



РОСАТОМ

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

ДСП

Концепция «Бережливого социального марш-броска-2017»

С.А. Обозов

Доклад-предложение

Октябрь 2016

1. Мы проанализировали по открытым источникам и по узкому кругу экспертного сообщества, где уже сделаны, делаются или собираются сделать «бережливые преобразования» в социальной сфере (см. **Приложение 1**). Нашли очень немного. По отзывам – реальность более насыщенная, но не выявленная в медиа-пространстве.
2. Мы провели самый первый экспресс-анализ соц. сферы, где могли бы быть эффективно применены инструменты ПС (см. **Приложение 2**). Этот список шире, но тоже далеко не полный.
3. Возможная развилка по контуру бережливого марш-броска-2017:
идти широким путем (1) + (2)
сконцентрировать усилия на 3-4 направления.

Например:

- I. Удешевление основных **услуг ЖКХ**: теплоснабжение, электроснабжение и общедомовые затраты (освещение подъездов, вывоз мусора, уборка придомовой территории).
- II. Создание комфортной, целостной, логистически-достаточной и основанной на принципах «точно-вовремя» **транспортной среды** городов и поселений.
- III. **Здравоохранение**. Повышение эффективности системы регистрации пациентов, создание дружелюбного интерфейса приема больных, снижение потерь времени врачей-специалистов на оформление больных и документооборот.

Подробнее - в **Приложении 3**

4. Мы провели анализ на предмет «Кто делает?».

В АО «ПСР», не в ущерб основной производственной тематике, можно заложить 20 % трудоемкости на помощь. Всё остальное – это 25-35 максимально подготовленных людей с рынка.

Претенденты пройдут экспертный совет ПСР + доп. стажировку на ПСР-предприятиях ускоренным курсом (2-3 недели). После чего делятся на 5-7 бригад по 4-5 человек. Больше сложно проконтролировать из одного центра без потери качества, а этого мы себе позволить не можем.

За 2017 год реально сделать:

- 10-12 начатых, но сырых – довести до образца
- еще 10 совершенно новых но ярких позиций. Здесь максимальные риски попасть на сопротивление «глубже» 1 года – реально довести до предъявления 5-7 проектов.

В сумме немного – около 20 образцов. Но максимальный разброс по разным отраслям жизнедеятельности людей может обеспечить впечатляющий «бережливый калейдоскоп».

5. Должен быть инвестор программы и центр контрактации. Это не бизнес. Работа идет по себестоимости. Мотивация – работа в будущем Центре социальных lean-инициатив, который будет создан уже после выборов.

6. Еще один ресурс – «Народный фронт» производственных систем, призыв Производственной системы России. В своих моно-городах хоз. способом успеть сделать что-то подобное с ориентиром до конца 2017 года. Таких ПС в стране около 20.
ПСП показывает пример: 1 заводской ПСП = 1 яркий ПСП-проект в своем городе на самом востребованном направлении.

7. Надо придумать привлекательный для народа бренд. ПС, «Бережливое производство», «Производственная система», «Борьба с потерями» – для народа непонятно. Это должно быть что-то вроде *«Дешевле – Удобнее - Быстрее»*.

Здоровоохранение

- Иркутский областной клинический консультативно-диагностический центр
- Городская клиническая больница № 2, Новосибирск
- Сеть клиник "Будь здоров", Москва
- Елабужская городская поликлиника

Что они, как правило, делают:

1. Электронная запись к врачу – сокращение времени ожидания пациента
2. Разделение потока клиентов во времени и пространстве, цветовая схема
3. Уменьшение количества отмененных визитов по круглосуточной записи
4. Сокращение количества ошибок при выставлении диагнозов/выписке рецептов
5. Повышение удовлетворенности младшего мед. персонала, т.к. он находится на первой линии связи с пациентами
6. Минимальные движения пациентов и максимальная загрузка персонала (под мотивацию)
7. Максимальная автоматизация медицинских процессов, в т.ч ведение электронной истории болезни каждого пациента

Образование

Детский сад № 45, Набережные Челны

Стандартизированы обеспечивающие процессы, реализована визуализация для детей и взрослых, приучающая к чистоте и порядку, спроектирована и реализована система навигации во всех холлах детского сада.

Очень много различных курсов/бизнес игр и т.п. в ВУЗах. В интернет мало информации, насколько активно они применяют их практике.



