AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS ADMINISTRACIJOS DIREKTORIUS

ĮSAKYMAS
DĖL AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS LEAN METODŲ TAIKYMO TVARKOS APRAŠO PATVIRTINIMO

2021 m. kovo d. Nr.
Naujoji Akmenė

Vadovaudamasi Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymo 29 straipsnio 8 dalies 2 ir 3 punktais, siekdama užtikrinti projekto Nr. 10.1.3-ESFA-R-920-61-0002 „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas Akmenės rajono savivaldybėje“ pagal 2014-2020 metų ES fondų investicijų veiksmų programos 10 prioriteto „Visuomenės poreikius atitinkantis ir pažangus viešasis valdymas“ priemonę „Paslaugų ir asmenų aptarnavimo kokybės gerinimas savivaldybėse“ įgyvendinimą ir tęstinumą:

1. T v i r t i n u Akmenės rajono savivaldybės LEAN metodų taikymo tvarkos aprašą (pridedama).

2. Į p a r e i g o j u Bendrojo skyriaus sekretorę referentę Dovilę Švežaitę:

2.1. su šiuo įsakymu supažindinti Akmenės rajono savivaldybės administracijos darbuotojus;

2.2. pateikti šį įsakymą susipažinimui šioms įstaigoms:

2.2.1. Akmenės rajono socialinių paslaugų namai;

2.2.2. Akmenės rajono paramos šeimai centras;

2.2.3. Naujosios Akmenės ikimokyklinio ugdymo mokykla;

2.2.4. Akmenės rajono Akmenės gimnazija;

2.2.5. Akmenės rajono Ventos gimnazija;

2.2.6. Naujosios Akmenės Ramučių gimnazija;

2.2.7. Akmenės rajono Papilės Simono Daukanto gimnazija;

2.2.8. Akmenės rajono Kruopių pagrindinė mokykla;

2.2.9. Naujosios Akmenės „Saulėtekio“ progimnazija;

2.2.10. Akmenės rajono jaunimo ir suaugusiųjų švietimo centras;

2.2.11. Akmenės rajono Dabikinės Vladimiro Zubovo mokykla;

2.2.12. Akmenės rajono meno mokykla;

2.2.13. Akmenės rajono sporto centras.

3. Į p a r e i g o j u šio įsakymo 2 punkte išvardintų įstaigų vadovus su šiuo įsakymu supažindinti savo įstaigos darbuotojus.

4. P a v e d u įsakymo vykdymo kontrolę Investicijų ir projektų valdymo skyriaus vedėjo pavaduotojai Birutei Navickienei.

Šis įsakymas gali būti skundžiamas Lietuvos Respublikos administracinių ginčų komisijos Šiaulių apygardos skyriui arba Regionų apygardos administracinio teismo Šiaulių rūmams Lietuvos Respublikos administracinių bylų teisenos įstatymo nustatyta tvarka.

Administracijos direktorė Aromeda Laucienė

PATVIRTINTA
Akmenės rajono savivaldybės
administracijos direktoriaus
2021 m. kovo d. įsakymu Nr. A-

AKMENĖS RAJONO SAVIVALDYBĖS LEAN METODŲ TAIKYMO TVARKOS APRAŠAS

I SKYRIUS
BENDROSIOS NUOSTATOS

1. Akmenės rajono savivaldybės LEAN metodų taikymo tvarkos aprašas (toliau – Aprašas) nustato LEAN principų ir metodų taikymą, siekiant sukurti efektyvius procesus, kad kiekvienas darbuotojas bet kuriuo metu galėtų tobulėti ir vertinti, ar procesas juda teisinga linkme ir be trikdžių.
2. Taikant LEAN metodus, siekiama gerinti Akmenės rajone gyvenančių asmenų aptarnavimo viešojo valdymo institucijose kokybę ir didinti teikiamų paslaugų prieinamumą visuomenei.
3. LEAN pagrindiniai principai – tai nuolatinis tobulėjimas, pagarba žmogui ir nereikalingų veiklų (nuostolių) šalinimas, klientui ir įstaigai vertės nekuriančių procesų eliminavimas arba mažinimas, sukuriant nuolatinio tobulėjimo ir pagarbos žmogui kultūrą organizacijos viduje kartu standartizuojant gerąsias praktikas.

