



# МОДЕЛЬ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Практичний посібник

Видання здійснене у рамках проекту  
«Співробітництво адміністрації та неурядових організацій  
для надання суспільних послуг»

Лідер проекту:  
Асоціація «ЧАС. ПРОСТІР. ІДЕНТИЧНІСТЬ»

Партнери проекту:

- Дніпропетровський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;
- Львівський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;
- Дніпропетровське регіональне відділення Асоціації міст України;
- Дніпропетровська обласна громадська організація «Дніпропетровський координаційно-експертний центр з питань регуляторної політики»;
- Центр соціально-економічного розвитку (Centrum Rozwoju Społeczno-Gospodarczego Sp. z o.o.);
- Громадська спілка «Локальна співпраця».

Дніпропетровськ  
Видавництво «Грані»  
2016

УДК 352.07:316.422(477)(07)

ББК 67.9(4Укр)401я7

М 74

Авторський колектив:

Марчін Дадел, Марта Макух, Гражина Болевська, Шимон Медальйон, Агнешка Куклінська-Знаміровська, Романа Кшевицька (частина 1, додатки; переклад з польської: Богуміла Лесечко, Ольга Котовська)

Сергій Серьогін, Євгеній Бородін, Ірина Дегтярєва, Валерій Дрешпак, Тетяна Маматова, Тетяна Серьогіна, Ольга Котовська, Галина Литвин, Галина Макота, Юрій Ничка, Василь Абаїмов, Антоній Соболевський, Томаш Чубара, Сергій Квітка (передмова, вступ до українського видання, частина 2)

Модель делегування суспільних послуг: польський досвід для України : практ. посіб. / авт. кол. : М. Дадел, С. Серьогін, Є. Бородін [та ін.] – Д.: Видавництво «Грані», 2016. – 136 с.

ISBN 978-617-7351-13-8

Практичний посібник підготовлено на основі poradnika Model kontraktowania usług społecznych (Słupsk, Centrum Inicjatyw Obywatelskich, 2015), виданого за матеріалами інноваційного тест-проекту «Від партнерства до співробітництва», що втілювався в Польщі за фінансової підтримки Європейського Союзу у рамках Європейського соціального фонду, та результатів реалізації в Україні проекту «Співробітництво адміністрації та неурядових організацій для надання суспільних послуг» у рамках Польсько-канадської програми підтримки демократії, що співфінансується Програмою польської співпраці для розвитку Міністерства закордонних справ Республіки Польща і Міністерства закордонних справ, торгівлі та розвитку Канади (DFATD).

Призначений для посадових осіб місцевого самоврядування, державних службовців, лідерів громадських об'єднань, науковців, викладачів, експертів, студентів, слухачів курсів підвищення кваліфікації та всіх, хто цікавиться питаннями державно-громадського партнерства, децентралізації, розвитку місцевого самоврядування.

УДК 352.07:316.422(477)(07)

ББК 67.9(4Укр)401я7

Усі права застережено.

Відтворювати будь-яку частину цього видання в будь-якій формі в комерційних цілях без письмової згоди правовласників заборонено. Безкоштовна публікація.

ISBN 978-617-7351-13-8

© Асоціація «Час. Простір. Ідентичність», 2015, 2016

© Видавництво «Грані», 2016

# ЗМІСТ

Передмова	5
<b>Вступ до українського видання</b>	
Для чого створена Модель делегування суспільних послуг та чому потрібен нам «третій сектор»?	7
У чому полягають переваги «третього сектору»?	10
Чи можливе партнерство між трьома секторами як принцип делегування суспільних послуг?	14
<b>ЧАСТИНА 1. Моделі делегування суспільних послуг</b>	
<b>Опис Моделі делегування суспільних послуг</b>	
У чому полягає унікальність Моделі?	20
До вирішення яких проблем застосовується Модель?	21
Хто може скористатися Моделлю?	25
Як розпочати роботу з Моделлю?	25
<b>Структура Моделі делегування суспільних послуг</b>	
Типи делегування завдань	28
Регрантинг: бони (міні-гранти) на активність	29
Делегування послуг	32
Делегування управління інституцією	35
Кооперативне вирішення проблем	36
<b>Процес делегування завдань</b>	
Теоретична частина процесу делегування	40
Практична частина процесу делегування (на прикладі делегування послуг)	49
<b>ЧАСТИНА 2. Вибрані приклади застосування моделей делегування суспільних послуг в Україні</b>	
<b>Досвід Дніпропетровської області</b>	
Петриківська районна рада – делегування послуги	64
Солонянська селищна рада – делегування послуги з утримання в належному санітарному стані рекреаційної зони в межах населеного пункту смт Солоне	69
Зеленодольська міська об'єднана територіальна громада – делегування інституції – управління дитячо-юнацькою спортивною школою	74
Дніпропетровська районна рада – делегування послуги «організація і проведення»	79
Новоолександрівська сільська громада – делегування послуг з благоустрою території в центрі с. Новоолександрівка та створення умов для виховання дітей	92
<b>Досвід Львівської області</b>	
Завадівська сільська рада – делегування послуги «Створення інформаційного центру імені отця Михайла Вербицького в межах населеного пункту села Завадова»	96
Турківська районна рада. Делегування послуги «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району»	101

## ДОДАТКИ

### Аналіз потреб споживачів

- A. Сценарій проведення відкритої зустрічі з мешканцями щодо вивчення громадської думки стосовно потреб і очікувань, пов'язаних з опікунськими послугами 108
- B. Анкета-опитувальник для соціального працівника з метою визначення потреб осіб, які користуються послугами опіки та піклування 109
- B. Перелік запитань до керівника територіального центру соціальної допомоги для отримання інформації щодо потреб споживачів в межах запланованого завдання 111
- Г. Зразок результатів аналізу потреб мешканців 112

### Аналіз позиції зацікавлених сторін

- A. Сценарій розширеного індивідуального інтерв'ю із соціальним працівником стосовно очікувань у сфері опікунських послуг, реалізованих у змінній формі 115
- B. Сценарій інформаційної зустрічі для потенційних виконавців завдання стосовно їхніх очікувань відповідно до запланованого завдання 116
- B. Сценарій інформаційної зустрічі із надавачами завдання (депутатами, посадовцями, структурними одиницями органу самоврядування, установами, що відповідають за соціальний захист) стосовно очікувань, пов'язаних із делегуванням завдання в новій формі 117

### Аналіз організації і планування підтримки

- A. Анкета-опитувальник для аналізу потреб організації та планування підтримки 119

### Стандарт делегованої послуги

- A. Зразок запрошення для участі у групі зі стандартизації 122
- B. Зразок стандарту (детальний опис заходів, які передбачають делеговане завдання, наприклад, опікунська послуга) 123

### Опрацювання нормативно-правових документів

- A. Пропозиції до Програми співпраці. 126
- B. Пропозиції до конкурсного відбору 126

### Консультації з громадськістю

- A. Сценарій проведення відкритої зустрічі із мешканцями з метою вивчення громадської думки стосовно потреб і очікувань від надання опікунських послуг 130

### Оцінювання

- A. Зразок аналізу матеріалів з оцінювання опікунських послуг після закінчення реалізації завдання 131
- B. Відгук працівника, який реалізує опікунські послуги 132
- B. Анкета телефонного опитування осіб (наприклад, волонтерів, представників недержавних організацій), які користуються підтримкою органу місцевого самоврядування, або осіб з їхнього оточення 133

## ПЕРЕДМОВА

Системні перетворення в Україні, спрямовані на деконцентрацію та децентралізацію влади, сьогодні потребують пошуку нових концептуальних підходів до розбудови системи управління на рівні громад, трансформацій у системі державно-громадських, публічних і суспільно-економічних відносин в Україні, що передбачає широке залучення громадян, інститутів громадянського суспільства до процесів управлінської діяльності.

На відміну від України, де зберігаються сильні традиції централізації та бюрократизації, країни Європейського Союзу мають напрацьований роками досвід конструктивної взаємодії між органами місцевого самоврядування, державної влади і громадськістю та їх ефективної співпраці у сфері надання публічних послуг і вирішенні суспільних проблем. Органи публічної влади делегують виконання своїх повноважень, передають публічні завдання разом з фінансуванням на їх реалізацію громадським об'єднанням. Тоді громадське об'єднання опікується не лише захистом, задоволенням потреб своїх членів або цільової групи, а працює задля блага усього суспільства і своєї громади.

Саме на розроблення і тестування інструментів впровадження такої форми публічно-громадського партнерства і спрямовано проєкт “Співробітництво адміністрацій та громадських організацій у сфері надання суспільних послуг”, який реалізується в Україні з 1 лютого 2015 р. по 30 вересня 2016 р. за сприяння Польсько-канадської програми підтримки демократії. Лідером проєкту є Асоціація “Час. Простір. Ідентичність”, м. Щецин, Польща. Партнери проєкту: Дніпропетровський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України, Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України, Дніпропетровська обласна громадська організація „Дніпропетровський координаційно-експертний центр з питань регуляторної політики”, Дніпропетровське регіональне відділення Асоціації міст України, Центр громадських ініціатив (м. Слупськ, Польща), Вища школа публічної адміністрації у м. Щецин, ГО “Центр суспільно-економічного розвитку”.

Модель делегування суспільних послуг була розроблена в Республіці Польща в рамках проєкту “Від партнерства до кооперації” (2012 – 2015 рр.) та протестована у 17 органах місцевого самоврядування на рівні гмін і повітів. Модель демонструє нову ідею реалізації публічного управління в умовах децентралізації, нову філософію співпраці органів самоврядування та неурядових організацій, інноваційні форми вирішення публічних завдань. Фактично ідеться про інвестування в місцеву активність та застосування підходів аутсорсингу в публічному управлінні.

Тестування моделі делегування суспільних послуг продемонструвало можливість впровадження інноваційних розв'язань демократичного врядування. Реалізація такої моделі – це перш за все можливість сприяння поверненню втраченої до влади довіри, позиціонування її як партнера, рівноправного учасника суспільних відносин, утвердження

ролі органу місцевого самоврядування не стільки як суб'єкта управління, відокремленого від громади, а як інституту безпосереднього представництва громади.

Основна ідея проекту полягає в спробі імплементації в Україні досвіду Польщі в деяких питаннях взаємодії органів місцевого самоврядування та інституцій громадянського суспільства в режимі ефективної співпраці. Успішність такого досвіду зафіксовано в країнах, де завершилися процеси модернізації системи регіонального управління, зокрема у Великій Британії, США, Швеції та ін. Головна мета проекту – адаптувати, впровадити і протестувати модель делегування суспільних послуг від органів місцевого самоврядування громадянським об'єднанням в Україні на прикладі Дніпропетровської та Львівської областей.

Завдяки реалізації проекту в окремих селах, селищах, містах і районах України впроваджено інноваційну форму співпраці органів влади та громадян у вирішенні суспільних викликів; проаналізовано відповідні можливості та обмеження чинного законодавства, розроблено зміни, необхідні для впровадження MKUS в Україні; підготовлено команду радників проекту; розроблено матеріали з упровадження моделі та навчальні програми для посадових осіб місцевого самоврядування. Як наслідок, уже сьогодні відбуваються зміни у сприйнятті взаємодії місцевої влади з громадськими об'єднаннями.

Посібник містить основні напрацювання реалізації моделі делегування суспільних послуг у Республіці Польща (частина 1) та практичні здобутки пілотного проекту “Співробітництво адміністрацій та громадських організацій у сфері надання суспільних послуг”, який реалізовано в десяти органах місцевого самоврядування Дніпропетровської та Львівської областей (частина 2), а також допоміжні та інструктивні матеріали, які можуть бути використані на практиці органами місцевого самоврядування у ході впровадження моделі (додатки).

Маємо надію, що цей посібник та матеріали проекту стануть у нагоді органам державної влади, органам місцевого самоврядування, громадським об'єднанням під час упровадження нової моделі демократичного партисипативного управління і розвитку активного та відповідального громадянського суспільства в Україні.

Сергій Серьогін,  
доктор наук з державного управління,  
професор, директор Дніпропетровського  
регіонального інституту державного  
управління НАДУ при Президентіві України

## ВСТУП ДО УКРАЇНСЬКОГО ВИДАННЯ

*Для чого створена Модель делегування суспільних послуг та чому потрібен нам «третій сектор»?*

Цей посібник присвячений аналізу участі громадянського суспільства та обґрунтуванню важливості взаємодії між органами місцевого самоврядування (ОМС) і «третім сектором» у реалізації суспільних послуг.

Зауважимо, що діяльність «третього сектору» у Республіці Польща регламентується великою кількістю законодавчих і підзаконних актів, профільним серед яких є Закон від 24 квітня 2003 року «Про діяльність суспільної користі та волонтерство», який регулює взаємодію органів публічної влади та неурядових (недержавних) організацій, визначає форми співпраці та надання публічних послуг. Традиція ототожнення поняття «неурядові організації» (non-governmental organizations) із організаціями «третього сектору» характерна для більшості країн розвинутої демократії та для Польщі зокрема. Але безпосередній переклад польського й англomовного варіантів терміну українською мовою, як «неурядові організації», звужує сам зміст терміну. Окрім того, в українському законодавстві практика застосування терміну «неурядові організації» стосується тільки їхніх міжнародних представництв та представництв іноземних громадських (неурядових) організацій в Україні. Закон України від 22 березня 2012 року «Про громадські об'єднання», що набув чинності з 1 січня 2013 року, не передбачає інших варіантів використання терміну «неурядові організації» та розглядає громадські об'єднання як добровільне об'єднання фізичних осіб та/або юридичних осіб приватного права для здійснення та захисту прав і свобод, задоволення суспільних, зокрема економічних, соціальних, культурних, екологічних, та інших інтересів. Згідно з цим Законом поняття «громадські об'єднання» подібне за своїм значенням до міжнародної традиції використання терміну «неурядові організації» (non-governmental organizations) та ширше за «громадські організації», адже містить в собі як громадські організації, так громадські спілки. Законом України передбачено, що громадські об'єднання здійснюють свою діяльність в інтересах громадян там, де органи влади часто неспроможні це реалізувати. Одночасно поняття «громадські об'єднання» є вужчим за змістом ніж поняття «третій сектор», яке передбачає не лише сукупність громадських об'єднань, а й певну систему принципів та традицій самоорганізації людей щодо регулювання суспільних відносин та забезпечення власних інтересів. Саме тому в українському варіанті цього посібника ми використовували термін «недержавні організації», що не створює термінологічний колізій з чинним українським законодавством, та за змістом відповідає дослівному перекладу польського терміну «organizacje pozarządowe», хоча дослівний переклад мав би бути «неурядові організації».

Посібник створений для того, щоб у доступній формі спробувати відповісти на принципове питання: **чому необхідні три сектори (гро-**

мадянське суспільство, влада, бізнес) у сфері надання суспільних послуг? Аргументи, наведені в цьому посібнику, дозволять уникнути можливих сумнівів із приводу того, що недержавні організації (НДО), беручи безпосередню участь у процесі надання публічних послуг, намагатимуться отримати доступ до коштів місцевого бюджету, не пропонуючи додаткових пропозицій чи кращих за якістю продуктів, ніж це можуть запропонувати два інші сектори, тобто органи влади та бізнес.

Перш ніж відповісти на це принципове питання, доцільно з'ясувати значення терміну «суспільні послуги» у широкому розумінні та визначити його використання кожним із трьох секторів, відповідно до того, як суспільні послуги можуть надаватися. **Суспільні послуги** – це особливий вид послуг, які спрямовані на задоволення життєво необхідних потреб людини, сприяння її життєдіяльності та соціально-культурного розвитку. Поняття «суспільні послуги» застосовуються до тієї самої сфери послуг, що й поняття «публічні послуги» (державні послуги й послуги ОМС). В українській нормативно-правовій та науковій літературі поняття «суспільні послуги» наразі практично відсутнє, а тому частіше всього використовується близьке до нього, але вужче за значенням й за їхніми споживачами, поняття «соціальні послуги». Соціальні послуги надаються органами публічної влади як допомога особам, окремим соціальним групам, які перебувають у складних життєвих обставинах і не можуть самостійно їх подолати, з метою вирішення їхніх життєвих проблем. Тоді як суспільні послуги спрямовані не стільки на надання допомоги незахищеним верствам населення, скільки на створення умов для задоволення потреб мешканців конкретної громади в соціально-культурному саморозвитку.

Доцільно зауважити, що кожен із трьох секторів розглядає під певним кутом значення послуги, яка надається населенню. Недержавний сектор (громадянське суспільство та бізнес) наголошує на тому аспекті визначення послуги, який розкриває її як своєрідний зв'язок, що базується на принципах участі громадськості в наданні та розширенні прав і можливостей тих, кому ці послуги надаються. Для органів державної влади та місцевого самоврядування, бюджетних установ та організацій, заснованих згідно з законом чи в межах повноважень державних органів, розуміння послуг передусім базується на принципах права, тобто незаперечних вихідних вимогах (позитивних зобов'язаннях), що виникають перед учасниками суспільних відносин щодо реалізації прав громадян. У сфері ринкових відносин послуга розглядається як своєрідний товар, який потрібно продати. Іншими словами, варіант розуміння суспільних послуг з позиції громадянського суспільства зорієнтований на розкриття їхньої визначальної ролі для громадян та громади, їхнього досвіду, що твориться на основі вищих духовних ідеалів, емпатії (співпереживання), солідарності, братерства. З точки зору органів влади, суспільні послуги реалізуються в межах держави як спільноти громадян, які мають певні права. Третій варіант пояснення суспільних послуг з позиції приватного сектору пов'язаний з отриманням прибутку та його розподілом в інтересах учасників, які сприймаються як «клієнти». Суттю



діяльності недержавного сектору є добровільність, державного сектору – необхідність надання певних суспільних (соціальних) послуг та допомоги, що закріплені в правах громадян. Незважаючи на принципову відмінність у розумінні суспільних послуг кожним сектором та, можливо, саме завдяки їй, співіснування цих трьох секторів є як можливим, так і необхідним.

Важливість співробітництва між цими трьома секторами можна проілюструвати на прикладі гіпотетичних ситуацій, у яких суспільні послуги надавалися б винятково одним із секторів.

*Ситуація 1.* Винятково «третій сектор» реалізовує завдання у межах малої групи через взаємодопомогу чи в умовах, коли інші сектори не можуть працювати (їх немає, або ж вони недоступні). Ця модель є застарілою, адже для надання задекларованих послуг «третьому сектору» часто бракує спеціальних навичок та компетенцій. Суб'єкти недержавного сектора також схильні до вибіркового та патерналістського ставлення до своїх підопічних та, здебільшого, мають обмежені ресурси та можливості дій.

*Ситуація 2.* Лише державний сектор надає публічні послуги. Такий стан справ у Східній Європі тривав до початку демократичних перетворень, що у країнах постсоціалістичного табору, зокрема й у Польщі, розпочалися з 1989 року, а в колишніх республіках Радянського Союзу, до яких належала Україна, – з 1991 року. Авторитарний варіант цієї ситуації характеризується відсутністю свободи об'єднань та централізованим прийняттям рішень. Така ситуація не сприяє мотивації громадян, які у своїй поведінці схильні до постійних скарг та незадоволення владою. Дотепер негативні наслідки тривалого періоду комуністичного режиму та командно-адміністративної системи у прийнятті рішень у всіх сферах суспільного життя перешкоджають у розбудові мережі активної взаємодії між трьома секторами. У такій моделі державна влада частіше всього намагається вирішувати нагальні проблеми, а не працювати на їхнє випередження. Спектр проблем, з якими така система може впоратися, є дуже вузьким. Слабке розуміння суспільних потреб населення та, навіть, заперечення їх на державному рівні, часто пов'язане із заполітизованим контролем над інформацією. Громадяни, як споживачі послуг, дуже залежні від держави та її соціальної політики. За таких умов виникає дефіцит товарів і послуг, створюється «тіньовий» (нелегальний) ринок послуг для номенклатурної «еліти» та представників органів влади на місцях. «Тіньовий» ринок у деяких випадках формується на основі недержавного сектору, або діє всередині установ, що згідно з законом повинні надавати конкретні послуги безкоштовно. На периферії державної системи зі значними труднощами формуються елементи автентично недержавного сектору, який намагається заповнити ті ніші, які державні інституції не покривають своєю діяльністю.

*Ситуація 3.* Винятково приватний сектор надає послуги. Цей крайній ліберальний підхід до вирішення проблем характеризується включенням усіх переваг та недоліків ринку – раніше чи пізніше запускається «очищувальний» механізм ринку, тобто конкуренція між якістю та ціною, яка вилучає найменш конкурентних надавачів послуг. Визначальною рисою цього сектору є (або повинна стати) про-

фесіоналізація, і зокрема, економічна доцільність та раціоналізація процесу надання послуг. Позитивним у цій ситуації є те, що ринок товарів і послуг корегується самими споживачами – на них покладена оплата за послуги, що одночасно дозволяє їм ставити вимоги до якості надання цих послуг. Недоліки полягають у тому, що кон'юнктура ринку, тобто на ринку економічна ситуація (співвідношення між попитом, пропозицією, ціною), не завжди може задовольнити потреби в специфічних товарах чи послугах. Для ринку також характерний механізм штучного формування потреб, коли споживач «потрапляє у залежність» від певних послуг, а не позбавляється від потреби їх використання. Обмеженість такої ситуації також передбачає те, що приватний сектор не надає послуг, ціна яких нижча за собівартість, а отже, не обслуговує певні категорії населення, які не можуть заплатити ринкову ціну за послугу. Бізнес-сектор також рідко коли пропонує послуги, суть яких полягає в налагодженні безпосереднього емоційного контакту (наприклад, почуття довіри, підтримки) зі споживачами.

Цей простий приклад ілюструє неповноцінність функціонування системи надання суспільних послуг у кожному випадку, коли вона регулюється винятково одним із трьох секторів.

Окрім крайніх (моносекторних) ситуацій можливі й різні варіанти поєднання усіх трьох секторів у сфері надання послуг.

У запропонованому посібнику особлива увага приділена недержавному сектору в реалізації публічних послуг, тобто всіх тих послуг, що повинні надаватися публічним (державним та самоврядним) сектором або іншими суб'єктами за рахунок публічних коштів (коштів державного та місцевих бюджетів). Недержавні організації є важливою частиною системи надання суспільних послуг саме тому, що мають широкий, властивий тільки їм спектр компетенцій, а не лише тому, що номінально можуть надавати найдешевші послуги, хоча саме цей аргумент в останні роки наводять на підтримку співпраці з ними. *Звісно, не йдеться про створення системи, у якій існував би тільки «третій сектор», адже виключення двох інших секторів зі сфери надання суспільних послуг є ще більш проблематичним.*

### *У чому полягають переваги «третього сектору»?*

Попередньо вже наголошувалось на тому, що однією з визначальних функцій «третього сектору» є суспільно-корисна діяльність та надання послуг населенню у тих сферах, де держава з якихось причин не може їх реалізувати. Неприбутковість громадських об'єднань також є важливим механізмом протидії негативним наслідкам «чистого» ринку, коли послуги сприймаються винятково як товар.

Для прикладу, частину духовних та соціальних потреб традиційно порівнюють із економічними потребами. Але те, що є джерелом задоволення духовних потреб чи релігійних переконань, становить особливу категорію благ, які важко оцінити у грошовому еквіваленті чи купити за гроші. Співчуття, почуття солідарності та дружби – все це

ті цінності, обмін якими залежить від інших, ніж ринкові закони. Ринкові механізми у сфері духовних цінностей є неефективними. Ще одну категорію нематеріальних благ становлять ті послуги, які можна легко виміряти (оцінити) в грошовому еквіваленті, але вони не є привабливими для бізнесу через:

- невелику купівельну спроможність потенційних споживачів (наприклад, послуги для бездомних, малозабезпечених);
- передбачений законом безкоштовний характер їх надання (за них не можна брати плату);
- віддалену у часі та ускладнену в розподілі користі від інвестування (т. з. публічні блага, наприклад, охорона довкілля, публічна освіта, підвищення рівня якості управління).

За таких обставин ринкові механізми забезпечення благ і послуг не діють. Незважаючи на попит, їх економічно не вигідно надавати. Виникнення громадських об'єднань – це своєрідна реакція активних членів суспільства на цю проблему. Громадські спілки та організації часто створюються з метою захисту інтересів економічно незахищених груп населення, які незалежно від вікових, фізичних чи розумових обмежень (наприклад, особи з розумовою відсталістю, особи пенсійного віку, недієздатні особи, діти) можуть претендувати на задоволення своїх потреб. У такий спосіб через самоорганізацію «третього сектору» долає т. з. «відмови ринку» (market failure), тобто небажання або неспроможність ринку задовольнити певні потреби суспільства чи окремих груп населення.

Не менш важливою перевагою громадських організацій у порівнянні з державними установами є їхня незалежність від контрольних функцій державної влади. Адже незалежно від важливості конкретних потреб населення, посадові особи ОМС повинні насамперед керуватися посадовими інструкціями та підпорядковуватися розпорядженням органів влади, які вищі за рангом. Особисте бажання посадовця ОМС допомогти у реалізації суспільних благ майже завжди зіштовхується зі складною бюрократичною процедурою їх надання. Саме тому громадські організації намагаються запропонувати альтернативні варіанти задоволення потреб населення у таких галузях як охорона здоров'я, освіта та культура, соціальна допомога. Наявність «третього сектору» є надзвичайно важливою передумовою для покращення якості життя мешканців, забезпечення важливими для місцевого населення послугами. Недержавні організації ефективні саме тому, що вони діють в інакший, ніж державні установи, спосіб, та пропонують специфічні послуги, які не можуть надати органи влади.

До напрямків діяльності НДО належать:

*а) надання послуг:* найбільш дієва й найлегше виконувана ними функція.

Недержавні організації особливо добре пристосовані до цієї ролі як у галузі соціальних послуг (наприклад, охорони здоров'я), так і у сфері т. з. публічних послуг, які становить частину прав кожного громадянина та частіше є безоплатними. Недержавні організації також виявляються більш ефективними у задоволенні потреб осіб з невеликою купівельною спроможністю, а отже, з огляду приватного сектору, непривабливих груп населення, та у наданні таких послуг, які потре-

бують особливих взаємозв'язків між постачальником та споживачем (наприклад, існування між ними почуття довіри). У таких випадках діяльність недержавних організацій є, як правило, результативніша за аналогічні дії приватних підприємств чи органів влади.

*б) прийняття інноваційних рішень:* недержавні організації часто пропонують нетрадиційні, нові форми діяльності.

Їх новаторство полягає, передусім, у виборі процедур, зразків поведінки та організаційних моделей, які «виростають» із середовища, у якому їх впроваджують. У цьому значенні говорять про ендогенні (внутрішні) характеристики НДО: вони виникають, виходячи з місцевих передумов та ціннісних орієнтирів групи. Організацію може створити практично кожен ініціативний громадянин, а тому у недержавному секторі значно частіше використовуються нові способи вирішення проблем та задоволення суспільних потреб. Еластичність організацій, їхні відносно великі можливості пристосування до нових реалій, а також той факт, що в своїх діях вони покладаються тільки на себе і не залежать від рішень, що приймаються «згори», сприяє тому, що вони здатні ризикувати, впроваджувати інновації більше ніж інші суб'єкти.

*в) генерування соціального капіталу:* об'єднання громадян творять мережу горизонтальних зв'язків між індивідами, яка формується на основі колективних дій, почуття причетності до суспільних справ, довіри.

Американський політолог Роберт Патнам (Robert Putnam) у своїй праці «Творення демократії. Традиції громадської активності в сучасній Італії» (1994 р.) показав залежність ефективності демократичних інституцій від наявності або відсутності громадських організацій. Завдяки його дослідженню поняття «соціального капіталу» набуло широкої популярності<sup>1</sup>. У Польщі впродовж останніх десяти років все частіше говорять про соціальний капітал, але в більшості випадків наголошується на низькому рівні громадської активності. Зважаючи на зовнішні та внутрішні фактори формування соціального капіталу, існування якого інколи ототожнюють із діяльністю недержавних організацій, роль «третього сектору» у творенні почуття довіри між людьми, які не завжди знають одне одного і роблять спільну справу, важко переоцінити. Недержавні організації створюють необхідне для співпраці середовище з відповідними ціннісними орієнтирами, нормами взаємності та довіри у повсякденній поведінці, почуттями обов'язку та відповідальності. Також НДО відіграють надзвичайно важливу роль у подоланні антагоністичної за своєю природою моделі відносин «ми – вони» та у встановленні взаємної довіри між громадянами й органами влади. «Третій сектор» сприяє формуванню засад плюралізму, довіри до інституцій та поваги до закону. Творення спільноти з високим рівнем довіри також сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних з інвестуванням та укладанням угод.

*г) вираження інтересів, прагнень та бажань громадян:* організації є платформою для взаємодії людей, що сповідують певні цінності, мають схожі зацікавлення, відстоюють спільні ідеї.

Хорові колективи, спортивні клуби, релігійні та професійні організації, об'єднання етнічних меншин, клуби читачів, молодіжні асо-

ціації – усі ці організації об'єднують людей, які хочуть щось робити разом. Об'єднання збагачують життя окремих індивідів і життя суспільства, у якому вони функціонують.

*г) вираження та формування громадської думки:* прагнучи отримати підтримку своєї діяльності серед ширшого кола осіб, недержавні організації, зокрема й ті, які відстоюють інтереси певної групи, конкретні політичні погляди чи моральні цінності, намагаються залучити якнайбільшу кількість своїх прихильників та заповнити публічні дискусії відповідними переконаннями, аргументами та пропозиціями.

Громадські об'єднання є джерелом альтернативних поглядів та способів життя. Вони також пропонують свої відповіді на важливі для суспільства питання та намагаються переконати інших у тому, що їхня позиція є правильною.

*д) репрезентація та підтримка інтересів малих груп або меншин:* значна частина організації існує для того, щоб діяти в інтересах тих, кого вони згуртовують;

Як приклад можна навести діяльність профспілок, жіночих організацій, об'єднань ветеранів та ініціативи місцевих громад, спрямованих на популяризацію територіальної громади. Окрему групу становлять ті, хто самостійно є малоефективним у захисті та популяризації своїх інтересів, – об'єднання таких осіб створює можливість для проведення різноманітних акцій для репрезентації їхньої позиції. Завдяки таким ініціативам відбувається представлення поглядів або проблем окремих груп, які не є настільки чисельними, щоб зацікавити політичних лідерів; не є настільки заможними чи авторитетними, щоб впливати на державну чи регіональну політику. Популяризація інтересів малих груп або меншин через проведення акцій сприяє громадсько-політичній інтеграції нечисленних, малозабезпечених чи мало впливових груп населення у суспільне життя та привертає увагу громадськості до їхніх проблем.

Визначений перелік становить основні функції НДО. Звичайно, кожна окрема організація не здійснює усі ці функції одночасно, хоча у більшості випадків вона виконує більше ніж одну з них. *Водночас, «третьій сектор» доцільно розглядати як важливу й невід'ємну складову у системі надання суспільних послуг, який може виконувати всі ті функції, що на рівні державного сектору не забезпечуються (наприклад, популяризація малих громад).*

---

<sup>1</sup> Патнам Р. Д. Творення демократії. Традиції громадської активності в сучасній Італії [Текст] / Перекл. з англ. – К. : Основи, 2001. – 302 с.

*Чи можливе партнерство між трьома секторами як принцип делегування суспільних послуг?*

Серед вище наведених переваг від залучення недержавного сектору до надання суспільних послуг особливо доцільно зосередитись на способах реалізації послуг НДО. Можливі способи надання послуг НДО залежить від специфіки розподілу завдань між трьома секторами та форм взаємодій між ними (співробітництво, конкуренція, суперництво чи конфлікт). Ми зосередимося на найбільш бажаному варіанті форми взаємодії – на співробітництві. Співробітництво також може мати різні моделі його реалізації. У цьому посібнику особлива увага буде зосереджена на державно-громадському співробітництві та партнерстві щодо надання суспільних послуг, що містить широкий спектр угод про співпрацю, які формально закріплені в правових документах<sup>2</sup>. Якщо співробітництво передбачає добровільну, дружню співпрацю учасників процесу надання суспільних послуг, то партнерство – продуману й вигідну з економічної точки зору взаємодію партнерів.

Суть ідеї соціального партнерства виходить з низки зарубіжних управлінських традицій та об'єднує їх.

*По-перше*, вона з'явилася на основі концепції соціального діалогу (головним чином двостороннього – між роботодавцем та профспілками або тристороннього – між представниками уряду, підприємцями та профспілками), що виражається у формі укладення договорів. Із метою реалізації цієї ідеї в 1999 році Європейська Рада ухвалила Європейський пакт зайнятості. Складовою цієї традиції є також концепція публічно-приватного партнерства, яка згідно з визначенням Економічної комісії ООН у Європі (UNECE), є інноваційною контрактною угодою між публічним та приватним секторами у сфері надання публічних послуг та розбудови відповідної інфраструктури. Ця ідея у специфічній формі реалізувалася спочатку у США, а пізніше у країнах Європи, але у Польщі та Україні вона не набула значного застосування.

*По-друге*, важливою причиною значного поширення соціального партнерства як форми організації діяльності стали невідворотні зміни у самих державних органах, а саме: перехід до нової парадигми державного управління, яка ґрунтується на суб'єкт-суб'єктних відносинах. У цьому контексті йдеться про заміну класичної концепції раціональної бюрократії, започаткованої з кінця XIX ст., через концепцію нового публічного менеджменту (new public management) у 60-70-х роках XX ст., одну з моделей застосування бізнес-менеджменту до організації системи державного управління, та перехід до найновішої моделі публічного (нового) доброго врядування (new good

---

<sup>2</sup> Дубич К. В. Партнерство державного та недержавного суспільних секторів як ефективний механізм управління у сфері надання соціальних послуг у країнах Євросоюзу / К. В. Дубич // Державне управління: теорія та практика [Текст]. – 2013. – № 2. – С. 117–128. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp\\_2013\\_2\\_16.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2013_2_16.pdf)



governance), що активно впроваджується з 80-90-х років ХХ ст. Суть концепції доброго врядування полягає у горизонтальному (мережевому) управлінні суспільством на принципах партнерства та залучення до управління недержавних суб'єктів. Концепція доброго врядування наближається до ідеї громадського самоврядування та передбачає нові принципи належного врядування: не лише ефективність, підзвітність та підконтрольність, але й відкритість, доступність, чутливість до вимог, потреб і запитів громадян<sup>3</sup>.

*По-третє*, реалізація ідеї публічно-громадського партнерства значною мірою також пов'язана із трансформацією (або хоча б модернізацією) традиційних моделей соціальної політики. Класичні європейські моделі соціальної політики (континентальна, англосаксонська, скандинавська і південно-європейська) дедалі частіше виявляють свою низьку ефективність у вирішенні нових проблем, а тому держави шукають вихід у змішаних (гібридних) моделях. Спільною рисою пошуку оптимальних шляхів реалізації соціальної політики є рух від традиційної моделі держави загального добробуту (welfare state) зі встановленням прийнятних для суспільства життєвих стандартів до суспільства добробуту (welfare society). Важливою характеристикою поняття «суспільства добробуту» є особливе розуміння надання послуг. В умовах світової економічної та державної фінансової криз до дієвих механізмів забезпечення реалізації суспільних послуг доцільно віднести механізм включення «третього сектору» у реалізацію суспільних завдань. Однією з найважливіших ідей у цьому напрямку є політична концепція «великого суспільства» (big society), згідно з якою значний обсяг відповідальності за надання послуг суспільству передається місцевим громадам. З 2010 року ця ідея стала особливо популярною у Великій Британії. В її основі лежить децентралізація та використання потенціалу самоорганізації населення, створення більших можливостей для самореалізації громадян.

*По-четверте*, з ідеєю соціального партнерства також пов'язаний принцип субсидіарності, який має давню європейську традицію та містить важливий аксіологічний (ціннісний) аспект. Принцип субсидіарності в управлінській практиці передбачає зменшення контролю центру над громадами та регіонами, коли рішення у державі повинні ухвалюватися на найнижчому з можливих рівнів, а верхні ланки управління повинні діяти тільки тоді, коли їхні дії будуть ефективніші за відповідні дії нижніх ланок. У таких державах, як Німеччина та Польща, принцип субсидіарності прийнятий на конституційному рівні.

Окрім теоретичного визначення, соціальне партнерство передбачає конкретні заходи, спрямовані на включення досвіду діяльності окремої громади до визначення цілей всієї спільноти. На практиці під самоврядуванням розуміють поєднання діяльності державних органів із територіальною громадою. Формально дві сторони укладають

---

<sup>3</sup> Гук О. І., Колодій А. Ф. Культура та етика демократичного врядування [Текст] : навч. посіб. / О. І. Гук, А. Ф. Колодій. – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. – С. 12

контракт про делегування завдань. Контракт може укладатись як на одноразове виконання простих завдань (наприклад, надання конкретної послуги, до виконання якої залучені державні органи та недержавні організації); так і на тривалий період спільного формування та реалізації програми дій, що включає стратегію розвитку територіальної громади або її структури (наприклад, ринку праці, аграрних питань, освіти).

