школа»;
- отсутствие единой электронной базы в общеобразовательной организации (локальной сети);
- отсутствие у классных руководителей результатов психологической диагностики;
- отсутствие графика взаимодействия логопеда, психолога, заместителя директора с классными руководителями

РЕЗУЛЬТАТ

Сокращение длительности процесса с 24 рабочих дней до 33 минут (на 99%)

Место для фото

✓ процесс «ФОРМИРОВАНИЕ ОТЧЕТА ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ ПО ИТОГАМ УЧЕБНОЙ ЧЕТВЕРТИ» (КАТЕГОРИЯ «АДМИНИСТРАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ»)



- отсутствие локальной сети;
- несвоевременное выставление оценок учителями-предметниками в ИСОУ «Виртуальная школа»;
- неправильное формирование данных о качестве и успеваемости в ИСОУ «Виртуальная школа»;
- допущение вычислительных ошибок в отчетах

РЕЗУЛЬТАТ

Сокращение времени протекания процесса с 13 до 5 часов (на 63 %). В случае доработки ИСОУ «Виртуальная школа» длительность процесса сократится с 13 часов до 2 минут (на 99%)

Планы развития бережливого управления

- Внедрение бережливого менеджмента на муниципальном уровне
- Внедрение системы 5S
- Вторая волна инициации бережливых проектов в органах власти
- Разработка системы KPI для сотрудников органов власти
- Тиражирование технологий бережливого управления в подведомственных учреждениях





«Совершенствование не имеет конца»

*японский философ **Ямамото Цунэтомо***