II SKYRIUS
SĄVOKOS

4. Šiame Apraše vartojamos sąvokos:
4.1. **LEAN -** taupioji vadybos sistema. Viešajame sektoriuje ši sistema įvardinta „LEAN valdžia“ („angl. LEAN Government“);
4.2. **ASAICHI -** susirinkimas. Susirinkimais valdoma informacijos ir problemų eskalavimo sistema. Asaichi japoniškai – anksti ryte vykstantis žuvies turgus. Tokia ir susirinkimų idėja – peržiūrėti problemas iš pačio ryto;
4.3. **Veiklos tikslas** - tai galutinis to, ko norite pasiekti, rezultatas, turintis vieną ar keletą uždavinių, kurie turėtų būti atlikti per tam tikrą laiką;
4.4. **KPI** - veiklos kokybės rodiklis. Rodiklis yra veiklos efektyvumo matas. Kiekvieno skyriaus, padalinio, įstaigos rodikliai skiriasi, atsižvelgiant į veiklos specifiką. Veiklos rodiklių stebėjimas skatina siekti geresnių rezultatų, leidžia suprasti šios dienos situaciją ir tai, ką norima pasiekti.
4.5. **VSM -** vertės srauto žemėlapis. Metodu siekiama išanalizuoti vykdomus procesus, nustatyti vertę kuriančius ir vertės nekuriančius žingsnius;
4.6. **VACA -** proceso optimizavimas. Metodu siekiama išanalizuoti, optimizuoti organizacijos vykdomus procesus ir atsisakyti vertės nekuriančių proceso dalių;
4.7. **PDCA -** (angl. „Plan-Do-Check-Act“) problemų sprendimas. Siekiama tobulinti veiklą, surasti esmines problemos atsiradimo priežastis ir numatyti veiksmus joms pašalinti;
4.8. **Standartizuotas darbas -** nustatytas ir standartizuotas procesas atsižvelgiant į geriausią praktiką;
4.9. **Kaizen -** nuolatinis tobulėjimas. Panaudojant visą darbuotojų potencialą skatinama teikti ir įgyvendinti darbuotojų pasiūlymus organizacijos tobulėjimui;
4.10. **Strateginio valdymo grupė** – darbuotojai sertifikuoti darbui su KPI, ASAICHI ir PDCA metodais;
4.11. **Procesų efektyvinimo grupė** – darbuotojai sertifikuoti darbui su VSM, VACA ir SD metodais;
4.12. **Pasiūlymų vertinimo grupė** – darbuotojai sertifikuoti darbui su KAIZEN metodu**.**

III SKYRIUS
LEAN METODŲ TAIKYMAS

5. LEAN metodai taikomi, sudarant darbuotojams sąlygas nuolat tobulėti, kryptingai ugdant bendrąsias kompetencijas, mokantis strategiškai planuoti, spręsti problemas, mokantis klaidas traktuoti kaip galimybes tobulėti.
6. Savivaldybės administracijoje ir įstaigose LEAN metodai taikomi šia tvarka:
6.1. nustatomi Savivaldybės administracijos ir įstaigų veiklos rodikliai, vizija, strateginiai, skyrių (padalinių) tikslai ir jų pasiekimo skaitinės reikšmės;
6.2. nustatomi visų darbuotojų asmeniniai KPI;
6.3. rodiklių pasiekimo kontrolei, problemų identifikavimui ir šalinimui visuose valdymo lygiuose organizuojami periodiniai ASAICHI susirinkimai;
6.4. įstaigų, skyrių (padalinių) vadovai norintys peržiūrėti ir optimizuoti vykdomus procesus savarankiškai kreipiasi į Savivaldybės administracijos *Procesų efektyvinimo grupę*, kuri organizuoja atitinkamų procesų peržiūrą ir efektyvinimą VSM ir (arba) VACA metodais. Po peržiūros įgyvendinami nustatytų priemonių planai ir procesai standartizuojami pagal standartizuoto darbo metodą;
6.5. visų Savivaldybės administracijos ir įstaigų darbuotojų pasiūlymai fiksuojami, peržiūrimi ir sprendimai dėl įgyvendinimo priimami KAIZEN metodu.

