**ЧЕК-ЛИСТ ПРОВЕРКИ БЕРЕЖЛИВЫХ ПРОЕКТОВ**

**Вы тщательно ознакомились с методическими рекомендациями по оформлению бережливых проектов:**

* ДА.

**Структура презентации бережливого проекта (порядок слайдов):**

* Титульный лист. Содержит:

- наименование и герб курирующего органа исполнительной власти, ниже – наименование учреждения, инициирующего проект;

- наименование **Презентация бережливого проекта «Оптимизация процесса ….»**

- должность и полное ФИО руководителя проекта;

- место и год создания.

* Карточка процесса;
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Обоснование выбора процесса;
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Итоги анкетирования с приложением фотографий анкет;
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Карта текущего состояния процесса (в электронном виде);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Карта текущего состояния процесса (фотография);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Пирамида проблем.
* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»). Анализ проблем процесса по одной из методологий: 5 почему?/Метод Киплинга/Диаграмма Исикавы;
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Карта идеального состояния процесса (в электронном виде);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Карта идеального состояния процесса (фотография);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Карта целевого состояния процесса (в электронном виде);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Карта целевого состояния процесса (фотография);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Визуализация сравнения времени протекания процесса между текущим и целевым состоянием (график/диаграмма) (*не является обязательным элементом на старте проекта, но будет требоваться в итоговом кейсе по итогам реализации проекта*);
* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»). Визуализация сравнения времени протекания процесса между текущим, целевым и идеальным состоянием (график/диаграмма) (*не является обязательным элементом на старте проекта, но будет требоваться в итоговом кейсе по итогам реализации проекта*);
* Цель и результат проекта;
* Основные блоки работ проекта;
* Бюджет проекта;
* Команда проекта;
* Контактные данные (**АКТУАЛЬНЫЕ!**):

- Руководитель проекта (ФИО полностью, контактный телефон, e-mail);

- Администратор проекта (ФИО полностью, контактный телефон, e-mail).

**В карточке процесса представлено корректное определение улучшаемого процесса и его границ:**

* выбранный процесс соответствует критериям (первые 3 являются обязательными):

- значимый;

- повторяющийся;

- трудоемкий;

- ресурсоемкий;

- некачественный.

* границы начала и окончания процесса совпадают с представленными в картировании (касаемо текущего и целевого состояния).

**В карточке процесса представлено обоснование для понимания, зачем и почему важна реализация проекта:**

* все критерии обоснования проекта имеют измеримое (числовое) представление:

- значимость (статистические данные, подтверждающие наличие проблем и/или потенциала для улучшения выбранного процесса, например: *увеличение числа жалоб на предоставление государственной услуги с 2016 по 2018 годы на 30%*. Дополнительно могут быть приведены: % или количество вовлеченных сотрудников/подразделений, отсылка к нормативным актам, иные показатели уровня значимости);

- повторяемость (количество циклов/повторений в течение года);

- трудоемкость (чел./часы);

- ресурсоемкость (количество вовлеченных сотрудников, степень нагрузки на материально-техническую базу учреждения);

- качество процесса (количество возвратов, степень удовлетворенности участников процесса, в %);

- вероятные риски (в %);

- иные.

*\* если вклад в обоснование проекта является незначительным, то такой критерий рекомендуется не приводить*

**Цели проекта определены корректно, измеримы и отвечают обоснованию проекта:**

* показатели сокращения времени протекания процесса (текущий и целевой показатель) имеют минимальное и максимальное значение, указанные через дефис (единица измерения - минуты);
* в качестве цели может приводиться сокращение количества работ (этапов процесса) и/или иная специфическая характеристика выбранного процесса, напрямую влияющая на получение результата проекта (например, количество возвратов материала на доработку).

**Эффекты от реализации проекта указаны:**

* для учреждения;
* для населения (не менее одного);
* в порядковом соответствии с пунктами обоснования выбора процесса;
* с измеримым числовым представлением.

