

Положение о порядке реализации мероприятий по внедрению принципов бережливого производства в организациях Мурманской области

1. Введение

1.1. Настоящее положение определяет порядок реализации мероприятий по внедрению принципов бережливого производства в организациях Мурманской области на безвозмездной основе (далее – мероприятия по поддержке), для организаций, не получавших до этого адресную поддержку автономной некоммерческой организации «Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда» (далее – ФЦК)/ Регионального центра компетенций в сфере производительности труда Автономной некоммерческой организации «Арктический центр компетенций» (далее – РЦК) в рамках реализации на территории Мурманской области федерального и регионального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», входящих в состав национального проекта «Производительность труда».

1.2. Основной целью мероприятий по поддержке является формирование условий для роста производительности труда в Мурманской области. Такой вид поддержки ориентирован на организации, заинтересованные в создании собственной производственной системы с применением принципов бережливого производства.

1.3. Реализация мероприятий по поддержке на территории Мурманской области осуществляется РЦК.

2. Основные термины и определения

Бережливое производство – организация производственного и (или) вспомогательного процесса с целью минимизирования затрат времени и средств на изготовление продукции и (или) оказание услуг. Основывается на постоянном стремлении к устранению всех видов потерь. Предполагает вовлечение в оптимизацию бизнес-процесса каждого сотрудника и максимальную ориентацию на потребителя.

Заявитель – организация, подавшая заявку и претендующая на заключение Соглашения.

ИО МО – исполнительный орган Мурманской области, в ведомственной подчиненности которого находится РЦК.

Квота для РЦК – количество организаций, с которыми могут быть заключены Соглашения.

Организация-участник – организация, с которой заключено Соглашение.

Оценочный лист очного отбора – документ, заполняемый экспертом РЦК на этапе очного отбора Заявителя, содержащий часть критериев отбора для участия в реализации мероприятий по поддержке (далее – критерии).

Очный отбор – комплекс оценочных мероприятий, проводимых экспертами РЦК на производственной площадке Заявителя, имеющий своей целью оценку соответствия Заявителя критериям, предъявляемым к Заявителям.

Производственная система – это система бережливого производства и непрерывного совершенствования процессов для обеспечения

конкурентоспособности и максимизации ценности продукции или услуги для потребителя.

Проект по оптимизации пилотного потока – проект, направленный на оптимизацию выбранного, повторяющегося, имеющего потенциал быстрых улучшений процесса (далее – пилотный поток), и решение проблем в строго установленных границах данного процесса с применением инструментов бережливого производства.

Протокол выполнения мероприятий – протокол выполнения мероприятий по Соглашению, подписанный уполномоченными представителями со стороны АНО «АЦК» и организацией-участником.

РЦК – региональный институт развития, созданный в рамках реализации на территории Мурманской области регионального и федерального проектов «Адресная поддержка повышения производительности труда на предприятиях», входящих в состав национального проекта «Производительность труда», являющийся структурным подразделением автономной некоммерческой организации «Арктический центр компетенций» (далее – АНО «АЦК»), осуществляющий реализацию мероприятий по поддержке.

Соглашение – соглашение о сотрудничестве в целях реализации мероприятий по поддержке, заключенное между АНО «АЦК» и организацией.

3. Мероприятия по поддержке

3.1. Реализация мероприятий по поддержке в организациях включает следующие этапы:

- подготовка – за 6 недель до старта мероприятий по поддержке;
- старт мероприятий по поддержке – начало реализации проекта по оптимизации пилотного потока в соответствии с актом начала мероприятий;
- диагностика и планирование – с 1 по 11 неделю от старта мероприятий по поддержке;
- внедрение улучшений – с 12 по 24 неделю от старта мероприятий по поддержке;
- тиражирование и совершенствование – с 24 недели от старта мероприятий по поддержке (реализуется организацией самостоятельно).

3.3. Работа РЦК с организацией - участником осуществляется по следующим направлениям:

- оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов;
- декомпозиция целей;
- передача знаний и навыков по инструментам бережливого производства;
- управление проектами и изменениями.

3.4. Перечень мероприятий, реализуемых в рамках поддержки, представлен в приложении № 1 к настоящему Положению.

4. Требования к организациям-участникам

4.1. Организация, претендующая на заключение Соглашения, должна соответствовать следующим требованиям:

4.1.1. Входить в перечень системообразующих организаций Мурманской области, утвержденный распоряжением Правительства Мурманской области.

4.4.2. Не находиться в процессе реорганизации, ликвидации или банкротства на

момент подачи заявки на участие в мероприятиях по поддержке.

5. Отбор Заявителей и заключение Соглашений

5.1. Заявитель направляет в адрес РЦК заявку по форме согласно приложению № 2 к настоящему Положению.

5.2. Отбор Заявителей включает следующие этапы:

- входная оценка;
- очный отбор;
- рассмотрение ИО МО.

5.2.1. На этапе входной оценки РЦК рассматривает заявку на предмет соответствия Заявителя требованиям, указанным в пункте 4 настоящего Положения.

Рассмотрение заявки на этапе входной оценки составляет не более 10 рабочих дней.

В случае несоответствия Заявителя требованиям, установленным в пункте 4 настоящего Положения, а также отсутствия квоты для РЦК на соответствующий финансовый год, Заявителю направляется письмо об отклонении заявки с указанием о невозможности перехода на следующий этап отбора.

При наличии замечаний РЦК в течение 1 рабочего дня, следующего за днем окончания рассмотрения заявки, направляет Заявителю уведомление с перечнем недостатков с рекомендацией представить необходимые документы и устранить замечания в течение 10 рабочих дней со дня получения уведомления.

Основаниями для отказа перехода на следующий этап являются:

- несоответствие заявки требованиям пункта 5.1 настоящего Положения;
- недостоверность информации, содержащейся в заявке.

После устранения причин, послуживших основанием для отказа перехода на следующий этап, Заявитель вправе повторно обратиться в РЦК с заявкой.

Повторное рассмотрение заявки осуществляется по правилам, установленным в пункте 5.2.1 настоящего Положения.

При отсутствии замечаний к заявке РЦК направляет Заявителю письмо о прохождении входной оценки.

5.2.2. Для проведения очного отбора РЦК самостоятельно связывается с ответственным лицом Заявителя и согласовывает дату посещения организации с целью очного отбора.

В ходе очного отбора РЦК заполняет оценочный лист очного отбора согласно приложению № 3 к настоящему Положению. По результатам очного отбора принимается одно из следующих решений:

- при сумме баллов 18 и более, а также отсутствии отсекающих критериев, указанных в приложении № 3 к настоящему Положению, рекомендовать организацию для реализации мероприятий по поддержке;
- при выявлении в организации ограничений, связанных с отсекающими критериями, и/или сумме баллов менее 18 – не рекомендовать организацию для реализации мероприятий по поддержке.

Срок организации и проведения очного отбора составляет не более 10 (десяти) рабочих дней при условии согласования срока со стороны организации. По итогам очного отбора РЦК делает заключение об итогах очного отбора и направляет его в ИО МО.

5.2.3. ИО МО в течение трех рабочих дней рассматривает поступившее заключение РЦК и направляет в адрес РЦК решение о согласовании/не согласовании

(с указанием причин) оказания мероприятий по поддержке Заявителю (далее – решение ИО МО).

5.2.4. РЦК в течение 5 рабочих дней со дня получения решения ИО МО направляет в адрес Заявителя Соглашение в двух экземплярах, которое подлежит подписанию, и в течение 10 рабочих дней Заявитель уведомляет РЦК о сроке подписания Соглашения (приложение № 4 к настоящему Положению).

5.2.5. В форму Соглашения могут быть внесены изменения по согласованию сторон.

5.2.6. После подписания Соглашения обеими сторонами:

- первый экземпляр Соглашения направляется в адрес организации-участника;
- второй экземпляр Соглашения хранится в АНО «АЦК».

Приложение № 1
к Положению о порядке реализации
мероприятий по внедрению принципов бережливого
производства в организациях Мурманской области

Мероприятия по поддержке

№ п.п.	Название мероприятия	Направление мероприятий по поддержке	Этап проекта	Сроки реализации	Описание мероприятия
1	Отбор организации для реализации мероприятий по поддержке	Организационное	Подготовка	За 6 недель до старта мероприятий по поддержке	Организация направляет в РЦК заявку на участие в мероприятиях по поддержке. РЦК проверяет соответствие организации условиям, установленным для участия в мероприятиях по поддержке, определяет возможность оказания поддержки, при отсутствии замечаний по заявке, РЦК проводит очный отбор организации.
2	Подписание соглашения о взаимодействии между РЦК и организацией-участником	Организационное	Подготовка	за 4 недели до старта мероприятий по поддержке	РЦК направляет в ИОМО заключение об итогах очного отбора, ИОМО рассматривает поступившее заключение и направляет в РЦК решение о согласовании заключения соглашения. При отсутствии отсекающих критериев по чек листу РЦК заключает с организацией соглашение «РЦК-организация», копию соглашения направляет в ИОМО.
3	Закрепление ответственности за направления реализации мероприятий по поддержке в организации	Организационное	Подготовка	за 1-2 недели до старта мероприятий по поддержке	Организация определяет ответственных за реализацию мероприятий по направлениям, разрабатывает проект распорядительного документа, согласовывает с РЦК, утверждает в установленном в организации порядке
4	Подготовка рабочей группы проекта (модуль 1)	Передача знаний и навыков	Подготовка	за 1-2 неделю до старта мероприятий по поддержке	РЦК проводит подготовку рабочей группы по оптимизации пилотного потока по курсам: основы бережливого производства, реализация проекта по улучшению, 5С, картирование, производственный анализ
5	Выход экспертов РЦК в организацию	Организационное	Диагностика и планирование	1 неделя	РЦК составляет акт выхода экспертов, определяющий сроки начала мероприятий
6	Проведение стартового совещания по мероприятиям по поддержке (в т.ч. запуску	Управление проектами и изменениями	Диагностика и планирование	1 неделя	Проводится стартовая встреча с сотрудниками организации о целях, задачах и основных мероприятиях по поддержке