IV SKYRIUS
VEIKLOS RODIKLIAI

7. Savivaldybės administracija ir įstaigos turi būti nusistačiusios viziją, strateginius, skyrių (padalinių) tikslus ir jų pasiekimo skaitines reikšmes:
7.1. Vizijas, strateginius ir skyrių tikslus bei jų skaitines reikšmes nustato ir tvirtina atitinkamų įstaigų vadovai.
7.2. Įstaigų vizijos nustatomos atsižvelgiant į Savivaldybės administracijos viziją ir strateginius tikslus.
7.3. Savivaldybės administracijos ir įstaigų strateginiai tikslai nustatomi atsižvelgiant į atitinkamos įstaigos vizijas.
7.4. Savivaldybės administracijos ir įstaigų skyrių (padalinių) tikslai nustatomi atsižvelgiant į atitinkamos įstaigos strateginius tikslus.
8. Visiems Savivaldybės administracijos ir įstaigų darbuotojams turi būti nustatyti asmeniniai KPI, jų matavimo tvarka ir periodiškumas.
8.1. vienam darbuotojui nustatomi ne daugiau kaip 3 asmeniniai KPI;
8.2. KPI turi būti ambicingi, suprantami, pamatuojami, fokusuojami į kokybę, o ne į kiekybę;
8.3. atitinkamu periodiškumu nepasiekus nustatyto KPI netaikoma jokia atsakomybė arba nuobaudos.
9. Savivaldybės administracijos ir įstaigų vizijai, strateginiams ir skyrių tikslams, asmeniniams KPI nustatyti arba koreguoti Savivaldybės administracijoje sudaroma *Strateginio valdymo grupė*, kuri:
9.1. organizuodama ir moderuodama strategines sesijas, padeda nustatyti vizijas, strateginius ir skyrių (padalinių) tikslus ir jų pasiekimo skaitines reikšmes;
9.2. į organizuojamas strategines sesijas pakviečia socialinius partnerius, klientus, verslo atstovus ir kitus suinteresuotus asmenis;
9.3. su tiesioginiais skyrių (padalinių) vadovais padeda nustatyti darbuotojų asmeninius KPI, jų matavimo tvarką ir periodiškumą;
9.4. organizuoja gerosios praktikos sesijas;
9.5. pagal patvirtintą planą atlieka nustatytų tikslų ir jų pasiekimo reikšmių auditą (peržiūrą);
9.6. planas rengiamas:
9.6.1. pagal atitinkamų skyrių (padalinių) vadovų ir (arba) darbuotojų išreikštą poreikį;
9.6.2. jeigu nustatytų tikslų, KPI reikšmės pasiektos 100 proc.;
9.6.3. jeigu nustatytų tikslų, KPI reikšmės pasiektos iki 50 proc.;

9.6.4. jeigu per metus nesimato rodiklio pasiekimo kilimo tendencijos;
9.7. audito tikslai:
9.7.1. objektyviai ir profesionaliai padėti visomis savo žiniomis ir įtaka;
9.7.2. išgryninti (peržiūrėti) tikslus, jų skaitines reikšmes, darbuotojų asmeninius KPI;
9.7.3. įvertinti reikšmingumą, ambicingumą, reikalingumą, ryšį su strateginiais tikslais ir vizija;
9.7.4. pateikti bendras ir asmenines rekomendacijas tikslų ir KPI pasiekimui;
9.7.5. tobulinti veiklą, laiku identifikuoti problemas ir jas spręsti PDCA metodu.
10. Vizijos, strateginių, skyriaus tikslų, asmeninių KPI fiksavimui ir peržiūrai naudojama informacinė sistema MyKPI.