**Оформление карточки процесса (см. методические рекомендации!):**

* карточка утверждена Заказчиком и имеет визу контролирующего управления культуры;
* заказчик и руководитель – разные сотрудники (заказчик – директор учреждения, руководитель – сотрудник учреждения, ответственный за подготовку и реализацию проекта);
* для всех участников команды проекта указаны их должности;
* поле «Утверждаю» расположено справа, а поле «Подготовлено» слева; ФИО и должности в этих полях не указаны, только место для подписи;
* обоснование выбора процесса визуализировано на отдельном слайде с сохранением формулировок обоснований из карточки проекта;
* указанная выше визуализация дополняет понимание важности выбора процесса, и не добавляет новых вводных факторов;

**Сроки реализации мероприятий:**

* разработка карточки процесса совпадает с датой начала разработки карты текущего состояния процесса;
* этап внедрения улучшений составляет не менее 90 календарных дней;
* дата закрытия проекта совпадает с финальной датой этапа внедрения улучшений и с датой последней работы в проекте;
* Картирование процесса содержит подразделы

(по общему правилу срок для каждого из них не менее 5 рабочих дней):

- разработка текущей карты процесса;

- поиск и выявление проблем;

- разработка идеальной карты процесса;

- разработка целевой карты процесса;

- разработка плана мероприятий;

- защита проекта на экспертной комиссии.

* производственный анализ процесса находится в границах внедрения улучшений.

**Карты текущего, целевого и идеального состояния содержат:**

* Введение в предметную область (описание ситуации «как есть»);

***\**** *для карты текущего состояния процесса*

* Введение в предметную область (описание ситуации «как будет»);

***\**** *для карт целевого и идеального состояний процесса*

* полное наименование процесса;
* на стикерах/блоках отражена информация:

- порядковый номер операции;

- кто делает (роль в процессе – сотрудник/посетитель/директор и др.);

- что делает? (формулировка операции через глагол);

- сколько делает по времени? (**min** – **max** мин.);

***\**** *для карты идеального состояния приводится только одно* ***идеальное*** *время без разбивки на* ***min*** *и* ***max***

* время протекания процесса (ВПП = **min** – **max** мин.);

***\**** *для карты идеального состояния приводится только одно* ***конечное*** *время*

* частное максимального и минимального времени не превышает значение 1,4;

$\frac{MAX мин.}{MIN мин.}<1,4$ *(для всех карт)*

* экономия времени протекания процесса (ЭВ = **min** – **max** мин.);

***\*ЭВ MIN для карты целевого состояния = ВПП текущего состояния MIN  – ВПП целевого состояния MIN***

***\*ЭВ MAX для карты целевого состояния = ВПП текущего состояния MAX  – ВПП целевого состояния MAX***

***\*ЭВ MIN для карты идеального состояния = ВПП текущего состояния MIN – ВПП идеального состояния MIN***

***\*ЭВ MAX для карты идеального состояния = ВПП текущего состояния MAX – ВПП идеального состояния MAX***

* коэффициент экономии времени в %, аналогично с ЭВ рассчитывается как для минимальных, так и для максимальных значений (КЭВ = **min** – **max** %);

$К\_{эв}= \frac{ЭВ\_{ целевого состояния}}{ВПП \_{текущего состояния}}\*100$% *(для карты целевого состояния)*

$К\_{эв}= \frac{ЭВ \_{идеального состояния}}{ВПП\_{ текущего состояния}}\*100$% *(для карты идеального состояния)*

* минимальный Кэв для карты целевого и идеального состояния не менее 30%;
* в процессе не менее 8 операций (работ), операции логически взаимосвязаны, между ними нет пропущенных этапов;
* соблюдена цветовая индикация (операции – стикеры одного цвета; проблемы (ежи) – стикеры другого цвета; проблемы, не решаемые в рамках данного проекта – отдельным цветом);
* соответствующие друг другу стикеры в бумажном и в электронном вариантах содержат идентичную информацию (исключение – стикеры с проблемами, в электронном виде на них должны быть только порядковые номера проблем);
* карта протекания процесса представляет собой последовательную схему операций, следующих одна за другой; при наличии в процессе параллельных операций их визуализация не нарушает логики восприятия целого процесса;
* проблем (ежей) на карте текущего состояния процесса не менее 9;