№ п.п.	Название мероприятия	Направление мероприятий по поддержке	Этап проекта	Сроки реализации	Описание мероприятия
	проекта в пилотном потоке)				
7	Опрос готовности рабочей группы к реализации мероприятий по поддержке	Управление проектами и изменениями	Диагностика и планирование	2-3 неделя	РЦК проводит оценку готовности участников рабочей группы организации проекта в пилотном потоке к реализации мероприятий по поддержке
8	Сбор фото и видео-материалов потока до изменений	Управление проектами и изменениями	Диагностика и планирование	2-3 неделя	Организация с участием РЦК проводит сбор фото и видео-материалов, характеризующих состояние пилотного потока до внедрения улучшений
9	Подготовка формы «Об организации в цифрах»	Организационное	Диагностика и планирование	3-4 неделя	Организация заполняет форму предоставления данных «Об организации в цифрах», согласовывает с РЦК, направляет в РЦК подписанную форму
10	Подготовка рабочей группы проекта (модуль 2)	Передача знаний и навыков	Подготовка	3-4 неделя	РЦК проводит подготовку рабочей группы по оптимизации пилотного потока по курсам: стандартизированная работа, инфоцентр и дополнительно на выбор СМЕД (быстрая переналадка), ОЕЕ (общая эффективность оборудования), автономное обслуживание
11	Картирование текущего состояния пилотного потока	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Диагностика и планирование	2-5 неделя	Рабочая группа проекта проводит изучение текущего состояния пилотного потока, разрабатывает диаграмму перемещений, строит карту потока текущего состояния. Определяются «узкие места» в потоке и все проблемы, приводящие к задержкам и к ограничению производительности труда
12	Определение идеального и целевого состояния пилотного потока	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Диагностика и планирование	5-8 неделя	Рабочая группа проекта разрабатывает карту идеального состояния, диаграмму перемещений целевого состояния и карту целевого состояния пилотного потока
13	Определение участка для создания эталонного участка бережливого производства в потоке	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Диагностика и планирование	6-8 неделя	Организация совместно с РЦК определяет эталонный участок применения инструментов бережливого производства, определяет сроки и состав мероприятий по его созданию

№ п.п.	Название мероприятия	Направление мероприятий по поддержке	Этап проекта	Сроки реализации	Описание мероприятия
14	Подготовка карточки проекта по оптимизации пилотного потока	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Диагностика и планирование	9 неделя	Организация заполняет и утверждает карточку проекта, отражающую: вовлеченные лица и рамки проекта, обоснование выбора, цели и плановый эффект, ключевые события проекта
15	Разработка плана-графика мероприятий по достижению целей (целевого состояния) пилотного потока	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Диагностика и планирование	8-11 неделя	Рабочая группа разрабатывает и утверждает план-график мероприятий по достижению целевого состояния пилотного потока, включающий мероприятия по решению проблем пилотного потока и внедрению инструментов бережливого производства
16	Подготовка формы «О проекте в цифрах»	Организационное	Диагностика и планирование	9-11 неделя	Организация заполняет форму предоставления данных «О проекте в цифрах», согласовывает с РЦК, направляет в РЦК подписанную форму
17	Проведение Дня информирования о результатах диагностики	Управление проектами и изменениями	Диагностика и планирование	9-12 неделя	Организация проводит День информирования, включающий: подведение итогов этапа диагностики пилотного потока, признание отличившихся сотрудников, план дальнейших действий в рамках мероприятий по поддержке
18	Создание проектного офиса	Управление проектами и изменениями	Диагностика и планирование	8-14 неделя	Организация принимает решение о создании проектного офиса, осуществляющего сопровождение реализации мероприятий по поддержке по повышению производительности в организации в т.ч. на этапе тиражирования
19	Разработка КПЭ руководителей организации	Декомпозиция целей	Внедрение	10-14 неделя	Организация разрабатывает карты КПЭ, согласовывает с РЦК и утверждает распорядительным документом в установленном в организации порядке
20	Внедрение информационного центра организации	Декомпозиция целей	Внедрение	12-16 неделя	Организация разрабатывает Регламент работы информационного центра организации и создает информационный центр организации

№ п.п.	Название мероприятия	Направление мероприятий по поддержке	Этап проекта	Сроки реализации	Описание мероприятия
21	Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям, конкурсов проектов и предложений по улучшениям	Управление проектами и изменениями	Внедрение	14-18 неделя	Организация разрабатывает порядок работы с предложениями по улучшениям, описывающий процессы: оформления, подачи, рассмотрения и внедрения предложений, а также проведении конкурсов
22	Расчет экономического эффекта по пилотному потоку	Организационное	Внедрение	16-18 неделя	Организация проводит оценку экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда в рамках проекта по оптимизации пилотного потока
23	Реализация мероприятий по созданию эталонного участка в потоке	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	Внедрение	19-23 неделя	Рабочая группа обеспечивает выполнение мероприятий по созданию эталонного участка и предьявляет результаты по созданию эталонного участка руководителю организации
24	Проведение Дня информирования о результатах реализации мероприятий по поддержке	Управление проектами и изменениями	Внедрение	19-24 неделя	Организация проводит День информирования, включающий: подведение итогов по проекту в пилотном потоке мероприятий по поддержке повышения производительности труда, признание отличившихся сотрудников, план дальнейших действий на этапе тиражирования мероприятий по поддержке
25	Выпуск приказа о переходе реализации мероприятий по поддержке на фазу «Тиражирование»	Организационное	Внедрение	19-24 неделя	С целью создания условий для дальнейшего развития и самостоятельной реализации мероприятий по поддержке организация выпускает приказ о переходе реализации мероприятий по поддержке на фазу «Тиражирование», включающий план по вовлечению в мероприятия по поддержке всех ключевых потоков организации
26	Подписание протокола выполнения мероприятий	Организационное	Внедрение	24 неделя	Организация и РЦК подписывают протокол, в котором фиксируют: выполнение мероприятий, достижение результатов в пилотном потоке, достижении целевого уровня развития производственной системы в организации и признание пилотного потока потоком-образцом для организации

Приложение № 2
к Положению о порядке реализации
мероприятий по внедрению принципов бережливого
производства в организациях Мурманской области

Форма заявки для участия в реализации мероприятий по поддержке

Рег. номер заявки		Дата заявки	
1. Сведения об организации			
ИНН/КПП			
Организация относится к перечню системообразующих организаций Мурманской области (да/нет)			
Организация является филиалом/обособленным структурным подразделением (да/нет)			
Наименование организации			
Основной вид деятельности по коду ОКВЭД			
Дата регистрации организации в ЕГРЮЛ			
ФИО руководителя организации			
Юридический адрес организации			
Фактический адрес организации			
Мотивация руководителя организации на участие в реализации мероприятий по поддержке			
Готовность делиться опытом с предприятиями региона			
Контактное лицо от организации (ФИО, должность, телефон, эл. почта)			
2. Информация о финансовых результатах			
Выручка (строка 2110 ОФР), млн. рублей			
Себестоимость реализации товаров работ, услуг за год (строка 2120 ОФР), млн. рублей			
Среднесписочная численность			
Запасы на конец периода (строка 1210 Бухгалтерского баланса), млн. рублей			
3. Информация о ключевых потоках/процессах			
Наименование ключевых потоков/процессов, доля в выручке, время цикла производства/оказания услуг (указать более/ менее 1 месяца)			

Должность

Подпись
М.П.

ФИО руководителя

Приложение № 3
к Положению о порядке реализации
мероприятий по внедрению принципов бережливого
производства в организациях Мурманской области

Оценочный лист очного отбора организации

	Наименование организации	ИНН	Дата посещения
№	Критерий		Доп. отметки
1.	Проведена встреча с руководителем организации и согласована готовность:		
1.1.	Выделить ресурсы для формирования команды, реализующей пилотный проект в потоке	<input type="checkbox"/>	*
1.2.	Создать проектный офис в организации	<input type="checkbox"/>	*
1.3.	Предоставлять в РЦК отчетность (на основании соглашения) в части производительности труда ежегодно в течение 3-х лет с даты подписания соглашения	<input type="checkbox"/>	*
1.4.	Предоставить помещение для организации для организации регулярных встреч рабочей группы, центра управления проектом и т.п.	<input type="checkbox"/>	
1.5.	Обеспечить еженедельный мониторинг (0,5 часа) хода реализации проекта	<input type="checkbox"/>	
1.6.	Принять стажеров (1-4 чел.) с других предприятий для участия в реализации пилотного проекта в потоке	<input type="checkbox"/>	
1.7.	Выделить ресурсы для формирования карт КПЭ (до уровня начальников цехов/отделов) и информационных центров	<input type="checkbox"/>	
2.	В момент реализации проекта не планируется структурных изменений	<input type="checkbox"/>	
3.	Для предприятий ОПК/выпускающих продукцию двойного назначения: - Организация готова предоставлять полную бухгалтерскую и налоговую отчетность в соответствии с соглашением (по всему предприятию, без выделения гражданской части из общей выручки и других финансовых показателей); - на предприятии отсутствует пересечение потоков гражданской и военной продукции (отсутствуют риски остановки процесса производства гражданской продукции, для выполнения срочных ГОЗ); - отсутствуют ограничения, связанные как с доступом сотрудников РЦК на производственные участки/цеха, в периметре которых планируется оптимизировать пилотный поток (проект) так и с требованиями по наличию формы допуска к информации, составляющей государственную тайну.	<input type="checkbox"/>	*
4.	Организация подтверждает, что продукция предлагаемого для оптимизации потока производится и реализуется на оборудовании и производственных площадях данного юридического лица	<input type="checkbox"/>	*
5.	Оценка потенциала производства		
5.1.	Предлагаемый для оптимизации продукт/услуга/поток (для реализации пилотного проекта) занимает значительную долю в выручке организации (не менее 10%)	<input type="checkbox"/>	
5.2.	Выбранный для оптимизации продукт/услуга/поток имеет потенциал роста продаж, увеличение выработки востребовано	<input type="checkbox"/>	
5.3.	Организация подтверждает базовую загрузку/базовые объемы продаж производственных мощностей (например, путем предоставления подписанных договоров с клиентами, бизнес-планов, планов производства, планов по предоставлению услуг на 1/2/3 года и т.п.)	<input type="checkbox"/>	
5.4.	Организация подтверждает самостоятельность в сбытовой политике, в том числе в управлении ценообразованием, производством и себестоимостью (при отрицательном ответе критерий может являться отсекающим)	<input type="checkbox"/>	