Услуги населению

Центр социальной помощи семье и детям «Гнёздышко», Екатеринбург



Финансы, кредит, страхование

Сбербанк

ВТБ Банк Москвы

Существенно улучшилось качество работы, в том числе практически избавились от очередей. Высвобожденные средства позволили выполнить качественный ремонт и обновить оборудование офисов.



Коммунальное хозяйство

ПКФ «Жилкомсервис», Набережные Челны - Срок исполнения заказов снижен на 60 %, с/с - на 8 %

«ВНИИЭФ-обеспечение», Саров - котельная, сети.



Питание

Сеть пиццерий «Додо Пицца»

Собственная информационная система в виде веб-приложения, которая снижает количество ошибок, стабилизирует качество продукции, делает процессы более прозрачными, позволяет добиться более высокой производительности и эффективности. Средняя окупаемость пиццерии сети — полтора года.



Сельское хозяйство


Агрохолдинг «Кубань», Краснодарский край


Общий экономический эффект от внедрения производственной системы с 2007 года превысил 750 млн рублей, производительность труда выросла в 3 раза – со 106 до 333 000 рублей валовой прибыли на одного сотрудника в год, это позволило удвоить заработную плату.


+ Здравоохранение Появились электронные очереди и запись на прием. Но!


- !** чтобы попасть, например, к кардиологу, необходимо сначала попасть к терапевту, а к терапевту чтобы попасть необходимо за 2 недели записаться. Имеем в такой ситуации перегрузку терапевта и простой остальных врачей
- !** много документов по отчетности у врача, следовательно меньше времени на прием
- !** электронная очередь в некоторых случаях отсутствует. Сдача анализов крови происходит в порядке «живой» очереди. В результате утром много людей в один кабинет, длительные ожидания людей. (поликлиника р-на Северное Медведково, Москва)
- !** Городская медицинская система не рассматривает себя как единое целое, в ней каждая поликлиника сама по себе и управляет только своими ресурсами. Врачи-коллеги могут уйти в отпуск одновременно игнорируя то, что потоки пациентов не жёстко привязаны к поликлиникам, перетекают между ними
- !** "разрыв" лечения на несколько разных, например ваш ребёнок попал к врачу педиатру, который даёт дополнительное направление к врачу специалисту, например, лору. Вам придётся записываться к нему на приём в общем порядке, т.е. вы попадете к нему еще через 2-3 недели.
- !** некорректное расписание, запись проводится, но врача нет (Морозовская больница, Москва)
- !** записаться к детскому врачу-педиатру через интернет можно только за 2 недели, т.е. родитель должен спрогнозировать время болезни ребёнка желательно недели за 3 до её начала и далее записываться


Образование , Коммунальное хозяйство, Налоговая


 «В музыкальной школе им. Кабалевского начали ремонт с начала учебного года. Дети вынуждены обучаться на дому»


 «Запись в спортшколу в Медведково начиналась в 9.00, когда я за 2,5 часа до начала пришел записать детей на плавание я был под номером 233. Простоял я до 14:40, когда выходил спросил номер последней очереди, номер был 623».

 «В регионе постоянные ремонты трубопроводов. При ремонте выкапывают полрайона, ломая дороги. При этом, когда наступаю холода – начинают ремонт».

 «На сайте в личном кабинете налоговой отправил запрос о корректировке данных. Прошло 3 недели, пришло официальное письмо, что нужна копия паспорта. Почему сразу не сказали/не написали перечень необходимых документов?»

 «В организации детских садов не работает ФИФО. Когда я встал в очередь на детский сад, то у меня был номер 55, через месяц 118, а еще через - уже 147»

 г. Москва. Район Северное Медведково. Ремонт дорог происходит осенью и даже зимой видимо из-за не вовремя заключенного договора с подрядчиками. Сначала провели ремонт ям и через месяц провели полную замену асфальта.

 «Записался заранее на сайте. Однако мне сказали надо получить номерок в терминале у которого очередь, пока стоял время записи закончилось (30 минут), спрашивается зачем нужна электронная запись. Дошел до терминала, а как с ним работать не понятно. Куда, что нажимать не известно, но есть девочка консультант, кто всем подсказывает (зачем тогда терминал, если все равно необходим человек-консультант). Далее подошёл к окошку с номерком, а он бесполезен, т.к. там живая очередь».