Враховуючи взаємини між державним та «третім» секторами й відповідно до їхніх цілей та ресурсів, можна виділити щонайменше чотири типи ситуацій з реалізації соціального партнерства:

*Ситуація 1.* Кооперація (співробітництво): цілі та використання ресурсів узгоджені між сторонами.

*Ситуація 2.* Комплементарність (взаємодоповнюваність): узгоджені лише цілі, при збереженні розрізаних ресурсів сторін.

*Ситуація 3.* Кооптація однієї зі сторін (частіше всього введення до складу ОМС громадської організації): у такому випадку органи влади через НДО реалізують визначені цілі, через що НДО ризикують перетворюються на знаряддя ОМС.

*Ситуація 4.* Конфронтація: коли немає узгодження цілей та методів їхньої реалізації.

Із чотирьох описаних вище ситуацій лише дві перші (співробітництво та комплементарність) можна вважати такими, що відповідають засадам партнерства.

Під партнерством ми розуміємо динамічні відносини між різними суб'єктами, що виходять із взаємно узгоджених цілей, які реалізуються завдяки найбільш раціонально виправданому поділу завдань, враховуючи переваги кожного партнера у вирішенні конкретних завдань. *Із великої кількості визначень поняття «партнерство» ми пропонуємо те, у якому наголошується на важливості «динамічної рівноваги» між окремими сторонами, тобто партнерство передбачає взаємний вплив суб'єктів, зберігаючи за цього рівноправну участь партнерів, взаємну відповідальність та прозорість у процесі прийняття рішень без їхнього цілковитого злиття чи повної автономії.*

Із цього визначення випливає, що для збереження партнерства обов'язковим є виконання принаймні двох умов:

- усі учасники повинні зберігати власну суб'єктність;
- вони повинні дотримуватися прийнятих засад взаємодії.

Якщо порушується одна з умов, то справжнє партнерство не може відбутися.

Без сумніву, дотримання цих умов (зокрема другої) є надзвичайно складним, оскільки у випадку партнерства ОМС та НДО існує суттєва й очевидна асиметрія відносин на користь органів влади. Саме тому на практиці відносини між цими двома секторами частіше за все набувають форми кооптації. З багатьох очевидних причин для органів влади партнерство, так само як й інші форми участі громадян у управлінні, є складним і болючим процесом позбавлення їх частини владних функцій. Для того, щоб використати переваги партнерства, органи влади повинні визнати самостійність суб'єктів недержавного



сектору, з якими вони здійснюватимуть відносини. Органи влади повинні вміти оцінити компетенції й переваги НДО навіть тоді, коли вони самі зможуть виконати завдання, а також, виступаючи у ролі платника, зуміти враховувати плюси від НДО як партнерів. На практиці такий підхід дуже складно реалізувати, адже він передбачає високий рівень готовності до змін з боку органів влади.

Партнерство є не лише методом виконання публічних завдань, але й специфічним методом управління, що належить до інституційних форм концепції доброго врядування (*good governance*). Партнерство виступає своєрідним механізмом участі громадськості у визначенні цілей та методів в реалізації завдань. *Саме тому доцільно ще раз наголосити на подвійній природі партнерства, що містить у собі як спільне виконання партнерами поставлених завдань, так і спільне ухвалення рішень.*

Розуміння цієї двоїстої сутності партнерства є надзвичайно важливим для розкриття принципу співробітництва, яке впродовж останнього часу широко застосовується у європейських державах не тільки на рівні ОМС, а серед самих громадських організацій.

Як приклад такої тенденції можна навести досвід Великобританії, у якій, починаючи з 80-х років минулого століття, уряд розпочав докорінні зміни у механізмах надання публічних послуг. Поступово засобами консультації з громадськістю був здійснений якісний перехід: державні органи почали передавати виконання громадських послуг<sup>4</sup> комунальним підприємствам та громадським організаціям спочатку у формі укладання контракту на отримання послуги, а потім у формі партнерства, яке в останні роки є поширеною практикою. Ці тенденції потребували глибоких світоглядних змін як з боку органів влади, так і з боку організацій, які повинні були зберегти свою позицію у прийнятті рішень та не перетворитися на простого надавача послуг. Обидві сторони повинні усвідомити, що використання винятково «контрактної» (асиметричної) моделі відносин є небезпечним для двох сторін. Адже громадські організації, позбавлені власних унікальних можливостей та можливості репрезентувати інтереси своїх бенефіціарів, втрачали тим самим те, що було їхньою основною перевагою при виконанні завдань та реалізації суспільних потреб. У такий спосіб можна говорити про своєрідний парадокс підпорядкування: чим більше недержавні організації підпорядковуються органам державної влади та встановленим стандартам, тим більше втрачають свою унікальність у наданні послуг та перестають бути цінними партнерами.

Розуміння важливості подальшого розвитку відносин між державними органами і «третім сектором» сприяє тому, що впродовж останніх десятиліть між ними активно розвивається система соціального партнерства. Особливості проходження цього процесу залежать від моделі соціальної політики, хоча всюди зміни характеризуються од-

---

<sup>4</sup> У Великобританії послуги, що надаються органами місцевого самоврядування (громадами) та комунальними (муніципальними) підприємствами, установами і організаціями називаються «громадськими послугами».

нотипними фазами. Поступово спостерігається перехід від державних механізмів надання послуг, де головним чи єдиним їхнім надавачем є орган державної влади, до укладання контракту та співробітництва у сфері реалізації суспільних послуг. Зміни залежать від рівня децентралізації та законодавчих передумав делегування завдань. Кожна конкретна ситуація передбачає різну роль громадян як споживачів, виборців, платників та ін., так і недержавних організацій, які можуть забезпечувати покриття дефіцитів системи, моніторинг діяльності органів влади, конкуренцію у сфері надання послуг або доступ до публічних фінансів у процесі надання суспільних послуг.

У Польщі такі позитивні зміни є не завжди послідовними, адже постійно не вистачає чіткого розуміння розподілу завдань між окремо взятими інституціями та секторами. Якщо розподіл завдань між секторами відбувається, то в більшості випадків переважає біполярна модель співпраці влади і бізнесу, коли органи влади у специфічний спосіб забезпечують собі можливість виступати у ролі «покупця послуги».

Децентралізація передбачає обмін компетенційними повноваженнями й (не завжди одночасно) ресурсами самої територіальної громади та інших суб'єктів місцевого самоврядування, що в реальності більше виглядає як політична гра з переадресацією проблеми, аніж як цілеспрямований перерозподіл завдань між компетентними секторами для досягнення більшої ефективності у вирішенні цієї проблеми. Зважаючи на сучасні законодавчі передумови, делегування надання послуг частіше можливе в межах бюджетних коштів та базується на слабо визначених стандартах щодо якості, відсутності ефективних механізмів захисту інтересів споживачів та визначенні ціни (а не якості) як домінуючого критерію вибору пропозиції. Саме тому відносини між державними органами та громадськими організаціями головним чином формуються у сфері фінансової звітності та значною мірою залежать від наявності публічних фінансів, надходження яких залежить від централізованих фондів коштів, що акумулюються в державному та місцевих бюджетах.

Щороку громадські організації беруть активну участь у різних проектах та державних грантових програмах, але, використовуючи такі короткотермінові механізми для реалізації інноваційних ідей, вони часто не стають партнерами для ОМС, а перетворюються у своєрідну дешеву найману робочу силу. За умов тимчасової співпраці громадським організаціям складно формувати інституції на постійній основі, які можуть виступати як постійний надавач послуг та представник інтересів місцевої громади.

Основне завдання державних органів полягає у відмові від монополії на визначення потреб та інтересів окремих груп населення й визнанні того, що НДО є не тільки виконавцями визначених органами влади завдань, а й співавторами стратегії розвитку територіальної громади, учасниками дискусій щодо форми організації місцевого самоврядування. У такий спосіб НДО можуть виконувати дві важливі функції, а саме: надавати послуги та інформувати про місцеві потреби.

Створення дієвих механізмів соціального партнерства між дер-

жавним і «третьім» секторами є передумовою побудови нової якості взаємовідносин між органами влади та суб'єктами громадянського суспільства. Адже партнерство – це не лише модний у політичному дискурсі термін, а й важливий механізм становлення взаємовідносин між окремими секторами. Засади партнерства відповідають принципам сучасної філософії управління, коли:

- важливішою є налагоджена мережа взаємодії активних суб'єктів за ієрархічне їх підпорядкування;
- делегування завдань недержавним організаціям є ціннішим за виконання завдань органами влади;
- мотивування до дій має першочергове значення порівняно з наказом до виконання;
- формується механізм спільного визначення суспільних потреб і способів їх задоволення.

Іншими словами, наказова форма виконання доручень у вигляді інструкцій замінюється діалогом, а ієрархія – розгалуженою мережею співпраці.

Вище наведені міркування є своєрідним теоретичним обґрунтуванням практичної ініціативи, спрямованої на підготовку моделі делегування НДО більшої кількості завдань. Ідеться не тільки про кількісні показники, а й якісні зміни процесу делегування на співробітництво органів влади та недержавних організацій.

Важливість таких змін спонукає нас детальніше зупинитися на способах їхньої реалізації. Далі розглядатиметься поетапна процедура впровадження Моделі делегування суспільних послуг (МДСП).

Створення цього алгоритму дій – це спроба відповіді на запитання: як і яким чином залучати недержавні організації до процесу визначення і виконання завдань? Для того, щоб спростити процедуру впровадження МДСП та врахувати конкретні особливості делегування завдань ми пропонуємо умовно поділи всі варіанти ситуацій на чотири типи. Ці чотири типи ситуацій суттєво відрізняються одна від одної за основними цілями (стимулювання громадської активності через купівлю окремих послуг, надання в користування інституцій (установ, закладів) чи делегування інтегрованого вирішення конкретних проблем) та особливостями етапів впровадження Моделі.

На конкретних прикладах у посібнику показані аналогічні з географічної й тематичної точок зору ситуації. Виконували відповідно до них завдання часто реалізовувались як пілотні проекти. У цій публікації наведено вдалі приклади того, як цей процес міг би відбуватися в Україні.

Усвідомлюємо, що процес світоглядних змін вимагає постійної саморефлексії як з боку органів влади, так недержавних організацій, а пошуки кращих моделей співробітництва між ними є непростими та тривалими в реалізації. Саме тому, віримо, що цей посібник та інформація про МДСП, включаючи зразки типових документів, стане джерелом конкретного досвіду, а також сприятиме масштабним змінам у системі врегулювання відносин між органами влади та недержавними організаціями.

## ЧАСТИНА 1. МОДЕЛІ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ

### ОПИС МОДЕЛІ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ

#### *У чому полягає унікальність Моделі?*

Модель делегування суспільних послуг (МДСП, далі Модель) – це нова ідея, спрямована на формування співпраці органів місцевого самоврядування з недержавними організаціями («третім сектором») з особливим наголосом на застосуванні інноваційних форм делегування публічних послуг. Для Польщі ця Модель стала першим комплексним вирішенням, яке можна застосовувати незалежно від виду та розміру конкретної територіальної громади<sup>5</sup>. Модель розроблено в рамках інноваційного пілотного проекту «Від партнерства до кооперації» за фінансової підтримки Європейського Соціального Фонду країн ЄС, що реалізовувався у 2012–2015 роках Центром громадянських ініціатив міста Слупська разом з Варшавським університетом та гміною міста Устка. Делегування завдань є найважливішим елементом співпраці ОМС та недержавних організацій. Запропоновані у Моделі вирішення завдань були протестовані у різних регіонах Польщі в сімнадцяти ОМС на рівні гмін та одного з повітів.

У 2011 році понад 70% недержавних організацій Польщі задекларували свою співпрацю з ОМС (в основному йшлося про фінансову співпрацю). Цікаво, що співпраця між ними є більш поширеною, ніж співпраця в середині «третього сектору» чи з приватним сектором. У цьому контексті надзвичайно важливим є питання делегування повноважень.

З першого погляду здається, що фінансова співпраця організацій з ОМС є загальноприйнятною практикою. Однак, незважаючи на фінансове зростання витрат, недержавним організаціям переказується незначна частина коштів із місцевих бюджетів. Це свідчить про те, що делегування недержавним організаціям «великих» завдань у Польщі є винятком з правил. Йдеться не лише про кількісні показники делегованих повноважень, але і про якість цілого процесу.

*Модель делегування суспільних послуг є відповіддю на реальні потреби, що виникають як у сфері компетенцій місцевого самоврядування, так і у середовищі неурядових організацій. Запропоновані у проекті рішення полягають у розробленні моделі на основі досліджень економічної та суспільної ефективності реалізації завдань, яка запускає процес реалізації завдань у формі делегування послуг.*

<sup>5</sup> У Польщі діє трьохступеневий територіальний розподіл держави (гміна, повіт, воеводство), де найменша адміністративно-територіальна одиниця на рівні міста, села або групи сіл і міст – це гміна. До системи органів місцевого самоврядування входить гмінний та повітовий рівні.

*Модель є інноваційною, оскільки дозволяє:*



- ухвалювати рішення про зміну способу реалізації послуг на основі об'єктивних критеріїв;
- запроваджувати зміну у контрольованих умовах, з урахуванням ризиків, на основі зрозумілої інструкції, згідно з чинним законодавством;
- зміцнювати потенціал тих НДО, які можуть надавати публічні послуги;
- проводити ефективний моніторинг та оцінку якості виконання публічних послуг у формі делегування.

МДСП є універсальним інструментом, який може широко застосовуватись при різноманітних публічних завданнях. Зараз відчувається дефіцит загальноприйнятних комплексних інструментів у цій сфері, якими могли б користуватися органи самоврядування.

Пропонуються чотири інноваційні типи делегування повноважень, які дозволяють уникнути найпоширеніших помилок та сприяють виходу на вищий рівень співпраці, а саме: регрантинг або бони (міні-гранти) на активність, делегування послуг, делегування управління інституціями (установами, закладами), а також кооперативне вирішення проблем. Модель популяризує ідею делегування завдань НДО і пропонує відповідний процес їхньої реалізації, уникаючи при цьому проблем делегування.

### *До вирішення яких проблем застосовується Модель?*

Прийнятий у 2003 році Закон Польщі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство», який спочатку мав називатися «Про співпрацю», регулює сферу і типи співпраці між ОМС та недержавними організаціями. Доцільно звернути увагу на те, що незважаючи на важливі зміни, які були запроваджені, багато роботи ще попереду.

Відкритим залишається питання, пов'язане з делегуванням публічних завдань НДО. Хоча Закон формально заохочує та допускає такий тип вирішення завдань, але на практиці делегування рідко застосовується. *Йдеться про реальне, а не формальне делегування публічних послуг, яке відбувається на основі проведеного аналізу користі та ризиків, що його супроводжують.* Правдою є й те, що завдяки Закону майже у всіх гмінах Польщі існують т. з. програми співпраці, а також оголошуються конкурси для НДО і за їхніми результатами щорічно підписуються близько 100 тисяч угод на реалізацію публічних завдань. Але у Моделі йдеться про дещо інший тип співпраці, а саме: про реальне делегування завдань або надання в користування публічних інституцій недержавним організаціям. Іншими словами, йдеться про дещо відмінний розподіл завдань (з елементами добросовісної конкуренції) між публічним та суспільним секторами. Такий принцип є в інтересах мешканців (як споживачів, так і платників податків). Запропонована Модель пропонує шляхи подолання чотирьох найслабших складових традиційного підходу.

### *Проблема 1. Розподілення дотацій*

Закон Польщі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» не дозволяє виділяти дотації на підтримку статутної діяльності організацій. Він передбачає винятково дотації на реалізацію публічних завдань. Наслідком цього є те, що навіть для організації заходів невеликого масштабу, обмежених невеликою групою людей чи територією, необхідно розпочинати тривалу процедуру конкурсного відбору. Це потребує фінансових витрат як з боку організацій, так і з боку органів самоврядування. Треба визнати, що підтримка навіть незначними коштами чинних організацій є виправданою, але бюрократична процедура прописана так, що створює більше можливостей для надання завдань та використання потенціалу організацій із значним досвідом. Наявний спосіб, через який ОМС визначає більшість малих дотацій, призводить до того, що підтримка надається великій кількості публічних завдань, однак масштаб їх є незначним, а реалізація не спрямована на досягнення суспільних змін, вирішення суттєвих суспільних проблем чи створення сталих постійно діючих громадянських інституцій.

### *Вирішення 1. Регрантинг*

У цій Моделі пропонуємо новий тип делегування публічних завдань, який ми назвали регрантингом (regranting) або міні-грантом (бонами) на активність. Це пропозиція зміни розподілу дотацій, основною метою яких є підтримка суспільної активності у різних сферах культурного, соціального, спортивного, екологічного, освітнього життя мешканців. Запропонований підхід полягає у тому, що ОМС делегують виконання завдань одній організації (чи у випадку спільної пропозиції консорціуму) з метою активізації місцевої громади на основі надання дотацій іншим суб'єктам. Це і є регрантингом. Усі фінанси, які до цього часу надавалися кільканадцятьом організаціям, потрапляють до однієї, яка отримує від органу місцевого самоврядування повноваження провести процедуру проведення конкурсу. За цього процедура може бути значно простішою, оскільки організація не зобов'язана пристосовуватися до вимог законодавства. Отже, вона може підготувати простіші аплікаційні форми, інші критерії оцінки і подібне. Орган самоврядування укладає одну угоду з організацією, а вона, виступаючи в ролі оператора, підписує угоди з безпосередніми виконавцями завдань.

### *Проблема 2. Низький рівень делегування «великих завдань»*

Масштаб цієї проблеми є різним і залежить від величини територіальної громади. У багатьох малих громадах співпраця з недержавними організаціям головним чином полягає у підтримці суспільної активності й не виходить за ці межі. Однак сфера реалізованих організацією завдань може бути значно ширшою. «Великі завдання», про які йдеться, – це, зокрема: управління будинками соціальної допомоги, притулками для безхатченків чи народними домами.

Ця проблема зумовлена обмеженим потенціалом недержавних ор-



ганізацій, неготових до вирішення великих завдань, а також низьким рівнем залучення органами місцевого самоврядування недержавних організацій до делегування публічних завдань. Низький рівень залучення органів самоврядування зумовлений низкою чинників, таких як: недовіра до завдань, що реалізуються поза межами власної структури; бажання безпосередньо впливати на завдання, які реалізуються; нерозуміння можливої користі від їх делегування. Органи самоврядування й надалі уникають делегування великих завдань організаціям, але саме організації найкраще знають проблеми свого оточення, мають доступ до найнижчих прошарків населення, вони гнучкі до змін та готові до додаткової діяльності. Серед них є експерти, які працюють з ентузіазмом і найкраще розуміють конкретні потреби. Навіть установа, яка працює ефективно, обмежена в своїй діяльності через наявність певних процедур та організаційних ресурсів.

### *Вирішення 2. Делегування управління інституцією*

Відповідно до Моделі пропонуємо два типи делегування завдань: делегування послуг та делегування управління інституцією. В обох випадках передбачені критерії відбору завдань, способи підготовки та проведення зміни у формі реалізації делегування, а також приклади, де ці рішення добре себе показали і який ефект дали. Вказуємо також на користь від зміни форми реалізації завдань. Модель передбачає також спосіб вирішення проблеми, коли в межах територіальної одиниці не має організації, готової до виконання цих завдань.

### *Проблема 3. Низький рівень готовності до вирішення проблем*

Наявна система делегування завдань та способу функціонування органів самоврядування зумовлює низький рівень готовності до вирішення конкретної проблеми, а більшу орієнтацію на сам процес реалізації. Це призводить до того, що фінанси постійно витрачаються на те саме, а конкретних результатів, покращення ситуації стосовно наявних проблем не відбувається. Як приклад можна навести витрачання коштів з фонду боротьби з наркоманією та алкоголізмом, з фонду сприяння зайнятості населення, соціального захисту безпритульних громадян, – цей процес є малоефективним, хоча кількість інституцій, які відповідальні за ці питання, не скорочується, а зростає.

### *Вирішення 3. Кооперативне вирішення проблем*

У Моделі пропонуємо новий підхід до вирішення суспільних проблем – кооперативне вирішення проблем. Основою цього типу вирішення проблем є делегування реалізації завдань у формі кооперації різних суб'єктів. Роль органу самоврядування полягає у визначенні проблеми, цілей та строку досягнення очікуваних результатів. Кінцевим партнером для органів самоврядування у реалізації завдання виступає партнерський консорціум, який у визначеній часовій перспективі пропонує комплекс заходів для досягнення «замовленого» результату. Це найбільш заангажована форма делегування завдань у

запропонованій Моделі, а тому вона вимагає дисципліни і готовності до більших ризиків з боку органу самоврядування, а з боку НДО – більшого рівня довіри до ОМС та готовності до вирішення проблеми. Перевагою застосування цієї форми є синергетичний ефект (ефект взаємодії), новий поділ завдань та можливість створення інноваційних форм вирішення «старих» проблем.

#### *Проблема 4. Неefективний розрахунок завдань*

Цей підхід, який полягає в організації відкритих конкурсів згідно з Законом «Про діяльність суспільної користі та волонтерство», призводить до того, що більша частина затраченого ресурсу на виконання публічних завдань зосереджується на формалізовано-розрахункових операціях. Значно менше уваги приділено процесу верифікації та оцінюванню результатів цього завдання, впливу від його реалізації на реципієнтів, а більше – формальним вимогам до реалізації завдання. Відзвітованим вважається завдання, яке було реалізоване відповідно до проектної пропозиції та кошторису. Оцінка суті реалізованих завдань, в принципі, здійснюється лише раз – під час вибору пропозиції для фінансування, але і ця оцінка, враховуючи часту відсутність чітких і верифікованих критеріїв, потребує більш детального перегляду. Фактично більше оцінюється відповідність реалізації, ніж суть того, що робиться. Тут виникає питання щодо ефективності витрачених публічних коштів і, взагалі про якість і сенс делегування публічних завдань.

#### *Вирішення 4. Делегування послуг*

У процесі делегування завдань особлива увага зосереджена на відповідну процедуру підготовки до делегування. Високий рівень готовності ОМС та НДО дозволяє забезпечити якісну реалізацію завдань. Ми пропонуємо формування якісних стандартів, що полегшують (або створюють можливість) проведення верифікації досягнутих результатів. Це дозволяє змістити основне навантаження роботи з оцінки процесу реалізації завдань на оцінку якості та ефективності.

Модель також пропонує підхід, що базується на розрахунках за результатами, що досі не використовувся під час делегування завдань недержавним організаціям. Це цілком нова форма розрахунку, відмінна від досі наявної звітності за реалізацію публічних завдань. Таке вирішення спрямоване на змістовне та ефективне витрачання публічних коштів. Недержавні організації є найкращим партнером для того, щоб на вирішення суспільних проблем дивитися з перспективи суспільної користі, а не винятково з позиції витрат, оскільки організації в принципі не мають бути налаштовані на отримання прибутку.



### *Хто може скористатися Моделлю?*

Модель призначена для органів самоврядування, оскільки саме вони делегують публічні завдання й мають у своєму розпорядженні засоби на їхню реалізацію. Модель призначена також для недержавних організацій, оскільки саме вони можуть брати участь у конкурсі проектних пропозицій.

Модель також спрямована на споживачів послуг, які реалізуються у формі делегування, адже у випадку вдалого проведеного процесу переходу від попередньої до нової моделі споживачі отримують користь у формі дешевших чи якісніших послуг.

### *Як розпочати роботу з Моделлю?*

Перш ніж передати завдання відповідно до Моделі делегування суспільних послуг доцільно розглянути конкретний стан органу самоврядування та недержавних організацій, які функціонують у цій територіальній одиниці. Цей перший крок є необхідним для початку відповідної підготовки з делегування завдань.

Запропоновані у Моделі типи делегування завдань класифікуються залежно від рівня заангажованості у Моделі, починаючи від регрантингу (бонів на активність), через делегування послуг та управління інституцією, до кооперативного вирішення проблеми. Вони вимагають різного рівня готовності як органів самоврядування, так НДО до їхнього впровадження. Загалом, у цьому процесі надзвичайно важливою є підтримка недержавних організацій органами самоврядування. Вишкіл сильних партнерів, готових до реалізації великих публічних завдань, є інвестицією, яка в майбутньому принесе реальну користь органам самоврядування, недержавним організаціям і насамперед усім мешканцям.

Зважаючи на її універсальність, Модель може використовуватись будь-яким органом місцевого самоврядування та недержавні організації, незалежно від їхньої величини та рівня заангажованості у міжсекторну співпрацю. Але, враховуючи значну відмінність у способах співпраці та можливостях місцевих недержавних організацій, роботу над впровадженням Моделі потрібно розпочати з діагностики наявного стану.

Однією з базових пропозицій співпраці є впровадження або врегулювання т. з. співреалізації заходів. Суть такої співпраці полягає в тому, що організація не отримує кошти безпосередньо, а орган самоврядування покриває витрати, необхідні для конкретної ініціативи. Співреалізація заходів передбачає участь органів самоврядування у ініціативах, які реалізовує організація. Вона базується на механізмі місцевої ініціативи, що передбачений у Законі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство». Зважаючи на те, що місцева ініціатива є, перш за все, інструментом для мешканців (фізичних осіб), вважаємо, що аналогічний механізм можна і потрібно використовувати у відносинах із недержавними організаціями. У кожному окремому випадку немає потреби організувати конкурс на одержання дотації, скликати комісію, переводити фінансові ресурси на рахунок

НДО, оскільки це збільшує кількість зайвих витрат порівнянно з очікуваними результатами як з боку органів самоврядування, так і з боку недержавних організацій. Бувають випадки, коли кращим вирішенням є спільна реалізація завдання, за якої недержавна організація здійснює, перш за все, соціальну роботу, а орган самоврядування надає для цього ресурси та безпосередньо оплачує послуги. У деяких територіальних громадах така співпраця відбувається неофіційно. Ми пропонуємо, щоб вона стала рівноправним способом реалізації спільних завдань. Отримавши офіційний статус, недержавні організації знатимуть у якому обсязі та яким способом можуть претендувати на співпрацю.

Далі пропонуємо спосіб, у який повинна відбуватись співпраця двох секторів.

### *Таблиця 1. Зразок співпраці*

#### **Наявний стан**

До ОМС звертаються організації з проханням переказати кошти на послуги, пов'язані з організацією низки дрібних урочистостей, проведених об'єднанням ветеранів та пенсіонерів (наприклад, кошти на квіти для покладання перед пам'ятником, харчування). В ОМС не існує порядку виділення коштів на подібні заходи, що спричиняє дезорганізацію й унеможливує планування бюджету на подібні цілі, заявки потрапляють до органів влади в різний час, інколи навіть за два дні до урочистостей. У деяких випадках ОМС інформує про необхідність участі у конкурсах, у інших – про можливість використання коштів без конкурсу, а часом ОМС оплачує цю послугу з власних коштів

#### **Очікуваний стан до початку роботи з МДСП**

ОМС оголошує прийом заявок із визначеним терміном та встановлює порядок їх прийому з метою спільної реалізації заходів у сфері культури разом з НДО. Організації, знайомлячись зі встановленими правилами, можуть подавати заявки (відповідно до визначеного формату, обсягу коштів та із обґрунтуванням витрат). Заявки розглядаються органом самоврядування або переадресовуються відповідній підпорядкованій йому структурі. У випадку прийняття рішення щодо спільної реалізації завдання ОМС оплачує необхідні послуги та товари з фондів, які були призначені на відповідні структурні підрозділи або підпорядковані йому інституції

#### **Вибір завдання**

Знаючи стан готовності до співпраці та можливості місцевого «третього сектору», можна розпочинати вибір завдання, яке можна делегувати недержавній організації в рамках Моделі делегування суспільних послуг. Він повинен здійснюватися на основі відповідної діагностики проблеми та очікуваних результатів від зміни. До головних критеріїв, що враховані органами самоврядування та внесені до проекту, належать:

– **бажання зекономити кошти бюджету територіальної громади** (делегування завдання, яке скоріше всього забезпечить зменшення витрат) відповідно до двох принципових підходів:

– збереження того самого рівня надання послуг із зменшенням витрат;

– покращення якості надання послуг із збереженням тих самих витрат;

- рівень суспільної потреби на певний вид послуг (головним чином послуги для населення – соціальний захист, освіта, культура і рекреація, рідше, наприклад, – притулки для тварин);
- виникнення труднощів під час реалізації певного завдання у ОМС у межах власних повноважень або відсутність досвіду в ОМС з реалізації цього завдання (наприклад, створення нової інституції, впровадження нової послуги);
- існування недержавного партнера, який володіє знаннями та досвідом під час виконання завдання;
- довіра до недержавних організацій;
- володіння додатковими ресурсами (надлишковими грошовими фондами, невикористаними місцевими ресурсами).

**Успішність процесу делегування реалізації публічних послуг підвищується, якщо:**

- фінансова ефективність базується на тенденції щодо покращення якості під час реалізації завдання, а не на зниженні витрат на його виконання;
- громадська активність мешканців (залучення до діяльності в НДО, активність на виборах та ін.) є високою, тривалою і характеризується значною динамікою росту;
- місцевість має свої культурно-історичні чи географічні особливості, наприклад, є поліцентрична, розміщена у певній агломерації, володіє багатокультурною традицією та історією;
- місцеві органи влади схильні до співпраці з «третьім сектором», а посадовці та представники НДО частково представлені в обох цих секторах (наприклад, колишні представники самоврядування представлені в «третьому секторі» та навпаки);
- сприяння розвитку громадянського суспільства, здатне об'єднати конкуруючі сторони у самоврядуванні незалежно від партійної приналежності;
- місцеві НДО мають тривалий і багатий досвід діяльності у певній сфері, вміють знаходити фінансові ресурси поза межами місцевого бюджету;
- НДО та місцеві лідери, реалізуючи послуги, створюють сприятливий клімат у цій сфері;
- представники ОМС готові до експериментів, нестандартних підходів у вирішенні проблем та не бояться ризиків, пов'язаних з ними;
- представники НДО поступово набувають професійних якостей у певній сфері, що створює можливість їхньої роботи в НДО на постійній основі з уникненням надмірної бюрократизації.

Наведені чинники є бажаними, але не обов'язковими передумовами ефективного делегування реалізації завдань організаціям. Вони можуть додатково підвищити якість проведення зміни. Відсутність значної кількості з наведених чинників не є перешкодою для успішного делегування. Чинники також вказують на вектор змін в органах місцевого самоврядування, що прагнуть збудувати ефективну мережу місцевого партнерства з недержавними організаціями для вирішення суспільних проблем.

Здійснюючи вибір публічних завдань для делегування НДО, необхідно врахувати:

- чи існує суспільний запит на реалізацію певної послуги/ публічного завдання;
- чи може при незмінних фінансових витратах зростати якість наданої послуги/ реалізованого завдання;
- чи існують місцеві недержавні організації, які мають досвід і належний рівень знань у цій сфері;
- чи зміна форми реалізації публічного завдання або початок роботи над новим завданням знаходить підтримку серед місцевих лідерів;
- чи орган місцевого самоврядування володіє достатніми фінансовими ресурсами або інфраструктурою, що може бути передана НДО з метою реалізації публічного завдання.

Проведення місцевої діагностики та залучення НДО до консультації може сприяти вибору публічного завдання. Як можна зробити якісний вибір публічного завдання розглянемо у наступній частині посібника.

## СТРУКТУРА МОДЕЛІ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ

### Типи делегування завдань

У рамках Моделі передбачено чотири типи делегувань, які характеризуються поступовим розвитком відносин між органами самоврядування та недержавними організаціями. Для візуалізації наведена схема розвитку відносин (рис. 1).

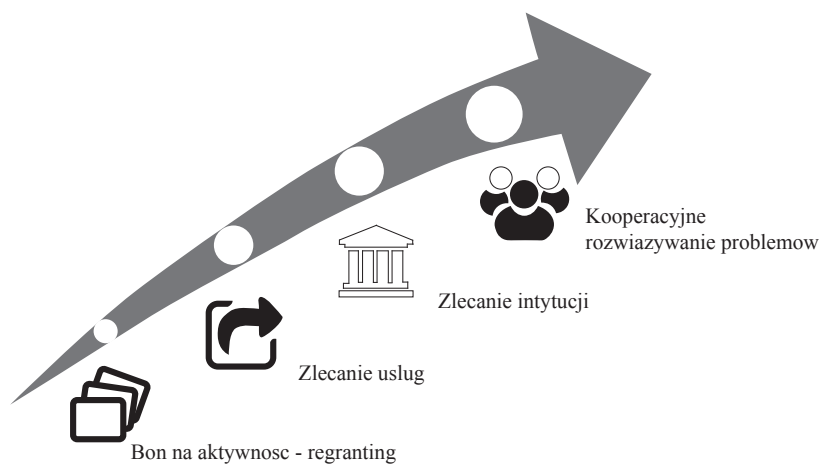


Рисунок 1  
Динаміка розвитку типів делегування в рамках Моделі



## *Регрантинг: бони (міні-гранти) на активність*

Мета цього типу делегування полягає у пошуку нового способу надання невеликих дотацій на підтримку громадської активності. Відповідно до Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство», орган самоврядування не може безпосередньо фінансувати статутну діяльність НДО. Для цього недержавні організації повинні подавати заявку на реалізацію публічних завдань. Однак дотацію в розмірі 500, 1000, чи 2000 польських злотих (приблизно 125, 250 та 500 Євро), що призначається, наприклад, на організацію зустрічі мешканців мікрорайону, занять для дітей чи різні форми активності літніх людей, складно віднести до реалізації публічних завдань. Законодавством на кожному етапі передбачена велика кількість процедур, які неспівмірні з незначним масштабом реалізованих заходів. Призначення таких дотацій спрямоване на активізацію та підтримку громадських ініціатив, а не на вирішення важливих суспільних проблем. Із позиції НДО отримані кошти з місцевого бюджету покривають мінімальну частину фінансів, необхідних для її функціонування. Власне вони і є бонами на активність (регрантингом). У такому типі делегування мотивація щодо реалізації важливих публічних завдань є незначною.

Доцільно також зазначити, що запропонований нами підхід передбачає визнання важливості інвестування у місцеву активність. Бони на активність (регрантинг) є інвестицією, ефекти якої є віддаленими у часі, адже визначальним є не сам продукт, одержаний у результаті кожного реалізованого проекту. Суть цих заходів полягає у тому, щоб громадяни усвідомили шанс та можливість залучення їх до громадської діяльності. Це інвестиція у майбутнє, що формує місцеві зв'язки та довіру, об'єднує місцеву спільноту у проведенні заходів. Як метафору, можна навести приклад із фарбуванням сітки спреї-фарбою: частина розпиленої фарби не потрапить на сітку, але частина залишиться на сітці, внаслідок чого вона матиме новий колір. Подібна ситуація і з бонами на активність (регрантингом): після реалізації деяких проектів їх організатори не будуть далі співпрацювати, але для частини з них це стане початком зміцнення їхнього потенціалу для подальшого вирішення спільних викликів. Заохочення до різних типів делегування завдань є простим механізмом (спрощення процедури, збільшення дотацій) для входження до системи дотацій широкого кола осіб, які подають власні ідеї та фактично не конкурують між собою.

Суть регрантингу полягає у наданні дотацій через посередництво оператора. У цій формі орган самоврядування надає тільки одну велику дотацію відповідно до положень чинного законодавства: усі фінансові ресурси, які до цього часу надходили до багатьох організацій, перераховуються т. з. операторові, завданням якого є організація конкурсу і подальший розподіл коштів між іншими організаціями. Перевагою такого вирішення є, безсумнівно, те, що оператор не зобов'язаний дотримуватися процедури, визначеної законодавством, використовуючи простіші апікаційні форми, критерії їхньої оцінки та додаткову

підтримку неформальних груп (наприклад, мешканців, які хочуть побудувати дитячий майданчик). Оператор також може створити комісію для розгляду пропозицій. Орган самоврядування у рамках делегування завдань операторові може прописати певні умови, наприклад, обов'язкове включення представників ОМС до конкурсної комісії, обов'язкову підтримку оператором НДО на етапі подання пропозицій та використання отриманих дотацій тощо.

Далі розглянемо проведення цієї зміни та її ефективність в деяких територіальних громадах, а також переваги та можливості під час застосування бонів на активність (регрантингу) (табл. 2).

*Таблиця 2. Зразок зміни під час делегування бонів на активність (регрантингу)*

#### **Наявний стан**

Відповідно до Закону Польщі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» ОМС щороку фінансує завдання, пов'язані з активізацією мешканців.

Однак такого виду конкурси орієнтовані, перш за все, на досвідчені організації, які мають необхідну фінансову та офісну базу, що гарантує органу самоврядування прозорість використання отриманих коштів.

ОМС контролює та розраховується за виконані завдання у сфері місцевої громадської активності, а НДО звітує про виконану роботу згідно з чинним законодавством

#### **Стан після зміни**

ОМС, наприклад, оголошує конкурс на проведення заходів із святкування 70-ї річниці Варшавського повстання, плануючи як офіційну частину урочистостей, так і заходи у формі активного залучення мешканців до цієї події. Так виникає ідея про дофінансування 63-х громадських ініціатив, пов'язаних із 63-ма днями Варшавського повстання.