*\* на карте целевого состояния может остаться 1-2 проблемы;*

*\* на карте идеального состояния наличие проблем недопустимо;*

* между операциями на карте текущего состояния процесса не менее, чем в одном месте присутствует дополнительное время ожидания (**min** – **max** мин.), которое не включается в состав операций;
* при нанесении на схему стрелок возврата к одной из предыдущих операций рядом с каждой из таких стрелок указано возможное количество подобных возвратов (например, возврат документа на доработку);
* если процесс имеет ответвления, то стикеры/блоки с операциями каждой дополнительной ветки отличаются по цвету от основной;
* при разделении карты процесса более, чем на один лист, визуализация последовательности процесса не утеряна;
* в правом верхнем углу указана дата создания каждой из 6 карт состояния процесса (3 электронных и 3 в виде фотографий), даты совпадают с финальными датами этапов разработки соответствующих карт в карточке проекта.

**Пирамида проблем:**

* пирамида состоит из трех уровней (снизу-вверх):

- уровень учреждения;

- региональный уровень;

- федеральный уровень;

* проблем (ежей) на пирамиде не менее 9;
* как минимум одна из приведенных проблем находится на региональном или федеральном уровне (*данное требование носит рекомендательный характер*);
* количество проблем (ежей) и их содержание полностью совпадает с формулировками при картировании процесса;
* проблемы подробно раскрывают обоснование выбора процесса из карточки проекта, не добавляя новых вводных;
* каждая проблема имеет измеримую единицу оценки и количественный критерий (риски в %, количество повторений/циклов в разах, количество сотрудников в чел., уровень удовлетворенности в %, трудозатраты в чел./час., трудоемкость в количестве операций и т.д.), **НЕТ МЕТРИКИ – НЕТ ПРОБЛЕМЫ!**; (метрика-численный показатель качества)
* в проблемах не используется недопустимая формулировка «потеря времени» (и ее синонимы);
* каждая проблема уникальна и не имеет смыслового дубликата.

**Анализ проблем процесса (5 почему?):**

* формулировка проблем полностью совпадает с приведенной в пирамиде проблем;
* для каждой проблемы указано **НЕ МЕНЕЕ 5** первопричин;
* для каждой проблемы работает правило единой цепочки:

[ТОЧНАЯ ФОРМУЛИРОВКА ПРОБЛЕМЫ] – «Почему?» -

«Потому что [ТОЧНАЯ ФОРМУЛИРОВКА ПЕРВОПРИЧИНЫ] –

«Что нам поможет устранить эту проблему?» - [ТОЧНАЯ ФОРМУЛИРОВКА РЕШЕНИЯ].

**Как себя проверить? Если заменить вопрос «почему» на слово «существует», то должно получиться связанное по логике и смыслу предложение.**

**Например:** *«Высокий процент (70-80%) возврата отчета на доработку» - «Существует» - «Потому что отсутствуют единые критерии по представлению отчетной информации»* **И далее задаем себе еще раз вопрос «почему»…и отвечаем на него до тех пор, пока нечего будет ответить.**

**Финальный ответ и будет нашей первопричиной.**

**Далее - вопрос:** *«Что нам поможет устранить эту проблему?» - «Разработка чек-листа приемки отчета»*.

* каждое решение вносит вклад в достижение цели (**мин.**, количество операций, % уровня удовлетворенности);
* Каждая проблема имеет не менее 2-х решений;
* Решение проблем содержит бережливые инструменты (регламенты, СОП, СОК, чек-листы, система 5S и т.п.).