V SKYRIUS
ASAICHI SUSIRINKIMAI

11. ASAICHI susirinkimai privalomai vykdomi visų Savivaldybės administracijos ir įstaigų skyrių (padalinių) valdymo lygiuose;
12. Savivaldybės administracijos *Strateginio valdymo grupė* yra atsakinga už visų skyrių (padalinių) darbuotojų, vadovų apmokymą ir vadovų sertifikavimą ASAICHI susirinkimų organizavimui;
13. Sertifikuoti skyrių (padalinių) vadovai ASAICHI susirinkimus organizuoja savarankiškai;
14. ASAICHI susirinkimams organizuoti, padėkoms, problemoms ir jų sprendimui fiksuoti naudojama informacinė sistema MyKPI;
15. ASAICHI susirinkimo tikslai:
15.1. užfiksuoti, informuoti apie einamąsias problemas, nustatyti atsakingus asmenis, bet ne spręsti problemas;
15.2. įtraukti reikiamus darbuotojus ir suteikti jiems atsakomybes;
15.3. padėkoti vieni kitiems už gerai atliktus darbus ar suteiktą pagalbą.
16. Susirinkimai yra vieši, t. y. klausytojų teisėmis juose gali dalyvauti bet kuris darbuotojas.
17. Vieną dieną iki susirinkimo pradžios visi dalyviai informacinėje sistemoje MyKPI užpildo nustatytus KPI rodiklius;
18. Susirinkimo vadovas (moderatorius) susirinkimo metu:
18.1. leidžia kalbėti tik po vieną ir eilės tvarka;
18.1.1. pirmu ratu – išsakomos ir registruojamos problemos, nustatomi (koreguojami) terminai;
18.1.2. antru ratu – išsakomos ir registruojamos padėkos;
18.2. prižiūri, kad problema būtų apibūdinama ne daugiau, kaip 5 žodžiais;
18.3. neleidžia išsiplėsti, užduoti klausimų, siūlyti ar priimti siūlymus, kaip spręsti problemas, pasakoti plačiau apie problemas;
18.4. užtikrina, kad susirinkimas prasidėtų ir baigtųsi sutartu laiku;
18.5. esant poreikiui (nėra rodiklio pasiekimo progreso, trūksta idėjų, sutartu laiku neišsprendžiamos problemos ir pan.) arba dalyvių prašymu kreipiasi į Savivaldybės administracijos *Strateginio valdymo grupę*, kuri padeda išspręsti problemas.
19. Dalyviai susirinkimo metu:
19.1. išjungia ir nenaudoja mobilių telefonų ir kitų įrenginių;
19.2. kalba tik po vieną pagal suteiktą eiliškumą;
19.3. problemas apibūdina ne daugiau kaip 5 žodžiais;
19.4. padėkas išsako konkrečiam (konkretiems) žmogui už konkretų darbą arba pagalbą.
20. Problemų kėlimas ASAICHI susirinkimuose:
20.1. problema turi būti apibrėžiama tiksliai ir aiškiai, rekomenduojama – penkiais žodžiais;
20.2. rekomenduojama, kad problema būtų išreikšta skaitine reikšme ir turėtų sąsajas su skyriaus tikslu;
20.3. įsitikinti, kad visi gerai supranta problemą;
20.4. nurodyti, kas buvo daroma siekiant spręsti problemą, ar buvo įtraukti komandos nariai ir kitų skyrių darbuotojai;
20.5. paaiškinti priežastis, kodėl nepasisekė individualiai išspręsti problemos;

20.6. Nurodyti, kokios bus pasekmės, jei problema liks neišspręsta.
21. Susirinkimo problemų registrą ir padėkas MyKPI informacinėje sistemoje pildo moderatoriaus paskirtas darbuotojas.
22. Nesant kurio nors dalyvio, šis pavaduojančiu nekeičiamas ir į susirinkimą neina, bet gali klausytojo teisėmis dalyvauti kolega iš to paties skyriaus.