Оператор, відібраний на конкурсній основі, зможе виділити 63 бони (міні-гранти) на ініціативи в розмірі 1000–5000 злотих. Оператор здійснює відбір та підтримку аплікантів, контроль та розрахунок за надані дотації. Завдяки такій формі делегування, ОМС підтримує в першу чергу активність місцевої спільноти, покращує реалізацію масових заходів шляхом залучення мешканців до креативного формування іміджу територіальної громади

Найважливішим викликом для ОМС за такого фінансування є пошук недержавної організації, яка володіє відповідним досвідом та може виступити у ролі оператора конкурсу.

*Впровадження регрантингу (міні-грантів) потребує, щоб потенційний організатор регрантингу володів такими ключовими компетенціями і характеристиками:*

- довіра до нього інших організацій;
- об'єктивність оцінювання;
- належне адміністративне та правове обслуговування;
- поширення інформації серед споживачів



Таблиця 3. Зразок зміни під час делегування бонів на активність (регрантингу)

Переваги	Можливості
<ul style="list-style-type: none"> <li>• значне спрощення процедур з боку НДО та територіальну громаду;</li> <li>• незначні дотації зменшують ризик розбудови бюрократичного апарату НДО та його утримування;</li> <li>• уникнення скарг мешканців територіальної громади, пов'язаних із ненаданням дотації;</li> <li>• зменшення рівня відповідальності ОМС у випадку невдалого проведення заходів;</li> <li>• зменшення бюрократії і навантаження на працівників органів влади через укладання однієї угоди з оператором та поданням ним відповідного звіту</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поява інноваційних ідей з боку НДО та місцевої громади;</li> <li>• збільшення кількості підтриманих ініціатив;</li> <li>• збільшення кількості дотацій, що призводить до росту кількості задоволеного населення;</li> <li>• створення умов, де кожна цікава ідея має шанс отримати фінансову підтримку;</li> <li>• отримання ефекту синергії від сумарної кількості малих дій;</li> <li>• спрощена процедура входження до системи дотацій;</li> <li>• формування потенціалу НДО для реалізації більших завдань;</li> <li>• можливість включення приватного сектору (великих фірм і малих підприємств) у формі додаткових фінансових внесків для оператора;</li> <li>• можливість створення місцевого фонду як посередницької інституції з пошуку коштів для громадських ініціатив</li> </ul>

У Польщі регрантинг не суперечить чинному законодавству та здійснюється на підставі Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство».

У статті 16 пункті 7 Закону зазначено:

Неурядові організації (недержавні організації) або суб'єкти, згадані у ст. 3, п. 3, з якими орган публічної адміністрації уклав угоду, про яку йдеться у п. 1, можуть делегувати реалізацію публічного завдання неурядовим організаціям, відібраним на основі прозорої та чесної конкуренції, або суб'єктам, згаданим у ст. 3, п. 3, які не є сторонами угоди, відповідно для підтримки реалізації публічного завдання або доручення публічного завдання.

Ця стаття дає можливість недержавній організації, яка отримала дотацію на реалізацію публічного завдання, у подальшому перерозподілити завдання серед інших недержавних організацій. Принциповою вимогою такого перерозподілу є забезпечення прозорості та чесної конкуренції у способі відбору організації, яка отримує субпідряд.

Публічні завдання можна поділити на два види: обов'язкові, наприклад, задоволення потреб у сфері соціальної допомоги; необов'язкові, реалізація яких належить до компетенції органів місцевого самоврядування. До другого виду належать завдання активізації громади в широкому її розумінні. Відсутність їхньої реалізації не призведе до значних негативних наслідків як у першому випадку. Регрантинг належить до другого типу публічних завдань, що належить до компетенції ОМС. Законом Республіки Польща «Про самоврядування гміни» від 8 березня 1990 року визначені такі завдання:

- підтримка і розповсюдження ідеї самоврядності, включаючи створення умов для діяльності та розвитку допоміжних структур і впровадження програм стимулювання громадської активності;
- співпраця та діяльність на підтримку неурядових організацій (недержавних організацій);
- співпраця з місцевими та регіональними громадами інших держав.

Для того, щоб передати завдання недержавній організації у формі реґрантингу, треба врахувати:

**1) необхідні норми, задекларовані у програмі співпраці з недержавними організаціями** (визначення пріоритетних завдань та форм співпраці, встановлюючи одну з них як реґрантинг);

**2) оголошення конкурсу пропозицій на підтримку місцевих ініціатив** (встановлення вимог щодо суб'єкта, який подає пропозицію, опису претендентів на отримання фінансових ресурсів та процедури, зокрема й запланованої кількості суб'єктів під час укладання угод з реалізації поставлених завдань).



## Делегування послуг

Делегування – це надання послуги місцевій громаді чи вибраній соціальній групі з визначенням предмета послуги, кількісними (наприклад, опікунські послуги, психологічні консультації для сімей) та якісними (надання послуги на основі мінімального стандарту) показниками послуги. Послуга надається з використанням інфраструктури, розпорядником якої залишається недержавна організація.

У подальшому показано способи, якими деякі органи самоврядування Польщі забезпечили ці зміни, ефект якого вони досягли, а також можливості та переваги під час використання делегування послуг (табл. 4. і табл. 5.).

Таблиця 4. Зразок зміни під час делегування послуг

Наявний стан	Стан після проведення зміни
<b>ПРИКЛАД 1</b>	
В ОМС функціонує бюро туристичної інформації, яке знаходиться у ратуші. Воно працює відповідно до графіку роботи органу самоврядування, що обмежує доступ туристів в інший час дня до інформаційного бюро	ОМС делегує завдання, а саме надання послуг туристичної підтримки, у формі відкритого конкурсу або у формі публічного замовлення, визначаючи одночасно очікуваний стандарт надання послуги
<b>ПРИКЛАД 2</b>	
Центр зайнятості доручає надання навчальних послуг у сфері підприємництва організаціям на	Центр зайнятості надає навчальні послуги особам, що бажають розпочати господарську діяльність. Відбір НДО,



основі тендерів. Одним з основних критеріїв оцінки поданих пропозицій є ціна, тоді як рівень надання послуг не має визначального значення

які здійснюватимуть навчання, відбувається у формі відкритого конкурсу, у якому вказані вимоги щодо більшої гнучкості у формуванні послуги, ніж у тендері. НДО можуть пропонувати власні інноваційні рішення підтримки підприємництва

*Таблиця 5. Переваги та можливості застосування делегування послуг*

<b>Переваги</b>	<b>Можливості</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• вищий рівень економічної ефективності (покращення співвідношення кількість/ефект);</li><li>• можливість залучення до виконання послуги осіб, головною мотивацією яких є реалізація місії;</li><li>• НДО налаштовані на задоволення потреб споживачів та пропонують відповідні послуги;</li><li>• еластичність у процесі реалізації послуг через врахування індивідуальних особливостей та потреб потенційних споживачів послуги;</li><li>• зменшення кількості бюрократичних процедур та концентрація на цілях та ефективності;</li><li>• акумулювання НДО людського та інших ресурсів;</li><li>• можливість якіснішого визначення завдань ОМС, створення умов для дослідження рівня задоволення від отриманої послуги замість безпосередньої її реалізації ОМС (орган самоврядування може зосередитися на інших важливіших справах, наприклад, стратегічному плануванні)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• спеціалізація НДО у наданні конкретного виду послуг;</li><li>• інвестиції у майбутнє, у потенціал партнерів, набуття ними компетенцій для виконання нових завдань;</li><li>• заповнення ніші між потребами місцевої спільноти та можливостями органу місцевого самоврядування;</li><li>• більша відкритість громади та її готовність до взаємодії в інших сферах громадського життя;</li><li>• покращення якості реалізації послуг через усвідомлення НДО своєї місії;</li><li>• додана вартість, тобто НДО можуть пропонувати додаткові переваги під час виконання завдань;</li><li>• генерування інноваційних методів задоволення потреб місцевої громади;</li><li>• підсилення потенціалу НДО перед новими викликами, концентрація послуг та заходів (розширення послуг, наприклад, школа + дитячий садок + дитячі ясла)</li></ul>

На випадок делегування послуг перелік компетенцій недержавних організацій, необхідних для реалізації Моделі, є досить обмеженим, сама ситуація принципово не відрізняється від традиційного доручення або підтримки публічних завдань, що реалізуються НДО. Відмінність полягає, передусім, у тому, що саме орган самоврядування визначає детально прописані очікування щодо запланованого завдання.

*Тому компетенціями/характеристиками, яким повинна володіти недержавна організація, що реалізовує подібні завдання, є:*

- кадрові та організаційні ресурси для надання чи виконання послуг;
- вміння управляти публічними коштами

Доручення НДО завдань у формі делегування послуги не викликає застережень, оскільки публічні завдання, що належать до обов'язків органу самоврядування, можуть бути реалізовані:

- самим органом місцевого самоврядування або його структурним підрозділом;
- зовнішніми суб'єктами, яким орган самоврядування делегує виконання завдання.

Закон Польщі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» зобов'язує органи самоврядування здійснювати публічні завдання у співпраці з НДО. Співробітництво може охоплювати спільне визначення завдань і способів їхньої реалізації, а також можливість делегування їхньої реалізації недержавним організаціям. Купівля послуги – це, власне, і є делегування завдання з метою його реалізації. У Польщі вона може здійснюватися у двох формах:

- купівля послуги відповідно до Закону «Право публічних закупівель»;
- делегування завдання згідно Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» та інших законів.

Для МДСП важливим є те, що купівлю послуги не потрібно проводити відповідно до Закону «Право публічних закупівель», а тільки відповідно до Закону Польщі «Про діяльність суспільної користі та волонтерство». Останній спрощує процедуру проведення конкурсу, надає можливість більш детально описати спосіб реалізації завдання і не передбачає складної зворотної процедури звітування. Єдиним аргументом на користь купівлі послуги через публічне замовлення є спосіб розрахунку. При реалізації послуги відповідно до Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» організація звітує про здійснені витрати, надаючи відомості про джерела фінансування, а не фінансові документи своєї організації.

Процедура делегування реалізації завдання відповідно до Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство» не відрізняється від інших конкурсних відборів. Відмінність полягає тільки в детальнішому описі завдань, а не в загальному визначенні напрямку діяльності, наприклад, у сфері літнього відпочинку дітей та молоді.

Під час доручення завдань недержавній організації у формі делегування послуг доцільно врахувати:

**1) необхідні положення програми, що врегульовують співпрацю**

Програма співпраці повинна передбачати в своїх положеннях конкретну сферу делегування послуг, яка може визначатись у частині Пріоритетні завдання або Сфера співпраці.

**2) оголошення про конкурс пропозицій**

Виконавчий орган територіальної громади видає розпорядчий документ про оголошення відкритого конкурсу щодо реалізації публічного завдання у сфері послуг. Описання послуги повинно бути дуже детальним із зазначенням всіх аспектів, пов'язаних із реалізацією завдання.



## Делегування управління інституцією

Делегування управління інституцією є управлінням установами та закладами, які надають послуги громадянам. Така інституція може мати статус юридичної особи (наприклад, заклад соціальної допомоги, дім просвіти), або передбачається місцевими нормативними документами (наприклад, центр недержавних організацій). *Необхідною умовою для управління такою інституцією є існування відповідної інфраструктури, що надає орган самоврядування, або має у своєму управлінні НДО, а орган самоврядування лише утримує цю інституцію в межах делегованих завдань.* Далі наведено спосіб переходу деяких польських органів самоврядування до інноваційних змін, а також ефективність їхнього впровадження (табл. 6).

*Таблиця 6. Зразок інноваційної зміни при делегуванні управління інституцією*

### Наявний стан

ОМС управляє притулком для тварин як окремою інституцією, у якому штатна чисельність становить вісім працівників: керівництво, адміністративний та обслуговуючий персонал притулку

ОМС управляє школою як публічною інституцією. Щороку до освітньої субвенції додається майже 30% власних коштів із місцевого бюджету. Через фінансову кризу із метою економії бюджетних коштів розглядається проект переведення дітей з цієї школи до іншої

### Стан після проведення зміни

#### ПРИКЛАД 1

ОМС оголошує конкурс з реалізації завдань щодо управління притулком для тварин. Для виконання цього завдання ОМС надає приміщення колишнього притулку. Організація використовує приміщення притулку й застосує передовий досвід у цій сфері. До своєї діяльності вона залучає волонтерів та проводить акції, спрямовані на різні групи мешканців територіальної громади (наприклад, дошкільнят, шкільну молодь, дорослих)

#### ПРИКЛАД 2

Завдяки активності ОМС батьки та вчителі створили асоціацію, яка отримала у розпорядження приміщення школи і стала суб'єктом господарювання. Завдяки активності членів асоціації в приміщенні колишньої школи наступного року заплановано відкриття дошкільної установи. Асоціація отримала на свою діяльність додаткові кошти із зовнішніх дотацій, недоступних для утримання публічних інституцій

Принципово постає питання щодо застосування подібного типу реалізації публічних послуг, у тому чи орган влади делегує управління наявною інституцією (яка до цього часу була в управлінні органу самоврядування або іншої організації), чи йдеться про створення нової інституції. У першому випадку маємо справу з інституціями, які мешканці традиційно вважають надзвичайно важливими (наприклад, початкова школа), у другому випадку – із створенням нового об'єкта господарювання (наприклад, центр недержавних організацій, волонтерський центр, центр громадської активності).

*Для управління інституцією в двох наведених вище ситуаціях НДО повинна володіти такими компетенціями/характеристиками та ресурсами:*

- спеціальними знаннями у сфері функціонування інституції;
- постійним кадровим потенціалом;
- управлінськими навиками;
- довірою мешканців

Як і у випадку делегування послуг, делегування управління інституцією недержавній організації з юридичної точки зору не відрізняється від проведення інших видів конкурсного відбору на основі Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство». Відмінність полягає у тому, що перед оголошенням конкурсу з виконання завдань у формі делегування управління інституцією необхідно провести відповідні превентивні заходи та підготувати спеціальну конкурсну документацію. Для цього необхідно врахувати:

- **стандарт реалізованого завдання:** для цього типу делегування необхідно підготувати спільно із зацікавленими суб'єктами стандарт, якому повинна відповідати інституція, що передається в управління недержавним організаціям. Це питання є важливим, зважаючи на розмір необхідного фінансування для реалізації публічного завдання та якість наданих послуг, які повинен забезпечити ОМС. Потрібно визначити термін управління цією інституцією недержавною організацією. Значна частина органів самоврядування через фінансові труднощі укладає тільки річні угоди. Рекомендуємо укладати багаторічні угоди, що дасть змогу раціонально використовувати ресурси та сприятиме довготривалому розвитку інституції;

- **умови приміщення:** вивчення особливостей приміщення, яке передається в управління громадській організації. Це може бути приміщення, спеціально виділене адміністрацією для цієї мети, або приміщення, на яке організація вже має право власності;

- **визначений перелік конкурсної документації:** необхідно підготувати нормативно-правовий документ щодо проведення конкурсу пропозицій на реалізацію публічного завдання з управління інституцією. Оголошення повинно включати всі аспекти з функціонування та обсягу майбутніх заходів, що відбуватимуться в інституції (базові та очікувані стандарти реалізації послуги). До переліку доцільно включити вимоги до організації, яка управлятиме інституцією, а також умови надання та використання матеріальних цінностей.



### *Кооперативне вирішення проблем*

*Цей тип делегування передбачає укладання угоди партнерським консорціумом на виконання переліку завдань та розв'язання конкретної проблеми. Особливість цієї проблеми полягає в тому, що для вирішення проблеми потрібний комплексний підхід та співпраця суб'єктів як з публічного, так громадського та приватного секторів. Ефективна кооперація можлива лише за умови тривалої співпраці*

партнерів, які беруться за виконання завдання, а також передбачає перш за все чітке визначення проблеми, яку орган самоврядування та партнерський консорціум хочуть спільно вирішити.

*Найважливіші особливості цього типу:*

- партнерство недержавних організацій та інституцій органів самоврядування у вирішенні проблеми;
- подання спільної пропозиції на фінансування реалізації завдань;
- провідна роль органу самоврядування у визначенні проблеми та її можливого вирішення, особливо на етапі створення партнерського консорціуму;
- партнерство ініціюється або органом самоврядування, або недержавною організацією

Далі запропоновано спосіб досягнення змін, який застосували деякі польські органи самоврядування, та ефект від його використання (табл.7).

*Таблиця 7. Зразок зміни при кооперативному вирішенні проблеми*

#### **Наявний стан**

Орган самоврядування бореться з проблемою жебрацтва та вживання алкоголю безпритульниками в громадських місцях, що негативно впливає на туристичну привабливість міста. Цією проблемою займаються різні інституції, зокрема, поліція, добровільні народні дружини (далі – ДНД), територіальний центр соціальної допомоги (далі – ТЦСД), а також недержавні організації, зокрема Карітас.

Щороку публічні установи констатують зростання рівня цієї проблеми, стурбованості серед жителів та туристів міста, збільшення кількості викликів мешканцями поліції

#### **Стан після зміни**

ООМС оголошує конкурсний відбір щодо реалізації спільних заходів, результатом яких повинно стати зменшення кількості жебраків у громадських місцях, насамперед у стані алкогольного сп'яніння. Предметом делегування завдань є реалізація комплексу різних заходів строком на п'ять років.

Пропозицію подає партнерський консорціум, що складається з НДО та публічних інституцій (поліції, ДНД, ТЦСД). У рамках кооперативного вирішення проблеми вони спільно планують та реалізують завдання, спрямовані на досягнення конкретного результату – зменшення жебрацтва та алкоголізму

Ключовим у цьому типі делегування є детальний опис очікуваних результатів, які орган місцевої влади хотів би досягти від діяльності у партнерстві.

*Компетенції/характеристики, якими повинна володіти НДО для реалізації такого завдання:*

- наявність експертів та організаційних можливостей для реалізації й виконання завдання;
- довіра місцевих органів влади до виконавців завдання

Найкращим вирішенням для цієї форми реалізації завдання було б правове врегулювання публічно-громадського партнерства, яке, на

відміну від публічно-приватного партнерства, неорієнтованим на економічну користь, а на досягнення суспільного ефекту. Кооперативне вирішення проблем ґрунтується на:

- можливості довільного перерозподілу коштів між статтями витрат;
- розрахунку за результатами виконання завдань.

На цей час у Польщі оплата за реалізацію завдань здійснюється на підставі витрат, а не за результати діяльності. Це впливає із «Про діяльність суспільної користі та волонтерство», у якому в ст. 17 зазначено: «Орган публічної адміністрації, який делегує публічне завдання, здійснює контроль та оцінку реалізації завдання, зокрема:

- 1) стану реалізації завдання;
- 2) ефективності, сумлінності та якості виконання завдання;
- 3) належного використання публічних ресурсів, отриманих на реалізацію завдання;
- 4) ведення документації, визначеної законодавством та положеннями контракту».

Документація у справі регулювання кооперативного вирішення проблем включає:

- 1) обов'язкові положення програми, що регулюють співпрацю:
  - сферу, у якій повинно бути реалізоване завдання;
  - спосіб відбору партнерів, якщо завдання реалізовується у формі консорціуму організацій з ОМС;
- 2) нормативно-правовий акт щодо конкурсу пропозицій;

Виконавчий орган ОМС видає нормативно-правовий акт про проведення конкурсу пропозицій, у якому описано очікувані результати від виконання публічної послуги.

- 3) зміст угоди.

Після вибору оптимальної пропозиції, яка гарантує отримання найкращих результатів, укладається угода, яка враховує:

- можливість перерозподілу коштів між видатками в кошторисі;
- визначення очікуваного результату як конкретного обсягу реалізованого завдання.

## ПРОЦЕС ДЕЛЕГУВАННЯ ЗАВДАНЬ

Перш ніж розпочати процес делегування доцільно вибрати тип його делегування. При цьому потрібно враховувати передумови, які існують при кожному типі делегування.

*Регрантинг або бони (міні-гранти) на активність передбачає, що:*

- НДО мають спрощену процедуру отримання коштів та звітування за них перед ОМС;
- зростає інвестування у громадську активність мешканців;
- адмініструванням малих дотацій займався НДО.

*Делегування послуг передбачає, що:*

- реалізація заходів здійснюється НДО для задоволення потреб місцевої громади або конкретної соціальної групи;
- спосіб реалізації делегованого завдання, визначений національним законодавством або місцевими нормативно-правовими актами.

*Делегування управління інституцією передбачає, що:*

- реалізація заходів передається на тривалий період для задоволення потреб місцевої громади або конкретної соціальної групи;

- реалізація завдання, здійснюється в приміщенні, наданому органом самоврядування;
- спосіб реалізації делегованого завдання передбачений національним законодавством або місцевими нормативно-правовими актами.

*Кооперативне вирішення проблем передбачає, що:*

- організації та інституції вже співпрацювали між собою над вирішенням вибраних суспільних проблем;
- орган самоврядування та підпорядковані йому структурні підрозділи беруть участь у визначенні проблем та механізмів їхнього вирішення.

Процес делегування завдання відповідно до Моделі делегування суспільних послуг складається (далі – МДСП або Модель) з трьох етапів. Наведена нижче схема показує етапи її впровадження (рис.2).



*Рисунок 2. Опис етапів делегування завдань відповідно до МДСП*

Кожен із трьох етапів можна розглядати самостійно із застосуванням он-лайн інструменту – креатора МДСП, доступного польською мовою на сайті [www.zlecaniezadan.pl](http://www.zlecaniezadan.pl). Перевага форми креатора МДСП полягає у тому, що за його допомогою можна отримати готовий звіт, тобто результати проведеного аналізу зміни для кожного конкретного завдання, передбаченого органом самоврядування. Спрощеною версією креатора Моделі є інструкція з реалізації МДСП, яка розроблена для кожного конкретного типу делегування завдань.

На прикладі одного з чотирьох типів делегування завдань, а саме делегування послуг, далі запропоновано загальну концепцію, тобто теоретичну частину процесу делегування завдань організаціям згідно з МДСП. У запропонованому посібнику також на основі інструкції наведена практична частина реалізації делегування послуг.



## Теоретична частина процесу делегування

### Етап 1. Підготовка до зміни

Першим кроком впровадження Моделі є підготовка до зміни.

На цьому етапі потрібно дати відповідь на два принципові запитання: чи впровадження зміни (делегування публічного завдання державній організації) є потрібним, а також чи воно є можливим?

У процесі підготовки складається перелік основних питань щодо потреби та доцільності зміни у сфері реалізації публічного завдання. Для відповіді на деякі з цих запитань створені додаткові інструменти.

У кожному з типів делегування основні питання та інструменти пристосовані до специфіки цього типу завдань. На першому етапі перелік основних запитань є таким:

– **які існують передумови для впровадження зміни?** – це запитання розкриває причини впровадження зміни форми реалізації публічного завдання;

– **які групи є споживачами послуги та які в них потреби?** – це запитання визначає коло осіб, до яких може спрямовуватись діяльність у сфері делегованого публічного завдання, та які їхні потреби;

– **які організації можуть реалізовувати завдання?** – це попередній аналіз потенційних виконавців завдання;

– **якою буде реакція на впровадження зміни?** – це аналіз потенційних прихильників та опонентів впровадження зміни;

– **як зміна вплине на зовнішній та внутрішній імідж органу самоврядування?** – у відповіді на це запитання треба подумати над тим, як впливатиме делегування завдання на зовнішній та внутрішній імідж органу самоврядування, де зовнішній розглядається як імідж серед інших органів самоврядування, а внутрішній – як імідж серед мешканців територіальної громади;

– **з якими стратегічними документами пов'язане проведення зміни?** – необхідно проаналізувати наскільки зміна відповідає стратегічним планам розвитку територіальної громади (вказати документи стратегічного значення, в яких можна знайти положення, що стосуються запланованої зміни);

– **які доповнення до нормативно-правових актів потрібно внести для реалізації запланованої зміни?** – проаналізувати місцеві нормативно-правові документи, що вимагають внесення доповнення для покращення можливостей здійснення делегування завдань (наприклад, програма співпраці з НДО);

– **якою є економічна та суспільна ефективність зміни форми реалізації завдання?** – це запитання дає змогу оцінити зміну форми реалізації завдання з позиції фінансової та суспільної користі.

Для відповіді на частину запитань запропоновано відповідні інструменти:

- передумови впровадження Моделі;
- аналіз потреб споживачів послуги;
- аналіз зацікавлених сторін та їхніх позицій;
- аналіз відповідності зміни до стратегічних документів;



- аналіз нормативно-правових змін;
- аналіз їхньої економічної ефективності;
- аналіз їхньої суспільної ефективності.

Інструменти Моделі є неовов'язковими для використання, але дають змогу отримати більш детальний збір інформації та відповіді на поставлені запитання.

## *Етап 2. Впровадження зміни*

Другий етап Моделі передбачає впровадження зміни. На цьому етапі потрібно порушити питання про ключові сфери використання Моделі, щоб остаточно сформулювати концепцію завдання. Далі на основі проведеного аналізу потенційних виконавців здійснюється процедура укладання угоди. На цьому етапі необхідно відповісти на такі запитання:

- **яка підтримка потрібна потенційному виконавцю завдання?**
- потрібно визначити необхідну підтримку потенційній організації, можливість та форму її надання органом самоврядування;
- **яким способом будуть здійснені комунікативні заходи з підтримки зміни?** – доцільно розкрити, як запланована зміна буде представлена посадовцям, радникам, мешканцям, іншим організаціям;
- **яким способом будуть підготовлені стандарти реалізації завдання?** – з метою забезпечення високої якості надання послуг потрібно дати відповідь на те, як і ким будуть підготовлені стандарти реалізації заходів для виконавця;
- **як будуть реалізовані нормативно-правові положення та опрацьована конкурсна документація?** – необхідно визначитися із зміною положень нормативно-правових актів та підготувати потрібну документацію для проведення конкурсу;
- **як будуть проводитись консультації щодо зміни форми реалізації завдання?** – потрібно визначити, як і у яких групах будуть проведені громадські консультації;
- **як відбуватиметься оцінка проведеної зміни?** – необхідно визначити форми та методи оцінювання результатів реалізації завдання та впровадження зміни.

Цей етап передбачає можливість використання таких інструментів:

- планування комунікативних заходів;
- аналіз відповідності досвіду організації та планування її підтримки;
- планування розробки стандарту реалізації завдання;
- планування проведення консультацій з громадськістю;
- спосіб опрацювання нормативно-правових документів;
- планування оцінювання результатів.

## Про що потрібно пам'ятати, плануючи делегування завдань відповідно до Моделі

### *1. Економічна та суспільна ефективність зміни форми реалізації завдання*

Оцінювання ефективності реалізації публічних завдань потрібно розглядати на двох рівнях:

– фінансовому, який пов'язаний з таким розподілом бюджетних коштів ОМС, коли конкретне завдання реалізується належним чином при мінімальних затратах, – цей рівень ефективності визначаємо як ощадливе використання бюджетних коштів;

– суспільному, який пов'язаний з якісними та кількісними змінами у місцевій громаді завдяки реалізації певного публічного завдання, – вони обмежують небажані (наприклад, безробіття, злочинність, бідність, забруднення довкілля) та підтримують бажані (наприклад, громадська активність, розвиток підприємництва, участь у культурному житті) явища у місцевій громаді.

Порівнюючи суспільний та фінансовий аспекти ефективності з реалізації публічних завдань, із принципом допомоги, який визначається як загальний механізм реалізації суспільної діяльності, можна сформулювати чотири критерії при прийнятті рішення щодо делегування публічного завдання НДО із урахуванням критеріїв ощадливості та ефективності:

– виконання певного завдання НДО означає фінансову економію для місцевого бюджету порівняно з іншим способом реалізації цього завдання (наприклад, купівля послуг чи реалізація завдання власними силами);

– виконання певного завдання НДО відбувається на тому ж рівні бюджетного фінансування, при одночасному збереженні або збільшенні його ефективності для громади;

– виконання певного публічного завдання НДО має більший ефект порівняно із зростанням витрат на його реалізацію;

– відмова від виконання певного публічного завдання НДО може в майбутньому призвести до додаткових витрат із місцевого бюджету, тоді як НДО володіє відповідним ресурсом для реалізації цього завдання, гарантуючи суспільне значення його виконання, крім того, кошти для реалізації цього завдання не перевищують майбутніх витрат, які виникнуть через його невиконання.

### *2. Внутрішня і зовнішня комунікація*

Інформування посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевої ради та мешканців про заплановану зміну повинно проходити у звичній, прийнятій для певного органу самоврядування формі із наголосом на користі від впровадження зміни. Принциповим є залучення прихильників змін шляхом заохочення їхньої підтримки. Їх також можна залучити до переконання опонентів зміни. Найчастіше проблеми із узгодженням нового способу реалізації завдання виникають через такі занепокоєння в окремих групах:

– страх перед будь-якими змінами;

– страх втратити можливість впливати на спосіб реалізації завдання;

- страх перед погіршенням своєї власної життєвої ситуації;
- сумніви щодо якості та ефективності виконання публічного завдання.

Початок діяльності повинен стати відповіддю на вище наведені сумніви та страхи. Щоб змінити позицію, потрібно подолати їх. Для окремих груп можна застосувати відповідний сценарій дій, спрямований на подолання конкретних сумнівів.

**Страх перед будь-якими змінами можна подолати через:**

- надання детального опису завдання, вказуючи на потенційну зміну, що відбудеться внаслідок використання нової форми реалізації завдання;
- залучення до роботи над визначенням сфери реалізації завдання;
- наведення конкретних прикладів застосування (найкраще запросити на ознайомчий візит);
- визначення переваги в якості та ефективності реалізації завдання від зазначеної зміни;
- визначення тих негативних елементів, які будуть усунуті завдяки зміні;
- визначення користі від нової форми реалізації завдання (наприклад, позиціонування діяльності конкретного депутата як більш новаторської порівняно з діями інших колег).

**Страх втратити можливість впливати на спосіб реалізації завдання можна подолати через:**

- вказівку конкретній групі на її роль у реалізації завдання в новій формі;
- включення у роботу над визначенням сфери реалізації завдання;
- визначення переваги від зміни способу прийняття рішення при реалізації завдання;
- визначення користі та суспільного значення нової форми реалізації завдання (наприклад, позиціонування діяльності конкретного депутата як більш новаторської порівняно з діями інших колег).

**Страх перед погіршенням своєї власної життєвої ситуації можна подолати через:**

- представлення зацікавленим сторонам опису завдання, вказуючи на зміну у формі реалізації завдання з урахуванням ситуації цієї конкретної групи (потрібно вказати як на позитивні, так і на негативні аспекти зміни, інакше приховування негативу може викликати у людей відчуття маніпулювання ними);
- наведення конкретних прикладів застосування (найкраще запросити на ознайомчий візит);
- наведення нових запропонованих процедур, які сприятимуть якості реалізації завдання та рівноправному доступу до нього.

**Сумніви щодо якості та ефективності виконання публічного завдання можна подолати через:**

- включення у роботу над визначенням сфери реалізації завдання;
- наведення конкретних прикладів застосування (найкраще запросити на ознайомчий візит);
- надання детального опису завдання, вказуючи на потенційну зміну, що відбудеться внаслідок використання нової форми реалізації завдання;
- визначення користі від нової форми реалізації завдання, яка

сприятиме якості та ефективності реалізації завдання.

Наведений список не є вичерпним, а слугує лише як перелік ідей та прикладів для конкретних дій.

### *3. Стандарти*

У контексті Моделі делегування суспільних послуг важливе значення має стандартизація, насамперед у двох типах делегувань: делегування послуг та делегування управління інституцією. Стандартизація допомагає визначити мінімальну і бажану якість реалізації публічного завдання, а також дає змогу досконало здійснювати оцінювання витрат.

### *4. Консультації з громадськістю*

Консультації з громадськістю важливі для коректування плану відповідно до зауважень, що надали представники місцевої громади та інші зацікавлені особи. Вони можуть стосуватися як самої концепції зміни проектів нормативно-правових актів, так і стандартів завдання.

Про консультації з громадськістю треба подумати і в контексті доповнення процесу делегування послуг. Проблемою проведення консультацій з громадськістю є й те, що вони часто проводяться *ad hoc*<sup>6</sup>, наприклад тоді, коли якийсь рішення (ліквідація школи) уже спричинило протести. Така ситуація є не вигідною для обох сторін діалогу. По-перше, як правило, вже занадто пізно на помірковану та спокійну дискусію. По-друге, такі консультації не сприяють довірі мешканців до ОМС. Консультації з громадськістю є найбільш результативними, коли виступають як один із елементів продуманої та довготривалої стратегії спілкування з місцевою громадою.

Консультації з мешканцями щодо запланованих заходів дає змогу:

- запропонувати нове вирішення проблеми або модифікувати запропоноване органом місцевого самоврядування;
- конкретніше визначити пріоритети і краще розподіляти кошти;
- зекономити час і гроші (менше протестів опонентів, запізньєв із строками виконання);
- розглянути проблему в різних ракурсах (думки різноманітних груп мешканців та інших зацікавлених осіб);
- ініціювати співпрацю і партнерство з недержавними організаціями;
- формувати довіру до влади та інституції, а також до мешканців, що забезпечить активніше залучення їх у майбутньому;
- активізувати місцеву громаду;
- підсилити імідж ОМС як професійного органу влади, що користується сучасними управлінськими технологіями.

Основні принципи підготовки проведення консультацій з громадськістю:

- консультації організуються з метою визначення нових ідей, а не підтвердження власної позиції;

---

<sup>6</sup> *Ad hoc* з лат. «для цього» – вираз, що означає спрямованість на конкретний випадок, а не на більш загальну ціль.

- консультації проводяться з відкритих для обговорення питань, а не готових рішень; консультації з громадськістю необхідно проводити завчасно перед прийняттям остаточного рішення аби мати можливість врахувати запропоновані зауваження;
- інформацією не можна маніпулювати, – належне інформування повинно бути підставою ведення діалогу з громадськістю;
- рішення повинні бути обґрунтованими; консультація означає пошук думок та позицій, які можна врахувати або не прислухатись, однак завжди потрібно обґрунтувати їхнє прийняття або відхилення.

### *5. Підготовка потенційних виконавців*

Підготовка потенційних виконавців повинна базуватися на комплексі заходів з їхньої підтримки. Вона використовується на етапі підготовки концепції зміни, коли зрозуміло, що діючі організації не мають достатнього потенціалу для реалізації публічного завдання. Метою органу влади є сприяння розвитку додаткових або підсилення необхідних компетенцій НДО у контексті реалізованого завдання шляхом різних форм підтримки (завдання, які може виконати ОМС для досягнення поставленої мети).

Ми представляємо набір різноманітних форм, які може використовувати місцева влада, щоб підтримати НДО напередодні та в процесі делегування завдання. Варто також пам'ятати про те, що певні форми співпраці впливають із Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство»: консультування в рамках річної програми співпраці, консультації щодо місцевих нормативно-правових актів.

Далі подаємо пропозиції згідно з переліком:

- навчання та ознайомчі візити, що стосуються змісту і суті завдання, а також процедур щодо звітування за дотаційні кошти;
- інтеграційні виїзди за участю представників зацікавлених організацій, їхніх головних опонентів та посадових осіб місцевого самоврядування, метою яких повинно стати збільшення довіри сторін, виявлення та запобігання можливих конфліктів інтересів; може виникнути необхідність повторення цієї форми підтримки;
- партнерство як реалізація заходів у співпраці з НДО (наприклад, завдяки зовнішньому фінансуванню) дає змогу спільно протестувати реалізацію завдання, підвищити навички членів організації, підготувати орган влади до співпраці у цій формі, може стосуватися спільно встановлених принципів та процедур щодо реалізації завдання; ініціатором такого заходу може бути як орган влади, так і НДО;
- стажування або волонтерство як спосіб професійного зростання дає змогу представникам організації ознайомитись з практичним аспектом реалізації завдання;
- використання ресурсів комунікації ОМС, таких як Інтернет-сторінка, місцеві газети, телеканали, а також Інтернет-телебачення, що дає можливість розповсюдити інформацію про нові форми реалізації публічних завдань;
- співпраця з організаціями, які існують поза межами територіальної громади: влада може запросити до участі в конкурсі організації з інших теренів, які забезпечать відповідний рівень реалізації завдання, що може стимулювати місцеві організації.

## 6. Оцінювання

Оцінювання (евалюація) використовується як форма супроводу соціальної програми шляхом систематичного оцінювання, кінцева мета якого – надати повну консультацію при прийнятті рішення щодо цієї програми та отримати зворотний зв'язок з цільовою аудиторією. Оцінювання – це процес комплексного дослідження соціальних змін за допомогою соціальних та науково-освітніх програм, які реалізуються за допомогою прийнятих критеріїв, соціологічних інструментів та моделей оцінювання, з метою їхнього удосконалення, розвитку або кращого розуміння, завчасного виявлення дефектів програми та їхнього коригування, а також з метою контролю за розподілом коштів та нематеріальних ресурсів, виділених на реалізацію програми<sup>7</sup>.