№	Критерий		Доп. отметки
6.	Поток по производству/предоставлению выбранного продукта/услуги имеет потенциал быстрых улучшений:		
6.1.	Цикл производства/товарооборота/предоставление услуги (время полного изготовления/предоставления продукта/время полного оборота товаропотока/услуги) не превышает 1 месяц	<input type="checkbox"/>	
6.2.	Присутствует достаточное количество неавтоматизированных рабочих мест (есть заметный потенциал повышения производительности неавтоматизированных операций)	<input type="checkbox"/>	
6.3.	Сотрудники организации признают наличие проблем, связанных с простоями оборудования/рабочими центрами (переналадки, обслуживание, ППР, аварийные ремонты)	<input type="checkbox"/>	
6.4.	Сотрудники организации признают наличие проблем, связанных с качеством продукции/оказания услуг	<input type="checkbox"/>	
6.5.	В потоке имеются избыточные запасы между операциями и на складах	<input type="checkbox"/>	
6.6.	В потоке имеются избыточные документы/транзакции между подразделениями/внутри подразделений	<input type="checkbox"/>	
6.7.	Передача изделий между операциями производится необоснованно большими партиями с применением специальных средств	<input type="checkbox"/>	
6.8.	Передача информации между операциями производится необоснованно большим объемом	<input type="checkbox"/>	
6.9.	В потоке имеются пересечения с другими продуктами/потоками, есть избыточная транспортировка из-за неоптимальной расстановки оборудования/расположения мест хранения/расположения рабочих центров	<input type="checkbox"/>	
6.10.	В потоке имеются пересечения с другими услугами, есть проблемы в кросс-функциональном взаимодействии подразделений	<input type="checkbox"/>	
6.11.	Неэффективная организация рабочих мест: захламленность, отсутствие стандарта содержания и другие признаки	<input type="checkbox"/>	
6.12.	Низкий уровень культуры безопасности: сотрудники не носят СИЗ, на полу нет разметки и другие признаки, не соблюдаются отраслевые нормы и правила	<input type="checkbox"/>	
6.13.	В цехах/структурных подразделениях компании отсутствуют информационные центры, либо их содержание не актуально (устарело, не обновляется)	<input type="checkbox"/>	
6.14.	Визуально заметны незанятые, простаивающие сотрудники	<input type="checkbox"/>	
6.15.	Сотрудники по разному выполняют одну и ту же работу/операцию	<input type="checkbox"/>	
6.16.	Собственная развитая система по внедрению инструментов бережливого производства отсутствует	<input type="checkbox"/>	
7.	Собственник/генеральный директор ознакомлен с условиями сотрудничества в соответствии с соглашением «РЦК-организация»	<input type="checkbox"/>	

√ соответствует критерию; — не соответствует критерию; * отсекающий критерий

Подписи сторон:

РЦК:

(подпись) (ФИО/должность)

Организация:

(подпись) (ФИО/должность)

Приложение № 4
к Положению о порядке реализации
мероприятий по внедрению принципов бережливого
производства в организациях Мурманской области

**Соглашение о сотрудничестве
в целях реализации мероприятий по внедрению принципов бережливого производства в
организациях Мурманской области**

г. Мурманск

«__» _____ 202_г.

_____ (далее – Организация) в
лице _____, действующего на основании
_____, с одной стороны, и АНО «Арктический
центр компетенций» (далее – АНО «АЦК») в лице руководителя
_____, действующего на основании
_____, с другой стороны, совместно именуемые
Стороны, руководствуясь взаимной заинтересованностью в реализации мероприятий по
внедрению принципов бережливого производства в организациях Мурманской области (далее –
мероприятия по поддержке), в принятии мер, обеспечивающих повышение производительности
труда в Организации, заключили настоящее Соглашение о сотрудничестве (далее – Соглашение) о
нижеследующем.

1. Предмет соглашения

1.1. Соглашение является основой для сотрудничества и определяет направления взаимодействия Сторон в целях реализации отдельных мероприятий по поддержке, направленных на повышение производительности труда в Организации.

1.2. Стороны согласовали, что при активном сотрудничестве Организации АНО «АЦК» в рамках Соглашения осуществляет мероприятия:

1.2.1. Организационную, экспертно-аналитическую и информационную поддержку по повышению производительности труда путем внедрения инструментов бережливого производства.

1.2.2. Разработку рекомендаций и предложений по совершенствованию нормативно-методологической базы, направленной на повышение производительности труда.

1.2.3. Распространение практик повышения производительности труда, оптимизации производственных и вспомогательных процессов.

1.2.4. Проведение тренингов по инструментам бережливого производства, предусмотренных Мероприятиями по поддержке.

1.3. Мероприятия и формы участия в них Сторон детализированы в приложении № 1 к Соглашению. Последовательность, объем мероприятий и форм участия определяются АНО «АЦК» совместно с Организацией. В случае невозможности реализации (применимости) мероприятия в Организации последнее направляет уведомление АНО «АЦК» об этом с обоснованием причин.

1.4. Датой начала выполнения мероприятий по Соглашению является дата первого проводимого мероприятия по поддержке. Дата начала и наименование мероприятия указываются в акте начала мероприятий, согласуются Сторонами путем его подписания по форме, установленной в приложении № 2 к Соглашению.

1.5. Место проведения мероприятий определяется в п. 10.1 Соглашения.

2. Условия сотрудничества

2.1. АНО «АЦК»:

2.1.1. Назначает лицо, ответственное за осуществление взаимодействия с Организацией в ходе проведения мероприятий и указывает его в пункте 5.1.2 настоящего Соглашения. При изменении ответственного лица АНО «АЦК» в течение 5 (пяти) рабочих дней с даты его назначения уведомляет об этом Организация и предоставляет новые данные. С момента получения уведомления лицо, указанное в нем, является ответственным за взаимодействие с Организацией. Заключение дополнительного соглашения об изменении ответственного лица не требуется.

2.1.2. Совместно с Организацией участвует в проведении мероприятий. АНО «АЦК» вправе привлечь третьих лиц к проведению Мероприятий либо провести их собственными силами.

2.2. Организация:

2.2.1. Назначает лицо, ответственное за осуществление взаимодействия с АНО «АЦК» в ходе проведения Мероприятий и указывает его в пункте 5.1.1 Соглашения. Приказом Организации назначаются лица, ответственные за реализацию мероприятий со стороны Организации. В случае изменения ответственных лиц Организация уведомляет об этом АНО «АЦК» с предоставлением измененного приказа не позднее 5 (пяти) рабочих дня с даты назначения других ответственных лиц. С момента получения уведомления лицо, указанное в нем, является ответственным за взаимодействие с АНО «АЦК». Заключение дополнительного соглашения об изменении ответственного лица в пункте 5.1.1 настоящего Соглашения не требуется.

2.2.2. Формирует рабочие группы по реализации Мероприятий из числа сотрудников Организации.

2.2.3. В течение 3 (трех) рабочих дней с даты получения соответствующего запроса АНО «АЦК» предоставляет всю необходимую для проведения мероприятий информацию, документы и сведения, дает устные и письменные пояснения по всем вопросам, касающимся проведения мероприятий, а в случае невозможности оказать содействие в выполнении определенного мероприятия уведомляет об этом АНО «АЦК» с указанием даты, когда соответствующие информация, документы и пояснения будут предоставлены, активно сотрудничает с АНО «АЦК» при проведении мероприятий.

2.2.4. Обеспечивает участие в обучении (в обучающих программах, курсах, тренингах, в том числе в дистанционном формате, стажировках и т. п.) сотрудников Организации – руководителей Организации и участников рабочей группы в нужном количестве и с полным их отрывом от работы (по запросу АНО «АЦК»).

2.2.5. Обеспечивает работникам АНО «АЦК» физический доступ в Организацию.

2.2.6. Обеспечивает проведение инструктажа по охране труда, а также нормальные и безопасные условия труда лицам, командированным в Организацию по нормативам и процедурам, предусмотренным действующим законодательством и локальными нормативными актами Организации для своих сотрудников.

2.2.7. При проведении мероприятий обеспечивает работников АНО «АЦК» офисными помещениями, офисной мебелью, работоспособной и подключенной к средствам коммуникации оргтехникой, а также расходными материалами для проведения подготовки сотрудников Организации, обеспечивает указанным лицам доступ к требуемой информации и т. п. При наличии особых условий нахождения в Организации, включая наличие специальной одежды и средств защиты, Организация обеспечивает работников АНО «АЦК» специальной одеждой, средствами защиты и т. п.

2.2.8. Предоставляет АНО «АЦК» отчетные материалы в электронном виде, перечень, порядок, график и сроки предоставления которых указан в приложении № 6 к Соглашению. По запросу АНО «АЦК» отчетные материалы, предусмотренные приложением № 6 к Соглашению, должны быть представлены Организацией на бумажном носителе в виде копий, заверенных Организацией.

2.2.9. Обеспечивает хранение полученной в рамках проведения Мероприятий конфиденциальной информации, определенной в разделе 4 Соглашения, и без согласия АНО «АЦК» не передает такую информацию третьим лицам.

2.2.10. Подписывает Протокол выполнения мероприятий (приложение № 5 к Соглашению), сформированный АНО «АЦК», в соответствии с разделом 2 Соглашения в течение 5 (пяти) рабочих дней с даты его получения.

2.2.11. Дает согласие на использование АНО «АЦК» информации, полученной в процессе реализации мероприятий, для целей формирования и последующего тиражирования лучших практик повышения производительности труда.

2.2.12. Осуществляет расчет показателей производительности труда в соответствии с Методикой расчета показателей производительности труда, утвержденной приказом Минэкономразвития Российской Федерации.

2.2.13. Предоставляет АНО «АЦК» данные для оценки экономического эффекта от проведения мероприятий по повышению производительности труда.

3. Протокол выполнения мероприятий

3.1. По итогам проведения мероприятий по Соглашению в полном объеме/в части, в том числе, в случае расторжения Соглашения, отказа АНО «АЦК» от Соглашения в соответствии с пунктом 9.4 Соглашения, по иным независящим от АНО «АЦК» основаниям, АНО «АЦК» составляет и подписывает в двух экземплярах Протокол выполнения мероприятий, форма которого установлена в приложении № 5 Соглашения (далее – Протокол), и направляет его в адрес Организации в двух экземплярах.

3.2. В Протоколе указываются:

- результаты мероприятий (достижение результатов в пилотном потоке);
- информация о достижении по результатам выполнения мероприятий целевого уровня развития производственной системы в Организации и признании пилотного потока потоком-образцом для Организации, критерии и методика оценки уровня развития производственной системы в Организации приведены в приложении № 5: целевой уровень развития производственной системы считается достигнутым при достижении итоговой оценки не менее 21 балла, поток признается потоком-образцом при достижении целевого уровня развития производственной системы и достижении целевых значений показателей проекта, указанных в приложении № 5 к Соглашению.