VI SKYRIUS
PROCESŲ PERŽIŪRA IR OPTIMIZAVIMAS

23. Visi Savivaldybės administracijos ir įstaigų procesai:
23.1. turi būti orientuoti į skyriaus (padalinio) tikslus;
23.2. turėti tikslus ir būti pamatuojami skaitine reikšme (rekomenduojama kokybine);
23.3. su vertę kuriančiais žingsniais (etapais);
23.4. standartizuojami taikant Standartizuoto darbo metodą;
23.5. nuolat tobulinami ir efektyvinami.
24. Įstaigų, skyrių (padalinių) vadovai norintys peržiūrėti ir optimizuoti vykdomus procesus savarankiškai kreipiasi į Savivaldybės administracijos Procesų efektyvinimo grupę.
25. Procesų efektyvinimo grupė vykdo atitinkamų procesų peržiūrą taikant VSM ir VACA metodus;
26. Proceso peržiūra ir optimizavimas vyksta šia tvarka:
26.1. naudojant specialius simbolius ir metodiką sukuriamas esamos situacijos žemėlapis;
26.2. iš proceso pašalinamos probleminės sritys (proceso etapai, žingsniai), kurios nekuria vertės;
26.3. kiekvienas proceso etapas analizuojamas pagal 4 kriterijus:
26.3.1. vertė – ar šiame etape sukuriama arba padidinama vertė klientui, rajono gyventojui. Ar klientas, gyventojas norėtų mokėti už šiame etape įvykdytą veiklą;
26.3.2. atitiktis – ar šiame etape naudojamos geriausios etapą atitinkančios priemonės;
26.3.3. pajėgumas – ar šio etapo žmogiškieji, techniniai, IT ir kt. pajėgumai yra pakankami didžiausiai galimai proceso apkrovai;
26.3.4. prieinamumas – ar šio etapo resursai yra prieinami būtent tada, kada jų reikia vykdant visą procesą, ar dėl to nebus stabdomas visas procesas;
26.4. atlikus proceso peržiūrą rengiamas veiksmų planas.
27. veiksmų planą rengia *Procesų efektyvinimo grupė*, o tvirtina savivaldybės administracijos direktorius.
27.1. Veiksmų plane nurodoma:
27.1.1. peržiūrima funkcija;
27.1.2. funkcijos apimtis per metus;
27.1.3. funkcijos trukmė iki optimizavimo;
27.1.4. planuojama funkcijos trukmė po optimizavimo;
27.1.5. galimi piniginiai sutaupymai po optimizavimo;
27.1.6. nustatyta problema (vertės nekuriantis žingsnis arba galimas optimizuoti žingsnis);
27.1.7. priemonė problemai išspręsti;
27.1.8. priemonės vykdytojas;
27.1.9. priemonės įgyvendinimo terminas.
28. Priemonės vykdytoju skiriamas (turintis atitinkamų kompetencijų) vidinis Savivaldybės administracijos arba įstaigos darbuotojas. Neturint vidinio resurso gali būti organizuojamas paslaugų arba darbų pirkimas iš išorinių tiekėjų.
29. Priemonės vykdytoju negali būti skiriamas Procesų efektyvinimo grupės narys.
30. Įgyvendinus veiksmų plane numatytas priemones standartizuojamas naujas procesas.
31. Standartizuoti procesus gali tik sertifikuoti darbui su šiuo metodu darbuotojai.

VII SKYRIUS
NUOLATINIS TOBULĖJIMAS

32. Visi Savivaldybės administracijos, įstaigų darbuotojai ir moksleiviai turi teisę teikti pasiūlymus veiklos, procesų tobulinimui, darbo (mokymosi) vietų gerinimui.
33. Pasiūlymai yra teikiami savanoriškai ir be atlygio;
34. Pasiūlymus vertina savivaldybės *Pasiūlymų vertinimo grupės* ekspertas kartu su Administracijos (Įstaigos) vadovo įsakymu sudaryta Pasiūlymo vertinimo komisija (toliau – Komisija).
35. Visi pasiūlymai priimami ir vertinami taikant KAIZEN metodą, naudojant informacinę sistemą MyKAIZEN:
35.1. turint idėją ar pasiūlymą MyKAIZEN informacinėje sistemoje užpildoma idėjos kortelė;
35.2. užpildyta kortelė automatiškai registruojama ir perduodama *Pasiūlymų vertinimo grupės* ekspertui ir Komisijai;
35.3. Pasiūlymų vertinimo grupė per 10 darbo dienų įvertina pateiktą idėją ir priima sprendimą:
35.3.1. idėją priimti įgyvendinimui;
35.3.2. idėją atmesti;
35.3.3. idėją grąžinti patikslinimui;
35.4. priėmus idėją įgyvendinimui apie tai informuojamas darbuotojas (moksleivis) pateikęs idėją. *Pasiūlymų vertinimo grupės* ekspertas ir Komisija parengia ir Savivaldybės (įstaigos) įgaliotam asmeniui teikia tvirtinimui idėjos įgyvendinimo priemonių planą;
35.5. atmetus idėją, apie tai informuojamas darbuotojas (moksleivis) pateikęs idėją, nurodant atmetimo argumentus;
35.6. trūkstant informacijos sprendimo priėmimui, idėja grąžinama patikslinimui.
36. MyKAIZEN ir Savivaldybės administracijos interneto puslapyje nuolat skelbiamas visų idėjų ir rezultatų apibendrinimas.

VIII SKYRIUS
BAIGIAMOSIOS NUOSTATOS

37. Šis Aprašas keičiamas (panaikinamas) Akmenės rajono savivaldybės administracijos direktoriaus įsakymu.