Оцінювання та моніторинг дають змогу дати відповідь на запитання: чи плани делегування завдань були вдалими? Цей етап є необхідним для відповіді на такі запитання: чи завдання реалізоване відповідно до початкових завдань (мета моніторингу); чи вдалося досягнути запланованих результатів (основна мета оцінювання делегованого завдання); чи зміна реалізації публічного завдання у вигляді делегування одного з чотирьох типів принесла очікуваний ефект (мета оцінювання ефекту від зміни форми реалізації завдання). Для планування процесу моніторингу та оцінювання, а також для встановлення способу їх проведення, доцільно використати практичну частину Моделі, тобто креатор Моделі або інструкцію з реалізації МДСП.

Моніторинг передбачає регулярну перевірку процесу впровадження змін, яка здійснюється упродовж програми, а також поточну верифікацію коштів, продукту діяльності та отриманих результатів. Моніторинг програми/ проекту – це системне та постійне збирання інформації, аналіз та використання цієї інформації з метою управління та ухвалення рішень<sup>8</sup>. Завдяки моніторингу забезпечується отримання інформації, що дає можливість виявити відхилення від запланованих заходів та усунути проблеми, які можуть ускладнити процес реалізації заходів. Він зосереджується на ресурсах, заходах і результатах, передбачених програмою/проектом та триває стільки, скільки триває період реалізації конкретних заходів. До основних інструментів моніторингу належать різноманітні документи, завдяки яким можна зібрати та впорядкувати показники прогресу: програми, списки, звіти збору даних.

Оцінювання – це набір наукових методів дослідження змін (насамперед із суспільних наук), що відбулись внаслідок проведених заходів проекту/програми, а також дослідження типу цих змін. Її результати та висновки дають змогу задовольнити потребу в інформації про причини успіху (або невдачі) при реалізації заходів. Отже, оцінювання є інструментом наочного навчання інституцій, організацій, колективів і людей.

---

<sup>7</sup>Каплун М. Сучасні підходи до евалюації: навіщо вони українському суспільству? / М. Каплун // Евалюація: наукові, освітні, соціальні проекти [Текст]. – Вип. 1. – Матеріали інноваційного семінару «Евалюація освітнього простору» / Ред. В. Євтух, М. Гунцінгер, І. Коцан та ін. – Київ; Франкфурт-на-Майні; Луцьк : [б.в.], 2015. – С.35–36.



### **П'ять етапів дослідження з оцінювання ситуації<sup>9</sup>**

Моніторинг часто використовується як один з аргументів для обґрунтування доцільності певних дій. Він не вимагає особливих умінь та навичок. Оцінювальне дослідження соціуму передбачає дотримання певних правил. А тому процес оцінювання повинен бути добре організованим. До ключових етапів планування та реалізації оцінювального дослідження належать:

1) планування оцінювання: прийняття рішення щодо проведення дослідження, його вступне планування (коли і для чого воно проводиться? чим воно нам допоможе?);

2) планування дослідження: підготовка детального переліку дослідницьких питань, на які має відповісти оцінювання, підбір методів аналізу, складання графіку дослідження (що? коли і скільки триватиме в ході дослідження?);

3) збір даних, необхідних для аналізу, вибір відповідного методу дослідження (анкети, інтерв'ю, перегляд документів, проведення спостереження тощо);

4) формування оцінки: пошук відповідей на поставлені дослідницькі питання згідно з отриманими даними; оцінка завдань і дослідницьких гіпотез у контексті зібраних даних;

5) застосування висновків: затвердження даних оцінювання, впровадження результатів та рекомендацій.

Реалізація моніторингу й оцінювання повинна проводитись із дотриманням вимог якості, успішності, ефективності оцінювання. Дотримання цих вимог передбачає оптимальне планування, без якого складно отримати позитивні результати від процесу моніторингу й оцінювання. Далі запропоновано короткий опис поетапного планування моніторингу та оцінювання публічних завдань.

**Моніторинг та оцінювання передбачають конкретну й зрозумілу мету, яка може полягати у:**

- визначенні ефектів завдання;
- аналізі прогресу в реалізації завдання;
- визначенні рівня відповідності реалізації завдання до сформульованих гіпотез;
- покращенні якості завдання;
- визначенні оптимального рівня ефективності завдання;
- формулюванні переваг та недоліків;
- підвищенні успішності та ефективності заходів;
- попередженні про можливі ризики;
- підтримці процесу навчання;
- оцінці цінностей, що виникають у процесі виконання завдань;
- наданні інформації, необхідної для прийняття рішень.

При моніторингу мета визначає галузі дослідження та впливає на його інструменти. Плануючи детальний моніторинг, потрібно врахо-

---

<sup>8</sup> European Commission. The programming period 2014 – 2020 : guidance document on monitoring and evaluation – concepts and recommendations [Tekst]. 2015. – 44 pp.

<sup>9</sup> Ewaluacja projektów miękkich KOMPENDIUM [Tekst] / Red. Gałka E. – Poznań: Stowarzyszenie Centrum Promocji i Rozwoju Inicjatyw Obywatelskich PISOP, 2008. – 66 s.

увати основні принципи верифікації фактичного прогресу в реалізації публічного завдання<sup>10</sup>.

Тоді як при проведенні оцінювання мета визначає дослідницькі питання<sup>11</sup>, на які повинне відповісти оцінювання згідно з відповідними критеріями. Найсуттєвішим є використання результатів оцінювання. Представники органів самоврядування та недержавних організацій, зокрема особи, які приймають рішення, повинні ознайомитися із звітом, а результати оцінювання вміло використати. Від того, наскільки добре вдасться впровадити зміни, може залежати ступінь реалізації публічних завдань, ефективність використання коштів тощо.

Моніторинг та оцінювання практично не використовуються при делегуванні публічних завдань. Тоді як відповідно до Закону «Про публічні фінанси» видаткова частина публічного бюджету повинна використовуватися «доцільно та ощадно», дотримуючись «принципу найкращого ефекту від вкладених коштів». Систематичний та продуманий процес оцінювання та моніторингу дає змогу краще та ефективніше витратити публічні ресурси, а також в найбільш результативний спосіб задовольняти потреби мешканців громади.

### *Етап 3. План роботи*

Процес складання графіку зміни потребує спеціального підходу, який передбачає визначення часових та поетапних фаз впровадження зміни. У ході складання графіку слід враховувати значну кількість необхідних заходів, пов'язаних з процесом впровадження. Важливо встановити певне співвідношення між завданнями та календарним планом дій (наприклад, врахувати вихідні дні). Добре прописаний графік дає можливість:

- скласти програму заходів (що, де і у якій послідовності потрібно виконати);
- визначити терміни початку та закінчення конкретних заходів, а також час реалізації всього завдання;
- розподілити обмежені ресурси, що гарантують виконання завдання;
- постійно контролювати терміни виконання та коректувати графік у випадку недотримання терміну виконання запланованих заходів.

---

<sup>10</sup> Наприклад, адекватність дає змогу верифікувати найбільш відповідні критерії оцінки відповідно до особливостей моніторингових завдань; ефективність допомагає підібрати найоптимальніші методи з огляду на співвідношення витрат та одержаних результатів моніторингу; партнерство дає змогу підібрати найпростіші методи та інструменти як з точки зору замовника публічного завдання, так з позиції його виконавця; терміновість допомагає проаналізувати прогрес у реалізації завдання при визначених строках відповідно до графіку.

<sup>11</sup> Оцінювальні питання – це питання, на які повинні відповісти виконавці оцінювання та які ставлять замовники дослідження. оцінювання критерії допомагають визначити цінності, які є суттєвими для результатів дослідження. Найчастіше в процесі оцінювання застосовують такі критерії<sup>11</sup>: відповідність<sup>11</sup>, ефективність<sup>11</sup>, успішність<sup>11</sup>, корисність<sup>11</sup>, сталість<sup>11</sup>.

*Практична частина процесу делегування завдань (на прикладі делегування послуг)*

Практична частина Моделі делегування суспільних послуг в українському перекладі посібника представлена на прикладі одного з чотирьох типів Моделі, а саме делегування послуг. Процес делегування складається з трьох етапів, кожен із яких передбачає відповідь на основне запитання. Для формулювання цих відповідей існують певні інструменти. Завдяки їм можна самостійно спланувати весь процес реалізації заходів та здійснити його відповідно до графіку.

Кожен інструмент включає також допоміжні матеріали, наприклад, зразки анкет, листів, сценаріїв проведення зустрічей та інтерв'ю, які відіграють допоміжну роль у процесі проходження кожного з трьох етапів. Використання допоміжних матеріалів є обов'язковим, хоча послуговуватись ними можна на кожному з трьох етапів делегування.

Аналогічно, за допомогою основних запитань, визначених у теоретичній частині посібника, можна пройти процес делегування завдань відповідно до трьох інших типів Моделі (регрантингу, делегування управління інституцією, кооперативного вирішення проблем).

*Етап 1. Підготовка до зміни*

Першим етапом впровадження Моделі є підготовка до зміни, яка передбачає відповідь на запитання: чи впровадження зміни у формі делегування послуг потрібне і можливе у Ваші? Відповісти на це запитання можна завдяки аналізу потреб мешканців, їхніх очікувань, вибору потенційних виконавців, впливу на імідж самоврядування або необхідних змін у нормативно-правових актах і плануванні фінансових витрат.

Цей етап допоможе Вам знайти відповідь на два головні запитання:

чи впровадження зміни у формі делегування послуг потрібне Вашому органу самоврядування?	чи впровадження зміни у формі делегування послуг можливе у Вашому органі самоврядування?
---	--

**1. Які існують передумови для впровадження зміни у формі делегування послуг?**

Поміркуйте та запишіть, які існують передумови для зміни у формі делегування послуг; на які результати очікуєте після впровадження делегування послуг у органі самоврядування?

Виберіть ті передумови, які характерні для Вашого органу самоврядування, та впишіть ті аргументи, які свідчать, що конкретна причина є важливою:

- реалізація заходів для місцевої громади або вибраної соціальної групи  
.....

- виділення коштів на використання матеріально-технічних засобів, необхідних для реалізації завдання органом самоврядування.....
- .....
- інше, конкретизувати.....

**2. У чому полягає суть послуги, яку делегуватиме орган самоврядування?**

Поясніть, у чому полягає суть послуги, яка має стати предметом делегування. Що її характеризує? .....

.....

**3. Які групи споживачів користуються (чи будуть користуватися) послугою? Які у них потреби?**

Визначте групи, які є або будуть споживачами послуги. Запишіть їхні проблеми. Якщо на конкретний момент ця послуга надається у іншій формі (наприклад, виключно органом самоврядування), запишіть, яких змін у наданні цієї послуги потребують споживачі.

ГРУПИ	ПОТРЕБИ	ДЖЕРЕЛА ІНФОРМАЦІЇ

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Аналіз потреб споживачів».

**АНАЛІЗ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ**

**Вибір груп**

Визначте, які групи мешканців можуть скористатися (або користуються на цей момент) цією послугою:.....

.....

***Наприклад:** особи, що користуються послугами опіки та піклування, соціальні працівники, керівник територіального центру соціальної допомоги.*

**Збір наявних даних**

Визначте, якими даними про наведені вище групи Ви вже володієте, а які можете знайти в офіційних документах. Запишіть ці джерела інформації: .....

.....

***Наприклад:** звіт про надання опікунських послуг, місцева стратегія вирішення соціальних проблем, дані територіального центру соціальної допомоги.*

**Планування пошуку додаткових даних**

Поміркуйте над тим, як налагодити зв'язок із визначеними групами, які інструменти для цього найбільше підходять, чи маєте час

та ресурси для їхнього використання. На цьому етапі необхідно підготувати допоміжні матеріали та виконати такі завдання:

- анкети .....
- інтерв'ю .....
- зустрічі .....
- інше .....

***Наприклад:** анкета для користувачів опікунських послуг, зустріч із соціальними працівниками, зустріч з керівником територіального центру соціальної допомоги.*

**Аналіз даних**

Проаналізуйте зібрані дані та визначте закономірності й повторення:

- а) запишіть потреби, які найчастіше трапляються;
- б) перевірте, чи визначені різними групами потреби не суперечать одна одній;
- в) поміркуйте над тим, які потреби можуть, а які не можуть бути реалізовані (через брак коштів, часу, невідповідності до повноважень органу самоврядування).

Запишіть результати аналізу:

.....

.....

*Зразки допоміжних матеріалів «Аналіз потреб споживачів» доступні у додатках*

**4. Як оцінюється існуючий спосіб реалізації послуги?**

Запишіть аргументи на користь збереження традиційного способу реалізації послуги та аргументи, наведені особами, які не сприймають чинний спосіб реалізації послуги.

Аргументи на користь збереження традиційного способу реалізації послуги: .....

Аргументи проти збереження традиційного способу реалізації послуги: .....

**5. Якою буде реакція на зміну форми реалізації послуги?**

Визначте та запишіть можливі відгуки про зміни різних груп зацікавлених осіб (посадовців, депутатів, представників недержавних організацій). Поділіть ці групи на прихильників та опонентів.

ПРИХИЛЬНИКИ	ОПОНЕНТИ

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Аналіз зацікавлених сторін та їхні позиції».

## АНАЛІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИХ ОСІБ ТА ЇХНІ ПОЗИЦІЇ

### **Вибір груп**

Опишіть групи осіб, які безпосередньо або опосередковано пов'язані з реалізацією завдання, поділивши їх за ролями, які вони виконуватимуть у контексті реалізації завдання.

#### Споживачі завдання

.....  
*Наприклад: особи, які користуються опікунськими послугами.*

#### **Виконавці завдання**

.....  
*Наприклад: установи хоспісного типу, опікунські організації та органи опіки, Карітас, Червоний хрест.*

#### Замовник завдання

.....  
*Наприклад: депутати, посадовці, інституції органу самоврядування, територіальний центр соціальної допомоги, районний відділ у справах сім'ї та молоді*

#### Особи та суб'єкти, на які завдання впливає опосередковано

.....  
*Наприклад: сім'ї осіб, яким надається соціальна допомога, соціальні працівники, депутати.*

### **Планування отримання даних про очікування групи**

Подумайте над тим, як налагодити контакт із групою споживачів, виконавців, замовників. Які способи отримання інформації будуть найефективнішими? На які маєте час і ресурси? Джерелами отримання інформації можуть бути анкети, інтерв'ю, особисті зустрічі, аналіз попередніх висловлювань (наприклад, у ЗМІ). Виберіть із переліку ті з них, які для Вас є найвідповіднішими:

- анкети .....
- інтерв'ю .....
- зустрічі .....
- інші заходи .....

*Наприклад: інтерв'ю із соціальним працівником стосовно очікувань; зустріч із потенційних виконавцями завдання; зустріч із замовниками (депутатами, посадовцями тощо) завдання.*

### **Аналіз зібраного матеріалу про прихильників**

На підставі зібраної інформації запишіть прихильників зміни форми делегування завдання. Заплануйте заходи, до яких їх можна залучити для переконання інших.



ПРИХИЛЬНИКИ	ОПОНЕНТИ
<p><b>Наприклад:</b> особи та їхня сім'ї, яким надається соціальна допомога, соціальні працівники – запрошення на зустріч з депутатами; місцеві ЗМІ – запрошення на прес-конференцію керівництва органу самоврядування.</p> <p><b>Аналіз зібраного матеріалу про опонентів</b> Визначте опонентів зміни форми делегування послуг, їхні сумніви, пов'язані із змінами реалізації завдання та за які потрібно розпочати з метою їх переконання до зміни.</p>	
ОПОНЕНТИ	ЗАХОДИ
<p><b>Наприклад:</b> особи, які користуються послугами, – покращення якості, збільшення обсягу послуг та їхньої доступності; депутати – надати детальний опис завдання, вказуючи на зміни, які виникнуть в результаті нової форми реалізації завдання, підтвердити керованість та користь змін, їхнє суспільне значення (представлення депутатів як таких, що використовують більш сучасні управлінські технології, ніж їхні колеги в інших органах самоврядування).</p> <p>Зразки допоміжних матеріалів «Аналіз позиції зацікавлених сторін» доступні у додатках.</p>	

**7. Згідно з якими стратегічними документами планування місцевого розвитку впроваджується зміна?**

Перерахуйте документи та вкажіть положення (наприклад, пріоритети/заходи), які визначають впровадження нового способу реалізації послуги.

Готуючись до реалізації публічного завдання, орган місцевого самоврядування повинен проаналізувати відповідність запланованих цілей і результатів із стратегічними документами у такому аспекті: обсяг завдання визначається відповідно до чинного законодавства, а мета виходить поза межі обсягу завдання і дає змогу долучити інші заходи, адресовані тій самій групі осіб.

Міські, селищні, сільські програми .....

**Наприклад:** стратегія розвитку регіону, стратегія вирішення соціальних проблем регіону, програма популяризації здорового способу життя, програма охорони навколишнього середовища.

Районні програми .....

**Наприклад:** стратегія розвитку району, стратегія вирішення соціальних проблем району, програма заходів щодо осіб з особливими потребами (інвалідів).

Обласні програми .....

*Наприклад: стратегія розвитку області, програма заходів у галузі соціальної політики.*

**8. Яких нормативно-правових доповнень вимагає впровадження цієї послуги?**

Зазначте, у яких документах повинні бути внесені доповнення та вкажіть, у яких галузях потрібно здійснити ці зміни:

- річний план співпраці .....
- стратегічна програма співпраці .....
- інше .....

**9. Яка економічна та соціальна ефективність від зміни форми реалізації завдання?**

Здійсніть аналіз економічної та соціальної ефективності. Для цього використайте спеціальний інструментарій на Інтернет-сторінці <http://www.ukraina.zlecaniezadan.pl/>

*Етап 2. Впровадження зміни*

Другим етапом у Моделі є впровадження зміни. На цьому етапі необхідно поставити ще одне запитання, щоб остаточно сформулювати концепцію завдання. Далі, на підставі проведеного аналізу, потрібно підготувати потенційних виконавців та провести процес делегування завдання.

На цьому етапі заплануйте, як впровадити делегування послуги у Вашому органі самоврядування

**1. Які організації могли б взяти участь у конкурсі та стати надавачем послуги? У якій галузі їм потрібна буде підтримка?**

Запишіть їх перелік, враховуючи необхідні ресурси та потенціал, якими вони повинні володіти для ефективною та успішною реалізації завдання. Визначте потреби цих організацій.

ПОТЕНЦІЙНІ ВИКОНАВЦІ	ОЧІКУВАНА ПІДТРИМКА	МОЖЛИВА ПІДТРИМКА

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Аналіз організації та планування підтримки».

## АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПЛАНУВАННЯ ПІДТРИМКИ

### Ідентифікація організації

Вкажіть чи існують недержавні організації у Вашій територіальній громаді або за її межами, які можуть реалізовувати публічне завдання у вибраній галузі.

Застосуйте:

- дані про організації, що діють у Вашій територіальній громаді;

- дані про організації у сусідніх територіальних громадах;

.....

***Наприклад:** установи хоспісного типу, опікунські організації та органи опіки, Карітас, Червоний хрест.*

### Аналіз потреб організації

З'ясуйте, чи організації мають у розпорядженні ресурси, необхідні для реалізації планованого завдання (кадри, матеріально-технічна база, досвід, знання, фінансовий потенціал тощо).

Запишіть, чого не вистачає. На цьому етапі допоможе ведення розмов з потенційними організаціями та інституціями підтримки (Мережа неурядових організацій «Громадські ініціативи України», Федерація організацій миротворців України та інше).

- місцеві ресурси .....
- матеріально-технічна база .....
- наявність кадрів .....
- професійність кадрів .....
- досвід організації .....
- фінансовий потенціал .....
- інше .....

***Наприклад:** наявність кадрів: недостатня кількість штатних працівників, низький рівень залучення волонтерів. Місцеві ресурси: відсутність відповідно обладнаного приміщення.*

### Очікувана підтримка

Подумайте, яка підтримка потрібна потенційному виконавцю завдання з урахуванням наведених вище потреб:

.....

***Наприклад:** забезпечення коштами для адміністрування, оплати роботи персоналу, що пов'язані з реалізацією завдання; навчання з метою пошуку додаткових зовнішніх ресурсів; проведення заходів з метою популяризації волонтерства, доступність до інфраструктури органу самоврядування.*

### **Планування підтримки**

Подумайте, яку підтримку можете надати потенційним виконавцям завдання. Визначте форми підтримки, які може надати виконавцям Ваш орган самоврядування:

.....

***Наприклад:** забезпечення коштами для адміністрування, оплати роботи персоналу, що пов'язані з реалізацією завдання; створення стандартів реалізації послуг; навчання, ознайомчі візити, екскурсії, проведення заходів з метою популяризації волонтерства, доступність до інфраструктури органу самоврядування.*

*Зразок допоміжних матеріалів «Аналіз організації та планування підтримки» доступний у додатках.*

## **2. Як проводити комунікативні заходи, пов'язані із впровадженням делегування послуг?**

На основі зібраних раніше даних (аналізу зацікавлених сторін), визначте комунікативні заходи, які плануєте спрямувати до органу самоврядування та поза його межі:

.....

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Комунікативні заходи».

## КОМУНІКАТИВНІ ЗАХОДИ

### **Інформування посадовців, депутатів про заплановану зміну**

Запишіть, як буде відбуватись комунікація всередині органу влади: .....

***Наприклад:** інформація надсилається електронною поштою, засідання депутатської комісії, виступ на засіданні ради органу самоврядування, інформаційна зустріч.*

### **Комунікативні заходи, спрямовані на потенційних опонентів**

Визначте, які заходи будуть проведені стосовно потенційних опонентів, які аргументи будуть використовуватись при переконанні їх щодо делегування послуг?

***Наприклад:** залучити їх до роботи при визначенні меж реалізації завдання, визначити механізми контролю за реалізацією завдання, вказати на позитивні зміни та суспільну значимість нової форми реалізації завдання.*

### **Комунікативні заходи, спрямовані на потенційних прихильників**

Визначте, які заходи будуть проведені для того, щоб залучити потенційних прихильників до інформування про зміну реалізації завдання у формі делегування послуг? .....

***Наприклад:** запрошення до інформаційної зустрічі, звернення про поширення інформації для інших недержавних організацій*

### 3. Як будуть підготовані стандарти для виконання послуги?

Зазначте спосіб забезпечення високої якості реалізації завдання при запровадженні стандарту виконання послуги:

.....

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Проведення процесу стандартизації».

## ПРОВЕДЕННЯ ПРОЦЕСУ СТАНДАРТИЗАЦІЇ

### Створення групи зі стандартизації

Визначте склад групи зі стандартизації. Розробіть графіки роботи та визначте відповідальну особу за проведення засідань групи.

Стандарт повинен розроблятися не тільки органом влади. До цього процесу повинні бути залучені потенційні виконавці та представники споживачів послуги, а також експерти.

- потенційні виконавці.....
- представники органу влади.....
- представники споживачів послуги.....
- експерти.....
- інші особи.....

### Основні напрямки стандартизації

Визначте, які елементи діяльності виконавця підпадають під стандартизацію. Робоча група зі стандартизації може займатися вибраними або всіма елементами діяльності організації, яка реалізовує завдання.

Далі можна розглянути окремі елементи, якими повинна займатися робоча група зі стандартизації або пропозиції для її розгляду.

- спосіб інформування про діяльність.....
- основні показники надання послуги (наприклад, максимальна кількість споживачів послуги, максимальна кількість виконавців).....
- основні показники необхідної матеріально-технічної бази (наприклад, площа залу, доступ для осіб з інвалідністю).....
- професійність кадрів.....
- форма звітності.....
- інше.....

### Еластичність стандарту

Доцільно звернути увагу, щоб розроблений стандарт давав змогу організації користуватися однією з її основних переваг – еластич-

ністю та швидкістю дій. У багатьох випадках орган самоврядування не може надавати допомоги через законодавчі обмеження (наприклад, рівень доходу при наданні соціальної допомоги). Делегуючи завдання, орган самоврядування може розширити коло споживачів послуги, які до цього не могли нею користуватися, якщо це не забороняє чинне законодавство.

Чи у випадку надання цієї послуги існує необхідність розширення меж, еластичності? Вкажіть, яких елементів вона стосується:

- так .....
- ні .....

**Впровадження стандарту**

Вкажіть, як виглядатиме стандарт для виконавця.

Рішення робочої групи зі стандартизації є обов'язковим для виконання відповідальною посадовою особою виконкому органу місцевого самоврядування:

- додаток до конкурсного оголошення;
- складова в конкурсному оголошенні;
- додаткові положення в угоді;
- зобов'язання виконавця в пропозиції з реалізації публічного завдання.....

*Зразки допоміжних матеріалів «Стандарт делегованої послуги» доступні у додатках.*

**4. Яким чином будуть внесені нормативно-правові доповнення та підготовлені інші необхідні матеріали?**

Визначте, як будуть підготовлені нормативно-правові доповнення та матеріали, необхідні для оголошення конкурсу з відбору надавача послуги. Заплануйте час підготовки матеріалів щодо проведення конкурсу та призначте відповідальну особу.

.....

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Розробка нормативно-правових актів».

**РОЗРОБКА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ**

**Внесення необхідних положень до програм співпраці**

Вкажіть зміни, які необхідно внести до програми, що регулює співпрацю. Визначте термін підготовки та внесення змін до програми регулювання співпраці. Визначте особу, відповідальну за цей процес:

.....



**Підготовка оголошення про проведення конкурсного відбору**

Випишіть умови проведення конкурсного відбору. Визначте термін подання документів та відповідального за цей процес:

.....

*Зразки допоміжних матеріалів «Розробка нормативно-правових актів» доступні у додатках.*

**5. Як будуть проводитися консультації з громадськістю стосовно делегованого завдання?**

Визначте мету консультації, групу її учасників, методи проведення. Пропишіть метод опрацювання поданих зауважень, відповідальних за їхнє опрацювання та запровадження. Запропонуйте форму представлення результатів консультацій:

.....

**Примітка.** Якщо не знаєте як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Консультації з громадськістю».

**РОЗРОБКА НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТІВ**

**Мета консультацій з громадськістю**

Визначте, з якою метою будуть проводитися консультації з громадськістю щодо реалізації публічного завдання. Встановіть відповідну для Вашого органу самоврядування мету консультації або поставте іншу мету, ніж наведені в переліку.

Мета може бути спрямована, наприклад, на консультування щодо пропозиції зміни реалізації завдання, детальніший опис, інші нові варіанти реалізації публічного завдання (наприклад, використання МДСП) або встановлення необхідних змін у делегуванні. Виберіть Ваш варіант консультування щодо:

- загальної пропозиції делегування послуг недержавним організаціям;
- основних критеріїв з делегування послуги (групи споживачів, стандарт реалізації послуги, вимоги до виконавця тощо);
- детальнішого опису документів, необхідних для делегування послуги;
- інше .....

**Визначення груп учасників консультації та питань з її проведення**

Вкажіть потенційних учасників консультацій з громадськістю. Яким групам скеровані запрошення? Що хочете від них довідатись? Запишіть по одному консультативному питанню, на яке хочете отримати відповідь від певної групи учасників.

ГРУПИ УЧАСНИКІВ	ПИТАННЯ

**Наприклад:** потенційні виконавці завдання – яка їхня позиція щодо зміни?

**Методи проведення консультацій з громадськістю**

Оберіть конкретні методи дослідження відповідно до визначених груп учасників та питань для проведення консультацій. Методи повинні відповідати специфіці груп, із якими має бути налагоджене спілкування.

Визначте серед запропонованих методів проведення консультацій ті, які плануєте використовувати, поруч впишіть групи споживачів послуги, до яких застосуєте цей метод:

- традиційна анкета в паперовому вигляді.....
- онлайн-анкета в електронному вигляді .....
- відкрита зустріч .....
- фокус-група (обрані особи беруть участь у груповій дискусії).....
- опитування учасників репрезентативної групи.....
- зустріч з учасниками закритої групи.....
- інше .....

**Звіт про проведення консультацій з громадськістю**

Опишіть, як будуть оприлюднені результати консультацій. Звіт є останнім елементом консультації. Він повинен складатися з:

- опис процедури консультації;
- результати (наприклад, кількість учасників, перелік представлених інституцій та професійних середовищ, узагальнене порівняння задекларованих пропозицій та зауважень, а також спосіб інформування про їхнє врахування або не врахування разом з обґрунтуванням)

.....  
*Зразок допоміжних матеріалів «Консультації з громадськістю» доступний у додатках.*

**6. Як будуть оцінені зміни, що виникнуть при впровадженні делегування послуг?**

Визначте мету оцінювання, оцінювальні запитання. Визначте методи та інструменти, за допомогою яких довідаєтесь, чи зміна способу реалізації завдання принесла очікуваний ефект:

.....

**Примітка.** Якщо не знаєте, як відповісти на це запитання, використайте інструмент «Оцінювання».

## ОЦІНЮВАННЯ

### Мета оцінювання

Визначте, з якою метою буде проводитись оцінювання реалізації публічного завдання?

Мета може, наприклад, зосереджуватись на підведенні підсумку реалізації завдання у змінній формі (наприклад, з використанням МДСП) або на встановленні остаточної зміни у делегуванні:

.....  
*Наприклад: метою оцінювання є оцінка реалізації публічного завдання у формі делегування опікунських послуг. Оцінювання повинно допомогти визначити результативність та ефективність делегування опікунських послуг недержавній організації.*

### Запитання при проведенні оцінювання

Що хочете дізнатися у результаті проведення оцінювання? На які запитання потрібно дати відповідь при проведенні оцінювання?

Ці запитання не можна відносити до інструментів дослідження, тобто використовувати в анкетах чи сценаріях інтерв'ю. Ефектом проведеного оцінювання є відповіді на них. Завдяки відповідям можна отримати інформацію, наприклад, стосовно користі від зміни, необхідних подальших модифікацій. Як правило визначають від кількох до кільканадцяти запитань.

.....  
*Наприклад: який рівень реалізації послуг? Які результати реалізації послуг? Наскільки реалізована послуга відповідає стандарту? Наскільки опікунські послуги стали доступнішими для споживачів? Наскільки застосовані форми послуги пристосовані до потреб споживачів? Наскільки застосовані форми реалізації завдання дали економічний ефект (дали змогу знайти додаткові ресурси)?*

### Методи та інструменти дослідження

Подумайте над тим, якими методами та техніками суспільних досліджень користуватиметеся при зібранні необхідних даних.

Виберіть з наведеного переліку або використайте власні методи. Найпоширеніші методи/техніки оцінювання публічних завдань: анкета, інтерв'ю, аналіз документації, SWOT-аналіз, спостереження, вивчення кейсів. Поруч запишіть, до яких запитань стосуватиметься цей метод. Оцінювання повинно використовувати декілька методів дослідження та джерел інформації (наприклад, споживачі, виконавці, документація). Такий підхід називають тріангуляцією<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> Тріангуляція у суспільних науках означає поєднання двох чи більше методів при перевірці результатів дослідження щодо одного й того ж предмету дослідження. Термін «тріангуляція» запозичений із навігації та геодезичних вимірювань на місцевості за допомогою побудови системи трикутників і виміру всіх їхніх кутів. Основна ідея тріангуляції полягає в тому, що для отримання достовірних результатів варто дослідити об'єкт різними методами й підтвердити дані.

- анкета .....
- інтерв'ю.....
- аналіз матеріалів .....
- SWOT-аналіз .....
- спостереження .....
- вивчення кейсів.....
- інше .....

**Дослідження рівня задоволення споживачів від завдання**

Напишіть, як будете досліджувати рівень задоволення споживачів від реалізованої послуги. Якими методами послугоуватиметесь?

.....

**Підготовка та інструменти опитування**

Щоб використати описаний метод, необхідно кожного разу розробляти відповідні інструменти (анкетне опитування, якщо анкета є методом; сценарій інтерв'ю, якщо методом є інтерв'ю тощо), які дозволять отримати необхідну інформацію з погляду на мету дослідження та запитання з оцінювання. Підбір методів та розробка інструментів повинні здійснюватися фахівцями(соціологами або експертами-оцінювачами).

МЕТОД	ДОПОМІЖНІ МАТЕРІАЛИ

**Наприклад:**

• *метод: опитувальне інтерв'ю; допоміжний матеріал: телефонне опитування споживачів опікунських послуг через місяць після отримання послуг;*

• *метод: аналіз допоміжних матеріалів; допоміжний матеріал: аналіз документації у рамках оцінювання опікунських послуг після закінчення реалізації завдання;*

• *метод: інтерв'ю; допоміжний матеріал: відгук працівника, який реалізує опікунські послуги.*

**Аналіз даних та звітування з проведення оцінювання**

Проаналізуйте зібрані дані з використання інструментів дослідження. Аналіз – це один з найтяжчих етапів оцінювання. Він є підставою для розробки пропозицій та рекомендації, тобто галузі впровадження зміни. Зробіть висновки з проведеної оцінки, наприклад, 95% споживачів заявили, що запропоновані послуги відповідають їхнім потребам.

Виробляючи рекомендації, запропонуйте прийнятні зміни, наприклад, рекомендується при проведенні чергових конкурсних відборів включати питання форм і меж опікунських послуг.

Останнім елементом оцінювання є звіт. Він може бути у паперовій формі з графіками, аналізом результатів кожного інструменту, або бути у форматі короткої узагальненої інформації, представленої у формі презентації Power Point.

*Зразки допоміжних матеріалів «Оцінювання» доступні у додатках.*



## ЧАСТИНА 2. ВИБРАНІ ПРИКЛАДИ ДЕЛЕГУВАННЯ ЗАВДАНЬ ВІДПОВІДНО ДО ТИПІВ МОДЕЛЕЙ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ

### ДОСВІД ДНІПРОПЕТРОВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

#### *Петриківський район – делегування послуги*

Петриківський район Дніпропетровської області відомий, перш за все, тим, що він є батьківщиною та сучасним осередком унікального народного декоративно-прикладного мистецтва – Петриківського розпису, який у 2013 році включено ЮНЕСКО до Репрезентативного списку нематеріальної культурної спадщини людства. Також цікава історія цього краю, мальовнича природа і вигідне географічне положення – неподалік від міст Дніпропетровськ, Дніпродзержинськ, уздовж автотраси Дніпропетровськ – Полтава – створюють хороші перспективи для розвитку в районі туристичної галузі. З урахуванням цього для делегування було обрано послугу, спрямовану саме на підвищення рівня надання туристичних та екскурсійних послуг жителям і гостям району.

#### **Аналіз передумов**

Розвиток галузі туристичних послуг і послуг у сфері відпочинку та дозвілля в Петриківському районі перебуває зараз на підйомі, і основним його рушієм є приватні підприємства. Органи місцевого самоврядування та комунальні підприємства у цій галузі переважно опікуються питаннями історико-просвітницької та краєзнавчої роботи, популяризації народних промислів. Одним із напрямів об'єднання зусиль приватного та публічного секторів для розвитку туризму в районі, краєзнавчої роботи, патріотичного виховання молоді є поліпшення інформаційної підтримки галузі та безпосередньо споживачів туристичних і екскурсійних послуг, спрямоване на збільшення кількості туристів і екскурсантів, які відвідують музеї, виставкові центри, етнокультурні заклади району, внесення до туристичних і екскурсійних маршрутів нових об'єктів.

В Україні питання розвитку туристичної сфери на цей час для переважної більшості органів місцевого самоврядування (крім традиційно туристичних регіонів) ще не набули значення важливого напрямку їх діяльності. Через це втрачається можливість ефективно використовувати наявні природні, а також нематеріальні (культура, історія, місцеві традиції та ін.) ресурси місцевості. На відміну від України, у Польщі цей напрям є одним з напрямів роботи місцевої влади.

Досвід польських міст і сільських населених пунктів свідчить про можливість більш ефективного використання їх потенціалу шляхом сприяння розвитку туризму (внутрішнього та в'їзного), у тому числі й шляхом створення розгалуженої мережі інформаційних туристичних центрів, що є невід'ємною складовою системи муніципального сервісу. Інформаційні туристичні центри створюються з метою надання окремим туристам і екскурсантам, туристичним (екскурсійним) гру-

пам, туристичним агентствам інформації, яка б гарантувала змістовне задоволення потреб цих суб'єктів щодо отримання (надання) необхідних послуг у сфері туризму та екскурсійної роботи. Такі послуги можуть надаватися як безпосередньо в місцевості, до якої прибувають туристи й екскурсанти, так і дистанційно з використанням інформаційно-комунікаційних технологій – через веб-сайти, соціальні мережі тощо.

Ці послуги надаються зазвичай безоплатно, оскільки метою вищого порядку у цьому разі є залучення більшої кількості туристів до місцевості, розвиток туристичної сфери, примноження робочих місць. З іншого боку, такі послуги можуть розглядатися як сервіс для підприємців, зорієнтованих на туристичну сферу. Зазвичай з урахуванням існуючих завдань інформаційні туристичні центри створюються як комунальні організації. Проте останнім часом для більшої їх ефективності у ряді міст Польщі застосовуються різні моделі делегування послуг інформаційних туристичних центрів громадським організаціям, які повністю або частково беруть на себе зобов'язання з надання цих послуг.