**Цель и результат проекта:**

* Соответствие формулировок, выделенных жирным:

|  |  |
| --- | --- |
| **Цель проекта:**  | К \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ 2023 года сократить время протекания процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ не менее чем на \_\_\_\_\_\_\_% |
| **Способ достижения цели:** | Оптимизация процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |
| **Результат проекта:** | **Результат:** | **Базовое значение** | **Плановое значение (2020 год)** |
| Время протекания процесса \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ не превышает **MAX** минут | **min - max** мин. | **min –** **MAX** мин. |
| **Требования к результату проекта:**  | **Требования к результату** | **Базовое значение** | **Плановое значение (2020 год)** |
| **Разработаны:** | 0 | 1 |
| 1. Регламент (СОП, СОК, чек-лист, стандарт и т.п.) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | 0 | 1 |
| 2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | 0 |  |
| **Проведены:** |  |  |
| 1. Обучающий семинар для 10 сотрудников | 0 | 1 / 10 |
| 2. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ | 0 | \_\_ / \_\_\_\_ |
| **Пользователи результатом:**  | Посетители учреждения, сотрудники \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ |

* требования к результату проекта в полной мере **соотносятся с теми решениями**, которые были определены в процессе анализа проблем проекта;
* указано НЕ МЕНЕЕ 8-ми требований к результату проекта (*разработка анкет и проведение анкетирования не могут указываться в качестве требований к результатам проекта, данные виды работы выступают лишь в качестве инструмента по оценке эффективности проекта, но не оказывают влияния на улучшаемый процесс*);
* наименование процесса приводится полностью в единой формулировке с карточкой проекта;
* в текстовом описании результата проекта приводится только максимум целевого времени протекания процесса;
* для мероприятий с участием сотрудников (обучение, конференция и т.п.) в целевых показателях указано количество мероприятий и количество участников в них

(например, **1 / 10**);

* список требований к результату проекта соотносится с блоками работ проекта и наоборот.

**Основные блоки работ проекта:**

* наименование блоков работ проекта соотносится со списком требований к результату проекта (с сохранением формулировок);
* два последних обязательных блока:

- Производственный анализ процесса *(не более 7-10 рабочих дней, но обычно это 2 дня)*;

- Организация и проведение анкетирования участников процесса *(завершение в один день с датой окончания внедрения улучшений, блок может занимать до 4 недель и проходить параллельно с прочими работами)*

* блоки имеют разделение на подблоки работ (кроме производственного анализа процесса);
* даты начала и окончания реализации основных блоков работ проекта совпадают со сроками внедрения улучшений из карточки проекта (не менее 90 календарных дней);
* даты начала и окончания реализации блоков и выполнения работ не попадают на выходные и праздничные дни;
* графическое выделение ячеек в календарном плане-графике совпадает с указанными интервалами дат;
* текст в строках с наименованием блоков работ выделен жирным
* ячейки в плане-графике отмечены голубым цветом (зеленым обозначаются уже завершенные этапы работ);
* длительность дней между датами начала и завершения реализации блоков и выполнения работ посчитана корректно (календарные дни).

**Бюджет проекта:**

* наименования блоков и работ идентичны указанным в разделе с основными блоками работ проекта;
* в блоках с нулевым бюджетом подблоки не расписываются;
* итоговые суммы посчитаны правильно;
* текст в строках с наименованием блоков работ выделен жирным.

**Команда проекта:**

* куратор, руководитель проекта, администратор проекта и оператор мониторинга проекта – 4 разных человека;
* куратор – представитель курирующего управления культуры, заказчик – директор учреждения, руководитель – сотрудник учреждения, ответственный за подготовку и реализацию проекта;
* порядок их расположения в слайде – куратор – руководитель - администратор - оператор мониторинга;
* куратор не выполняет никаких работ в проекте;
* ФИО указаны полностью;
* должности указаны полностью;
* все работы из основных блоков работ проекта РАВНОМЕРНО распределены между участниками команды проекта.
* **ВСЕ ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ДАННОГО ЧЕК-ЛИСТА СОГЛАСОВАНЫ**

**С ЦЕНТРОМ БЕРЕЖЛИВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ ГБУК «БГЦНТ»**