Транспорт,



Услуги населению

- ! г. Санкт-Петербург. Московский вокзал. Ленты устройств для проверки багажа находятся на 1 метр от пола, пассажирам приходится поднимать тяжелые сумки и чемоданы.
- ! При пешеходных переходах через железнодорожные пути и крупные автодороги инвалидам приходится подниматься по ступенькам, нет лифтов
- ! Пешеходные переходы не подсвечиваются в темное время суток.
- ! Часто нарушаются условия застройки перед городом, вместо заявленных школ и садов строят новые дома.
- ! Уведомления с Почты России не всегда доходят до адресата. Можно организовать смс-уведомления.
- ! Очереди на почте, на любой операции.
- ! район «Зябликово» - два Сбербанка, одна почта. Постоянные очереди, особенно в почтовом отделении
- ! Давка в общественном транспорте в часы пик
- ! Пробки на дорогах
- ! Неотрегулированная система дорожного контроля с помощью светофоров (при соблюдении скоростного режима водитель не должен все время упираться в "красный")
- ! Застройщики новых домов не предусматривают мест для парковки, ни внутри дома, ни на улице. Припарковаться просто не где.
- ! г. Москва. Услуга по получению специального питания для беременных женщин и грудных детей. Молоко и соки привозят со склада на небольшие склады (так называемые молочные кухни), куда люди сами приезжают и забирают питание.
Решение: Автомобиль напрямую развозит питание по домам по определенному времени. Исключаются дополнительные склады и персонал, удобство для людей.

Приложение 3.

Вариант сконцентрированных усилий



Учитывая жесткие ограничения по времени и ресурсам, для эффективного применения lean технологий в социальной сфере можно **сконцентрировать усилия и ресурсы на трех-четыре направлениях, имеющих ключевое значение для большей части активного электората** (пенсионеры, рабочие, служащие, бюджетники, военные).

Здесь просматривается аналогия с подходом к решению проблемы продовольственного снабжения Красной Армии в 1941 году. Когда Сталин, понимая ограниченность ресурсов и недопустимость сбоев в поставке продовольствия на фронт, задал вопросу бывшему царскому генерал-интенданту: «Что делать в первую очередь?». Генерал ответил, что у солдата всегда должно быть три «С»: сухари, сахар, сало. Все остальное он найдет сам или обойдется этими тремя «С» в тяжелой обстановке.

Так и в нашем случае имеет смысл показать убедительные образцы и, главное, создать работоспособную систему масштабирования. Ключевые направления предлагаем выбирать с учетом следующих факторов:

1. Возможность централизованного (государственного) влияния на процессы,
2. Значимость для населения, т.е. злободневность проблем (максимальное влияние на повседневную жизнь, семейный бюджет, физическое состояние),
3. Наличие успешных практик и инфраструктуры внедрения (пусть в зачаточном состоянии),
4. Наличие большого количества «низковисящих» потерь, работа с которыми даст быстрый эффект при минимальных затратах.

Приложение 3.

Вариант сконцентрированных усилий



На наш взгляд указанным факторам в наибольшей степени отвечают **три направления**:

- I. Снижение стоимости (удешевление) основных услуг ЖКХ: теплоснабжение, электроснабжение и общедомовые затраты (освещение подъездов, вывоз мусора, уборка придомовой территории).
- II. Создание комфортной (удобной), целостной, логистически-достаточной и основанной на принципах «точно-вовремя» транспортной среды городов и поселений.
- III. Повышение эффективности системы регистрации пациентов, создание дружелюбного интерфейса приема больных и снижение потерь времени врачей-специалистов на оформление больных и документооборот (Другие вопросы в сфере здравоохранения требуют существенного времени и больших затрат).

Выбирая три направления приложения усилий (ЖКХ, Здравоохранение и Транспорт), мы понимаем, что реализация проектов и предъявление результатов будет иметь некий сезонный характер.

Заказчиками работ по внедрению бережливых технологий в указанных направлениях должны стать:

- на федеральном уровне - **Минтранс, Минстрой и ЖКХ, ФМБА.**
- на региональном уровне – **Правительства регионов,**
- на местном уровне – **муниципалитеты не ниже городского округа.**

Сбор данных, мониторинг результатов и контроль исполнения мероприятий за аппаратами полномочных представителей Президента РФ в федеральных округах.