У Петриківському районі за наявності об'єктивної потреби в наданні комплексних інформаційних послуг у сфері туризму, що засвідчили опитування представників туристичних організацій, екскурсантів, які відвідують район, на цей час відсутні суб'єкти, які б надавали такі послуги. Також формується попит на послуги з проведення екскурсій цікавими історичними об'єктами, розташованими у районі. Зазначені послуги до послуг і функцій комунальних підприємств району безпосередньо не належать. Разом з тим, дотичним до цієї сфери є один з напрямів діяльності Петриківського музею етнографії, побуту та народно-прикладного мистецтва.

У результаті аналізу потреб і можливостей щодо передачі суспільних послуг, які надаються комунальними закладами, організаціями та підприємствами, громадським організаціям району робочою групою проекту у 2015 році було вирішено запропонувати для делегування послугу з науково-видавничої роботи Районного комунального закладу культури «Петриківський музей етнографії, побуту та народно-прикладного мистецтва». Ця послуга охоплює: надання інформації щодо пам'яток, історичних та інших визначних місць району, їх розміщення та умови відвідування (огляду) туристичних і екскурсійних об'єктів і маршрутів; розробку та видання матеріалів, що містять таку інформацію. На момент прийняття рішення про делегування послуги музею, через брак фінансового та кадрового забезпечення, надавав цю послугу в обмеженому обсязі. У результаті зроблено спробу залучити громадськість району не лише до роботи з надання суспільно-важливої інформаційної послуги жителям і гостям Петриківського району, але й активізувати краєзнавчу, просвітницьку та патріотично-виховну діяльність громадських організацій.

#### **Підготовка до делегування послуги**

Як засвідчив проведений аналіз, у Петриківському районі, станом на 2015 рік створено 26 громадських організацій, багато з яких займаються саме історико-краєзнавчою, просвітницькою, патріотично-виховною роботою, популяризують та розвивають традиційне народне мистецтво. Подальша робота з лідерами громадської думки засвідчи-



ла важливість та перспективність обраної для делегування послуги та підтримку даного напрямку роботи.

У ході спілкування з представниками сторін, зацікавлених у реалізації проекту, було проведено два круглих столи, а саме: «Нематеріальна культурна спадщина Дніпропетровщини – сучасне і майбутнє» (5 вересня 2015 р.), де представники громадських організацій серед іншого наголошували на потребі популяризації туристичної привабливості Петриківського краю серед української та зарубіжної аудиторії, та «Польський досвід співробітництва адміністрацій і громадських організацій щодо надання суспільних послуг» (28 січня 2016 р.), де представники органів публічного управління району, комунальних підприємств, навчальних закладів, громадськості визначили актуальні складові та перспективні напрями реалізації проекту з делегування зазначеної послуги громадським організаціям. Також відбувалися робочі зустрічі з приватними підприємцями, що надають туристичні і видавничі послуги, науковцями, у ході яких обговорювалися ключові завдання, які б мали та могли б виконувати громадські організації в частині реалізації послуги з інформаційного забезпечення туристичної галузі району.

Публікації у місцевій пресі, на веб-сайті районної ради і на сторінці проекту у Фейсбук забезпечили широкий діалог не лише між владою та громадськістю району, але й привернули увагу потенційних організацій-партнерів поза його межами. Так, у районній газеті «Петриківські вісті» було опубліковано чотири матеріали, в яких аналізувався польський досвід делегування суспільних послуг громадським організаціям, зокрема щодо інформаційного обслуговування туристів, обговорювалась ідея створення в районі за участю громадських організацій Інформаційного туристичного центру, описувалися інші аспекти реалізації проекту.

Важливою складовою в плануванні змін було навчання посадових осіб місцевого самоврядування та представників громадських організацій щодо досвіду делегування суспільних послуг органами місцевого самоврядування Польщі. Це допомогло тим, хто залучений до реалізації проекту, опанувати інструментарій управління громадськими справами на засадах партнерства, ефективного використання ресурсного потенціалу територіальних громад для вирішення актуальних завдань. Надзвичайно корисним стало безпосереднє ознайомлення представників Петриківської районної ради з досвідом передачі суспільних послуг безпосередньо в Польщі, зокрема було детально вивчено польський досвід організації інформаційно-туристичних центрів.

### **Вибір моделі**

Вибір моделі делегування послуги було обумовлено змістом викладених вище передумов, особливостями національного нормативно-правового поля, реальним станом ресурсних можливостей громадських організацій району. Районний комунальний заклад культури «Петриківський музей етнографії, побуту та народно-прикладного мистецтва» було створено на базі експозиції музею декоративно-прикладного мистецтва при фабриці «Петриківський розпис» («Дружба»), який існував у Петриківці з 1984 до 2000-х рр. та зібраних, у тому числі за допомогою громадськості, матеріалів, речей побуту, які

розкривають минуле краю. Офіційне відкриття музею відбулось 13 грудня 2010 року. На цей час у музеї зібрано понад 3000 експонатів основного та допоміжного фондів, де представлено найкраще, що було в Петриківському розпису за весь час його існування, рідкісні предмети побуту петриківського селянства. У музеї надзвичайно добре організовано виставкову, просвітницьку роботу, проводяться цікаві екскурсії, майстер-класи з розпису та інших видів народного мистецтва.

Проте необхідність поліпшення науково-видавничої роботи музею та розвитку на цій основі роботи з інформаційного забезпечення туристів обумовила вибір моделі «Делегування послуги». У такий спосіб музей зберігає за собою чинний статус комунального закладу, проте створюються нові умови для залучення громадськості до роботи із задоволення існуючого попиту на інформаційні туристичні послуги.

#### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

При підготовці до делегування послуги робочою групою проекту було розроблено, обговорено з громадськістю і зацікавленими сторонами та схвалено стандарт послуги з науково-видавничої роботи музею, що делегуватиметься. Цільовою групою споживачів послуги визначено жителів району, українських та зарубіжних туристів, українські та зарубіжні туристичні організації. За стандартом послуга має надаватися, як мінімум, щодня, в тому числі у вихідні та святкові дні у приміщенні музею у робочий час та – оптимально – цілодобово із застосуванням електронних інформаційних систем у поза-робочий час. Як оптимальне рішення пропонується створити окремий тематичний веб-сайт із розміщенням даних про пам'ятки, історичні та інші визначні місця району, їх розташування та умови відвідування (огляду), туристичні й екскурсійні об'єкти і маршрути та забезпеченням консультацій засобами зворотного зв'язку і необхідних сервісів. Показниками мінімального рівня якості надання послуги запропоновано визначити: 1) укладання бази даних про пам'ятки, історичні та інші визначні місця району, їх розміщення та умови відвідування (огляду), туристичні й екскурсійні об'єкти і маршрути протягом 4 місяців, оновлення бази не рідше 1 разу на 2 місяці; 2) розробка та видання не менше 5 видів роздаткових інформаційних матеріалів протягом року; 3) створення та ведення тематичної сторінки у соціальних мережах; 4) робота з представниками цільової групи відповідно до умов надання послуг.

На пріоритетності туристичної галузі наголошено у Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Петриківського району на 2016 рік, ухваленій районною радою. Також для забезпечення підтримки громадської організації, якій делегується послуга, передбачено необхідні ресурси за районною програмою розвитку культури у Петриківському районі на 2016 – 2020 роки. Передбачено також можливість використання частини приміщення музею для реалізації делегованого завдання.

#### **Конкурс і делегування**

Підготовка до проведення конкурсу, крім вироблення стандартів послуги, супроводжувалася також низкою консультацій для гро-

мадських організацій, що потенційно мали намір взяти участь у конкурсі. На цьому етапі було виявлено ряд перешкод, що не дозволили кільком громадським організаціям брати подальшу участь у конкурсі. По-перше, це – відсутність у статуті організації як напряму діяльності редакційно-видавничої роботи. По-друге, у багатьох не було такої практики. По-третє, організації не мали достатньо власних кадрових та матеріально-технічних ресурсів, щоб узятися за надання такої делегованої послуги.

Для проведення конкурсу було створено спеціальну конкурсну комісію. Оголошення про конкурс опубліковане на веб-сайті Петриківської районної ради 4 січня 2016 року, прийом заявок тривав до 15 лютого 2016 року. У підсумку на конкурс надійшли заявки від двох громадських організацій – «Козацька Січ імені Петра Калнишевського» та «Майстри Петриківського розпису». 25 лютого 2016 року комісія визначила переможця конкурсу – громадську організацію «Майстри Петриківського розпису», оголошення про це було також опубліковане на веб-сайті районної ради. 15 березня 2016 року між районною радою та організацією-переможцем конкурсу підписали угоду про співробітництво та організацію взаємовідносин, де було визначено умови делегування і надання послуги.

#### **Перспективи розвитку проекту**

Перспективним результатом участі в проекті Петриківської районної ради розглядається формування передумов для створення в районі Інформаційного туристичного центру.

Як наголосила голова Петриківської районної ради Наталія Коваленко під час круглого столу, що проводився в рамках проекту, «створення інформаційного туристичного центру при Петриківському музеї етнографії, побуту та народно-прикладного мистецтва дасть важливий поштовх для набуття Петриківським краєм звання «Петриківщина туристична». Нашому району, відомому не тільки в Україні, а й далеко за її межами, дуже потрібні такі проекти для обміну досвідом із зарубіжними партнерами» (газета «Петриківські вісті», № 8, 4 березня 2016 р.).

Досвід надання делегованої послуги громадською організацією «Майстри Петриківського розпису» має з часом виявити можливість та проблеми залучення громадськості до такої роботи й дозволить визначитися з організаційно-правовою формою та принципами діяльності Інформаційного туристичного центру у разі прийняття остаточного рішення про його створення.

*Солонянська селищна рада – делегування послуги з утримання в належному санітарному стані рекреаційної зони в межах населеного пункту смт Солоне*

У 2015 році процеси децентралізації влади в країні отримали новий імпульс після прийняття Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Солонянську селищну територіальну громаду з центром у селищі Солоне Солонянського району Дніпропетровської області утворено рішенням Дніпропетровської обласної ради 14 серпня 2015 р. До об'єднаної Солонянської селищної територіальної громади увійшли селища – Солоне, Жданове, села Аполлонівка, Гончарка, Дніпровське, Сергіївка Солонянської селищної ради; села – Василівка, Антонівка, Дороганівка, Кам'яне, Новоселівка, Червонокам'яне Василівської сільської ради; села – Широке, Радянське, Тритузне, Шестипілля Широчанської сільської ради та села – Малозахарине, Лікнеп Малозахаринської сільської ради Солонянського району Дніпропетровської області.

Метою створення Солонянської об'єднаної територіальної громади стало об'єднання ресурсного потенціалу задля створення і підтримки повноцінного життєвого середовища для мешканців громади, формування умов для високоякісних та доступних публічних послуг, задоволення інтересів громадян в усіх сферах життєдіяльності на відповідній території.

Саме тому депутати та керівники ради, представники інститутів громадянського суспільства Солонянської селищної громади мають високий рівень мотивації щодо реалізації спільних дій задля підвищення конкурентоспроможності власної території.

#### **Аналіз передумов**

Солонянський район знаходиться на півдні Дніпропетровської області і є одним з найбільших районів області, заснований у 1923 році. Межує на півдні з Томаківським і Нікопольським районами, на південному сході – з Запорізькою областю, на заході з Софіївським і Криничанським районами, на півночі – з Дніпропетровським районом. Географічне положення району, його близьке розташування до двох обласних центрів – Дніпропетровська і Запоріжжя робить його інвестиційно привабливим, а значить – перспективним у розвитку Наддніпрянщини.

Район займає територію 1732,0 кв. км. По території району проходить залізнична колія сполученням Дніпропетровськ-Лошкарівка-Апостолове та автотраса Дніпропетровськ-Запоріжжя. Територію району перетинають річки Сура, Мокра Сура, Комишувата та Солоненька. На сході район омиває ріка Дніпро. Адміністративний центр району – селище міського типу Солоне, яке знаходиться за 29 км від м. Дніпропетровська і за 10 км від залізничної станції Привільне. До району належать 108 населених пунктів, у тому числі 2 селища міського типу та 106 сіл. Населення району складає 39,7 тис. осіб, у тому числі 9,5 тис. осіб проживає в селищах міського типу і 30,1 тис. осіб – у сільській місцевості.

Солоне – селище міського типу, центр Солонянської селищної громади і Солонянського району Дніпропетровської області. Районний центр смт Солоне є досить перспективним населеним пунктом, до якого молодь або повертається після закінчення навчання, або працюючи у Дніпропетровську, проживає в Солоні.

Проблемою соціальної інфраструктури смт Солоне є повна відсутність будь-якого закладу для відпочинку та активного дозвілля: районний будинок культури в аварійному стані, стадіон «Колос» закладений, басейн, тренажерні зали, фітнес-клуби відсутні. Місць для сімейного відпочинку, пікніків з друзями, розваг з маленькими дітьми у селищі немає. Як наслідок, діти проводять час у під'їздах, незавершених будовах або просто на вулиці, що призводить до зростання підліткової злочинності, наркоманії, травматизму та інших небезпечних явищ.

Саме тому місцеві активісти неодноразово намагалися впорядкувати колишній парк, але через відсутність коштів усе зводилось до прибирання території та її впорядкування, що не вирішувало проблему.

У червні 2015 р. за проектом «Співробітництво адміністрацій та громадських організацій в сфері надання соціальних послуг» Солонянську селищну раду було визначено у числі десяти пілотних органів місцевого самоврядування де передбачаються адаптація та впровадження моделі делегування публічних послуг MKUS.

Було утворено робочу групу, до якої увійшли представники органів місцевого самоврядування та громадських організацій району. Керівник робочої групи – голова селищної ради Копейко Михайло Мусійович, відповідальний виконавець проекту – заступник селищного голови Сидоренко Любов Олександрівна.

Учасники робочої групи спільно з радником проекту визначили, що проблему благоустрою паркової зони в смт Солоне доцільно вирішити шляхом делегування послуги громадській організації, що підвищить відповідальність мешканців у збереженні місця загального користування для відпочинку та дозвілля.

Таким чином, у результаті вивчення потреб і можливостей щодо передачі публічних послуг, які надаються комунальними закладами, організаціями та підприємствами, громадським організаціям на території Солонянської селищної ради робочою групою проекту у 2015 році було вирішено запропонувати для делегування послугу «Утримання в належному санітарному стані рекреаційної зони в межах населеного пункту смт. Солоне». Тип делегування: «Делегування послуги».

На момент прийняття рішення про делегування послуги через брак фінансового та кадрового забезпечення послуга фактично не надавалась. Зроблено спробу залучити громадськість району не лише до роботи з надання суспільно важливої послуги жителям і гостям смт Солоне та всього Солонянського району, але й активізувати відповідну діяльність громадських організацій.

#### **Підготовка до делегування послуги**

Як засвідчило вивчення можливостей, у Солонянському районі на 2015 рік створено 30 громадських організацій, окремі з яких саме від-

творюють природне середовище та створюють умови для відпочинку і активного дозвілля членів територіальної громади та гостей. Подальша робота з представниками різних груп заінтересованих сторін за свідчила важливість та перспективність обраної для делегування послуги та їх підтримку.

Також було визначено, що обрана для делегування послуга належить до пріоритетів:

– Державної стратегії регіонального розвитку (Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів; надання державної підтримки для підвищення рівня облаштування сільської місцевості як сфери життя, діяльності та побуту селян, розмежування заходів підтримки сільського господарства і сільської місцевості. Збереження в регіонах біологічного та ландшафтного різноманіття, відтворення природних комплексів, земельних та водних ресурсів, формування національної екомережі);

– Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року (2.3. Розвиток інфраструктури сільських територій; 3.1. Створення умов для поліпшення стану довкілля; 3.3. Розвиток екомережі та рекреаційних зон; 4.2. Підвищення громадської активності мешканців; 4.3. Розвиток громад).

При плануванні змін було проведено навчання посадових осіб місцевого самоврядування та представників громадських організацій щодо досвіду делегування суспільних послуг органами місцевого самоврядування Польщі, ознайомлено громадськість з чотирма моделями делегування. Усього проведено: 17 засідань робочої групи, 9 зустрічей із представниками зацікавлених сторін і громадськості, 3 зустрічі із працівниками апарату Солонянської селищної ради, опубліковано 2 тези доповідей на науково-комунікативних заходах. Представники районної ради ознайомилися з досвідом передачі суспільних послуг безпосередньо в Польщі.

Налагодженню конструктивного діалогу із стейкхолдерами у сфері надання визначеної публічної послуги сприяло належне висвітлювання підготовки до реалізації змін на сторінці проекту у Фейсбук та в місцевій пресі.

### **Вибір моделі**

Вибір моделі делегування послуги було обумовлено змістом викладених вище передумов, особливостями національного нормативно-правового поля, реальним станом ресурсних можливостей громадських організацій району.

Територія Парку культури та відпочинку має загальну площу 1,97 га, органічно вписується у природний ландшафт, але на цей час не має відповідних архітектурного ансамблю та технічної інфраструктури для культурного відпочинку, занять спортом, проведення культурно-масових заходів.

Приведення Парку у належний стан покращить вигляд селища та гармонійно впишеться в загальний ансамбль Солоного, активізує громаду, додасть ентузіазму місцевим активістам-волонтерам, які вже працюють над реконструкцією парку, значною мірою вдасться покращити ситуацію в організації вільного часу та змістовному дозвіллі населення (рис.). На середину 2015 року проект оновлення паркової



зони в смт Солоне ще не отримав фінансування. Саме тому на даному етапі була потреба у делегуванні окремої публічної послуги – «Утримання в належному санітарному стані рекреаційної зони в межах населеного пункту смт Солоне». Тип делегування: «Делегування послуги».



Рис. Архітектурний план оновленого парку в смт Солоне розроблений громадською організацією «Перспектива 2015»

#### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

При підготовці змін розроблено, обговорено з громадськістю і заінтересованими сторонами та схвалено робочою групою стандарт послуги щодо утримання в належному санітарному стані рекреаційної зони в межах населеного пункту, що делегуватиметься.

Цільовою групою споживачів послуги визначено жителів району та гостей селища Солоне. Опис послуги має дві складові: озеленення, ландшафтний дизайн, догляд за рослинами; благоустрій .

За стандартом послуга має надаватися, як мінімум:

1. Озеленення, ландшафтний дизайн – навесні щорічно.
2. Догляд за рослинами – протягом вегетативного періоду.
3. Благоустрій – у вихідні та святкові дні.

Як оптимальне рішення пропонується: благоустрій – щодня, у тому числі у вихідні та святкові дні, а також ведення відповідної сторінки у соціальних мережах для висвітлювання ходу реалізації делегування та активізації громади.

Показниками мінімального рівня якості надання послуги запропоновано визначити:

1. Розроблення та узгодження ескіза оформлення квітників.
2. Висаджування декоративних рослин, квітів.
3. Підготовка території до створення паркової зони (прибирання сміття, розчищення від пагонів кущів та дерев).
4. Догляд за квітниками (видалення бур'янів, прополювання, полив).
5. Догляд за зеленими насадженнями (обрізка, полив).
6. Прибирання доріжок від сміття, сухого листя, очищення від снігу. Додаткові (бажані) вимоги до громадської організації, що пре-



тендує на отримання права з надання послуги: досвід реалізації програм (проектів); досвід залучення коштів під проекти; досвід створення та забезпечення функціонування веб-сайта.

Розроблено проект пропозицій до стратегії розвитку Солонянської селищної ОТГ до 2020 р., де передбачено ресурси на підтримку громадської організації для надання послуги, що делегується, та на забезпечення партнерської участі селищної ради у реалізації проекту оновлення парку.

### **Конкурс і делегування**

Підготовка до конкурсу, крім вироблення стандартів послуги, супроводжувалася також низкою консультацій для громадських організацій, що потенційно мали намір взяти участь у конкурсі. На цьому етапі не було виявлено перешкод, що не дозволили б окремим громадським організаціям брати подальшу участь у конкурсі.

Для проведення конкурсу було створено спеціальну комісію. Оголошення про конкурс опубліковане на веб-сайті Солонянської селищної ради, прийом заявок тривав до 15 лютого 2016 року.

На конкурс надійшли заявки від двох громадських організацій – «Перспектива - 2015» та «Фенікс». 25 лютого 2016 року комісія визначила переможця конкурсу – громадську організацію «Перспектива - 2015», повідомлення про це опубліковане на веб-сайті селищної ради.

Пропозиція громадської організації «Перспектива - 2015» найбільш точно наближена до розробленого стандарту послуги, враховує оптимальні вимоги надання послуги. Громадська організація має досвід у реалізації подібних завдань, до її складу входять фахівці у сфері архітектури, планування, будівництва.

23 березня 2016 року між селищною радою та організацією-переможцем конкурсу підписано угоду про співробітництво та організацію взаємовідносин, де було визначено умови делегування та надання послуги.

### **Перспективи розвитку проекту**

Перспективним результатом участі в проекті Солонянської селищної ради розглядається реалізація у партнерстві із громадськими організаціями та міжнародними проектами технічної допомоги проекту «Нове життя – старому парку (відродження паркової зони відпочинку та дозвілля в смт Солоне)».

Мета проекту – не порушуючи природу, створити умови для комфортного відпочинку та активного розвитку мешканців громади, яка є головною в районі.

Проект передбачає прокладання тротуарних доріжок, облаштування 2-х спортивних і 2-х ігрових майданчиків з каруселями, гірками та прокатними дитячими автомобілями, встановлення 15 лав, 10 альтанок, 20 урн, 3 біотуалетів, 7 вуличних світильників та огорожі.

Досвід надання делегованої послуги громадською організацією «Перспектива - 2015» з часом виявить можливості та проблеми залучення громадськості до такої роботи й дозволить поширити позитивну практику на інші сфери делегування публічних послуг.

*Зеленодольська міська об'єднана територіальна громада – делегування інституції - управління дитячо-юнацькою спортивною школою*

Зеленодольська міська об'єднана територіальна громада – громада, утворена відповідно до перспективного плану формування територій громад Дніпропетровської області на виконання Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», що включає в себе 4 населених пункти: м. Зеленодольськ, с. Мала Костромка, с. Велика Костромка та с. Мар'янське.

Новостворена громада має потужний природно-ресурсний та людський потенціал, вигідне географічне розташування з розвиненим промисловим, сільськогосподарським виробництвом, високим рівнем розвитку транспорту і зв'язку, культури та спорту.

У Зеленодольській об'єднаній територіальній громаді функціонують: 1 стадіон, 1 футбольне поле, 2 тренажерних зали. У 2016 році планується взяти участь та провести у 82 обласних та місцевих спортивно-масових заходах (змагань). У них орієнтовно візьмуть участь 898 учасників. Кількість спортивних змагань з різних видів спорту на обласному рівні орієнтовно на 2016 рік – 10 одиниць. У них візьмуть участь приблизно 180 осіб.

Несформованість ефективної системи стимулювання населення щодо збереження свого здоров'я, невідповідність послуг, що надаються засобами фізичної культури і спорту за місцем проживання та роботи громадян, у місцях масового відпочинку, у тому числі в сільській місцевості, потребам населення та людям з обмеженими фізичними можливостями обумовили розвиток видів спорту з метою вирішення пріоритетної проблеми громади – зміцнення здоров'я населення. З урахуванням цього для делегування було обрано тип делегування, спрямований саме на розвиток фізичної культури і спорту.

#### **Аналіз передумов**

У результаті аналізу потреб і можливостей щодо передачі суспільних послуг та інституцій, які надаються комунальними закладами, організаціями та підприємствами, громадським організаціям громади робочою групою проекту у 2015 році було вирішено запропонувати для делегування інституції дитячо-юнацької спортивної школи, яке, відповідно до чинного українського законодавства, було визначено так: «Управління дитячо-юнацькою спортивною школою в Зеленодольській об'єднаній територіальній громаді».

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 31 березня 2015 року № 254 з 2016 року припинилось фінансування дитячо-юнацьких спортивних шкіл за рахунок субвенцій з державного бюджету та місцевих бюджетів.

У м. Зеленодольську працювала дитячо-юнацька спортивна школа, яка була на шляху до закриття.

Вирішення проблеми може здійснюватися, зокрема, шляхом фінансової підтримки діяльності дитячо-юнацької спортивної школи в м. Зеленодольську через делегування інституції громадській організації.

Ця послуга охоплює:

- надання дітям, підліткам та молоді умов для навчання й розвитку здібностей в обраному виді спорту, умов для спортивного удосконалення;
- збільшення кількості дітей та юнаків, які займаються спортом;
- збільшення числа дітей девіантної поведінки та дітей з проблемних сімей;
- збільшення кількості юних спортсменів, які візьмуть участь в обласних та всеукраїнських змаганнях;
- участь вихованців школи у всеукраїнських та міжнародних турнірах, в обласних, національних чемпіонатах України, Європи;
- виконання нормативів майстра спорту України, КМС України, I спортивний розряд, I юнацький та II, III спортивні розряди.

#### **Підготовка до делегування інституції**

За результатами анкетування, зустрічей, вивчення громадської думки, опитувань та консультацій під час проведення спартакіади, робоча група засвідчила важливість та перспективність обраної для делегування послуги та підтримку взятого напрямку роботи.

У процесі комунікації з потенційними партнерами, зацікавленими в реалізації проекту, було проведено анкетування серед учнів, батьків, громадськості. Представники громади визнали гострою проблемою незадовільний стан розвитку спорту на території, низьке фінансування та застарілу матеріальну базу (відсутність байдарок, м'ячів, гімнастичних приладів та інше). Важливим аргументом на користь збереження спортивної школи була думка зацікавлених сторін, що спортивна школа необхідна, бо тренерський склад має відповідну підготовку.

На думку опитаних, у громаді слід розвивати такі види спорту: футбол, гімнастику, волейбол, баскетбол, бокс та веслування на байдарках. Це, наразі, ті види спорту, якими займалися діти й молодь міста в дитячо-юнацькій спортивній школі.

Тому необхідно продовжувати діяльність цієї школи для гармонійного розвитку особистості, фізичної підготовки, зміцнення здоров'я дітей засобами фізичної культури та спорту, розвитку їхніх здібностей в обраному виді спорту; формування у підлітків та дітей соціальної активності і громадянської свідомості. Але потрібно змінити джерела фінансування та форму надання послуг з розвитку фізичної культури і спорту на території громади.

Були проведені круглі столи з депутатськими комісіями, представниками комунальних та приватних підприємств, загальноосвітніх шкіл, районної влади та апаратом управління виконкому Зеленодольської міської ради, де представники органів публічного управління, комунальних і приватних підприємств, навчальних закладів, громадськості визначили актуальні складові та перспективні напрями реалізації проекту з делегування зазначеної інституції громадській організації.

Також відбувалися робочі зустрічі з представниками спортивних закладів та громадських організацій, що надають послуги з розвитку фізкультури і спорту, у ході яких обговорювали ключові завдання, які б мала та була спроможною

виконувати громадська організація в частині реалізації послуги.

Зеленодольська міська рада організувала обговорення питань делегування інституції як у середовищі своїх співробітників, так й в колективах міста. Особливістю діяльності органу місцевого самоврядування в цей період було те, що поняття «Зеленодольська територіальна громада» у процесі реалізації проекту поступилась місцем поняттю «Зеленодольська об'єднана територіальна громада». Це означає, що на початку йшлося про один населений пункт, а в процесі підготовки змін територія реалізації проекту суттєво зросла. До того ж, під час перших виборів до ради об'єднаної територіальної громади відбулася зміна міського голови. Проте це не вплинуло на позитивну динаміку реалізації проекту.

Діяльність Зеленодольської міської ради та всіх інших зацікавлених партнерів передбачала залучення до процесу підготовки змін представників обласної та районної влади, зокрема їх підрозділів, відповідальних за фізкультурно-спортивну роботу з населенням. У межах процесу децентралізації влади в Україні до консультацій та підтримки було залучено Дніпропетровський обласний осередок Асоціації міст України.

Важливим позитивним здобутком підготовчої фази процедури делегування був підхід, спрямований на ретельну підготовку представників Зеленодольської міської ради до участі в проекті на території Польщі. Особливо цінним виявився досвід ознайомлення з практичними здобутками польських органів місцевого самоврядування та громадських організацій у сфері делегування повноважень. Можливість здійснити навчальні поїздки двом посадовцям забезпечили наступність діяльності за умов проведення місцевих виборів в Україні, які для Зеленодольської об'єднаної територіальної громади позначились обранням нового міського голови. При цьому нова рада перебрала на новий термін секретаря ради, яка продовжила роботу та залучила до підтримки широке коло зацікавлених осіб: як нового міського голову, так і депутатів ради.

### **Вибір моделі**

Тестування моделі делегування суспільних послуг у Зеленодольській об'єднаній територіальній громаді спочатку було зорієнтовано на делегування послуги щодо охорони громадського порядку. Проте з часом більш ретельний аналіз ситуації показав необхідність зважитися на складніше завдання – делегування інституції у сфері фізичного виховання і спорту. Зазначимо, що відповідний перегляд позицій відбувся під впливом безпосереднього вивчення польського досвіду міським головою та секретарем міської ради під час навчальних поїздок до Щеціна.

Об'єктом уваги міської влади стала дитячо-юнацька спортивна школа, яка, відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 31 березня 2015 року № 254, у 2015 році підлягала закриттю. Зазначена обставина суттєво зменшувала надання дуже важливих для населення послуг, скорочення робочих місць та звільнення висококваліфікованих фахівців. До уваги було взято те, що дитячо-юнацька спортивна школа до останнього моменту вела підготовку з найпопулярніших видів спорту, що сприяють збереженню і зміцненню

здоров'я, розвитку фізичних, морально-вольових та інтелектуальних здібностей дитини, організації змістовного дозвілля: баскетболу, художньої гімнастики, веслування на байдарках і каное, футболу.

Саме необхідність продовжувати діяльність цієї школи для гармонійного розвитку особистості, фізичної підготовки, зміцнення здоров'я дітей засобами фізичної культури та спорту, розвитку їхніх здібностей в обраному виді спорту; формування у підлітків та дітей соціальної активності і свідомості обумовила вибір моделі «Делегування інституції».

У такий спосіб дитячо-юнацька спортивна школа зберігає за собою чинний статус, приміщення, майно та фінансування на утримання задля підвищення результативності і розвитку фізичної культури та спорту серед молоді Зеленодольської об'єднаної територіальної громади.

#### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

Основним змістом підготовчої роботи в процесі делегування стала розробка стандарту «Управління дитячо-юнацькою спортивною школою в м. Зеленодольську з приміщеннями, майном та з фінансуванням на утримання». Проект зазначеного документа було підготовлено співробітниками міської ради та винесено на обговорення широкого кола стейкхолдерів, зокрема батьківської громадськості, об'єднав громадян, педагогічної спільноти, іншими зацікавленими сторонами. Документ було схвалено після надання рекомендацій з боку фахівців у сфері фізичної культури та спорту. Цільовою групою споживачів послуги визначено жителів громади, підлітків та молодь, спортивні організації.

Відповідно до вимог стандарту делегування інституції передбачає надання послуг щодня у приміщенні ДЮСШ, у тому числі у вихідні та святкові дні.

Одночасно з розробкою стандарту було відпрацьовано аспект місцевого нормативно-правового врегулювання питання, що знайшло своє відображення в Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Зеленодольської міської об'єднаної територіальної громади на 2016 рік, ухваленій Зеленодольською міською радою.

Відповідні зміни було внесено до міської програми з розвитку фізичної культури і спорту на 2016 рік, основною спрямованістю яких є ресурсне забезпечення делегування інституції.

#### **Проведення конкурсу**

Розпорядженням міського голови відповідно до вимог проекту, було утворено конкурсну комісію, яка згідно зі стандартами делегування інституції, підготувала оголошення про конкурс, забезпечила його своєчасне розміщення на сайті міської ради 29 грудня 2015 року, провела різні заходи з інформування громадськості та зареєструвала заявки від потенційних учасників.

Прийом заявок тривав до 29 січня 2016 року. Загалом на конкурс було подано заявки від двох громадських організацій. 4 лютого 2016 року комісія визначила переможця конкурсу – громадську організацію «Позашкільний навчальний заклад «Комплексна дитячо-юнаць-

ка спортивна школа Криворізької ТЕС» ФСТ «Україна». Інформація про конкурс була розміщена на веб-сайті міської ради. Угоду про делегування інституції між виконкомом Зеленодольської міської ради та визнаним комісією переможцем конкурсу було підписано 5 лютого 2016 року.

#### **Нові можливості для територіальної громади як результат проекту**

Запровадження проекту делегування суспільних послуг за польським зразком в умовах чинного українського законодавства дозволило позитивно вирішити проблему, що виникла внаслідок відмови від фінансування з державного бюджету фізкультурно-спортивної діяльності в Зеленодольській об'єднаній територіальній громаді. Внаслідок застосування моделі MKUS орган місцевого самоврядування вніс відповідні зміни до стратегічних та програмних документів, виділив бюджетне фінансування з власних коштів та здійснив апробацію методології та методик залучення громадських організацій до надання соціальних (суспільних) послуг. До здобутків на наступний період можна віднести:

- збільшення обсягу рухової активності учнівської та студентської молоді до 8 – 12 годин на тиждень;
- залучення до 20 відсотків дітей та молоді 6 – 23 років до занять у дитячо-юнацькій спортивній школі, створення умов для розвитку резервного спорту та ефективного поповнення складу національних збірних команд;
- гарантування збереження передових позицій успішної участі зеленодольських спортсменів у всеукраїнських та міжнародних турнірах, в обласних, національних чемпіонатах України, Європи;
- досягнення насиченості спортивними спорудами по кількості і якості, що дасть змогу створити умови для залучення різних категорій населення до занять фізичною культурою і спортом та підвищення рівня забезпеченості населення спортивними залами і майданчиками, які б давали можливість задовольняти на цих спорудах мінімальний обсяг рухової активності.



## *Дніпропетровська районна рада – делегування послуги «організація і проведення»*

Дніпропетровський район Дніпропетровської області займає особливе місце в адміністративно-територіальному та суспільно-політичному устрої регіону, оскільки він, по-перше, знаходиться в центрі області, а по-друге, обрамляє обласний центр – місто Дніпропетровськ.

### **Аналіз передумов. Профіль Дніпропетровського району**

Дніпропетровський район найбільший в Дніпропетровській області не лише за чисельністю населення, але й за внеском у здобутки промислового та аграрного секторів економіки Дніпропетровщини. Утворений 4 січня 1965 року.

Площа – 140,6 тис.га (4,5% території області), з яких 112,2 тис.га – землі сільськогосподарського призначення, з них ріллі – 91,3 тис.га.

Кількість населених пунктів – 43, у тому числі: міст – 1; селищ міського типу – 2; сільських населених пунктів – 40.

Населення – 84,8 тис.осіб.

Місцеве самоврядування району представлене районною, міською, 2-ма селищними та 11-ма сільськими радами, з яких 3 – об'єднані територіальні громади. Загальна кількість депутатів місцевих рад – 224 особи. У складі Дніпропетровської районної ради 36 депутатів. На рахунку кожної місцевої ради Дніпропетровського району чимало корисних і добрих справ, адже ради вирішують не лише поточні проблеми, але й працюють на перспективу, з людьми і для людей.

Територія району унікальна за своїм географічним положенням, вона ніби намистом оточує обласний центр та межує з Солонянським, Криничанським, Верхньодніпровським, Петриківським, Новомосковським, Синельниківським районами.

Дніпропетровський район славиться історичними пам'ятними місцями, які відображають моральне і духовне життя минулих поколінь, багатовікову історію Батьківщини, боротьбу народу за свободу і незалежність. На території Дніпропетровського району – 41 пам'ятка історії (братські могили та меморіальні комплекси), 12 пам'яток культури та 213 пам'яток археології. Серед них особливе місце займає унікальна пам'ятка історії та архітектури національного значення – Козацька фортеця в селі Старі Кодаки та старовинне козацьке кладовище. Район омивається водами річок – Дніпро, Самара, Оріль, Кільчень та Сура. Гордість району – Дніпровсько-Орільський заповідник, в якому зберігається і примножується фауна і флора Придніпров'я.

Пріоритетними напрямками району є сільське господарство і промисловість. Основні промислові підприємства: товариство з обмеженою відповідальністю «Виробниче підприємство «Агро-Союз», закрите акціонерне підприємство «Едем», товариство з обмеженою відповідальністю «Балівський завод залізобетонних виробів», товариство з обмеженою відповідальністю «М'ясокомбінат «Ювілейний», закрите акціонерне товариство «Ерлан», приватне акціонерне товариство «Підприємство з іноземними інвестиціями «Інтеркерама».



Основні підприємства агропромислового напрямку: товариство з обмеженою відповідальністю «Молочно-виробничий комплекс «Єкатеринославський», товариство з обмеженою відповідальністю «Деміс Агро», приватне підприємство «Сігма».