4. Конфиденциальность

4.1. Стороны не вправе раскрывать конфиденциальную информацию, полученную от другой Стороны в рамках заключаемого Договора, а также обязаны обеспечить хранение конфиденциальной информации, исключающее возможность доступа третьих лиц к такой информации, как в полном объеме, так и частично.

4.2. Обязательство о соблюдении конфиденциальности не затрагивает случаи предоставления информации органам власти, в порядке, установленном законодательством Российской Федерации.

5. Уведомления и корреспонденция

5.1. Уведомления, корреспонденция и документы, касающиеся исполнения Соглашения, направляются по следующим реквизитам:

5.1.1. **Для Организации:**

По адресу: _____

По телефону: _____

По электронной почте: _____

Уполномоченное лицо: _____

5.1.2. **Для АНО «АЦК»:**

По адресу: г. Мурманск, пр. Ленина д. 16а, офис 5

По телефону: (8152) 45-10-85

По электронной почте: info@rck51.ru

Уполномоченное лицо: Григорьева Елена Георгиевна

5.2. Документы, переданные с использованием средств факсимильной, электронной или иной связи, позволяющей достоверно установить, что документ исходит от одной из Сторон, имеют силу для другой Стороны, до момента получения их оригиналов.

5.3. Каждая Сторона извещает другую Сторону в письменной форме об изменениях почтового адреса, места нахождения, номеров телефона, факса, адреса электронной почты, изменения наименования в течение 3 (трех) рабочих дней с даты таких изменений.

5.4. Организация обязано уведомить АНО «АЦК» о своей предстоящей реорганизации не позднее 3 (трех) рабочих дней после даты принятия решения о его реорганизации с приложением копии решения органов управления.

5.5. Организация гарантирует, что используемые адреса электронной почты принадлежат и администрируются Организацией, а также не являются персональными данными сотрудника.

6. Противодействие коррупции

6.1. При исполнении своих обязательств по Соглашению Стороны, их аффилированные лица, сотрудники или посредники не выплачивают, не предлагают выплатить и не разрешают выплату каких-либо денежных средств или ценностей, прямо или косвенно, любым лицам для оказания влияния на действия или решения этих лиц с целью получить какие-либо неправомерные преимущества или для достижения иных неправомерных целей.

6.2. При исполнении своих обязательств по Соглашению Стороны, их аффилированные лица, сотрудники или посредники не осуществляют действия, квалифицируемые применимым для целей настоящего Соглашения законодательством как дача/получение взятки, коммерческий подкуп, а также иные действия, нарушающие требования применимого законодательства и международных актов о противодействии коррупции и о противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем.

6.3. Каждая из Сторон Соглашения отказывается от стимулирования каким-либо образом сотрудников другой Стороны, в том числе путем предоставления денежных сумм, подарков, безвозмездного выполнения в их адрес работ (услуг) и другими, не поименованными в настоящем пункте способами, ставящего сотрудника в определенную зависимость и направленного на обеспечение выполнения этим сотрудником каких-либо действий в пользу стимулирующей его Стороны.

6.4. Под действиями сотрудника, осуществляемыми в пользу стимулирующей его Стороны, понимаются:

- предоставление неоправданных преимуществ по сравнению с другими контрагентами;
- предоставление каких-либо гарантий;
- ускорение существующих процедур;
- иные действия, выполняемые сотрудником в рамках своих должностных обязанностей,

но идущие вразрез с принципами прозрачности и открытости взаимоотношений между Сторонами.

6.5. В случае возникновения у Стороны подозрений, что произошло или может произойти нарушение каких-либо положений пунктов 6.1-6.4 Соглашения, соответствующая Сторона обязуется уведомить об этом другую Сторону в письменной форме. В письменном уведомлении Сторона обязана сослаться на факты или предоставить материалы, достоверно подтверждающие или дающие основание предполагать, что произошло или может произойти нарушение каких-либо положений пунктов 6.1-6.4 Соглашения другой Стороной, ее аффилированными лицами, сотрудниками или посредниками.

6.6. Сторона, получившая уведомление о нарушении каких-либо положений пунктов 6.1-6.4 Соглашения, обязана рассмотреть уведомление и сообщить другой Стороне об итогах его рассмотрения в течение 10 (десяти) рабочих дней с даты получения уведомления.

6.7. Стороны гарантируют осуществление надлежащего разбирательства по фактам нарушения положений пунктов 6.1-6.4 Соглашения с соблюдением принципов конфиденциальности и применение эффективных мер по предотвращению возможных конфликтных ситуаций. Стороны гарантируют отсутствие негативных последствий как для уведомившей Стороны в целом, так и для конкретных сотрудников уведомившей Стороны, сообщивших о факте нарушений.

6.8. В случае подтверждения факта нарушения одной Стороной положений пунктов 6.1-6.4 Соглашения и/или неполучения другой Стороной информации об итогах рассмотрения уведомления о нарушении в соответствии с пунктом 6.6 Соглашения, другая Сторона имеет право расторгнуть Соглашение в одностороннем внесудебном порядке полностью или в части путем направления письменного уведомления не позднее, чем за 10 (десять) рабочих дней до даты прекращения действия Соглашения.

6.9. Сторона, по чьей инициативе было расторгнуто Соглашение в соответствии с положениями пункта 6.8 Соглашения, вправе требовать возмещения реального ущерба, возникшего в результате такого расторжения.

7. Заверения об обстоятельствах

7.1. Настоящим Стороны в соответствии со статьей 431.2 Гражданского кодекса Российской Федерации заверяют друг друга о нижеследующем:

7.1.1. Лица, заключающие Соглашение от имени Сторон, обладают достаточными полномочиями на заключение Соглашения, которые не ограничены какими-либо внутренними нормативными документами (локальными нормативными актами) или организационно-распорядительными документами Сторон.

7.1.2. Сторонами представлена полная и достоверная информация друг о друге, если предоставление какой-либо информации предусмотрено условиями Соглашения.

7.1.3. Заключение Соглашения не нарушает каких-либо обязательств Сторон перед третьими лицами, не нарушает права и законные интересы третьих лиц, в том числе интеллектуальные права.

7.1.4. Стороны имеют достаточные кадровые, имущественные и финансовые ресурсы, необходимые для исполнения обязательств по Соглашению.

7.1.5. Соглашение заключается Сторонами добровольно, Стороны не введены в заблуждение относительно правовой природы Соглашения и/или правовых последствий, которые возникают у Сторон или могут возникнуть в связи с заключением и исполнением Соглашения.

7.2. Каждая Сторона при заключении Соглашения полагается на вышеуказанные заверения об обстоятельствах другой Стороны, которые рассматриваются как имеющие существенное значение для заключения, исполнения или прекращения Соглашения.

7.3. Стороны обязуются незамедлительно в письменной форме раскрывать друг другу информацию, как только Стороне станет известно о любом вопросе, событии, основании и/или обстоятельстве, в том числе о бездействии, которые могут возникать, или о которых ему может стать известно после даты заключения Соглашения и до истечения срока действия Соглашения, и которые представляют собой нарушение какого-либо из заверений.

7.4. Сторона, которая при заключении Соглашения, либо до или после его заключения дала другой Стороне недостоверные заверения об обстоятельствах, имеющих значение для заключения Соглашения, его исполнения или прекращения, в том числе относящихся к предмету Соглашения, полномочиям на его заключение и т.п., обязана возместить другой Стороне по ее требованию убытки, причиненные недостоверностью таких заверений.

7.5. Сторона, полагавшаяся на недостоверные заверения другой Стороны, имеющие для нее существенное значение, наряду с требованием о возмещении убытков или взыскании неустойки также вправе отказаться от Соглашения в одностороннем внесудебном порядке.

8. Обстоятельства непреодолимой силы

8.1. Ни одна из Сторон не несет ответственности перед другой Стороной за невыполнение обязательств по Соглашению, если оно было обусловлено обстоятельствами непреодолимой силы. К ним относятся обстоятельства, возникшие помимо воли и желания Сторон, которые невозможно предотвратить или избежать, включая объявленную или фактическую войну, гражданские волнения, эпидемии, землетрясения, наводнения, пожары, другие, стихийные и социальные бедствия, а также принятие государственными органами законов и подзаконных актов, препятствующих исполнению обязательству по настоящему Соглашению.

8.2. Документ, выданный соответствующим компетентным органом, является достаточным подтверждением наличия и продолжительности действия обстоятельств непреодолимой силы.

8.3 Сторона, не исполняющая своих обязательств вследствие действия обстоятельств непреодолимой силы, обязана письменно известить об этом другую Сторону в течение 3 (трех) рабочих дней после того, как ей стало известно о наличии таких обстоятельств. Отсутствие уведомления лишает Сторону, не исполнившую обязательства, возможности сослаться на них как на обстоятельства непреодолимой силы.

8.4. Если по прекращении действия обстоятельства непреодолимой силы, по мнению Сторон, исполнение Соглашения может быть продолжено в порядке, действовавшем до возникновения обстоятельств непреодолимой силы, то срок исполнения обязательств по Соглашению продлевается соразмерно времени, которое необходимо для учета действия этих обстоятельств и их последствий.

8.5. В случае, если обстоятельства непреодолимой силы действуют непрерывно в течение 6 (шести) месяцев, любая из Сторон вправе потребовать расторжения Соглашения.

9. Заключительные положения

9.1. Соглашение вступает в силу с даты его подписания обеими Сторонами и действует до полного исполнения обязательств Сторон по нему, но не позднее чем 31.12.2024

9.2. Соглашение, включая приложения, дополнительные соглашения, соглашения о расторжении и иные документы, подписываемые во исполнение Соглашения, могут быть подписаны уполномоченными представителями Сторон собственноручно либо усиленной квалифицированной электронной подписью. Соглашение, подписанное УКЭП, признается электронным документом равнозначным документу на бумажном носителе, подписанному собственноручной подписью уполномоченного представителя Стороны по Соглашению.

9.3. Соглашение может быть расторгнуто по инициативе любой Стороны при условии обязательного письменного уведомления об этом другой Стороны не позднее, чем за 10 (десять) календарных дней до даты предполагаемого расторжения Соглашения. Расторжение соглашения оформляется подписанием двустороннего соглашения.

9.4. АНО «АЦК» имеет право на односторонний отказ от Соглашения (исполнения Соглашения) в соответствии со статьями 310 и 450.1 Гражданского кодекса РФ в случае нарушения Организацией условий Соглашения, предусмотренных пунктами 2.2 Соглашения. В случае расторжения Соглашения по указанным основаниям Организация обязано возместить АНО «АЦК» фактически понесенные им расходы, связанные с исполнением Соглашения, в случае предъявления АНО «АЦК» соответствующего требования.