У Дніпропетровському районі станом на 2015 рік діють більше 90 осередків політичних партій та рухів, 24 районних та міських осередків громадських організацій та об'єднань. У районі діє 41 районна програма з розвитку різних сфер суспільно-економічного життя, одними з базових є: Програма розвитку місцевого самоврядування в Дніпропетровському районі на 2012 - 2016 роки №141-15/VI від 08.02.2012, Програма сприяння громадянській активності у розвитку територій Дніпропетровського району на 2012 – 2016 роки №174-17/VI від 29.05.2012 і щорічні Програми соціально-економічного та культурного розвитку Дніпропетровського району (на 2015, 2016 роки), Програма сталого соціально-економічного розвитку Дніпропетровського району на 2013-2018 роки.

З урахуванням економічного, культурного та суспільного потенціалу району для делегування було обрано послугу, спрямовану саме на підвищення рівня взаємодії між органами місцевого самоврядування та громадських організацій району, активізацію громадської активності на території району – «Організація і проведення форуму громадських організацій та органів місцевого самоврядування з питань взаємодії і розвитку громад Дніпропетровського району».

#### **Аналіз передумов**

Під час перших інформаційних зустрічей у районній раді було презентовано проект та заохочено раду до участі у конкурсі на тестування моделі МКУС. Експерт (радник) проекту представив аналіз типів делегування відповідно до завдань, які реалізує районна рада, зокрема акцентовано на 2 типах – делегуванні послуг та інституцій. На зустрічах детально розглянуто польський досвід впровадження МКУС (особливо кейси, представлені в посібнику), учасники наради спробували спрогнозувати можливі варіанти реалізації подібних типів у районі з урахуванням специфіки цього типу ОМС. Специфіка полягає саме у типі ОМС, оскільки це район, де, крім ОМС (районна рада), є райдержадміністрація не як орган виконавчий при ОМС, а як орган центральної виконавчої влади, багато компетенцій та розв'язань, а також фінансування перебувають у віданні РДА. Очевидно, що ефектом реформування системи місцевого самоврядування в Україні має бути наділення ОМС більшими компетенціями разом з відповідним фінансуванням на реалізацію суспільних завдань у тому числі.

На старті проекту при підготовці до впровадження змін були проведені консультації з Дніпропетровською районною радою (депутатами, працівниками ради), стейкхолдерами, громадськими діячами, особами, залученими до реалізації проекту та впровадження МКУС, які мають великий досвід у сфері державно-громадського партнерства. У ході обговорення були виокремлені такі проблеми, які потенційно могли б стати завданнями для делегування: завдання щодо інтеграції внутрішньоопереміщених осіб (інтеграція переселенців, навчання та перепідготовка, їх громадська активність, зменшення суспільної напруги у районі); громадська активність людей, у тому чис-

лі похилого віку; надання правових послуг населенню та відкриття Центру правової допомоги населенню. Така тематика, обумовлена суспільно-політичною ситуацією в країні та регіоні, безумовно, впливає на вибір завдання до делегування (воїни та сім'ї воїнів АТО та внутрішньо переміщені особи). Обговорювали можливість вивчення думки мешканців району, були висловлені побоювання, що це може не дати результатів, адже їх більше цікавлять місцеві проблеми села, міста, а не цілого району, до того ж, специфіка Дніпропетровського району - його близькість до Дніпропетровська, багато людей працюють, вчаться в Дніпропетровську, відповідно вони можуть міркувати як жителі великого міста. У результаті команда проекту дійшла висновку: до вибору завдання потрібно підійти ретельно, з урахуванням проблематики району. Рекомендовано зробити детальний аналіз компетенцій району та способу вивчення громадської думки в ньому.

У результаті аналізу ідей щодо делегування завдань, визначених у попередній період, та аналізу потреб мешканців усіх соціальних категорій було зроблено висновок, що саме неможливість доступу до правових послуг для багатьох є проблемою в буденному житті - від питання пенсійного забезпечення, субсидій, отримання соціальної допомоги - до роз'язання серйозних земельних питань, адміністративних і т.ін. Ефективна правова допомога могла б зменшити суспільну напруженість у районі, допомогти переселенцям. Але з реалізацією цієї ідеї виникли певні проблеми - у визначенні типу делегування послуги - делегування послуги (якщо тільки правові послуги) чи інституції (якщо йдеться про створення центру правової допомоги), у наявних правових можливостях (Програма правової освіти населення завершилась у 2015 р.), ризики щодо компетенції громадських організацій у вирішенні цих питань та політичні ризики - вибори й неприпустимість використання цієї ідеї для політичної боротьби. Тому під час передвиборчої кампанії, після візитів працівників Дніпропетровської районної ради на навчання до м.Щецін (Республіка Польща), було вирішено змінити завдання для делегування на організацію і проведення форуму громадських організацій та органів місцевого самоврядування з питань взаємодії і розвитку громад Дніпропетровського району та обрати тип «делегування послуги». Остаточний вибір завдання обумовлений, по-перше, зміною політичних сил у Дніпропетровському районі, і, по-друге, реальні наявні правові й фінансові можливості до реалізації моделі. Більше того, у Дніпропетровському районі зараз спостерігається активізація громадських організацій, що пов'язано з суспільно-політичними реаліями та проблемами (внутрішньопереміщені особи, ветерани АТО та ін.), це підтверджують проекти НГО на даних територіях. Але ці НГО практично не комунікують між собою, є розрізненими і не знають, які механізми співпраці НГО з ОМС. Вкрай необхідною є організація спільного майданчика для комунікації. Зазвичай такий форум організували б районна рада, її структурні підрозділи, тому, проаналізувавши всі типи делегування завдань, вирішили, що делегування послуги найбільше відповідає специфіці завдання.

Особлива увага до громадянської активності як основи для перетворень у районі сформувалася завдяки участі районної ради в міжнародних проектах, проведенні опитування лідерів громадської дум-

ки під час особистих зустрічей, аналізу та консультування виконавців проекту у Дніпропетровській районній раді, зокрема під час проекту «Діалог у громаді» та круглого столу «Взаємодія органів місцевого самоврядування, громадських організацій та внутрішньоопереміщених осіб» (Дніпропетровська районна рада разом з Центром підтримки громадських і культурних ініціатив «Тамариск»).

Можливості і перешкоди для застосування обраної МДСП у Дніпропетровському районі обговорювали на нараді експертів шляхом вивчення найважливіших районних програм: Програма сприяння громадянській активності у розвитку територій Дніпропетровського району на 2012-2016 роки №174-17/VI від 29.05.2012, Програма розвитку місцевого самоврядування в Дніпропетровському районі на 2012-2016 роки №141-15/VI від 08.02.2012. З'ясовано, що правові можливості для реалізації поставленого завдання у Дніпропетровському районі є, оскільки це відповідає Програмі сприяння громадянській активності. Визначено ймовірні перешкоди та ризики у плані нормативного регулювання та бюджетного законодавства, які часом виникають при реалізації МДСП, обговорено правові можливості реалізації МДСП з працівниками апарату Дніпропетровської районної ради.

У результаті аналізу потреб і можливостей щодо передачі послуги організації форуму було вивчено позицію стейкхолдерів, потенційних учасників проекту та конкурсу, з якими відбулися попередні консультації та перемовини з громадською організацією «Агенція регіонального розвитку «Партнерство Дніпропетровщини» з метою заохочення її до участі у конкурсі.

#### **Підготовка до делегування послуги**

Основними кроками впровадження Моделі делегування суспільних послуг у Дніпропетровському районі були такі: підготовка до змін визначення завдання обраного до делегування відповідно до Моделі; визначення типу делегованого завдання, аналіз з метою приготування процесу зміни (аналіз суспільної і економічної ефективності, перегляд норм і процедур, правових можливостей, відповідності стратегічним документам, вивчення джерел інформації), аналіз потреб і очікувань мешканців, консультації зі стейкхолдерами. Було сформовано стандарт послуги та продумано підтримку потенційних реалізаторів завдання, проаналізовано організацію і планування підтримки.

Крім цього, важливим етапом у проекті стали навчання і стажування працівників Дніпропетровської районної ради у м.Щецін з питань делегування суспільних послуг, що сприяло глибшому розумінню сутності публічно-громадського партнерства в країнах ЄС та вивченню механізмів ефективного врядування, у тому числі шляхом передачі повноважень.

Період впровадження процесу зміни включав процес формально-нормативного опрацювання конкурсної документації, оголошення конкурсу, його оприлюднення, утворення конкурсної комісії із залученням ЗМІ та стейкхолдерів, підготовка отримувача повноважень та інших стейкхолдерів. Після безпосереднього делегування реалізації завдання, проведення Форуму мають відбутись його оцінка та моніторинг, після чого - оцінювання власне процесу зміни та аналіз перспек-

тив подальшого застосування Моделі у Дніпропетровському районі.

Аналіз економічної та соціальної ефективності делегування послуги з проведення форуму дозволив дійти висновків, що створена система організації і проведення форуму базується на задоволенні потреб громадськості за кількома пунктами: вибір на конкурсних засадах громадської організації, форми, обсягу наданих послуг; максимальна наближеність мети організації заходу запитам громадськості.

Соціальний ефект від проекту передбачає позитивний вплив на громадськість району, формування активної позиції серед представників громад; створення можливостей для нових ініціатив та вироблення бачення і механізмів їх підтримки. Проект спрямований на формування соціальної психології, громадської свідомості, формування нових ментальних характеристик серед населення Дніпропетровського району.

Було проаналізовано потреби організацій: наявність ресурсів (ГО мають інтелектуальні та людські ресурси), обладнання (необхідна докомплектація, недостатня матеріальна база), наявність кадрів (необхідна експертна підтримка), знання та досвід ГО у сфері виконання суспільних завдань (середній рівень), недостатній досвід організації таких заходів у більшості об'єднань, фінансовий потенціал низький, необхідне залучення грантів і донорської допомоги.

Очікувана підтримка від районної ради сприяла б пошуку додаткових зовнішніх ресурсів, проведенню заходів з метою популяризації громадської активності, доступу до інфраструктури району, внесенню змін і доповнень до програм району саме в частині можливості делегувати виконання завдань.

Аналіз стейкхолдерів можна коротко представити так:

Зайнтересована сторона	Внутрішня/зовнішня	Роль у проекті	Інтерес (вимоги/очікування)	Тип поведінки/відношення до проекту	Вплив (як?)			Стратегія взаємодії
					кв/міс	час	вартість	
Місцева влада (Ініціатор проекту)	внутрішня	Загальне керівництво та прийняття рішень, організаційне забезпечення, укладення та затвердження заходів проекту	Значущий: очікує на втілення ідеї проекту та залучення громадськості до вирішення широкого спектра проблем з розвитку місцевих громад	підтримка	на всіх фазах – ініціалізації, планування, реалізації проекту	-	Безпосередня координація та вироблення механізму делегування послуги	Обов'язкова співпраця з усіма зацікавленими сторонами: обговорення проблем, нейтралізація опору змінам та можливого негативного впливу, інформування та роз'яснення
Громадські організації	внутрішня	Організація проведення форуму громадських організацій, формування розуміння необхідності партнерства та взаємодії між громадськими організаціями і органами місцевого самоврядування	Високий (ключові правці); очікують на успіх проекту, активізацію громади для наступних проектів	підтримка	на фазах планування, реалізації проекту	2000 тис. грн	Ключові правці, які беруть безпосередню участь у виконанні робіт	Активна співпраця
Населення Дніпропетровського району (опосередковані користувачі послуги)	зовнішня	Участь в обговореннях, використання продукту проекту	Значущий з низькою можливістю впливу: очікує на успіх продукту проекту, підвищення взаємодії між представниками громадськості і органами місцевого самоврядування	підтримка/опір (залежно від інтересів)	на фазах планування, реалізації продукту проекту	-	Споживачі продукту проекту, які зацікавлені в успішній реалізації	Залучення до участі в опитуваннях у якості респондентів, постійне інформування
Місцеві ЗМІ	зовнішня	Поширення інформації про проект	Значущий з можливістю впливу: очікують на інтересні матеріали, що приваблюють аудиторію.	підтримка/опір (залежно від інтересів)	на фазах планування, реалізації продукту проекту	-		Активна співпраця

Питання щодо аналізу потреб та очікувань мешканців у розвитку громадянської активності щодо потреби консолідації громадських організацій у районі було включено до діалогів з громадянами, які проводяться Дніпропетровською районною радою та Центром підтримки громадських і культурних ініціатив «Тамариск». Така синергія, тісна взаємодія та можливості, які дали активність районній раді, учасникам проекту за іншими паралельними напрямками дозволила ширше охопити мешканців та громадських активістів району, вивчити їхню думку, популяризувати ідею делегування суспільних послуг, сам конкурс та ідею проведення такого форуму.

Інформаційний супровід проекту забезпечили публікації у місцевій пресі, на веб-сайті районної ради і на сторінках учасників проекту в мережі Фейсбук.

### **Вибір моделі**

У впровадженні моделі делегування суспільних послуг зацікавлені такі групи стейкхолдерів: громадські організації, органи самоорганізації населення, локальні громадські активісти, депутати районної та місцевих рад (усього 224 особи), органи місцевого самоврядування міста (1), сіл (11) та селищ (2) району, мешканці об'єднаних громад (3 громади), мешканці району (84,8 тис.), внутрішньоопереміщені особи та їх об'єднання.

Джерелами інформації за темою проекту є: звіти про роботу Дніпропетровської районної ради та органів місцевого самоврядування у районі, публікації в ЗМІ, у мережі Інтернет, на Фейсбукці, аналіз звернень громадян, безпосереднє спілкування з громадянами, громадськими активістами, громадськими організаціями під час заходів, індивідуальні та групові зустрічі з представниками громадськості, опитування керівництва районної ради та комунальних установ району.

Інформацію отримано такими методами: 1) зустрічі та інтерв'ю – серія інтерв'ю з активними громадянами, що була проведена протягом липня-листопада 2015р. за підтримки НГО «Тамариск» USAID, «Відродження» та ін.; зустрічі з мешканцями; зустрічі та консультації з представниками депутатського корпусу; контент-аналіз документів; анкетування мешканців - учасників тренінгу «Навчання формальних та неформальних лідерів та лідерів сільських громад щодо гендерної інтеграції в процесі мобілізації сільських громад» (Дніпропетровська районна рада, громадська організація Центр підтримки громадських і культурних ініціатив «Тамариск»), бесіди з громадянами під час передвиборчих заходів і прийому громадян, нарада експертів.

Під час консультацій громадськістю були озвучені такі проблеми:

- інтеграція внутрішньоопереміщених осіб (інтеграція переселенців, навчання та перепідготовка, їх громадська активність, зменшення суспільної напруженості в районі, мінімізація ймовірності конфліктних ситуацій);
- громадська активність людей похилого віку;
- надання правових послуг населенню та відкриття Центру правової допомоги населенню та ін. Саме неможливість доступу до правових послуг для багатьох є проблемою у буденному житті - від питання пенсійного забезпечення, субсидій, отримання соціальної допомоги



до вирішення серйозних земельних питань, адміністративних і т.д.;  
- нездатність для органів місцевого самоврядування фінансувати НГО (бюджетні приписи).

У результаті аналізу потреб та інтересів стейкхолдерів і клієнтів ми дійшли таких висновків:

1) проблеми, які хвилюють громадян, обумовлені суспільно-політичною ситуацією в країні та регіоні, безумовно, впливають на вибір завдання до делегування;

2) мешканців більше цікавлять місцеві проблеми села, міста, а не цілого району. Специфіка Дніпропетровського району - в його близькості до Дніпропетровська, багато мешканців працюють, вчать у Дніпропетровську, відповідно, вони можуть міркувати як жителі великого міста, а не сільського району.

3) потреби й сподівання мешканців населених пунктів, ближчих до Дніпропетровська, можуть різнитися;

4) район не має свого органу виконавчої влади, є райдержадміністрація як орган центральної виконавчої влади, тому багато компетенцій та розв'язань, а також фінансування перебувають у віданні РДА;

5) 2 проблеми - підготовка до місцевих виборів серйозно блокує діяльність працівників щодо пошуку інноваційних розв'язань, а також побачене після поїздки фахівців ради обумовили зміну завдання – робоча група вирішила змінити тип завдання на проведення форуму громадських організацій.

Є чимало проблем, але рада має обмежене коло діяльності делегування завдань, що обумовлено специфікою цього органу місцевого самоврядування. Обране завдання – «Організація і проведення форуму громадських організацій та органів місцевого самоврядування з питань взаємодії і розвитку громад Дніпропетровського району» – надзвичайно актуальне, оскільки має на меті консолідацію громадськості та поширення добрих практик в об'єднанні громад та управління ними. Остаточний вибір завдання обумовлений, по-перше, зміною політичних сил у Дніпропетровському районі, а по-друге, реальні правові й фінансові можливості для реалізації проекту.

Обраний тип делегування відповідає районній програмі «Програма сприяння громадянській активності у розвитку територій Дніпропетровського району на 2012-2016 роки» №174-17/VI від 29.05.2012 та «Програма розвитку місцевого самоврядування в Дніпропетровському районі» на 2012 - 2016 роки № 141-15/VI від 08.02.2012.

Висловлені аргументи «за» і «проти» делегування. Аргументи за збереження наявного способу реалізації послуги: чітко визначено фінансування та розв'язання організаційних питань, можливість збереження контролю і одностороннього формату відносин між владою та громадськістю. Немає потреби змінювати законодавство. Аргументи за впровадження зміни наявного способу реалізації послуги: як правило, такий форум організувала б районна рада, її структурні підрозділи, які не діють у третьому секторі громадянського суспільства, мають обмежений доступ до громадськості, обмежене право встановлювати формат і вирішувати організаційні питання.



**Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

На стадії підготовки до делегування послуги з організації та проведення Форуму громадських організацій робочою групою було визначено стандарт реалізації делегованого завдання та обговорено її з радником і представниками ГО. Вимоги, що висуваються до громадської організації, змісту й якості надання послуги передбачають дотримання таких мінімальних та оптимальних стандартів:

Назва послуги	Проведення форуму для громадських організацій	
Цільова група споживачів послуги	Жителі району, громадські організації району	
Опис послуги	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Організація та проведення форуму для громадських організацій.</li> <li>• Розробка та видання матеріалів, напрацьованих під час проведення форуму</li> </ul>	
Вимоги	Мінімальні	Оптимальні
Умови надання послуги	Один раз на рік	Два рази на рік
Інструменти надання послуги	База даних про громадські організації району	Окремий тематичний веб-сайт із розміщенням даних про громадські організації, їх ініціативи, партнерські відносини.
Кадрове забезпечення	1 волонтер (бажане володіння англійською мовою)	2 – 3 волонтери (бажане володіння англійською мовою)
Матеріальне забезпечення діяльності з надання послуги	Комп'ютер, принтер, доступ до Інтернету	Комп'ютер, принтер, постійний доступ до Інтернету
Показники якості надання послуги	Створення бази даних про активні громадські організації району, їх партнерські відносини, успішно реалізовані проекти	Створення бази даних про активні громадські організації району, їх партнерські відносини, успішно реалізовані проекти. Створення механізму системної співпраці, обміну досвідом громадських організацій району

Додаткові (бажані) вимоги до громадської організації, що претендує на отримання права з надання послуги:

- досвід реалізації соціальних, інформаційних, просвітницьких програм (проектів);

- досвід залучення коштів під проекти;
- досвід здійснення редакційно-видавничої діяльності;
- досвід створення та забезпечення функціонування веб-сайта.

Проект та обраний тип і завдання для делегування відповідає Програмі сприяння громадянській активності у розвитку територій Дніпропетровського району на 2012 – 2016 роки № 174-17/VI від 29.05.2012 р. та Програмі розвитку місцевого самоврядування в Дніпропетровському районі на 2012 - 2016 роки № 141-15/VI від 08.02.2012 р.

Під час підготовки стандарту було з'ясовано позицію ОМС та НГО щодо проведення спільного форуму громадських організацій району, зокрема вивчено думку представників нового депутатського корпусу, нового керівництва району, обраного в результаті виборів у жовтні 2015 р.

Робоча група проекту на засіданні 14 грудня 2015 р. схвалила стандарт послуги «Проведення форуму для громадських організацій Дніпропетровського району Дніпропетровської області», що передається громадській організації, та постановила керуватися ним під час конкурсного відбору громадських організацій – претендентів на отримання права з надання цієї послуги.

#### **Конкурс і делегування**

Процес підготовки конкурсу охоплював такі дії: розроблення конкурсної документації, Положення про конкурс, оголошення, вироблення стандарту послуги з основним баченням формату Форуму, консультації зі стейкхолдерами, експертами та громадськими організаціями, які потенційно могли б взяти участь у конкурсі. Було також проведено консультації з кількома депутатами районної ради, юристами, з керівниками відділів юридичного управління. Виявлено таку специфіку щодо потенційних учасників конкурсу: територіальна близькість району до обласного центру обумовлює діяльність на його території великих і потужних громадських організацій регіонального та всеукраїнського рівнів, які домінують і можуть «перекривати» громадську активність невеликих локальних об'єднань, які не володіють аналогічним потенціалом. З іншого боку, специфіка делегованого завдання (проведення Форуму) відповідає записам у статутах майже всіх організацій, тому на цьому рівні перешкод немає. По-третє, ми дійшли висновку, що організація, яка має прийняти на себе виконання цієї послуги, повинна бути потужною, добре відомою, мати достатньо власних кадрових та матеріально-технічних ресурсів, бути авторитетною і серед громадськості району, і серед представників влади району.

З метою залучення громади до вирішення суспільних проблем шляхом делегування повноважень, демократизації місцевого самоврядування, залучення громади не лише до процесу споживання послуг, а й до їх надання, у рамках проекту було вирішено провести районний конкурс серед громадських організацій (ГО) району для делегування ГО-переможцю повноважень щодо організації та проведення Форуму для громадських організацій (далі – Форум).

Визначено, що проведення конкурсу та делегування послуги мо-

жуть базуватися на такій нормативній базі: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», Указ Президента України «Про державну підтримку розвитку місцевого самоврядування в Україні» та рішення районної ради від 08 лютого 2012 року №141-15/VI «Про Програму розвитку місцевого самоврядування в Дніпропетровському районі на 2012–2016 роки». Положення про районний конкурс громадських організацій району було затверджено розпорядженням голови районної ради від 29.12.2015 № 82-р та одразу розміщено на сайті районної ради за посиланням: [http://www.dnpr.dp.gov.ua/OBLADM/dnepr\\_rda.nsf/docs/F16E159C354AE52CC2257F45002EF897?OpenDocument](http://www.dnpr.dp.gov.ua/OBLADM/dnepr_rda.nsf/docs/F16E159C354AE52CC2257F45002EF897?OpenDocument).

Поставлено також завдання: під час конкурсу зібрати й проаналізувати інформацію про статути громадських організацій, слабкі й сильні сторони в їхній роботі, бачення щодо організації та проведення Форуму для громадських організацій з метою залучення мешканців Дніпропетровського району до партнерських відносин з громадськими організаціями та органами місцевого самоврядування. Також під час Форуму передбачається дослідити й узагальнити передовий досвід роботи громадських організацій району в умовах становлення демократичного суспільства в Україні, поширити його для практичного використання посадовими особами місцевого самоврядування.

Було визначено такий термін проведення конкурсу: з 22.01.2016 по 08.02.2016 року, але з метою залучення більшої кількості громадських організацій у конкурсній конкурсній комісії вирішила продовжити термін прийому заявок на конкурс до 20.02.2016 р. Підсумки конкурсу було підведено на засіданні конкурсної комісії 02.03.2016 р. Переможцем конкурсу оголошено ГО «Агенція регіонального розвитку «Партнерство Дніпропетровщини».

Для проведення районного конкурсу розпорядженням голови районної ради створено комісію з питань підведення підсумків та визначення переможців районного конкурсу серед громадських організацій, яка підбиває підсумки й визначає переможця на рівні району, на чолі з головою Ради – Пруденком Р.В. у складі комісії 9 осіб:

1. ПРУДЕНКО Роман Вікторович - голова районної ради, голова комісії
2. БІЛА Любов Олексіївна - заступник голови районної ради, заступник голови комісії
3. МІТЬКОВ Олександр Володимирович - головний спеціаліст відділу соціально – економічного розвитку територій та комунальної власності виконавчого апарату, секретар комісії
4. ЖЕГАНСЬКИЙ Віталій Володимирович - заступник голови районної ради по виконавчій роботі – керуючий справами
5. САРАБ'ЄВА Тетяна Георгіївна - керівник апарату райдержадміністрації
6. НЕВЕСЕЛИЙ Олексій Вікторович - депутат районної ради, голова постійної комісії з питань регламенту, депутатської етики, протидії корупції, правоохоронної діяльності, зв'язків з об'єднаннями громадян та засобами масової інформації
7. ЖЕЛІЯБ'ЄВ Ігор Володимирович - депутат районної ради, голова постійної комісії з питань державної регіональної політики, децентралізації, діяльності рад та розвитку місцевого самоврядування

8. ЖОРНЯК Таміла Володимирівна - редактор районної газети «Дніпровська зоря»

9. НЕВЕСЕЛА Лариса Анатоліївна - начальник відділу організаційно-кадрової роботи виконавчого апарату районної ради.

Було визначено термін проведення конкурсу: з 22.01.2016 по 08.02.2016 року, але з метою залучення більшої кількості громадських організацій конкурсна комісія вирішила продовжити термін прийому заявок на конкурс до 20.02.2016 р.

На конкурс було подано заявки від двох громадських організацій.

Підсумки було підведено на засіданні конкурсної комісії 02.03.2016 р.: переможцем оголошено ГО «Агенція регіонального розвитку «Партнерство Дніпропетровщини», інформацію про це опублікувала на сайті районна рада.

10 березня 2016 року між районною радою та організацією-переможцем конкурсу було підписано Договір про співпрацю, якою визначено умови співробітництва стосовно делегування повноваження (послуги) з проведення районного Форуму громадських організацій.

29 березня 2016 р. було реалізовано проект – у приміщенні Дніпропетровської районної ради організовано та проведено форум «Взаємодія громадських організацій і органів місцевого самоврядування. Досвід і перспективи», в якому взяли участь голова Дніпропетровської районної ради Р.В.Пруденко, голова Дніпропетровської райдержадміністрації А.Л.Фісунов, радник проекту в районі І.О. Дегтярьова, голова

ГО «Агенція регіонального розвитку «Партнерство Дніпропетровщини» (переможець конкурсу та організатор Форуму). Під час роботи Форуму виступили 22 громадські організації, загалом участь у заході взяли близько 100 осіб – громадські діячі, лідери та представники громадських організацій району, депутати, представники органів місцевого самоврядування району.

Як результат роботи Форуму, його організатори ініціювали звернення до влади району з пропозицією долучити громадян до стратегічного планування діяльності району, систематично проводити конкурс міні-проектів, оновити сайт. Звернення було обговорено на Форумі та підписано громадськими організаціями, які брали у ньому участь.

Зі свого боку представники влади – голова райради, голова райдержадміністрації, з одного боку, і громадські організації з іншого підписали Меморандум про співпрацю, в якому задекларували бажання і готовність діяти разом, ефективно і прозоро задля розвитку району.

Таким чином, Форум (делегована послуга) став своєрідним початком нового формату співпраці між органами місцевого самоврядування, виконавчої влади та громадськими організаціями.

#### **Перспективи розвитку проекту**

Перспективами участі у проекті Дніпропетровська районна рада із самого початку визначила широке запровадження моделі делегування суспільних послуг органами місцевого самоврядування громадським об'єднанням як інноваційного механізму комплексного управління територіями. Стратегічною довгостроковою метою є імплементація

цієї моделі до практики органів місцевого самоврядування на всій території району, і саме тому було організовано Форум як публічний, відкритий майданчик для налагодження взаємодії між владою та громадою. І громадські організації, і ОМС отримали чітке уявлення про таку практику та можливі шляхи впровадження моделі делегування повноважень на своїй території.

Так, під час роботи над проектом у районі обговорювалися кілька варіантів делегування завдань, які після цього тестування можуть потенційно бути впроваджені (наприклад, надання правової консультативної допомоги). Більше того, перспективним є вплив учасників різних обговорень під час реалізації проекту в районі на їх локальні органи влади. Так, наприклад, один з учасників робочої групи, громадський активіст м. Підгородного Віталій Моргун переконав новообрану міську владу в необхідності впровадження такої моделі та, попри спротив значної частини адміністрації, було частково реалізовано модель делегування послуги щодо проведення празника Масляної в місті на базі Будинку культури, що стало першим святом, яке майже повністю було підготовлено громадською організацією. Успішна реалізація проекту дозволила розпочати переговори у м.Підгородному щодо можливостей делегування більш серйозних повноважень за моделлю МДСП за прикладом районної ради (повний цикл підготовки та реалізації, у т.ч. шляхом відкритого конкурсу) разом з внесенням проектів відповідних рішень щодо змін міських програм та бюджету.

Таким чином, впровадження моделі делегування послуг і повноважень громадській організації має величезне суспільно-політичне значення для реформування місцевого самоврядування в Україні та зміни суспільної ментальності щодо системної, конструктивної співпраці між владою та громадянами задля ефективного розвитку території та розв'язання суспільних викликів разом, у стратегічному партнерстві, дає нове бачення ролі громадськості у вирішенні суспільних проблем та сприяє побудові відносин довіри, взаємоповаги та взаємодопомоги, на яких і має базуватися транспарентне та ефективне врядування.

*Новоолександрівська сільська громада –  
делегування послуги з благоустрою території  
в центрі с. Новоолександрівка та створення  
умов для виховання дітей*

Дніпропетровський район – район навколо обласного центру Дніпропетровської області України з адміністративним центром у м. Дніпропетровськ, яке має статус міста обласного значення, тому не входить до складу району. Створено район у 1965 році, населення становить 83 926 осіб. Загальна площа району — 1435 кв.км, він межує з Магдалинівським, Новомосковським, Синельниківським, Солонянським, Криничанським і Петриківським районами області. Район адміністративно-територіально поділяється на 1 міську раду, 2 селищні ради та 14 сільських рад, які об'єднують 43 населені пункти та підпорядковані Дніпропетровській районній раді.

Новоолександрівська сільська громада – об'єднана територіальна громада в Україні, у Дніпропетровському районі Дніпропетровської області з адміністративним центром у селі Новоолександрівка. Площа – 226,159 кв.км, населення — 11410 мешканців (станом на 2015 р.). Утворена 14 серпня 2015 року в рамках адміністративно-територіальної реформи 2015 року. До складу громади увійшли населені пункти Волоської та Новоолександрівської сільських рад Дніпропетровського району, загалом: Новоолександрівка, Дослідне, Старі Кодаки, Волоське, Братське, Дороге, Ракшівка, Дніпрове, Кам'янка, Майорка, Червоний Садов, Чувилине.

Новоолександрівка – село, центр Новоолександрівської сільської громади, досить перспективний населений пункт, на його території розташоване одне з найпотужніших підприємств Дніпропетровської області з виробництва керамічної цегли, де трудяться близько 200 працівників. Також діють агрофірма «Новоолександрівська» та декілька фермерських господарств. Через Новоолександрівку проходить автомобільна дорога національного значення: Бориспіль – Кременчук – Дніпропетровськ – Запоріжжя, а також Придніпровська залізниця.

#### **Аналіз передумов**

Найбільшої уваги на сьогодні в Новоолександрівці потребують саме об'єкти соціальної сфери, до яких належать: середня загальноосвітня школа, дошкільний навчальний заклад «Світлячок», дільнична лікарня, аптека, бібліотека тощо. Проте в населеному пункті не було затишного місця, де діти з батьками могли б проводити з користю вільний час. Відтак, місцева влада мобілізувала ресурси з метою вирішити цю проблему й після виконання пакета запланованих робіт, необхідних для отримання результату, в громаді з'явився очікуваний майданчик.

На перший погляд все виглядало так ніби проблема вирішена, натомість же місцева влада створила для себе ряд нових проблем. Після введення майданчика в експлуатацію, навкруги з'явилися купи сміття, щовечора там збираються групи людей, що використовують площу не за призначенням, а вона потребує поточного догляду й час від



часу капітального ремонту. Більше того, майданчик, який перебуває на балансі сільської ради, при поламці ігрових елементів може призвести до травми дитини, відповідальність за це буде нести місцева влада.

Вірогідно, не тільки з огляду на те, що перед місцевою владою стало питання відносно пошуку нових підходів щодо управління подібними об'єктами, але й в умовах децентралізації та деконцентрації повноважень, Новоолександрівська сільська рада взяла участь у конкурсі, оголошеному для органів місцевого самоврядування в Дніпропетровській області. Умовами конкурсу передбачалось, що переможці будуть реалізовувати пілотний проект щодо адаптації та впровадження моделі делегування публічних послуг MKUS. Отже, з червня 2015 р. Новоолександрівська сільська громада увійшла в число пілотних органів місцевого самоврядування де реалізовувався даний проект.

У сільській громаді над впровадженням проекту працює робоча група під керівництвом Бохан Валентини Сергіївни – заступника голови виконкому, а відповідальним виконавцем є спеціаліст 1 категорії соціальних служб Чокнадій Альона Олександрівна. Учасниками робочої групи разом із радником проекту було визначено, що проблему благоустрою території, на якій розташований майданчик, а також підтримання ігрових елементів у належному стані найкраще можна вирішити шляхом делегування послуги громадській організації. Окрім зазначених переваг, це покликано сприяти активізації громади, залучення її до вирішення спільних проблем.

Отже, в результаті аналізу потреб і можливостей щодо передачі публічних послуг, які надаються комунальними закладами, організаціями та підприємствами, громадським організаціям на території Новоолександрівської сільської ради робочою групою проекту було вирішено запропонувати для делегування послугу «Благоустрій території в центрі с. Новоолександрівка та створення умов для виховання дітей».

#### **Підготовка до делегування послуги**

Робота з представниками різних секторів громади продемонструвала важливість обраною послуги для делегування. Також було визначено, що послуга ця належить до пріоритетів:

– Державної Стратегії регіонального розвитку (Ціль 1. Підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів: надання державної підтримки для підвищення рівня облаштування сільської місцевості як сфери життя, діяльності та побуту селян, розмежування заходів підтримки сільського господарства і сільської місцевості);

– Стратегії розвитку Дніпропетровської області на період до 2020 року (3.1. Створення умов для поліпшення стану довкілля; 3.3. Розвиток екомережі та рекреаційних зон; 4.2. Підвищення громадської активності мешканців; 4.3. Розвиток громад).

Період планування змін супроводжувався консультаціями з представниками селищної ради, громадських організацій та ініціативних груп. У ході консультацій розглядався досвід делегування суспільних послуг органами місцевого самоврядування Польщі та можливості його імплементації у вітчизняних умовах, а також проблемні моменти, що можуть виникнути по ходу реалізації. За цей час відбулося 9



засідань робочої групи, 8 зустрічей з представниками громадських організацій та стейкхолдерів. Висвітлення основних заходів проекту відбувалося на Facebook-сторінці проекту, в офіційному виданні районної газети «Дніпровська зоря», а також на Інтернет-ресурсах громадських організацій. Представники селищної ради ознайомилися з досвідом передачі суспільних послуг безпосередньо в Польщі.

На етапі підготовки змін розроблено, обговорено з громадськістю і зацікавленими сторонами та схвалено робочою групою стандарт послуги, що передбачається делегувати відносно благоустрою території сільської ради та створення умов для виховання дітей. У бюджеті ради передбачено ресурси на підтримку громадської організації для надання послуги, що делегується. Створено конкурсну комісію для відбору громадських організацій, які готові взятись за надання послуги. У «Дніпровській зорі» розміщено оголошення про конкурс та розпочато прийом заявок.

#### **Вибір моделі**

З метою вибору моделі, за якою відбуватиметься делегування, було узагальнено дані аналізу передумов, при цьому відбувалось обговорення робочою групою. Найбільше дискусій було навколо вибору між можливістю делегування послуги чи делегування інституції. Проте, виходячи з зазначених умов та термінів основних періодів проекту, рішення було прийняте на користь делегування послуги.

Існуючий на сьогодні майданчик із занедбаною прилеглою територією потребує, з одного боку, догляду та естетичного наповнення, з іншого – дбайливого ставлення мешканців та їхнього бажання підтримувати там порядок. Це сприятиме покращенню санітарно - гігієнічних умов, а також декоративно-естетичних якостей території та створенню умов для комфортного відпочинку на природі для дітей та їхніх батьків.

Підсумовуючи, можна сказати, що затребуваною для делегування видавалась послуга «Благоустрій території в центрі с. Новоолександрівка та створення умов для виховання дітей», причому тип делегування визначено як «делегування послуги».

#### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

Період приготування процесу змін супроводжувався проведенням зовнішньої комунікації, що полягало у поширенні інформації для великої аудиторії про реалізацію проекту на селі. Це було організовано шляхом виїзних зустрічей членів робочої групи з представниками громадськості села. Консультації зі стейкхолдерами полягали в з'ясуванні позиції представників Новоолександрівської сільської громади та комунальних установ щодо делегування. Крім того, проводилися зустрічі з представниками громадських організацій відносно їхньої позиції в контексті прийняття до виконання послуги, що передбачена до делегування.

Отримувачами послуг передбачаються школярі та діти дошкільного віку з їхніми батьками села Новоолександрівка. Оптимальний рекомендований стандарт послуги передбачає:

- прибирання території від сміття, сухих гілок, дерев та кущів;

- закупівлю і встановлення ігрових елементів дитячого майданчика;
- вчасне сервісне обслуговування дитячого майданчика;
- підвищення громадського контролю за станом території та майданчика.

Додаткові (бажані) вимоги до громадської організації, що претендує на отримання права з надання послуги: досвід реалізації програм (проектів); досвід залучення коштів під проекти; досвід створення та забезпечення функціонування веб-сайта.

### **Конкурс і делегування**

Підготовка до конкурсу, крім опрацювання стандартів послуги, супроводжувалася консультаціями для громадських організацій, що потенційно мали намір взяти участь у конкурсі. На цьому етапі не було виявлено перешкод, що не дозволили б окремим громадським організаціям брати подальшу участь у конкурсі.

Для проведення конкурсу було створено спеціальну конкурсну комісію. Оголошення про захід було опубліковане на офіційному сайті Новоолександрівської сільської об'єднаної територіальної громади Дніпропетровського району.

24 лютого 2016 року комісія визначила переможця конкурсу – благодійну організацію «Новоолександрівський фонд розвитку громади», адже її пропозиція найбільш точно наближена до розробленого стандарту послуги. Крім того, ця організація має 5-річний досвід діяльності та неодноразово виступала як учасник реалізації різноманітних проектів.

30 березня 2016 року між сільською радою та організацією-переможцем конкурсу підписано угоду про співробітництво і організацію взаємовідносин, де було визначено умови делегування та надання послуги.

### **Перспективи розвитку проекту**

Виникнення нової моделі співпраці сільської ради та громадських організацій сприятиме подальшому розвитку діалогу між владою та громадою, підтримуватиме активізацію мешканців навколо спільних проблем. Це допоможе поширювати позитивну практику серед територіальних громад як Дніпропетровської області, так і інших регіонів. У подальшому аналогічні заходи місцева влада плануватиме в співпраці з представниками громадського сектора.

## ДОСВІД ЛЬВІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

### *Завадівська сільська рада – делегування послуги «Створення інформаційного центру імені отця Михайла Вербицького в межах населеного пункту села Завадова»*

Завадівська сільська рада знаходиться в мальовничому куточку між лісовими масивами Немирівського лісництва Яворівського району Львівської області. Вона складається з чотирьох населених пунктів: сіл Завадів, Колониці, Щеплоти та Поруби. Завадівська сільська рада віддалена від траси Львів-Немирів та районного центру в межах 13–14 км. Її територія входить у 30-кілометрову зону від спільного кордону України й Польщі, що є можливістю для її жителів безвізового перетину кордону на підставі картки малого прикордонного руху (карта MRG) згідно Договору про малий прикордонний рух між Польщею та Україною. Станом на 1 січня 2016 року кількість населення становить 2 150 осіб. Площа в межах населених пунктів – 621,1 га. На території Завадівської сільської ради на 309 га розташоване Грушівське водосховище та річка Завадівка, що відкриває широкі перспективи для розвитку сільського й рекреаційного видів туризму. У процесі децентралізації, яка активно розпочалась у 2015 році, землі Завадівської сільської ради перейдуть в управління об'єднаної територіальної громади. При впровадженні адміністративної реформи заплановано, що до 2017 року Завадівська сільська рада увійде до об'єднаної Немирівської територіальної громади. Внаслідок чого загальна площа об'єднаної Немирівської територіальної громади буде становити 26 081,5 га, основну частину якої займатимуть лісові масиви та Яворівський полігон. Кількість населення буде становити близько 9 000 осіб.

#### **Аналіз передумов**

Відповідно до нормативно-правових документів на території Яворівського р-ну, в межах якого знаходиться Завадівська сільська рада, з 2000 року діяла спеціальна економічна зона «Яворів», створена з метою залучення іноземних інвесторів та підняття рівня розвитку депресивних районів. Серед вільних економічних зон України спеціальна економічна зона «Яворів» за кількістю проектів посіла перше місце, а за обсягом інвестицій – друге. Фінансування інвестиційних проектів переважно здійснювалося за рахунок українських інвесторів, тоді як іноземні внесли 17,4 % коштів. Найбільшу активність виявили інвестори з Польщі, Данії, Іспанії та Австрії. Упродовж 2013 року суб'єкти зони «Яворів» отримали 40,9 млн. грн. інвестицій, що на 29, 5% менше, ніж попереднього року. Найбільш активно інвестуються промислові проекти: виготовлення виробів з деревини, виробництво паперу та поліграфічна діяльність, постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, виробництво хімічних речовин і хімічної продукції, виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів. Станом на 1 січня 2014 року у спеціальній економічній зоні «Яворів» реалізовувалося 59 інвестиційних проектів. Втім створення спеціальної економічної зони «Яворів» суттєво не вплину-

ло на економічне життя Завадівської сільської ради, про що свідчить високий рівень безробіття. Відсутність робочих місць та низька економічна самозайнятість населення зумовили те, що доходи бюджету Завадівської сільської ради в розрахунку на одного мешканця є одними з найменших у районі та станом на 2015 рік становлять 70 грн. на особу. Значний відсоток молодого працездатного населення працюють неофіційно як заробітчани у Німеччині та Італії, як сезонні робітники у Польщі або підробляють на перевезенні через українсько-польський кордон продуктів харчування, промислових й акцизних товарів.

Згідно Проекту «Розвиток підприємництва шляхом покращення доступу до інвестиційних ділянок у місті Любачів та ґміні Любачів, а також відновлення деградованих земель Яворівського району та місті Новий Розділ» в межах Програми транскордонного співробітництва Польща-Білорусь-Україна, яка тривала впродовж 2007-2013 років, Яворівська районна рада у 2015 році завершила рекультивуацію земель на території Завадівської сільської та Немирівської селищної рад, порушених діяльністю колишнього Яворівського гірничо-хімічного комбінату «Сірка». Зараз на цих рекультивованих землях площею 40 га планується створення Яворівського індустріального парку, але перспектива розвитку промислового виробництва є віддаленою у часі й мало пов'язана із піднесенням інвестиційної привабливості Завадівської сільської ради. Водночас Завадівська сільська громада шукає інвестора для окультурення Грушівського водосховища й організації туристично-рекреаційної зони відпочинку.

#### **Підготовка делегування послуги**

Усвідомлюючи необхідність подолання депресивності території, частина вихідців і мешканців Завадова впродовж 2014-2016 років активно сприяла підвищенню рівня культурно-історичної та туристичної привабливості села. Напередодні вшанування 200-річчя від дня народження видатного українського композитора, автора музики до Гімну України Михайла Вербицького, внаслідок науково-пошукової роботи було підтверджено факт його перебування як священика на першій парафії у селі Завадові в 1850-1852 роках. У селі збереглася церква Різдва Пресвятої Богородиці, зведена у 1812 році. Зважаючи на те, що Михайло Вербицький похований у селі Млини, яке тепер належить до Республіки Польща, то місце створення інформаційного центру та меморіального музею в сучасних межах території України викликало широку дискусію науковців та працівників культури. Результати науково-пошукової діяльності у селі Завадові й музейна експозиція набули широкого медійного розголосу на місцевому й всеукраїнському рівнях.

Усього проведено: 16 засідань робочої групи, 6 зустрічей із представниками зацікавлених сторін і громадськості, 3 зустрічі із працівниками Завадівської сільської ради. За результатами опитування представників бібліотек, народних домів та освітніх осередків у Яворівському районі, їхньої командної роботи відбулось обговорення ідей майбутнього музею та створення інформаційного центру. У результаті аналізу потреб і можливостей реалізації суспільних послуг та на основі консультації з партнерами проекту було вирішено делегувати завдання, пов'язане із створенням інформаційного центру та розгорнутої музейної експозиції про життя і творчість отця Михайла

Вербицького з подальшою перспективою створення музею. До робочої групи увійшли представники органів місцевого самоврядування та представники громади села.

#### **Вибір моделі**

Застосування моделі делегування суспільних послуг Завадівською сільською радою спочатку було спрямоване на делегування інституції. Йшлося про приміщення сільської ради, яке мало вивільнитись внаслідок об'єднання Завадівської сільської ради у Немирівську територіальну громаду. Завадівська сільська рада прийняла рішення про виділення поруч земельної ділянки під будівництво музею імені Михайла Вербицького. У такий спосіб передбачалось поєднати у комплекс будівель приміщення Завадівської сільської ради як інформаційного центру та майбутнього музею. В силу того, що об'єднання впродовж 2015 року не відбулось і приміщення надалі виконує своє призначення, було вирішено змінити делегування інституції на більш відповідний за таких умов тип делегування послуги.

#### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

На етапі підготовки до делегування послуги робочою групою проекту обговорено з громадськістю та зацікавленими сторонами стандарт послуги із створення інформаційного центру та поширення краєзнавчо-туристичної інформації про село Завадів. Цільовою групою споживачів послуги визначено мешканців Яворівського району та громадян всієї України; представників української діаспори та зарубіжних туристів; школярів та студентів вищих навчальних закладів; молодіжних організацій, мета яких сприяти всебічному патріотичному вихованню української молоді. Стандартом також передбачено організацію та проведення культурно-просвітницьких заходів із застосуванням електронних інформаційних систем у позаробочий час, а також розробка туристичного маршруту «Завадівськими стежками М.Вербицького», підготовка відповідних інформаційних табличок та інформаційних матеріалів протягом року.

На важливості розвитку сільської місцевості наголошено у «Стратегії розвитку Львівської області на період до 2020 року», а на розвитку туризму і культури – у «Програмі соціально-економічного та культурного розвитку Яворівського району на 2016 рік», ухваленій Яворівською районною радою. Розробленому стандарту відповідає прийнята Верховною Радою Постанова «Про відзначення 200-річчя з дня народження Михайла Вербицького» від 14 січня 2015 року. На звернення активістів села до голови Львівської обласної ради була отримана відповідь від голови постійної комісії з питань культури історико-культурної спадщини, туризму, духовного відродження та ЗМІ, котрий доручив голові постійної комісії з питань бюджету, соціально-економічного розвитку обласної ради надати фінансову допомогу для проведення заходів із вшанування пам'яті М.Вербицького та будівництва музею в с. Завадові (300 тис. грн.), а також довірив директору департаменту з питань культури, національностей та релігій Львівської обласної державної адміністрації проведення заходів та надання пропозицій відповідно до компетенцій заходів присвячених

вшануванню М.Вербицького, доручив директору департаменту міжнародного співробітництва та туризму Львівської обласної державної адміністрації посприяти у розробці туристичного маршруту «Слідами отця Михайла Вербицького» та виготовленні друкованого туристичного матеріалу про місця перебування отця Михайла Вербицького» (каталог, путівник).

#### **Конкурс і делегування**

У 2015 році відзначалось 200-річчя від дня народження Михайла Вербицького й громадськість розпочала активні дії із вшанування цієї річниці. До цього часу крім пам'ятника М.Вербицькому у м. Яворові як у Львівській області, так по всій Україні не було місць пам'яті видатного Українця. З ініціативи мешканців села Завадова та науковців Львівського історичного музею віднайдено раритетні знахідки, які увійшли в переносну музейну експозицію. Виставка була вперше представлена у селі Завадові в листопаді 2014 року й у подальшому експонувалась в понад 15-ти храмах та школах міст і сіл України. Завдяки активним діям активістів у селі Завадові у вересні 2015 року встановлено пам'ятну дошку та у грудні 2015 року започатковано фестиваль духовного співу імені Михайла Вербицького. На цьому етапі відбулося зібрання мешканців та вихідців із с.Завадова з метою створення «Завадівської фундації імені отця М.Вербицького». Інформація про участь Завадівської сільської ради у проекті також обговорювалась у телепередачі «Вечір у Львові».

Підготовка до проведення конкурсу, крім вироблення стандартів послуги, супроводжувалася також низкою консультацій з громадськими організаціями. Для проведення конкурсу було створено спеціальну конкурсну комісію. Прийом заявок тривав до 19 лютого 2016 року. У підсумку на конкурс надійшли заявки від двох громадських організацій – «Завадівської фундації імені отця М.Вербицького» та «Жіночий вибір України». Зважаючи на те, що ГО «Жіночий вибір України» вже мала тривалий досвід популяризації постаті М.Вербицького й організації музейних виставок, а ГО «Завадівської фундації ім. о.М.Вербицького» не могла надати всієї необхідної документації, так як була лише на етапі реєстрації, то комісія визначила переможця конкурсу – громадську організацію «Жіночий вибір України». 29 березня 2016 року між районною радою та організацією-переможцем конкурсу підписали угоду про співробітництво та організацію взаємовідносин, де було визначено умови делегування та надання послуги.

#### **Перспективи розвитку проекту**

За короткий проміжок часу Завадів із депресивної території із високим показником безробіття має значну перспективу перетворюється на привабливий для мешканців та місцевих туристів культурно-історичний центр. Участь Завадівської сільської ради у проекті сприяла тому, що активна частина населення повірила у можливість позитивних змін: у народному домі постійно відбуваються вечори, у сільській бібліотеці створено «Центр освіти для дорослих імені Михайла Вербицького». Завадівська сільська школа, у приміщенні якої також розміщені народний дім «Просвіта», бібліотека, поштове відділення,



магазин, перукарня та АТС, та на другому поверсі приміщення дошкільного навчального закладу «Колосок» й не має належних умов навчання учнів, тепер взяло участь у конкурсі мікропроектів. Відбулася зустріч громадськості у сільській раді села Завадова, де мешканці порушили питання ремонту доріг, координування графіку руху автобуса, щоб люди вчасно прибували на роботу.

Завадівська сільська рада виділила земельну ділянку під будівництво музею, а Яворівська районна рада в січні 2016 року виділила кошти у сумі 50 тис. грн. для створення проектно-кошторисної документації. Підписання угоди між Завадівською сільською радою в особі голови ради Лойка Юрія та громадської організації «Жіночий вибір України» в особі голови Середи Ганни, що у 2014 році виступила ініціатором популяризації й дослідженні завадівського періоду Михайла Вербицького стане ще одним важливим кроком до створення як інформаційного центру, так і першого в Україні музею імені М.Вербицького.



*Турківська районна рада. Делегування послуги  
«Проведення 9-10 липня 2016 року  
Другого еко-культурного фестивалю  
«День Дністра» у селі Вовче Турківського району»*

Адміністративно-територіальний устрій Турківського району. Адміністративний центр – м. Турка. 1 міська рада, 1 селищна рада, 31 сільська рада. Населені пункти: 67 населених пунктів (1 місто, 65 сіл, 1 селище міського типу).

Площа (км<sup>2</sup>) – 1193 (становить 5,5% території Львівської області). Населення (осіб) - 50 132 (дані за 2015 рік). Структура населення (станом на 01.07.2014 року): міське – 8,4 тис. осіб; сільське – 42,0 тис. осіб.

Турківський район – один з 20-ти районів Львівської області. Розташований у верхів'ях рік Дністра, Стрия і Сяну, у північно-західній окраїні Українських Карпат. Територія району – гірська.

Основа господарського комплексу району становить лісове господарство (деревообробка). Район сільськогосподарський з гірською специфікою ведення господарства. Загальна площа земель лісового фонду в районі становить 58,2 тис. гектарів або майже 49% від загальної площі району. Відповідно до Закону «Про статус гірських населених пунктів України» від 14.02.1995 року всі населені пункти району мають статус гірських. На заході, на великому проміжку від Ужоцького перевалу до г.Магура Лімнянська (76,5 км.), межа району співпадає із державним кордоном України і Польщі. Природною межею тут є річка Сян. Турківський район та Вещадський повіт Підкарпатського воєводства (Республіка Польща) утворюють цільовий транскордонний регіон.

Турківський район сьогодні єдиний з прикордонних районів Львівської області, який немає пункту-пропуску через кордон. Новий етап у соціальному та економічному розвитку району прогнозується з облаштуванням прикордонного переходу до Польщі «Боберка-Журавин». Його відкриття передбачає розширення співробітництва з Польщею, зокрема з її прикордонним регіоном.

Турківський район має потенціал для розвитку туризму. В районі є всі можливості для цієї галузі: вигідне географічне розташування, багато річок, цілющі мінеральні джерела, унікальні народні традиції місцевої етнографічної групи українців – бойків. Починаючи з 1987 року в місті Турка проходять Всесвітні Бойківські Фестини, що збирають бойків з усіх куточків планети. Туристи приїжджають, щоб познайомитись з українськими традиціями, бойківським колоритним вбранням, побутом та унікальними бойками-старожилами, почути бойківську говірку, взяти участь у народних обрядах та звичаях, вдихнути здорового Карпатського повітря. Гордістю міста Турка є Народний музей «Бойківщина», що знаходиться в міській ратуші.

Район має великі можливості для розвитку санаторно-курортної мережі. Туристичним серцем Турківщини є мальовничий Розлуч зі своїми цілющими джерелами мінеральних вод «Нафтуся» та «Содова».

У селі Вовче починається річка Дністер – одна з найбільших та найдовших річок України. Сюди від села Розлуч веде маркований маршрут.

Національний Комітет спорту інвалідів України впроваджує в Турківському районі інвестиційний проект «Будівництво Західного реабілітаційного спортивного центру» у сфері відпочинку, оздоровлення та спортивних тренувань.

Тому одним з важливих напрямків поліпшення добробуту жителів Турківщини, підвищення рівня зайнятості є розвиток туризму. Однак належна туристична інфраструктура зараз у районі відсутня.

Враховуючи культурно-історичні особливості, туристичний потенціал району та його географічне розташування, визначивши актуальні для громади проблеми, для делегування було обрано послугу, яка дасть змогу вирішити проблему району з максимальним залученням його жителів та водночас сприятиме розвитку туристичного потенціалу Турківщини – «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого екокультурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району».

#### **Аналіз передумов**

У червні 2015 року Турківську районну раду за результатами Конкурсу органів місцевого самоврядування та районних державних адміністрацій Львівської області з тестування Моделі делегування суспільних послуг в рамках проекту «Співробітництво адміністрацій та громадських організацій у сфері надання суспільних послуг» вибрано як один з пілотних органів місцевого самоврядування для впровадження Моделі делегування суспільних послуг (МКУС) (далі - Модель).

01.07.2015 року підписано угоду з Турківською районною радою в особі голови районної ради Володимира Лозюка про впровадження Моделі делегування суспільних послуг.

Утворено робочу групу. Керівник робочої групи – голова Турківської районної ради Володимир Лозюк, відповідальний виконавець проекту – консультант з транскордонного співробітництва і розвитку громад Микола Лило.

Суттєве значення для ефективного впровадження Моделі має підготовка та навчання представників органів місцевого самоврядування. З метою інформування та роз'яснення про Модель проведено низку заходів.

10.07.2015 року у Львові відбулася презентація Моделі для представників тих органів місцевого самоврядування Львівської області, в яких вона тестуватиметься. Радники проекту та експерт з Польщі Антоній Соболевський (Асоціація «Час Простір Ідентичність», м. Щецин, Республіка Польща) представили польський досвід делегування послуг, що дало змогу зрозуміти практичні аспекти впровадження Моделі у Львівській області в сучасних умовах. Участь у зустрічі від Турківського району взяли голова Турківської районної ради Володимир Лозюк та відповідальний виконавець Микола Лило.

Відбувалися інформаційні зустрічі та консультації з представниками громади Турківського району, презентації проекту, загальне ознайомлення з МКУС і типами делегування завдань.

Корисними були навчальні поїздки до Польщі голови районної ради та відповідальної особи, під час яких ознайомлено з практичним досвідом делегування завдань. Позитивним є те, що після виборів у жовтні 2015 року депутати новообраної районної ради перебрали на новий термін того ж голову ради, який продовжив розпочату роботу з делегування послуги та має для цього необхідні знання.

З метою підтримки потенційних реалізаторів завдання та залучення якомога ширшого кола осіб до громадських консультацій щодо впровадження змін Модель делегування суспільних послуг представлено на Форумі транскордонної співпраці «Україна – Польща – Словаччина: Сянки – 2015». Це дало змогу презентувати та пояснити посадовим особам органів місцевого самоврядування, депутатам Турківської районної ради, громадським організаціям (далі – ГО), експертам та гостям механізм делегування повноважень органів місцевого самоврядування громадським організаціям.

Важливо, що під час Форуму обговорювались основні проблеми розвитку Турківського району як прикордонної гірської території у фінансовій перспективі Європейського Союзу 2014-2020 років та перспективи розвитку туризму в регіоні. З'ясовано, що серед актуальних проблемних питань розвитку прикордонних гірських територій є перспективи розвитку рекреаційного туризму та проблеми екології Карпат. Вказано на важливість популяризації карпатських традиційних промыслів та кулінарної спадщини як інструменту промоції регіону.

Під час представлення Моделі на Форумі вдалося окреслити актуальні проблеми району та подивитися на обрану для делегування послугу з погляду різних груп жителів, з'ясувати її економічну та суспільну ефективність.

Результати обговорення на Форумі підтвердили важливість делегування послуги «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого екокультурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району».

Для залучення до процесу підготовки змін представників районної ради, депутатів, сільських голів, представників районної державної адміністрації Модель було представлено та обговорено на ХХІХ сесії Турківської районної ради VI скликання. Польський досвід делегування повноважень та практичні аспекти його впровадження презентував експерт з Польщі Антоній Соболевський.

Отже, на початковому етапі основна увага приділялася аналізу потреб і можливостей щодо делегування публічного завдання з врахуванням польського досвіду. Виокремлено основні напрямки співпраці районної ради з громадськими організаціями. З'ясовано, які є проблеми в районі, що потребують вирішення, та яку галузь обрати для впровадження Моделі. Обговорено ризики, що можуть виникнути в процесі впровадження змін. Розпочато аналіз стратегічних документів та паспорту району.

В результаті обговорення та зустрічей з'ясовано, що загалом громадськість та представники влади підтримують впровадження Моделі та вважають, що необхідно залучати жителів району до спільного вирішення проблем. Це дозволить подолати високий рівень недовіри до влади, пасивність людей та підвищить їх обізнаність щодо стану

справ в районі та діяльності органів місцевого самоврядування, налагодить співпрацю влади та громади. Проте, на думку більшості, для активізації громади та зміни свідомості ще потрібний час та відповідні зміни в законодавстві.

#### **Підготовка до делегування послуги**

Результати вивчення громадської думки, консультації, обговорення з представниками органів місцевого самоврядування засвідчили необхідність делегування вибраної послуги. Крім того важливість впровадження змін в обраній галузі підтвердив аналіз документів. Цілі делегованого завдання узгоджені з офіційними документами:

1. Стратегія розвитку Львівської області на період до 2020 року:

Стратегічна ціль 2: Якість життя. Операційна ціль 2.4. Чисте довкілля: Підвищення екологічної поінформованості та свідомості населення. 2.4.4. Виховання екологічної свідомості населення: Організація постійних стаціонарних, тимчасових та пересувних фотовиставок екологічного змісту, екологічних фестивалів (шкільних, університетських, молодіжних), олімпіад, конкурсів.

Стратегічна ціль 5: Туристична привабливість.

Операційна ціль 5.2. Збереження архітектурної спадщини та розвиток мистецтва. 5.2.2. Відродження традиційних місцевих ремесел та історико-культурних ареалів: Популяризація елементів традиційної культури.

Операційна ціль 5.3. Туристичні продукти. 5.3.1. Створення та просування нових туристичних продуктів (в т.ч. культурних та мистецьких проєктів): Активізація просування продуктів з етнокультурного, фестивального й бізнес-туризму. Розвиток пізнавально-екологічного туризму з використанням рекреаційних можливостей національного й регіональних ландшафтних парків та інших об'єктів природно-заповідного фонду.

2. Стратегія розвитку Турківського району на 2008-2015 роки.

Мета Стратегії: Турківщина у 2015 році – інвестиційно-привабливий регіон з конкурентною економікою, високим рівнем розвитку людських ресурсів, продуктивною зайнятістю населення, ефективною системою надання соціальних і житлово-комунальних послуг, чистим природним середовищем та високорозвиненою туристично-рекреаційною сферою.

У Стратегії відповідно до SWOT-аналізу, в частині екологічного стану та загроз природньому довкіллю, зокрема стану чистоти рік та поверхневих водойм, потенційною загрозою визначено низьку культуру населення щодо захисту прибережних смуг водойм.

Стратегічна ціль 2: Турківщина – регіон чистого природного середовища, культури, туризму та рекреації.

Операційне завдання 2.1. Розбудова інфраструктури охорони навколишнього середовища, покращення екологічної ситуації.

Операційне завдання 2.4. Розвиток і промоція туристично-рекреаційного потенціалу району:

підтримка розвитку основних напрямків туризму:

– екотуризму (унікальними природними місцями району, створення територій розвитку сільського туризму).

3. Проєкт Програми соціально-економічного і культурного роз-

витку Турківського району на 2016 рік. Пріоритетні напрями. Розвиток і промоція туристично-рекреаційного потенціалу району та сучасної туристичної інфраструктури.

На етапі планування серед проблем, пов'язаних з впровадженням Моделі, визначено складність прогнозування можливості фінансування з місцевого бюджету делегування послуги у 2016 році.

Висвітлення основних заходів проекту відбувалося на Facebook-сторінці проекту та на інформаційному сайті Турківського району <http://turka.net.ua/>.

### **Вибір моделі**

Під час консультацій з громадськістю, представниками районної ради та обговорень в робочій групі розглядалися такі типи делегування завдань Турківською районною радою:

- 1) проведення Форуму транскордонної співпраці «Україна – Польща – Словаччина 2016»;
- 2) відкриття Центру туристичної інформації;
- 3) проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району.

Для делегування обрано послугу «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району». Вибір обґрунтовано тим, що делегування цієї послуги передбачає співпрацю районної ради та громадської організації у вирішенні комплексу завдань у таких галузях як екологія, культура, туризм. Перевагою є те, що до цього заходу вдається залучити сільське населення, яке становить в районі 83,3%.

Крім того є досвід проведення Фестивалю громадськими організаціями. 12 липня 2015 року відбувся Перший еко-культурний фестиваль «День Дністра», який проведено на громадських засадах під егідою ГО «Агенція регіонального розвитку Турківщини».

В Турківському районі щорічно проводять фестивалі. Це сприяє розвитку туристичного потенціалу району та популяризації культурної спадщини. Рішенням Басейнової Ради Дністра від 15.10.2011р. визначено, що у другу суботу липня відзначатиметься День Дністра.

Витік Дністра розташований біля села Вовче Турківського району. Саме тут починається мальовничий 250-кілометровий Дністровський каньйон – найбільший в Україні і один з найбільших в Європі. Зараз витік Дністра – комплексна пам'ятка природи місцевого значення.

У прибережній зоні річки розташовані населені пункти, господарські подвір'я. Відбувається забруднення річки господарсько-побутовими стічними водами від індивідуальної забудови та сільськогосподарських об'єктів.

Тому ідея проведення еко-культурного фестивалю полягає в тому, щоб поліпшити стан водних об'єктів, посилити екологічну освіту, виховувати шанобливе ставлення до природи і водночас нагадати всім мешканцям басейну про культурну та природну цінність унікальної річки, про традиції корінних мешканців. Так як Дністер стає щоразу популярнішим туристичним об'єктом, такий захід дасть змогу залучити туристів та сприятиме розвитку туристичного потенціалу району.

### **Робота над стандартом делегованої послуги та нормативними документами**

На етапі підготовки до делегування визначено стандарт делегування послуги. В стандарті відображені вимоги до громадської організації щодо змісту і якості надання послуги, визначено мінімальну та оптимальну якість її реалізації (мінімальний та оптимальний стандарт).

Оптимальний рекомендований стандарт послуги «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району» передбачає:

1. Організацію та проведення заходів, що сприяють:
  - підвищенню рівня екологічної свідомості та освіти серед широких верств населення;
  - популяризації традиційної культурної спадщини Турківщини;
  - зміцненню контактів і культурних зв'язків із містами Дністровського басейну;
  - обміну знаннями, культурними та народними традиціями, особливостями, досвідом;
  - розширенню світогляду населення.
2. Висвітлення та поширення інформації про заходи до Дня Дністра з метою популяризації Фестивалю та туристичного потенціалу Турківського району.
3. Проведення екологічних акцій.
4. Залучення іноземних туристів.

Умови делегування послуги, які визначені у Стандарті, були відображені у змісті конкурсного оголошення для ГО.

Для узгодження напрямів фінансування із завданнями, що визначені у програмах та стратегії, рекомендовано при розробці нової Стратегії розвитку Турківського району передбачити такі пріоритети як «сприяння розвитку громадянського суспільства»; Програми соціально-економічного і культурного розвитку Турківського району – «збереження навколишнього природного середовища» (підвищення рівня екологічної свідомості).

### **Конкурс і делегування**

Розпорядженням голови районної ради від 28 грудня 2015 року №51 утворено конкурсну комісію. Склад комісії налічував 5 осіб:

Гопко Лілія Йосипівна – голова комісії, круюча справами районної ради;

Макота Галина Зенонівна – радник проекту «Співробітництво адміністрацій та громадських організацій у сфері надання суспільних послуг»;

Кузьмин Володимир Казимирович – завідувач відділу культури та туризму Турківської РДА;

Дуда Іван Степанович – начальник загального відділу районної ради;

Лило Микола Миколайович – консультант з транскордонного співробітництва та розвитку громад районної ради .

Підготовлено та опубліковано оголошення про конкурс. Прийом заявок тривав до 15 лютого 2016 року.

На конкурс подали заявки три громадські організації: ГО «Аген-



ція регіонального розвитку Турківщини», молодіжна ГО «ЦЕНТР ЄВРОПИ», ГО «Агенція місцевого розвитку села Вовче».

29 лютого 2016 року на засіданні конкурсної комісії переможцем конкурсу визначено ГО «Агенція регіонального розвитку Турківщини». Під час оцінювання перевагою цієї організації був більший досвід у проведенні відповідних заходів та реалізації проектів. ГО «АРРТ» реалізувала на Турківщині більше 7 проектів.

Інформація про проведення конкурсу розміщена на <http://turka.net.ua/?p=5869>.

Після конкурсу під час зустрічі із головою Турківської районної ради Володимиром Лозюком прийнято рішення залучити до організації Фестивалю усі громадські організації, які брали участь в конкурсі, з метою налагодження партнерських відносин районної ради і ГО та активізації громадськості.

29 березня 2016 року підписано Угоду про співпрацю між Турківською районною радою та громадською організацією «Агенція регіонального розвитку Турківщини». Відповідно до Угоди ГО «Агенція регіонального розвитку Турківщини» зобов'язується реалізувати делеговане їй Турківською районною радою повноваження: «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району». ГО надає послугу відповідно до Стандарту делегування послуги, що визначений у Додатку до Угоди.

#### **Нові можливості для територіальної громади як результат проекту**

Делегування послуги «Проведення 9-10 липня 2016 року Другого еко-культурного фестивалю «День Дністра» у селі Вовче Турківського району» сприяє:

1. впровадженню нового формату співпраці між органом місцевого самоврядування та ГО, що побудований на партнерських відносинах;
2. спільному (влади та громади) вирішенню проблем району в таких галузях:
  - екологічній (покращення стану навколишнього середовища шляхом підвищення рівня екологічної свідомості громадян);
  - культурній (збереження та представлення історико-культурних ресурсів);
  - туристичній (промоція та розвиток туристичного потенціалу території);
3. залученню сільського населення;
4. підвищенню якості та результативності виконання районною радою своїх завдань;
5. активізації громади;
6. підвищенню довіри громади до влади.



## ДОДАТКИ

### АНАЛІЗ ПОТРЕБ СПОЖИВАЧІВ

*А. Сценарій відкритої зустрічі з мешканцями щодо вивчення громадської думки стосовно потреб і очікувань, пов'язаних з опікунськими послугами*

Безпосередні зустрічі є важливою складовою вивчення потреб і очікувань мешканців. Тут важливо поєднати різні форми консультацій з громадськістю:

- опосередкованої та безпосередньої;
- з різними групами:
- мешканцями, безпосередньо зацікавленими в опікунських послугах;
- працівниками соціальних служб;
- представниками служб соціальної допомоги.

Такий підхід дає можливість отримати глибші знання про потреби мешканців. Зустрічі дають можливість обговорити різні поточні пропозиції. Завдяки тому, що зібралась значна кількість людей, можна отримати більше інформації за короткий проміжок часу. Обмін думками між учасниками сприяє формуванню інноваційних ідей, які до цього часу не виникали у зацікавлених сторін.

Запропонований сценарій проведення зустрічі має рамкове спрямування і може бути доповнений залежно від галузі запланованих заходів.

#### *Сценарій проведення зустрічі*

1. Привітання учасників зустрічі (*доцільно запросити на зустріч представника влади, оскільки учасники можуть чекати на присутність осіб, які приймають рішення; це також підвищить рівень зустрічі та стане сигналом для учасників, що їхні потреби й очікування є важливими для місцевої влади*).

2. Представлення суті запланованої зміни.

- Чому прийнято рішення щодо проведення зміни?
- У чому полягає зміна?
- Чому консультації з громадськістю важливі для органу влади?
- Чому участь мешканців у консультаціях із громадськістю є для них важлива?

3. Подання пропозицій учасниками зустрічі щодо суспільних послуг, на які є запит у місцевій громаді (*пропозиції повинні фіксуватися в письмовій формі на дошках чи фліпчартах, щоб усі учасники могли їх бачити*).

4. Обговорення запропонованих рішень. Виділення із переліку пропозицій найважливіших для мешканців елементів. Спроба відповісти на такі запитання:

- Чи вважаєте, що доступ до опікунських послуг у територіаль-

ній громаді є достатнім? Якщо ні, то в чому проблема?

– Чи володієте інформацією про недержавні організації, які підтримують людей, що потребують допомоги?

– Яку користь вбачаєте у новому вирішенні?

– Чи вважаєте, що це сприятиме покращенню якості опікунських послуг у територіальній громаді?

– Які сумніви маєте щодо введення зміни?

– Які перешкоди можуть виникнути?

5. Підведення підсумків зустрічі та надання інформації її учасникам про подальші заплановані заходи (*потрібно зазначити, де і як учасники зустрічі зможуть отримати інформацію стосовно остаточно розроблених рішень*)

*Б. Анкета-опитувальник для соціального працівника з метою визначення потреб осіб, які користуються послугами опіки та піклування*

Запропонований опитувальник повинен бути поширений серед закладів соціальної допомоги територіально-самоврядної одиниці у такий спосіб, щоб охопити якнайбільшу кількість соціальних працівників. Збір поглядів щодо потреб підопічних у територіальних центрах соціальної допомоги дозволить отримати детальну інформацію, що сприятиме успішній реалізації впровадження зміни.

#### **Запрошення до участі в дослідженні**

Шановні пані та панове!

З метою покращення діяльності у сфері соціальної допомоги та відповідно до запланованих потреб певних категорій населення, запрошуємо Вас взяти участь у консультаціях з громадськістю щодо реалізації завдання, яке здійснює (*тут потрібно вписати назву територіальної громади*). З огляду на специфіку Вашої роботи, для нас дуже важливо дізнатися Вашу думку як особи, безпосередньо залученої до надання опікунських послуг. Ваші знання та досвід сприятимуть підготовці пропозиції щодо надання послуг, які б відповідали реальним потребам мешканців.

Звертаємося з проханням передати долучений формуляр анкети соціальним працівникам Вашої установи. Зібрана за результатами анкет інформація сприятиме визначенню першочергових потреб Ваших підопічних, пов'язаних з опікунськими послугами. Просимо Вас надати заповнені анкети до..... (*вказати дату*) за адресою (*важливо крім адреси, вказати номер кабінету та прізвище контактної особи*). При виникненні запитань просимо Вас телефонувати за номером ..... (*вказати номер контактного телефону*).

Щиро дякуємо за співпрацю!

### Аналіз потреб та очікувань мешканців

Опікунські послуги в ..... (вказати дату) році

*Просимо Вас давати одну відповідь на кожне запитання з наведеного переліку, якщо інше не передбачене у запитанні. Відповідь надавайте вичерпно, пам'ятайте, що опитування є анонімним. Завдяки Вашим відповідям, ми зможемо підготувати пропозиції відповідно до Ваших очікувань!*

1. Скільки років Ви працюєте у системі соціальної допомоги?

.....

2. Скільки осіб є під Вашою безпосередньою опікою?

- 1 до 4  
 5 до 9  
 10 і більше

3. Як Ви вважаєте, чи кількість підопічних дозволяє Вам належно надавати їм допомогу?

- так  
 ні, чому? .....

4. Скільки годин щоденно безпосередньо контактуєте з підопічними?

.....

5. Як Ви вважаєте, чи потрібно підопічним більше часу, ніж Ви їм можете приділити?