9.5. Соглашение не преследует цели ограничения конкуренции при реализации мероприятий по Соглашению. Стороны соблюдают антимонопольное законодательство Российской Федерации.

9.6. Ни при каких условиях Соглашение не может трактоваться и определяться как партнерское соглашение, договор простого товарищества (договор о совместной деятельности).

9.7. Организация, будучи заинтересованным в долгосрочных отношениях с АНО «АЦК», гарантирует, что в случае досрочного расторжения Соглашения по инициативе Организации, при условии, что с даты начала выполнения Мероприятий (пункт 1.4 Соглашения) до даты

расторжения прошло 2 (два) и более месяца, обязуется уплатить АНО «АЦК» штраф в размере 500 000,00 (пятьсот тысяч) рублей, в случае предъявления АНО «АЦК» соответствующего требования.

9.8. Подписывая Соглашение, Организация заверяет АНО «АЦК» о соответствии основным критериям для участия в Мероприятиях по поддержке и несет ответственность за соответствие данным критериям.

9.9. Стороны гарантируют соблюдение требований Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных» при выполнении мероприятий в рамках Соглашения, в том числе в части получения согласий субъектов персональных данных.

Если в процессе взаимодействия в рамках настоящего Соглашения Стороны получают друг от друга персональные данные физических лиц, то они обязуются использовать полученные персональные данные строго в соответствии с Федеральным законом от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных», в том числе:

- использовать полученные персональные данные физических лиц только с целью исполнения Соглашения;
- не передавать персональные данные физических лиц третьим лицам, за исключением органов, контролирующих и проверяющих деятельность Сторон, а также государственных органов, взаимодействующих со Сторонами в целях реализации мероприятий по поддержке;
- при сохранении копий полученных персональных данных на бумажных или электронных носителях для обработки принимать на себя все обязательства оператора согласно понятиям, используемым в ст. 3 Федерального закона от 27.07.2006 № 152-ФЗ «О персональных данных».

9.10. Изменения и дополнения к настоящему Соглашению имеют силу в том случае, если они оформлены в письменной форме и подписаны уполномоченными представителями сторон.

9.11. Если какое-либо положение Соглашения становится в каком-либо отношении недействительным в соответствии с действующим законодательством, это ни в коей мере не окажет влияния на действительность остальных положений Соглашения.

9.12. В случае признания какого-либо положения Соглашения недействительным, Стороны обязуются провести добросовестные переговоры относительно изменения Соглашения таким образом, чтобы обеспечить, по возможности, наиболее полную реализацию намерений Сторон взаимно приемлемым образом в целях выполнения условий Соглашения.

9.13. После подписания Соглашения все предыдущие письменные и устные договоренности, переписка и переговоры между Сторонами, относящиеся к Соглашению, теряют силу.

9.14. Записи, внесенные от руки в специально предусмотренные для заполнения строки в тексте Соглашения, актов, протоколов и иных документов, составляемых в рамках исполнения Соглашения, оговорены и подтверждены Сторонами. Указанные записи не рассматриваются в качестве приписки.

9.15. Во всем, что предусмотрено Соглашением, применяются нормы законодательства Российской Федерации.

9.16. Соглашение составлено на русском языке, в двух экземплярах, по одному для каждой из Сторон, имеющих одинаковую юридическую силу.

10. Адреса и реквизиты Сторон

10.1. Организация:

Полное наименование: _____

Место нахождения: _____

Телефон приемной: _____

Е-mail приемной: _____

Официальный сайт в сети Интернет: _____

ИНН / КПП: _____

ОКПО: _____

10.2. АНО «АЦК»

Полное наименование: Автономная некоммерческая организация «Арктический центр компетенций»

Место нахождения: г. Мурманск, пр. Ленина д. 16а, офис 5

Телефон: (8152) 45-10-85

E-mail: info@rck51.ru

ИНН / КПП: 5190087045/519001001

ОКПО: 60042789

11. Приложения

1. Приложение № 1 – Мероприятия.
2. Приложение № 2 – Акт начала мероприятий (форма).
3. Приложение № 3 – «Об организации в цифрах» (форма).
4. Приложение № 4 – «О проекте в цифрах» (форма).
5. Приложение № 5 – «Протокол выполнения мероприятий» (форма).
6. Приложение № 6 – «Перечень и график предоставления отчетных материалов».

12. Подписи Сторон

от Организации:

от АНО «АЦК»:

_____/_____
М.П.

_____/_____
М.П.

Приложение № 1
к Соглашению о сотрудничестве
№ _____ от _____

Перечень мероприятий по поддержке

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
0	Организационные вехи	
0.1	Стартовое совещание по Мероприятиям по поддержке в Организации (в т. ч. запуску проекта в пилотном потоке)	Организация обеспечила проведение стартового совещания по Мероприятиям по поддержке (в том числе по запуску проекта в пилотном потоке). АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
0.2	Закрепление ответственности за направления реализации Мероприятий по поддержке в Организации	Организация обеспечила закрепление ответственности и выпуск приказа о назначении ответственных лиц за реализацию Мероприятий по поддержке в Организации. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения
0.3	Проведение оценки экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда	Организация обеспечила проведение оценки экономического эффекта от реализации мероприятий по повышению производительности труда. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
0.4	Выпуск приказа о переходе реализации Мероприятий по поддержке на фазу «Тиражирование»	Организация обеспечила утверждение приказа о переходе реализации Мероприятий по поддержке на фазу «Тиражирование». АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
1	Декомпозиция целей	
1.1	Разработка Организацией КПЭ руководителей Организации	В Организации разработаны и утверждены согласованные с АНО «АЦК» КПЭ руководителей Организации ГД-1 АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
1.2	Внедрение Организацией информационного центра Организации	В Организации разработан и утвержден согласованный с АНО «АЦК» информационный центр Организации. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
2	Оптимизация потоков по производству продукции и вспомогательных процессов	
2.1	Выбор пилотного потока с целью создания потока-образца	Обязательные условия проведения мероприятия: - Организация обеспечила безопасный и беспрепятственный обход и оценку Организации экспертами АНО «АЦК». - Организация обеспечила экспертов АНО «АЦК» документами, содержащими основные характеристики продуктовых потоков (по усмотрению экспертов АНО «АЦК»); - С поддержкой АНО «АЦК» Организация выбрало продуктовый поток с целью создания потока-образца Организации в целях дальнейшей оптимизации.

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
2.2	Открытие проекта по оптимизации пилотного потока	<p>Организация утвердило приказ о создании рабочей группы и реализации проекта по оптимизации пилотного продуктового потока и установило амбициозные цели по всем параметрам данного потока.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения</p>
2.3	Картирование текущего состояния пилотного потока Организации, выявление проблем.	<p>Организация разработало укрупненную карту пилотного потока для анализа его текущего состояния и выявления потерь.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.</p>
2.4	Разработка Организацией планов развития продуктового потока (комплект документов).	<p>Организация разработало планы развития продуктового потока с целью создания потока образца (комплект документов):</p> <ul style="list-style-type: none"> – карта потока текущего состояния на начало проекта; – карта потока идеального состояния; – карта потока целевого состояния на окончание проекта; – план мероприятий по достижению целевого состояния. <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.</p>
2.5.	Создание эталонного производственного участка	<p>Организация реализовало мероприятия по созданию эталонного производственного участка бережливого производства в пилотном продуктивном потоке.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.</p>
2.6	Реализация Организацией плана мероприятий по достижению целевого состояния продуктового потока	<p>Организация реализовало план мероприятий по достижению целевого состояния продуктового потока.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.</p>
2.7	Разработка плана по охвату (вовлечению) ключевых потоков Организации на период реализации мероприятий по поддержке в Организации	<p>Организация разработало план по охвату (вовлечению) ключевых потоков Организации на период реализации Мероприятий по поддержке в Организации.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.</p>
2.8	Закрытие проекта по оптимизации пилотного потока, анализ достижения целей. Признание потока потоком-образцом для Организации	<p>Организация провело анализ достижения целей проекта по оптимизации пилотного продуктового потока, оценку экономического эффекта от реализации мероприятий, оценку уровня развития производственной системы Организации и приняло решение о закрытии проекта и признании пилотного продуктового потока потоком-образцом для Организации.</p> <p>АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения и признал поток потоком-образцом для Организации.</p>
3.	ОБУЧЕНИЕ	
3.1	<p>Обучение рабочей группы проекта: Модуль 1. Обязательные курсы: 1) «Основы бережливого производства». Программа обучения направлена на изучение</p>	<p>Обязательное условие проведения мероприятия: Организация обеспечила участие в обучении его сотрудников из целевой аудитории. Организация предоставляет доступ к производственных</p>

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
	<p>применения инструментов производственной системы, которые позволяют минимизировать потери и повысить эффективность текущей деятельности.</p> <p>2) «Реализация проектов по улучшению». Программа обучения направлена на изучение основных фаз и этапов реализации проекта по оптимизации продуктового потока/процесса.</p> <p>3) «5С на производстве». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения инструмента «5С», предназначенного для организации безопасного и эффективного рабочего места.</p> <p>4) «Картирование». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения инструмента «Картирование», предназначенного для выявления и устранения потерь и оптимизацию продуктового потока/процесса.</p> <p>5) «Производственный анализ». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения инструмента «Производственный анализ», предназначенного для оперативного выявления проблем, влияющих на ритмичность продуктового потока/процесса.</p> <p>Модуль 2. Обязательные курсы: 6) «Стандартизированная работа». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения «Стандартизированная работа», предназначенного для повышения эффективности работы персонала, повышение качества выполняемых работ.</p> <p>7) Дополнительные 2 (два) тренинга на выбор из 3-х: 7.1) «Быстрая переналадка (SMED)». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения инструмента «Быстрая переналадка (SMED)», предназначенного для сокращения времени переналадки оборудования и стандартизацию процесса переналадки.</p> <p>7.2) «ОЕЕ». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка применения показателя «Общая эффективность оборудования» с целью выявления и устранения потерь на оборудовании.</p> <p>7.3) «Автономное обслуживание». Программа обучения направлена на изучение и получение практического навыка внедрения инструмента «Автономное обслуживание», предназначенного для снижения аварийных простоев оборудования, стандартизацию и внедрение процессам самостоятельного обслуживания оборудования.</p> <p><u>Целевая аудитория:</u> Обязательные курсы: участники рабочей группы.</p>	<p>площадкам для выполнения практических заданий тренеру и участниками обучения.</p> <p>АНО «АЦК» организовал и обеспечил проведение специализированных тренингов в очном или онлайн формате для участников пилотного потока, сотрудников Организации по вопросам повышения производительности труда по обязательным курсам:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) «Основы бережливого производства». 2) «Реализация проектов по улучшению». 3) «5С на производстве». 4) «Картирование». 5) «Производственный анализ». 6) «Стандартизированная работа». <p>По дополнительным (2 (два) тренинга на выбор):</p> <ol style="list-style-type: none"> 7) «Быстрая переналадка (SMED)», «ОЕЕ», «Автономное обслуживание».

№ п/п	Наименование мероприятия	Результат мероприятия
	На тренинги «Быстрая переналадка (SMED)» и «Автономное обслуживание» допускается приглашать функциональных специалистов, связанных с проведением переналадок оборудования или обслуживанием и ремонтом оборудования.	
4	УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ И ИЗМЕНЕНИЯМИ	
4.1	Опрос по готовности рабочей группы к реализации Мероприятий по поддержке в Организации, в т. ч. проекта по оптимизации пилотного потока	Организация обеспечила проведение опроса по готовности рабочей группы к реализации Мероприятий по поддержке. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.2	Создание базы данных, сбор фото- и видеоматериалов по текущему состоянию пилотного потока	Организация сформировало базу данных, сбор фото и видеоматериалов по текущему состоянию пилотного потока. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.3	Организация регулярных выходов руководителей Организации на производство	Утвержден график регулярного посещения руководителями Организации (топ-менеджментом) пилотного потока. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.4	День информирования по промежуточным результатам реализации проекта	Организация обеспечила проведение Дня информирования по промежуточным результатам реализации проекта. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.5	День информирования по результатам завершения пилотного проекта	Организация обеспечила проведение Дня информирования по результатам завершения пилотного проекта. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.6	Внедрение системы подачи и реализации предложений по улучшениям, конкурсов проектов и предложений по улучшениям	Организация внедрила систему подачи и реализации предложений по улучшениям. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.
4.7	Создание Организацией проектного офиса	Проектный офис создан в структуре Организации и укомплектован. АНО «АЦК» обеспечил Организации поддержку и сопровождение в соответствии с пунктом 1.2 Соглашения.

От Организации:

_____/_____
М.П.

от АНО «АЦК»:

_____/Е.Г. Григорьева/
М.П.

ФОРМА

Акт начала мероприятий

г. Мурманск

«__» _____ 20__ г.

АНО «Арктический центр компетенций» (далее – АНО «АЦК») в лице руководителя _____, действующего на основании _____, с одной Стороны и _____ (далее – Организация) в лице _____, действующего на основании _____, с другой Стороны, составили настоящий Акт начала мероприятий (далее – Акт) к Соглашению о сотрудничестве в целях реализации мероприятий по поддержке от «__» _____ 20__ г. № _____ (далее – Соглашение) о нижеследующем.

1. Руководствуясь пунктом 1.3 Соглашения о сотрудничестве для эффективной реализации мероприятий по поддержке, АНО «АЦК» приступил к началу выполнения мероприятий по Соглашению с мероприятия: _____.

2. Подписанием настоящего Акта АНО «АЦК» и Организация согласовали, что датой начала мероприятий в соответствии с пунктом 1.4 Соглашения о сотрудничестве является дата начала вышеуказанного мероприятия «__» _____ 20__ г.

3. АНО «АЦК» и Организация подтверждают свои намерения по исполнению условий и достижению целей Соглашения о сотрудничестве в полном объеме.

4. Настоящий Акт составлен в двух экземплярах, имеющих одинаковую юридическую силу, один из которых передается Организации, второй – АНО «АЦК».

От Организации:

должность

подпись
М.П.

фамилия, инициалы

От АНО «АЦК»:

должность

подпись
М.П.

фамилия, инициалы

ФОРМУ УТВЕРЖДАЕМ: _____

От Организации:

От АНО «АЦК»:

_____/_____/_____
М.П.

_____/_____/_____
М.П.

Приложение № 3
к Соглашению о сотрудничестве
№ _____ от _____

ФОРМА

Об организации в цифрах

Наименование предприятия	ИНН	Основной вид экономической деятельности (в соответствии с классификацией ОКВЭД-2)	Регион	Дата подписания соглашения субъект РФ-Предприятие	Дата подписания соглашения АНО «АЦК» -Организация	Базовый год	Информация о предприятии и основных видах выпускаемой продукции
Пример: ООО «Ромашка»	Пример: 1122334455	Пример: 28.15.1 - Производство шариковых и роликовых подшипников	Пример: Калининградская область	Пример: 01.06.2020	Пример: 01.06.2020	Пример: 2020	Пример: ООО «Ромашка» производит комплектующие на автомобильные заводы. Предприятие производит следующие виды продукции (указаны основные): Элементы обшивки кузовов автомобилей. Элементы шумоизоляции.

Информация о целевых показателях Предприятия									
Метод расчета	Наименование показателя	Как рассчитывается	Ед. измерения	Базовый год - 1	Базовый год	Базовый год + 1	Базовый год + 2	Базовый год + 3	
Добавленная стоимость на единицу затрат труда	ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ	Добавленная стоимость=Прибыль+Амортизация+Оплата труда+Страховые взносы+Сумма налогов, включаемых в себестоимость	млн рублей	0 00	0 00	0 00			0.00
	ПРИБЫЛЬ	Выручка - (прямые расходы + косвенные расходы)	млн рублей	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00	0 00
	ВЫРУЧКА	Сумма строк 011 («Выручка от реализации товаров (работ, услуг) собственного производства») и 012 («Выручка от реализации покупных товаров») приложения № 1 к Листу 02 формы налоговой декларации по налогу на прибыль организации	млн рублей						
	ПРЯМЫЕ РАСХОДЫ	Сумма строк 010 («Прямые расходы, относящиеся к реализованным товарам (работам, услугам)») и 020 («Прямые расходы налогоплательщика, осуществляющих оптовую, мелкооптовую и розничную торговлю в текущем отчетном (налоговом) периоде, относящиеся к реализованным товарам») приложения № 2 к Листу 02 формы налоговой декларации по налогу на прибыль организации.	млн рублей						
	КОСВЕННЫЕ РАСХОДЫ	Разница строк 040 («Косвенные расходы - всего») и суммы строк 042, 043, 045, 046, 047, 052 приложения № 2 к Листу 02 формы налоговой декларации по налогу на прибыль организации.	млн рублей						
	АМОРТИЗАЦИЯ ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ И НЕМАТЕРИАЛЬНЫХ АКТИВОВ	Сумма строк 131 («Сумма амортизации за отчетный (налоговый) период, начисленная линейным методом») и 133 («Сумма амортизации за отчетный (налоговый) период, начисленная нелинейным методом») приложения № 2 к Листу 02 формы налоговой декларации по налогу на прибыль организации.	млн рублей						
	СУММА РАСХОДОВ НА ОПЛАТУ ТРУДА РАБОТНИКОВ	Разница строк 020 Раздела 1 Справки 6-НДФЛ (с 2021г. Строка 110 раздела 2) и строки 025 Раздела 1 (с 2021г. Стр. 111 раздела 2)	млн рублей						
	СУММА СТРАХОВЫХ ВЗНОСОВ	Сумма строк 030 Раздела 1 («Сумма страховых взносов на обязательное пенсионное страхование»), 050 Раздела 1 («Сумма страховых взносов на обязательное медицинское страхование»), 070 Раздела 1 («Сумма страховых взносов на обязательное пенсионное страхование по дополнительному тарифу»), 090 Раздела 1 («Сумма страховых взносов на дополнительное социальное обеспечение»), 110 Раздела 1 («Сумма страховых взносов на обязательное социальное страхование на случай временной нетрудоспособности и в связи с материнством»), формы «Расчет по страховым взносам».	млн рублей						
	СУММА НАЛОГОВ, ВКЛЮЧАЕМЫХ В СЕБЕСТОИМОСТЬ	Сумма строк 220 раздела 2 (сумма по всем листам при наличии более одного листа) налоговой декларации по налогу на имущество организаций	млн рублей						
	ЗАТРАТЫ ТРУДА (численность)	Среднеарифметическое столбцов 3, 4 и 5 (с 2020г. столбцы 2, 3 и 4) строки 010 Подраздела 1.1 Приложения 1 к Разделу 1 по данным четырех квартальных форм «Расчет по страховым взносам».	чел.						
	ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА В ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ	Рассчитывается как добавленная стоимость деленная на затраты труда (численность)	млн рублей/чел						
	ИНДЕКС ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА В ТЕКУЩИХ ЦЕНАХ (ДИНАМИКА)	Рассчитывается как отношение производительности труда в i году к производительности труда предыдущего года	%						
ЦЕЛЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ИНДЕКСА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ ТРУДА ПО ОТНОШЕНИЮ К ПРЕДЫДУЩЕМУ ГОДУ						5,0%	5,0%	5,0%	

С публикацией на ИТ-платформе производительность.рф согласен _____

Подпись

от Предприятия:

_____ / _____ /

М.П.

« _____ » _____ 20 _____ г.

ФОРМУ УТВЕРЖДАЕМ: _____

От Организации:

от АНО «АЦК»:

_____ / _____ /
М.П.

_____ /Е.Г. Григорьева/
М.П.

Приложение № 4
к Соглашению о сотрудничестве
№ _____ от _____

ФОРМА

О проекте в цифрах

Общая информация о потоке					
Наименование предприятия	Регион	Наименование пилотного продукта (потока)	Доля в выручке	Основные направления по оптимизации потока	Дата старта проекта (в формате дд.мм.гггг)

Информация о целевых показателях проекта

Наименование показателя	Ед. измерения (выбрать из списка)			
Время протекания процесса	часы			
Выработка	объем/чел.-период			
Запасы в потоке	тонн			
Уровень брака (рекомендуемый показатель качества)				
Трудоемкость изготовления продукции (рекомендуемый показатель)				
Общая эффективность оборудования (рекомендуемый показатель)				

Время протекания процесса, часы

Выработка, объем/чел.-период

Запасы в потоке, тонн

С публикацией на сайте производительность.рф согласен

Дата

Подпись

от Предприятия:

_____/_____/_____
М.П.
«__» _____ 20__ г.

ФОРМУ УТВЕРЖДАЕМ: _____

От Организации:

от АНО «АЦК»:

_____/_____/_____
М.П.

_____/Е.Г. Григорьева/
М.П.

Приложение № 5
к Соглашению о сотрудничестве
№ _____ от _____

ФОРМА

Протокол выполнения мероприятий
по Соглашению о сотрудничестве в целях реализации мероприятий по поддержке № _____
от «__» _____ 20__ г.
между _____ и АНО «АЦК»
г. Мурманск «__» _____ 20__ г.

Между АНО «Арктический центр компетенций» (далее – АНО «АЦК») и _____ (далее – Организация) заключено Соглашение о сотрудничестве в целях реализации в целях реализации мероприятий по поддержке от «__» _____ 20__ г. (Соглашение о сотрудничестве).

В рамках реализации Соглашения о сотрудничестве в период с «__» _____ 20__ г. по «__» _____ 20__ г. при поддержке АНО «АЦК» в Организации были успешно реализованы мероприятия, указанные в приложении № 1 к настоящему Протоколу.

Выполненные мероприятия позволили достичь следующих результатов пилотного потока

_____:

№ п.п.	Показатель	Ед. изм.	До проекта	Цель	Факт
1.	Время протекания процесса				
2.	Запасы в потоке				
3.	Выработка				

АНО «АЦК» и Организация пришли к единому мнению, что:

1. Мероприятия, реализованные согласно приложению № 1, и запланированные в рамках реализации дополнительных проектов, реализуемых Организацией самостоятельно, в том числе указанных выше, позволят повысить производительность труда в Организации не менее, чем на 5% ежегодно в течение 3 лет от базового года.

2. Мероприятия, реализованные согласно приложению № 1, позволили [достичь целевого уровня развития производственной системы и создать поток-образец / достичь целевого уровня развития производственной системы и оптимизировать поток / оптимизировать поток]¹ ключевого продукта (результаты оценки Организации по критериям развития производственной системы в приложении № 2 к Протоколу выполнения мероприятий).

Организация дает согласие на использование АНО «АЦК» информации, полученной в процессе реализации мероприятий, для целей формирования и последующего тиражирования лучших практик повышения производительности труда.

От Организации:

М.П.

от АНО «АЦК»:

_____/Е.Г. Григорьева/
М.П.

¹Необходимо выбрать, исходя из достижения целей проекта в потоке ключевого продукта и результатов оценки организации по критериям развития производственной системы.

Приложение № 2
к Протоколу выполнения мероприятий
от « ____ » _____ 20__ г

Оценка уровня развития производственной системы Организации

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
1	Охват потоков проектами	Уровень «1»			
		1.1	В пилотном продуктовом потоке (вспомогательном процессе) реализован проект по повышению производительности труда.		
		1.2	В пилотном продуктовом потоке (вспомогательном процессе) открыт следующий проект по повышению производительности труда.		
		Уровень «2» (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню «1»)			
		1.3	Проект по повышению производительности труда открыт в еще одном продуктовом потоке (вспомогательном процессе) (при наличии).		
		1.4.	Доля охваченных проектами по повышению производительности труда продуктов Организации в общей выручке более 30 %.		
		Уровень «3» (здесь и далее оценивается только в случае полного соответствия уровню «2»)			
		1.5	Доля охваченных проектами по повышению производительности труда продуктов Организации в общей выручке более 50 %.		
2	Достижение целей	Уровень «1»			
		2.1	Целевые показатели в пилотном продуктовом потоке (вспомогательном процессе) улучшены не менее чем на 10 %.		
		Уровень «2»			
		2.2	Целевые показатели в пилотном продуктовом потоке (вспомогательном процессе) улучшены не менее чем на 20 %.		
		2.3	Достигнутые результаты (изменение трудоемкости, снижение запасов, сокращение затрат и т. п.) закреплены в нормативах и введены в действие как обязательные к использованию в операционной деятельности.		
		Уровень «3»			
2.4	Целевые показатели проектов обеспечивают достижение целей Организации по повышению производительности труда в текущий отчетный год.				
3	Инструменты диагностики	Уровень «1»			
		3.1	В потоке разработаны карты текущего и целевого состояний потока создания ценности. Выявлены и документально зафиксированы проблемы, связанные с организацией процессов в потоке. Утвержден план мероприятий по достижению целевого состояния.		
		3.2	Проанализировано расстояние и маршруты перемещений материального потока, разработана диаграмма «спагетти». Зафиксированы проблемы, связанные с перемещениями в пространстве, слияниями/разделениями потоков. Разработана целевая планировка / целевые маршруты техники.		
		Уровень «2»			
		3.3	На критических с точки зрения производительности рабочих местах (участках) ведется почасовой (поштучный) производственный анализ с указанием отклонений и анализом причин их появления.		
		3.4	Проведен анализ/хронометраж технологических операций, выявлены потери, зафиксированы проблемы,		

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
		связанные с действиями персонала при производстве работ (оказании услуг).			
		Уровень «3»			
		3.5 Для выявления проблем и отклонений используются методы статистического управления (SPC, «6 сигма», FMEA и т. п.).			
4	Планирование и логистика	Уровень «1»			
		4.1 Производству (вспомогательному процессу) устанавливаются планы производства продукции (выполнения работ) на определенные отчетные периоды (квартал, месяц, неделя). Планы производства (выполнения работ) декомпозируются до сменного (суточного) задания каждому сотруднику.			
		4.2 Разработаны правила перемещения изделий и материалов в потоке, устанавливающие маршруты, способы перемещений, тара и т. п.			
		Уровень «2»			
		4.3 Устанавливаются графики запуска продукции в производство (графики выполнения работ), обеспечивающие выполнение графика отгрузок (передачи на склад готовой продукции). Дата запуска определяется с помощью установленного норматива времени протекания процесса или времени выполнения заказа.			
		4.4 Транспортировка организована по принципам тянущей системы (при возникновении потребности на следующем переделе/ операции, по времени такта).			
		Уровень «3»			
		4.5 Производство (выполнение работ/услуг) на каждом этапе запускается по возникновению потребности следующего передела. Используются системы пополнения запасов, организован информационный поток сигналов на запуск производства (начало работ) и перемещение материалов. <i>В организациях транспортной логистики: Время начала и окончания операций по загрузке (выгрузке) и перемещению грузов автоматически фиксируются в автоматизированной системе. При наличии отклонений план оперативно пересчитывается.</i>			
		4.6 Транспортировка до рабочих мест осуществляется без промежуточных перекладываний. <i>В организациях транспортной логистики: Нормативы времени выполнения операций устанавливаются на основе лучшей практики зафиксированной в системе. На системной основе анализируются отклонения фактического времени от нормативов, справочники с нормативами поддерживаются в актуальном состоянии.</i>			
5	Управление запасами	Уровень «1»			
		5.1 В Организации проведен структурированный анализ запасов (ABC-анализ, XYZ-анализ, и т. п.), определены категории запасов. Установлены нормативы запасов в потоке по категориям. <i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов): Установлены нормативы расхода материалов и/или энергоресурсов.</i>			
		5.2 Определены места складирования (в т. ч. временного хранения) для сырья и материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, отходов и вспомогательных материалов. <i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов) на первом уровне оценивается только критерий 5.1</i>			
		Уровень «2»			
		5.3 С периодичностью не реже 1 раза в месяц ведется			

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы		Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
			<p>статистика по плановому и фактическому уровню запасов на складах, фиксируются отклонения от нормативов, разрабатываются корректирующие меры.</p> <p><i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов):</i></p> <p><i>С периодичностью не реже 1 раза в месяц ведется статистика по плановому и фактическому расходу материалов и/ или энергоресурсов, фиксируются отклонения от нормативов, разрабатываются корректирующие меры.</i></p>			
		5.4	<p>В местах хранения определены (подписаны, выделены цветом) места размещения под каждую номенклатуру.</p> <p><i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов) на втором уровне оценивается только критерий 5.3</i></p>			
Уровень «3»						
		5.5	<p>В местах хранения установлены и визуализированы правила работы с запасами (нормативы, правила пополнения и т. п.).</p> <p><i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов): На рабочих местах размещены (визуализированы) нормы расхода материалов и/или энергоресурсов, ежедневная (посменная) статистика с плановым и текущим расходом за текущий месяц, а также мероприятия по снижению расхода материалов и /или энергоресурсов.</i></p>			
		5.6	<p>На складах реализовано адресное хранение материалов, полуфабрикатов, инструментов и т. п.</p> <p><i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов): За последние 12 месяцев наблюдается динамика снижения расходов материалов и/или энергоресурсов.</i></p>			
		5.7	<p>Способы организации мест хранения позволяют реализовать принцип «Первым вошел - первым вышел» (FIFO) без перекладок и дополнительных трудозатрат.</p> <p><i>В организациях транспортной логистики при отсутствии запасов (складов) на третьем уровне оцениваются только критерии 5.5-5.6</i></p>			
6	5С и визуализация	Уровень «1»				
		6.1	<p>В потоке либо во вспомогательных процессах созданы эталонные рабочие места, на которых внедрены первые 4 шага системы 5С включая разработку стандартов рабочих мест. Стандарты включают требования по расстановке оборудования, материалов, инструмента на рабочем месте и/или месте общего пользования, уборке рабочей зоны.</p> <p><i>При отсутствии в потоке либо во вспомогательных процессах стационарных рабочих мест, оцениваются эталонные мобильные (временные) рабочие места и/или места общего пользования (ремонтные мастерские, шкафы для хранения инструмента и оборудования и т.п.)</i></p>			
		6.2	<p>По основной продукции непосредственно на производстве (месте выполнения работ) визуализирована информация о плановом и фактическом объемах производства (выполненных работ), визуализирована система решения и эскалации проблем (листы проблем, доски решения проблем или другие инструменты, позволяющие определить актуальный статус решения проблем).</p>			
Уровень «2»						
		6.3	<p>Соответствие рабочих мест стандартам регулярно контролируется (проводятся аудиты 5С или другие мероприятия по обеспечению соответствия стандартам и</p>			

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
		их улучшению).			
		6.4 Реализованы инструменты и методы совершенствования 5С (конкурсы, система поощрения, и т. п.).			
		6.5 На производстве (месте выполнения работ) визуализирована информация о реализации проектов по оптимизации процессов (проектов по улучшению).			
		Уровень «3»			
		6.6 Первые 4 шага системы 5С реализованы на всех рабочих местах в потоке (процессе).			
		6.7 Рабочее пространство в потоке визуализировано (проходы, проезды, ограждения опасных зон, места хранения и т. п.).			
7	Развитие персонала	Уровень «1»			
		7.1 В потоке (процессе) сформирован набор необходимых компетенций персонала, общих по потоку и уникальных для участка.			
		7.2 Визуализированы матрицы компетенций, определены «узкие места».			
		Уровень «2»			
		7.3 Проводится обучение персонала как по уникальным, так и по общим необходимым компетенциям для повышения взаимозаменяемости.			
		7.4 Внедрена система адаптации вновь принятого персонала.			
		Уровень «3»			
		7.5 Разрабатываются и реализуются планы развития малых групп (бригад).			
		7.6 Используются методики передачи знаний от наставников (TWI и т. п.).			
8	Стандартизированная работа	Уровень «1»			
		8.1 На основе проведенного анализа определены критические операции в потоке (процессе) с наибольшей трудоемкостью, требующие проведения стандартизированной работы. Составлен план проведения стандартизированной работы для повышения производительности труда.			
		8.2 Проведена стандартизированная работа пилотных критических операций и разработаны комплекты карт стандартизированной работы и стандартные операционные процедуры (стандарты выполнения работ).			
		Уровень «2»			
		8.3 Утвержденные нормативы трудоемкости соответствуют разработанным стандартным операционным процедурам (стандартам выполнения работ).			
		8.4 Проведена перебалансировка работы между операторами (работниками) / расширены зоны обслуживания с результатом увеличения выработки.			
		Уровень «3»			
		8.5 Стандарты выполнения операций на регулярной основе проверяются, пересматриваются в случае выявления отклонений фактических замеров от нормативных или внедрения улучшений.			
9	Качество	Уровень «1»			
		9.1 В Организации установлены цели по повышению качества (улучшению нормативов сохранности материалов и готовой продукции и т.п.).			
		Уровень «2»			
		9.2 Определяются первопричины снижения качества (порчи) продукции (используются методы «5 почему», «4М», «рыбья кость» и т. п.) Разрабатываются и реализуются меры по устранению первопричин.			
		Уровень «3»			
		9.3 По выявленным причинам возникновения дефектов реализованы инструменты «защиты от ошибок» («пока-			

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл		
		йоке» или аналогичные).					
		9.4 Используются структурированные методы решения проблем (8D, «одна за одной» и т. п.).					
10	Эффективность оборудования	Уровень «1»					
		10.1	Утвержден перечень критичного с точки зрения производительности оборудования в потоке (процессе). <i>В организациях транспортной и складской логистики дополнительно: "Определены показатели эффективности использования критичного оборудования".</i>				
		10.2	Проведен расчет эффективности использования критичного оборудования (для всех отраслей ОЕЕ, для организаций транспортной и складской логистики возможны альтернативные показатели эффективности оборудования). Определены наиболее значимые факторы снижения эффективности критичного оборудования.				
		Уровень «2»					
		10.3	Реализуются мероприятия по повышению эффективности оборудования за счет устранения выявленных факторов.				
		10.4	Внедрены механизмы оперативного информирования и реагирования сервисных служб в случае возникновения внеплановых простоев.				
		Уровень «3»					
		10.5	Стандартизированы плановые простои критичного оборудования (переналадки, плановое обслуживание и т. п.).				
		11	Управление проектами	Уровень «1»			
				11.1	В Организации утвержден функционал и установлена ответственность за управление проектами и изменениями (создан проектный офис).		
11.2	Утверждены организационные документы, определяющие требования к реализации проектного подхода к улучшениям.						
Уровень «2»							
11.3	Утвержден план тиражирования проектов по улучшению на все ключевые потоки (процессы) Организации с указанием влияния проектов на достижение целей Организации.						
11.4	Проектный офис осуществляет ведение реестра реализуемых проектов, с отслеживанием статусов ключевых событий проектов.						
11.5	Проекты в Организации реализуются в соответствии с утвержденным планом.						
Уровень «3»							
11.6	Внедрен механизм инициирования проектов по оптимизации потоков и процессов на основе анализа проблем						
12	Декомпозиция целей			Уровень «1»			
		12.1	Разработаны и утверждены КПЭ до уровня ГД-1.				
		12.2	Организован информационный центр Организации, разработан регламент работы ИЦ.				
		Уровень «2»					
		12.3	Целевые значения КПЭ установлены на основе ключевых обязанностей руководителя, учтены цели по повышению производительности труда.				
		12.4	Организованы информационные центры Организации и цеха (где выбран пилотный поток), в информационных центрах регулярно проводятся совещания.				
		Уровень «3»					
12.5	Разработаны и утверждены КПЭ до уровня руководителей подразделений (цехов и отделов), проводятся промежуточные и итоговая оценки						

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
		достижения КПЭ.			
		12.6 Организованы информационные центры Организации, цехов и малых групп (смен, бригад), информация на информационных центрах разных уровней взаимосвязана (цели, задачи, отклонения, проблемы и др.), реализован механизм эскалации проблем.			
		12.7 Внедрена система премирования сотрудников на основе выполнения КПЭ.			
13	Обучение	<p>Уровень «1»</p> <p>13.1 Рабочая группа прошла обучение инструментам повышения производительности труда/бережливого производства.</p> <p>13.2 Сотрудники организации и проектные команды проходят обучение на «Фабрике процессов».</p> <p>Уровень «2»</p> <p>13.3 Организован процесс сбора и анализа обратной связи после обучения.</p> <p>13.4 Программы обучения адаптированы к специфике Организации, дополнены примерами реализованных в Организации проектов и улучшений.</p> <p>Уровень «3»</p> <p>13.5 В Организации создана инфраструктура для площадочного обучения (программа, тренеры, учебные помещения, раздаточные материалы).</p> <p>13.6 В Организации развернута система дистанционного обучения персонала (организованы: регистрация персонала, участвующего в мероприятиях по поддержке повышения производительности труда, прохождение электронных курсов по инструментам повышения производительности труда, мониторинг результатов)</p>			
14	Управление изменениями	<p>Уровень «1»</p> <p>14.1 В потоке (процессе) в зонах с высокой проходимостью размещена информация о мероприятиях по поддержке в Организации, реализации проектов, результатах и достижениях.</p> <p>14.2 В Организации проводятся регулярные встречи Генерального директора и высшего руководства с сотрудниками Организации в соответствии с утвержденным планом мероприятий по коммуникациям.</p> <p>Уровень «2»</p> <p>14.3 Производственные участки, выбранные в качестве эталонных по внедрению инструментов повышения производительности труда, обозначены и визуализированы.</p> <p>14.4 Генеральным директором и/или высшим руководством Организации проводятся регулярные обходы производства, во время которых оценивается развитие производственной системы, выявляются и решаются проблемы.</p> <p>14.5 В корпоративных СМИ размещается информация о ходе и результатах мероприятий по поддержке в Организации . Проводятся награждения лучших участников рабочих групп проектов и вовлеченных в улучшения сотрудников.</p> <p>Уровень «3»</p> <p>14.6 Руководители производственных подразделений Организации проводят регулярные встречи с мастерами/бригадирами по внедрению производственной системы в соответствии с утвержденным планом мероприятий по коммуникациям.</p> <p>14.7 Во внешних СМИ размещается информация о ходе и результатах мероприятий по поддержке в Организации .</p>			

№	Направление развития производственной системы	Требование производственной системы	Оценка соответствия требованию (соответствует/ не соответствует)	Комментарий	Оценка критерия, балл
Итого, баллов:					
<p>Вывод: Организация [достигло / не достигло] целевого уровня развития производственной системы (итоговая оценка должна быть не менее 21 балла).</p>					

Методика оценки:

Оценка выполнения требований осуществляется последовательно от уровня «1» до уровня «3».

Не допускается переходить к оценке следующего уровня при невыполнении требований предыдущего уровня частично или полностью.

Например:

Если требования уровня «2» содержат два условия, одно из которых не выполняется, то данное направление развития оценивается в 1 балл (при полном выполнении требований уровня «1»).

Если требования уровня «3» содержат три условия, одно из которых не выполняется, то данное направление развития оценивается в 2 балла (при полном выполнении требований уровня «1» и «2»).

Числовое значение уровня соответствия (1, 2 или 3) является оценкой в баллах данного направления развития.

Баллы по всем направлениям развития суммируются в итоговую оценку.

Целевой уровень развития производственной системы признается достигнутым при достижении итоговой оценки не менее 21 балла.

ФОРМУ УТВЕРЖДАЕМ: _____

От Организации:

от АНО «АЦК»:

_____/_____/_____
 М.П.

_____/Е.Г. Григорьева/
 М.П.

Перечень и график предоставления отчетных материалов

№	Отчетные материалы	Порядок предоставления	1-й год участия в проекте ²	2-й год участия в проекте	3-й год участия в проекте	4-й год от старта проекта
1.	«Об организации в цифрах» по форме приложения № 3 к Соглашению	Документ направляется в адрес АНО «АЦК» по электронной почте info@rck51.ru	Предоставление скан-копии заполненного Приложения № 3 к Соглашению в течение 14 (четырнадцати) рабочих дней с даты подписания Сторонами акта начала мероприятий (п. 1.4 Соглашения)	Предоставление данных за отчетный год не позднее 25 апреля года, следующего за отчетным	Предоставление данных за отчетный год не позднее 25 апреля года, следующего за отчетным	Предоставление данных за отчетный год не позднее 25 апреля года, следующего за отчетным
2.	Информация о целевых показателях проекта по форме приложения № 4 к Соглашению	Документ направляется в адрес АНО «АЦК» по электронной почте info@rck51.ru	Для пилотного проекта, реализуемого совместно с АНО «АЦК», в течение 90 (девяносто) рабочих дней с даты подписания Сторонами акта начала мероприятий (п. 1.4 Соглашения). В случае открытия нового проекта заполняется и подписывается отдельная карточка «Информация о целевых показателях проекта» по форме приложения № 4 и направляется в АНО «АЦК» в течение 14 (четырнадцати) рабочих дней с момента утверждения карточки проекта в Организации	-	-	-

от Организации:

_____/_____/_____
М.П.

от АНО «АЦК»:

_____/Е.Г. Григорьева/
М.П.

²Для организаций, заключивших соглашение до 31 марта текущего года включительно, отчетность предоставляется по показателям базового года и года, предшествующего базовому. Для организаций, заключивших соглашение с 1 апреля текущего года, отчетность предоставляется по показателям года, предшествующего базовому. Отчетность за базовый год предоставляется до 25 апреля года, следующего за базовым.