- так, чому .....
- ні

6. Які потреби висловлюють Ваші підопічні? (можна вибрати більше, ніж одну відповідь)

- опіка медсестри  
 місце у будинку соціального піклування  
 допомога у проведенні вільного часу  
 забезпечення опіки над недієздатними особами (наприклад, дітьми, інвалідами та ін.)  
 діяльність соціального працівника при забезпеченні щоденної підтримки  
 психологічна та терапевтична підтримка  
 юридичні консультації  
 інше, які?.....
- .....

7. Чи підопічні називають Вам потреби, які Ви не можете задовольнити у межах послуг установи, у якій працюєте?

- так, які?.....  
 ні

8. Чи вважаєте Ви, що Ваші підопічні задоволені рівнем отримуваної допомоги?

- так  
 ні, чому?.....

9. Чи відомі Вам ефективні рішення, які потрібно впроваджувати Вашому органу місцевого самоврядування щодо надання соціальних послуг?

- так, які?.....  
 ні

Дані про особу:

1. Вік: .....

2. Стать:

- жіноча  
 чоловіча

Дякуємо за співпрацю!

*В. Перелік запитань до керівника територіального центру соціальної допомоги для отримання інформації щодо потреб споживачів у межах запланованого завдання*

Цей інструмент служить для ознайомлення з позицією осіб, безпосередньо залучених до надання соціальних послуг. Їхні експертні знання та професійний досвід можуть бути дуже цінними для успіху запланованого заходу. Отримання інформації від представників служби соціальної допомоги є визначальними для планування зміни.

Наступний перелік запитань може використовуватись як для безпосередньої консультації у формі індивідуальних співбесід, згідно із підготовленим сценарієм, так і опосередковано – через надання письмового переліку запитань службі соціальної допомоги з проханням надати відповідь.

***Перелік запитань до керівника територіального центру соціальної допомоги (ТЦСД)***

1. Чи обсяг опікунських послуг, доступних у територіально-самоврядній одиниці, відповідає потребам мешканців? Якщо ні, то чого не вистарчає?

2. Чи матеріально-технічна база та кадровий потенціал, що є в розпорядженні ТЦСД, достатні для задоволення потреб? Якщо ні, то чого найбільше бракує?

3. Що, на Вашу думку, потрібно для підвищення якості опікунських послуг в територіальній громаді?

4. Чи установа, яку Ви представляєте, співпрацює з недержавними організаціями, які діють у цій же сфері? Якщо так, який існує досвід співпраці?
5. Чи відомий Вам позитивний досвід інших територіальних громад у сфері надання опікунських послуг, який у Вас не запроваджений?
6. Які Ваші очікування стосовно запровадження зміни?
7. Яку користь від запровадження зміни отримає, на Вашу думку, установа, яку Ви представляєте?
8. Які сумніви виникають у Вас внаслідок запровадження зміни?
9. Які перешкоди можуть виникнути при запровадженні зміни?
10. Що необхідно зробити, щоб мінімізувати потенційні перешкоди?
11. Яку роль повинна виконувати установа, що делегує завдання?

### Г. Зразок результатів аналізу потреб мешканців

Аналіз потреб мешканців у .....  
(вписати назву територіальної громади),  
проведений з..... до .....  
щодо потреб впроваджуваної зміни у сфері опікунських послуг

#### Зміст:

1. Короткий опис зміни, що впроваджується.....
  - 1.1. Опис форми зміни, що впроваджується.....
  - 1.2. Опис зміни в територіальній громаді.....
2. Опис порядку проведення консультацій.....
3. Аналіз результатів .....
4. Узагальнення найважливіших результатів.....
5. Додатки.....

#### 1. Короткий опис зміни, що впроваджується

##### 1.1 Опис форми зміни, що впроваджується

Делегування означає надання послуги місцевій громаді або вибраній соціальній групі. Орган самоврядування визначає предмет послуги, кількісні (наприклад, опікунські послуги, юридичні консультації для сімей) та якісні (дотримання рівня мінімального стандарту) показники її надання. Послуга надається з використанням інфраструктури організації. Делегування послуг відбувається на підставі Закону «Про діяльність суспільної користі та волонтерство».

##### 1.2 Опис зміни в територіальній громаді

*Інформацію стосовно передбачуваної Вашим ОМС зміни потрібно доповнити конкретними обставинами її впровадження. Тут можна використати матеріали консультацій з громадськістю, коли обговорувались зміни, зокрема під час відкритих зустрічей з мешканцями.*

## **2. Опис порядку проведення консультацій**

Консультації з громадськістю стосовно аналізу потреб споживачів запланованої зміни були проведені з ..... до..... (*вказати період*). У ході консультацій з громадськістю було опитано такі групи:

- мешканці територіальної громади;
- соціальні працівники органу місцевого самоврядування;
- представники територіального центру соціальної допомоги.

Врахування поглядів різних груп стосовно впроваджуваної зміни дає можливість оптимальніше пристосувати заплановані заходи до потреб мешканців. Погляд на те саме питання з різних аспектів, осіб, які беруть участь у консультаціях та залежать від актуальної ситуації, дозволяє ідентифікувати справжні очікування споживачів послуг. Такий підхід є визначальним для успішного впровадження зміни. Водночас участь у консультаціях з громадськістю забезпечує можливість здійснювати реальний вплив на органи влади та підвищувати рівень довіри мешканців до представників ОМС. З метою отримання повнішої картини потреб і очікувань мешканців потрібно проводити як безпосередні, так і опосередковані консультації. Безпосередні зустрічі є одним із найважливіших елементів зібрання інформації про громадську думку. Застосування такого способу вирішення проблеми створює можливість отримати детальніші відомості про потреби кожної із сторін. Зустрічі сприяють обговоренню попередньо прийнятих рішень широким колом громадськості та одночасно створюють можливість отримання повнішої інформації з різних джерел за короткий проміжок часу. Обмін думками може призвести до вироблення рішень, які скоріше сторонами не декларувались. Якщо проведення безпосередніх консультацій є ускладненим через часові обмеження, то консультації з окремими групами проводяться в опосередкованій формі.

Інформацію про проведення Вашим ОМС безпосередньої консультації потрібно доповнити конкретними даними. Безпосередню консультацію організовано ..... (*вказати дату і місце проведення*) з мешканцями ..... (*вказати назву територіальної громади*). У зустрічі взяли участь ..... (*вказати кількість осіб*). Для участі у консультаціях були також запрошені ..... (*вказати прізвища й посади головних гостей, наприклад, сільський або міський голова та інші важливі особи*). Доповненням до таких консультацій є підготовлена анкета-опитувальник для соціального працівника з метою визначення потреб осіб, що користуються послугами опіки та піклування. Анкети були передані до територіального центру соціальної допомоги з проханням їх опрацювати. Під час консультації зібрано ..... (*вказати кількість*) анкет, заповнених соціальними працівниками. Консультації були підсилені інформацією, отриманою від керівника ТЦСД стосовно потреб у опікунських послугах. Інструменти, використані в рамках консультацій з громадськістю, подано в додатку до цього аналізу.

## **3. Аналіз результатів**

В аналізі результатів консультацій з громадськістю потрібно передбачити узагальнену інформацію щодо кожної групи споживачів запланованого завдання. Інформація може доповнюватись графічни-

ми зображеннями: графіками, порівняльними таблицями. Далі наведений зразок аналізу демонструє можливий варіант опису. Як приклад, використано запитання з анкети для соціального працівника з метою визначення потреб осіб, що користуються послугами опіки та піклування.

Із чотирнадцяти анкет, заповнених соціальними працівниками, у тринадцяти вказано, що підопічні незадоволені рівнем отримуваної допомоги. Головними причинами названі: невідповідність законодавчо передбачених рішень дійсним потребам користувачів опікунських послуг, надто обмежений спектр підтримки та низький рівень фінансування. Серед найбільш затребуваних потреб є забезпечення щоденної підтримки людей з особливими потребами та опіка над недієздатними особами (наприклад, дітьми, інвалідами тощо). Відповідь на це запитання передбачала можливість вибрати більше, ніж один варіант, тому у сумі їх більше 14. Порівняльна характеристика названих потреб представлена у графічній формі (рис.3.) на основі власного дослідження потреб мешканців польських територіальних громад (гмін).

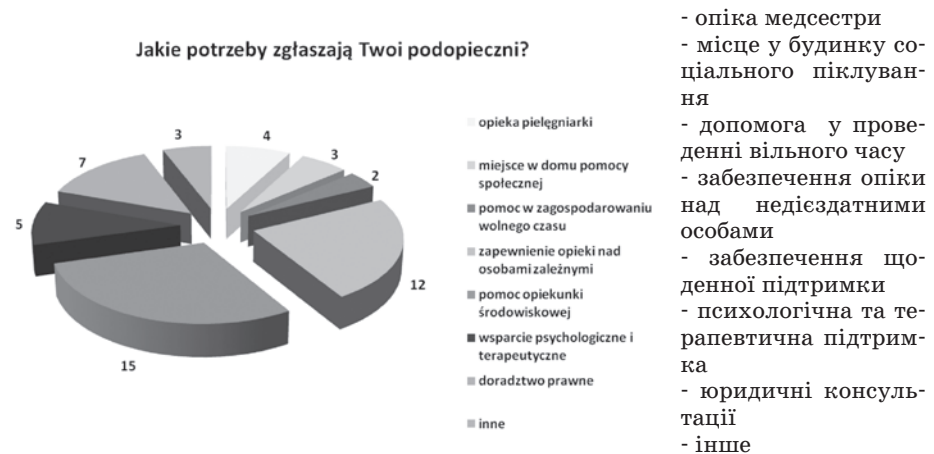


Рисунок 3. Потреби підопічних в опікунських послугах

#### 4. Узагальнення найважливіших результатів

Для збільшення наочності найважливіших результатів від проведення консультацій з громадськістю потрібно подати їх у формі порівняльних таблиці, графіків тощо. Наведений нижче зразок дає змогу показати за допомогою таблиці результати зустрічі окремих груп споживачів запланованої підтримки, які були отримані під час консультацій з громадськістю. Графічне зображення висновків дозволяє доступній формі презентувати їх на зустрічах з підведення підсумків консультацій з громадськістю.

Результати консультацій з мешканцями
Консультації з мешканцями
– головною проблемою, яку називають мешканці територіальної громади є відсутність вільних місць у будинку соціального піклування та тривалий період очікування; – (подібно слід описати й інші результати консультацій)



Консультації із соціальними працівниками	Консультації з керівником ТЦСД
– переважна більшість соціальних працівників вказала на те, що їхні підопічні незадоволені обсягом отримуваної допомоги – (подібно слід описати й інші результати консультацій)	– на думку керівництва ТЦСД, підтримка, що надається центром, є недостатньою – (подібно слід описати й інші результати консультацій)

### 5. Додатки

До аналізу потрібно включити інструменти, які використовувалися у консультаціях з громадськістю.

## АНАЛІЗ ПОЗИЦІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН

*А. Сценарій розширеного індивідуального інтерв'ю із соціальним працівником стосовно очікувань у сфері опікунських послуг, реалізованих у змінній формі*

Інструмент служить для ознайомлення з думкою осіб, залучених до функціонування системи опікунських послуг органу місцевого самоврядування. Їхні знання та досвід можуть мати принциповий вплив на розробку очікуваного ефекту зміни. Техніка полягає у тому, що спеціально підготовлена особа проводить співбесіду з експертами, які мають практичний досвід. Завдяки підготовленому сценарію простіше проводити співбесіду для отримання відповідей на поставлені запитання. Особа, яка проводить інтерв'ю, повинна вміти створити довірливу атмосферу у формі звичайної розмови, що дозволить отримати повнішу інформацію від респондентів.

#### Вступ:

1. Представлення інтерв'юера та роз'яснення його завдань.
2. Представлення мети інтерв'ю: роз'яснення цілей та завдань консультацій у процесі впровадження зміни, тобто мети зустрічі та теми розмови.

3. Встановлення методів проведення розмови: інформування про запис інтерв'ю.

#### 4. Інформація про респондента:

– *Прохання назвати своє ім'я, прізвище, установу, яку представляє респондент та інформацію про стаж роботи у соціальній службі.*

**Головне питання:** *(інтерв'ю має форму вільної співбесіди, що дозволяє змінювати черговість поставлених запитань, доповнювати новими запитаннями, залежно від ходу розмови, а також відмовитись від запитань із поданого нижче переліку, якщо вони вже порушувались респондентом)*

1. Які Ваші очікування стосовно впроваджуваної зміни?
2. Яку користь Ви передбачите від запровадження зміни для безпосередніх споживачів, з якими Ви працюєте?

3. Які сумніви маєте у зв'язку із запроваджуваною зміною?
4. Які перешкоди можуть виникнути у зв'язку із запровадженням зміни?
5. Що потрібно зробити, щоб мінімізувати можливі перешкоди?
6. Яка роль, на Вашу думку, установи, яка делегує завдання?
7. Зважаючи на досвід, назвіть специфічні потреби мешканців щодо надання опікунських послуг?
8. Чи відомі Вам позитивні рішення, що могли б покращити впровадження запланованої зміни?
9. Чи відомий Вам позитивний досвід запровадження функціональних рішень у цій сфері у вітчизняній практиці та за кордоном?
10. Як, на Вашу думку, запланована зміна може сприяти розвитку опікунських послуг, доступних в територіальній громаді?
11. Чи відомі Ви представники «третього сектора» (недержавні організації), які належно надають опікунські послуги в територіальній громаді?
12. Чи співпрацює на даний момент установа, яку Ви представляєте, з недержавною організацією, яка займається соціальною допомогою? Якщо так, то яким є досвід цієї співпраці?
13. Чи запровадження нових рішень у сфері надання опікунських послуг є виправданим? Якщо так, то чому?

*Підведення підсумків зустрічі та надання інформації її учасникам про подальші заплановані заходи (потрібно зазначити, де і як учасники зустрічі зможуть отримати інформацію стосовно остаточно розроблених рішень). Подяка за участь в інтерв'ю*

*Б. Сценарій інформаційної зустрічі для потенційних виконавців завдання, стосовно їхніх очікувань відносно планованого завдання*

Безпосередні зустрічі є одним з найважливіших елементів збирання інформації про громадську думку. Застосування такого способу вирішення проблеми створює можливість отримати детальніші відомості про потреби кожної із сторін. Зустрічі сприяють обговоренню попередньо прийнятих рішень широким колом громадськості та одночасно створюють можливість отримання повнішої інформації з різних джерел за короткий проміжок часу. Обмін думками може привести до вироблення рішень, які заздалегідь сторонами не декларувались.

Пропонований сценарій зустрічі має рамкове спрямування і може бути доповнений залежно від запланованих завдань.

1. Привітання учасників зустрічі (*потрібно запросити на зустріч представника влади, оскільки учасники можуть чекати на присутність осіб, які приймають рішення; це також підвищить рівень зустрічі та стане сигналом для учасників, що їхні потреби і очікування є важливими для місцевої влади*).
2. Представлення суті запланованої зміни.
  - Чому прийнято рішення щодо проведення зміни?
  - У чому полягає зміна?
  - Чому консультації з громадськістю важливі для органу влади?
  - Чому консультації з громадськістю важливі для недержавних організацій?

3. Представлення зібраної інформації у мешканців та інших зацікавлених у зміні сторін (цей пункт потребує попереднього проведення консультації).

4. Обговорення потреб та очікувань представників недержавних організацій щодо таких питань:

– Чи представники недержавних організацій вважають, що в територіальній громаді існує потенціал для впровадження подібного типу зміни?

– Що, на думку представників недержавних організацій, потрібно для успішного впровадження завдання?

– Які елементи є важливими для недержавних організацій при складанні заявки на отримання дотації (наприклад, допомога у заповненні заявки, консультації, довший термін подання пропозицій тощо)?

– Як, на думку представників недержавних організацій, можна покращити процес запровадження зміни?

– Які переваги вбачають представники недержавних організацій у запропонованій зміні?

– Які представники недержавних організацій мають досвід співпраці з органами місцевого самоврядування? *(якщо з інтерв'ю випливає, що необхідно покращити рівень співпраці, то слід поставити запитання представникам НДО про способи її покращення)*

– Чи недержавні організації, які Ви представляєте, готові подавати заявку на одержання ресурсів для реалізації завдання у сфері опікунських послуг. Якщо ні, то в чому проблема?

– Які сумніви та запитання, не вказані вище, маєте у зв'язку із введенням зміни?

*У ході дискусії потрібно фіксувати пропозиції представників недержавних організацій в письмовій формі на дошках чи фліпчартах, щоб усі учасники могли їх бачити. Завдяки цьому під кінець зустрічі можна буде переосмислити ключові елементи дискусії.*

5. Підведення підсумків зустрічі та надання інформації її учасникам про подальші заплановані заходи *(необхідно зазначити, де і як учасники зустрічі зможуть отримати інформацію стосовно остаточно розроблених рішень)*

*В. Сценарій інформаційної зустрічі із надавачами завдання (депутатами, посадовцями, структурні одиниці органу самоврядування, ТЦСД та іншими установами, що відповідають за соціальний захист) стосовно очікувань, пов'язаних із делегуванням завдання в новій формі*

Безпосередні зустрічі є важливою складовою вивчення потреб і очікувань мешканців. Такий підхід дає можливість отримати глибші знання про потреби мешканців. Зустрічі дають можливість обговорити різні поточні пропозиції. Завдяки тому, що зібралась значна кількість людей, можна отримати більше інформації за короткий проміжок часу. Обмін думками між учасниками сприяє формуванню інноваційних ідей, які до цього часу не виникали у зацікавлених сторін.

Запропонований сценарій проведення зустрічі має рамкове спрямування і може бути доповнений залежно від галузі запланованих завдань.

1. Привітання учасників зустрічі (*потрібно забезпечити присутність безпосередніх учасників розробки механізму делегованого завдання, зокрема спеціалізований персонал, консультанти, експерти*).
2. Представлення суті запланованої зміни.
  - Чому прийнято рішення щодо проведення зміни?
  - У чому полягає зміна?
  - Чому ознайомлення з очікуваннями учасників зустрічі є важливим для запровадження зміни?
3. Представлення зібраної інформації (*цей пункт потребує попереднього проведення консультації з мешканцями та іншими зацікавленими сторонами*).
4. Обговорення потреб та очікувань учасників зустрічі:
  - Що, на думку учасників, потрібно для успішного впровадження завдання?
  - Чи є серед недержавних організацій територіальної громади ті, які працюють у сфері опікунських послуг?
  - Чи володіють учасники потенціалом для запровадження зміни?
  - Які елементи є важливими для учасників у процесі запровадження зміни з перспективи реалізації довгострокових цілей?
  - Як, на думку учасників, можна покращити процес запровадження зміни?
  - Які переваги вбачають учасники у запропонованій зміні?
  - Які перешкоди можуть виникнути у ході запровадження зміни?
  - Що потрібно зробити, щоб мінімізувати ці перешкоди?
  - З огляду на Ваш досвід, назвіть специфічні проблеми щодо надання опікунських послуг? (*запитання особливо стосується представників соціальних служб*)
  - Чи вважаєте, що доступ до опікунських послуг у певній територіальній громаді є достатнім? Якщо ні, то в чому проблема? (*запитання особливо стосується представників соціальних служб*)
5. Подання пропозицій учасниками (*пропозиції необхідно фіксувати в письмовій формі на дошках чи фліпчартах, щоб усі учасники могли їх бачити*).
6. Обговорення запропонованих рішень. Виділення найсуттєвіших елементів пропозицій.
7. Підведення підсумків зустрічі та надання інформації її учасникам про подальші заплановані заходи (*треба зазначити, де і як учасники зустрічі зможуть отримати інформацію стосовно остаточно розроблених рішень*)

## АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЇ І ПЛАНУВАННЯ ПІДТРИМКИ

*А. Анкета-опитувальник для аналізу потреб організації та планування підтримки*

### **Аналіз потреб організації та планування підтримки**

*Просимо Вас давати одну відповідь на кожне запитання з наведеного переліку, якщо інше не передбачене у запитанні. Відповідь надавайте вичерпно. Завдяки Вашим відповідям, ми зможемо запланувати підтримку, згідно із очікуваннями Вашої організації!*

1. Скільки осіб перебуває у штатному розписі Вашої організації?

- на повну ставку (кількість осіб).....
- на частину ставки (кількість осіб та розмір ставки) .....
- на основі договірно-правової угоди (кількість осіб).....
- у штатному розписі не передбачено постійних працівників

2. Крім штатних працівників Ваша організація залучає до роботи:

- волонтерів, задіяних на підставі угоди (кількість осіб).....
- прихильників організації, які не є її членами (кількість осіб).....
- членів організації, які у ній не працюють на постійній основі (кількість осіб).....
- інше.....

3. Ким здійснюється ведення бухгалтерського обліку та складання звітності у Вашій організації?

- в штатному розписі передбачено посаду бухгалтера
- бухгалтерські послуги здійснює найнята організація
- обов'язки ведення бухгалтерського обліку покладено на одного із членів організації
- інше .....

4. Чи вважаєте, що існуючий спосіб забезпечення бухгалтерського обліку є достатнім?

- так
- ні, чому?.....

5. Як Ваша організація забезпечує своє юридичне обслуговування?

- в штатному розписі передбачено посаду юриста
- юридичне обслуговування здійснює зовнішня організація
- обов'язки з юридичного обслуговування покладено на одного із членів організації
- інше .....

6. Чи вважаєте, що існуючий спосіб забезпечення юридичного обслуговування є достатнім?

так

ні, чому?.....

7. Які напрямки статутної діяльності є головними для Вашої організації (вказіть 3 головні напрямки):

.....

8. Чи статут Вашої організації враховує положення, що стосуються надання опікунських послуг?:

так

ні

не знаю

9. Чи здійснювала Ваша організація діяльність, пов'язану з опікунськими послугами?

так, яку?.....

ні

не знаю

10. Чи співпрацює Ваша організація з кваліфікованими кадрами, які професійно займаються наданням опікунських послуг?

так, такі особи постійно співпрацюють з організацією

так, хоча нині з ними не співпрацюємо

ні, але маємо намір налагодити співпрацю

інше, що саме? .....

11. Чи використовує Ваша організація приміщення для своєї діяльності?

так

ні

12. Якщо у попередньому запитанні Ви дали відповідь «так», вкажіть на якій підставі Ваша організація використовує приміщення?

перебуває у власності організації

надане у безкоштовне користування органом влади

орендується приміщення в органу влади

орендується приміщення в приватної особи /підприємця

перебуває у приватній власності члена організації

інше, що саме?.....

13. Якими матеріально-технічними засобами володіє Ваша організація?

- стаціонарний комп'ютер/ноутбук (кількість штук)?.....
- .....
- принтер
- багатофункціональний пристрій /ксерокс
- сканер
- телефон
- фотоапарат
- відеокамера
- мультимедійний проектор
- автомобіль
- меблі
- інше, що саме? .....

14. Яка підтримка, на Вашу думку, потрібна Вашій організації для належного виконання завдання, пов'язаного з наданням опікунських послуг у Вашій громаді?

- технічна (закупівля обладнання), якого? .....
- кадрова, яка?.....
- навчання, яке?.....
- інше, що?.....
- взагалі не потрібна

15. Чи вважаєте Ви, що Ваша організація підготовлена до реалізації завдання у сфері надання опікунських послуг у Вашій громаді?

- так, дуже добре підготовлена і їй не потрібна підтримка
- так, дуже добре підготовлена, але їй необхідна додаткова підтримка органу місцевого самоврядування
- ні, на цьому етапі діяльності потрібна значна додаткова підтримка органу місцевого самоврядування
- ні, взагалі не маємо наміру отримувати фінансову підтримку у цій сфері
- важко відповісти

16. Чи сумніваєтесь стосовно планування зміни органом місцевого самоврядування у сфері делегування опікунських послуг?

- так, чому? .....
- ні

Дані організації:

1. Назва організації: .....
2. Тип організації:.....
3. Сфера діяльності:.....

Дякуємо за співпрацю!



## СТАНДАРТ ДЕЛЕГОВАНОЇ ПОСЛУГИ

### А. Зразок запрошення для участі у групі із стандартизації

.....  
(місце)

..... 2016  
(дата)

**Шановний / шановна**  
.....

Центр недержавних організацій міста (селища, села) ..... розпочинає роботу з розробки стандартів для реалізації завдань, делегованих недержавним організаціям. Розроблені стандарти повинні конкретно визначати процедуру та параметри реалізації кожного завдання. Це дозволить досягнути запланованих результатів та дасть відповідь усім організаціям, які братимуть участь у конкурсному відборі, вимоги до умов участі.

Для підготовки стандартів пропонуємо Вашій організації долучитись до створення стандартизаційних груп, що спеціалізуються на реалізації завдань у даній сфері. Будемо вдячні, якщо представники Вашої організації увійдуть до групи, яка займається питаннями соціальної допомоги.

Перша зустріч відбудеться о 13.00 год. 03.03.2016 р. у каб. 13 міської (селищної, сільської) ради.

Просимо подати списки осіб, які представлятимуть Вашу організацію у стандартизаційній групі, контактній особі (ПІБ) за тел. 99 999 999.

Додаємо проект графіку роботи.

	Тема	Результат зустрічі
Зустріч 1	1. Визначення мети зустрічі. 2. Презентація описового змісту стандарту. 3. Презентація проблем, пов'язаних з попередньою реалізацією завдання	Визначення мети стандартизації та її найважливіших складових
Зустріч 2	1. Визначення заходів з реалізації завдання, яке підлягає стандартизації 2. Верифікація даних, яка дозволяє описати реальні можливості стандарту	Створення групи для опису стандарту

Зустріч 3	1. Обговорення підготовлених стандартів, визначення конкретних показників, які повинні бути досягнуті в результаті виконання завдання	Опис стандарту з доповненнями та визначеними показниками
Зустріч 4	2. Остаточні доповнення, затвердження стандартів стандартизаційною групою	Затвердження стандартів для консультацій з громадськістю

З повагою

*Б. Зразок стандарту (детальний опис заходів, які передбачають делеговане завдання, наприклад опікунська послуга)*

*Наш життєвий досвід, бачення та рівень знань надзвичайно впливають на те, як ми сприймаємо оточуючу дійсність. Тому у процесі стандартизації важливо з'ясування з колективом те, що буде описувати і що вкладаємо у конкретні поняття. Вже на початку визначення делегованого завдання можуть виникнути різні погляди на те, що необхідно делегувати. Поняття «соціальної допомоги» є надзвичайно широким за значенням і не визначає ні тих, кому буде надана допомога, ні тих, хто буде її реалізовувати.*

Разом з колективом уточніть обсяг делегованого завдання. Залежно від складності завдання, можете підготувати опис стандарту всього завдання, або стандарту кожного заходу делегованого завдання. Описуючи стандарт, визначте:

- для кого та що повинно бути реалізовано;
- як за допомогою яких інструментів, матеріальних і людських ресурсів має реалізовуватись завдання.

Можете включити до опису мінімальний та оптимальний стандарт.

*Мінімальний стандарт визначає критерії, що дозволяють реалізувати завдання належно. Недотримання мінімального стандарту означає порушення вимог щодо реалізації делегованого завдання.*

*Оптимальний стандарт визначає додаткові критерії, прийняття яких якісно або кількісно підвищить рівень реалізації завдання при дотриманні попередньо встановленого рівня без додаткових фінансових витрат.*

Для кожного заходу визначте показники, яких хочете досягнути. Стежте за тим, щоб показники мали кількісний вимір, це буде надзвичайно важливим при звітності, а також при проведенні оцінювання.

Показник, у цьому випадку, – це кількісне представлення величини в узгоджено прийнятій шкалі. Він також може бути виражений у відсотках, але тоді потрібно мати початкову прийнятну величину. Показник дозволить інтерпретувати стан або тенденції, наприклад, кількість охоплених підтримкою осіб; ріст кількості осіб, залучених до надання послуги на 20% тощо.

Перевірте, чи прийняті показники відповідають запланованим завданням. Якщо в цілях Ви передбачали залучити до заходів 300 мешканців, а в описаному стандарті прийнятий показник – 200 осіб, то слід або піддати верифікації ці завдання, або внести зміни до стандарту.

Таблиця 1. Зразок порівняння мінімального та оптимального стандартів із надання опікунських послуг

Назва завдання	Опікунські послуги, пов'язані з піклуванням за психічно чи фізично хворими особами та частково дієздатними особами старшого віку	
	Мінімальний стандарт	Оптимальний стандарт
Споживачі послуг Для кого буде проведений захід?	Особи, які можуть доглядати за собою, але не мають самостійно купити продукти харчування чи прибрати помешкання	
Сфера діяльності Що враховує це завдання?	Щотижнева купівля продуктів харчування. Щомісячна оплата комунальних послуг. Приготування гарячих обідів 3 рази на тиждень. Одноразове щотижнєве прибирання помешкання. Одноразове щотижнєве прання постільної білизни. Генеральне прибирання із миттям вікон помешкання 1 раз на 3 місяці	Дотримання мінімального стандарту, а також організація вільного часу осіб, над якими здійснюється піклування (наприклад, настільні ігри, читання книжок)
Умови реалізації завдання Як повинно бути реалізоване завдання?	На місяць надається 40 год. опікунських послуг кожній особі, визначеній територіальним центром соціальної допомоги (ТЦСД). Доглядальник/доглядальниця може надавати допомогу максимально 4 особами.	Дотримання мінімального стандарту, а також виділення додаткових 5 год. на організацію вільного часу особи, над якою здійснюється піклування

<p>Інструменти, використані при реалізації завдання <i>За допомогою яких інструментів буде реалізуватись завдання?</i></p>	<p>При реалізації послуги доглядальник/доглядальниця співпрацює з родиною особи, а також із ТЦСД. Родина й особа, над якою здійснюється піклування, повинні отримувати місячний графік догляду із зазначеними днями та годинами візиту доглядальника/доглядальниці</p>	<p>Дотримання мінімального стандарту, а також узгодження з підопічним та його сім'єю графіку догляду</p>
<p>Кадри, залучені до реалізації завдання <i>Вимоги до кадрів, які реалізовуватимуть завдання?</i></p>	<p>Опікунські послуги повинні надавати особи, які пройшли навчання за темою «Догляд за людьми похилого віку», або інші види навчання, що надає право здійснювати догляд за старшими чи залежними особами (наприклад, доглядальницями є медсестри)</p>	
<p>Матеріальні засоби, необхідні для реалізації завдання <i>Які побутові засоби необхідні для реалізації завдання?</i></p>	<p>Доглядальники виконують роботу власними матеріалами та засобами гігієни. Піклування відбувається у будинку особи, яка отримує послуги. Покупка і оплата матеріальних засобів здійснюється за кошти особи, яка отримує послуги</p>	<p>Дотримання мінімального стандарту, а також можливість надання книг, аудіокниг та настільних ігор, якими володіє організація.</p>
<p>Кількісні показники</p>	<p>250 осіб, над якими здійснюється піклування. 10 000 год. щомісячно піклування</p>	<p>Дотримання мінімального стандарту, а також 125 годин, пов'язаних з культурною програмою</p>

## ОПРАЦЮВАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ ДОКУМЕНТІВ

### *А. Пропозиції до Програми співпраці*

(.....)

#### Розділ X. Пріоритетні завдання

Пріоритетні завдання, що реалізуються у рамках Програми співпраці у сфері охорони здоров'я, пропагування здорового способу життя та діяльності на користь осіб з інвалідністю:

1. опікунські послуги та спеціалізовані опікунські послуги для осіб похилого віку та хворих, у місцях їхнього проживання;
2. ....

### *Б. Пропозиції до конкурсного відбору*

(.....)

Оголошується відкритий конкурс на виконання завдання у сфері соціальної допомоги, яке охоплює надання: опікунських послуг, спеціалізованих опікунських послуг, а також спеціалізованих опікунських послуг для осіб з психічними розладами мешканцям міста (селища, села) ....., які надаватимуться за місцем проживання осіб на період від ..... року до ..... року.

Детальні умови відкритого конкурсу щодо відбору пропозицій на виконання завдання у сфері соціальної допомоги, що охоплює: надання опікунських послуг, спеціалізованих опікунських послуг, а також спеціалізованих опікунських послуг для осіб з психічними розладами мешканцям міста (селища, села) ....., які надаватимуться за місцем проживання осіб на період від ..... року до ..... року.

#### I. Вимоги до суб'єктів:

- 1) недержавні організації, які здійснюють діяльність у соціальній сфері;
- 2) юридичні особи та організації, які працюють на основі норм стосунків між державою та релігійними об'єднаннями, статуту яких передбачають діяльність у сфері соціальної допомоги;
- 3) суб'єкти повинні поширювати свою діяльність на територію міста (селища, села) .....

#### II. Тип завдання:

Предметом конкурсу є доручення реалізації послуг (опікунські послуги, спеціалізовані опікунські послуги та спеціалізовані опікунські послуги для осіб з психічними розладами) мешканцям міста (селища, села), які надаватимуться за місцем проживання осіб на період від ..... року до ..... року.

Детальний обсяг завдання:

А. опікунські послуги стосовно:

1. Задоволення щоденних потреб, тобто:

а) забезпечення чистоти у приміщеннях особи, яка отримує допомогу (прибирання, встановлення санітарного обладнання, створення умов безпечного пересування);

б) забезпечення чистоти посуду, кухонного приладдя та інших домашніх пристроїв, якими користується особа-споживач послуги, щодо дотримання гігієни харчування;

в) прання білизни та одягу;

г) прання та заміна постільної білизни при наявності пральної машини або здача білизни до хімчистки;

д) прасування білизни;

е) закупівля основних продуктів харчування та предметів побуту – допомога у складанні списку товарів, які необхідно купити, інформування про ціни товарів;

є) приготування їжі з врахуванням дієти або доставка гарячого обіду із закладу харчування;

ж) допомога при споживанні їжі;

з) розпалювання печі, доставка вугілля та вода;

и) допомога в оплаті рахунків, своєчасне складання звіту витрат;

і) організація прогулянок, підтримка контактів із сусідами;

й) допомога при догляді за домашніми тваринами при умові, що тварини належать підопічному, який є самотньою особою.

2. Забезпечення базової медично-гігієнічної допомоги:

а) вмивання, зачісування, одягання з дотриманням гігієни та фізіологічних потреб;

б) допомога при купанні;

в) застелення ліжка;

г) укладання хворого в ліжку;

д) запобігання виникненню пролежнів;

е) догляд відповідно до рекомендацій лікаря (приймання ліків, мазей, компресів),

є) виклик лікаря, контакт з лікарем стосовно здоров'я споживача послуги; лікування згідно із рекомендацією лікаря;

ж) в окремих випадках супровід споживача послуги до лікарні, а також відвідування його у лікарні у випадку госпіталізації.

В. Спеціалізовані опікунські послуги, зокрема опікунські послуги для хворих із психічними розладами:

1. навчання та розвиток вмінь, необхідних для самообслуговування, а саме:

1) формування вмінь, необхідних для задоволення основних життєвих потреб та можливості адаптації у суспільстві; мотивація до активності, лікування і реабілітації; проведення тренінгів із самообслуговування та соціалізації; а також підтримка у щоденних життєво важливих справах, зокрема, таких як:

а) самообслуговування, зокрема вміння підтримувати порядок у помешканні, вирішувати господарські справи;

- б) дотримання особистої гігієни та догляд за зовнішнім виглядом;
  - в) підтримка контактів із сусідами, ровесниками, однокласниками, співробітниками, а також із місцевою громадою;
  - г) спільна організація та проведення вільного часу;
  - д) користування послугами різних інституцій;
- 2) сприяння та допомога у сімейному житті, зокрема:
- а) допомога у кризових ситуаціях: спеціальні консультації, втручання у випадку кризи, психологічна підтримка, терапевтичні розмови;
  - б) полегшення доступу до освіти та культури;
  - в) консультування, координація дій інших служб щодо сім'ї, членом якої є особа-споживач послуги;
  - г) формування позитивних відносин підопічної особи з її рідними;
  - д) співпраця з родиною особи, формування відповідного ставлення до хворого чи особи з інвалідністю;
- 3) допомога щодо оформлення документів, зокрема:
- а) отримання соціальних послуг, пенсії;
  - б) заповнення інших документів;
- 4) сприяння та допомога у пошуку роботи, зокрема:
- а) пошук інформації та допомога у знаходженні роботи або альтернативних видів діяльності у центрі зайнятості, центрах соціальної інтеграції, інтегрованому середовищі, участі у тренінгах з соціальної терапії;
  - б) підготовка документів, необхідних для прийому на роботу;
  - в) підготовка до співбесіди з роботодавцем, сприяння та допомога у контактах з працедавцем;
  - г) допомога при психічних проблемах, що виникають через роботу, або через її відсутність;
- 5) допомога у використанні коштів, у т.ч.:
- а) планування бюджету, присутність при витрачанні коштів;
  - б) сприяння в отриманні пільг та виплат;
  - в) підвищення здатності розпоряджатися власними коштами та сприяння фінансовій незалежності;
2. медична допомога в процесі лікування, у т.ч.:
- а) отримання медичних послуг;
  - б) погодження та дотримання термінів візитів до лікаря, діагностичних обстежень;
  - в) закупівля або замовлення ліків в аптеці;
  - г) відстеження прийому ліків та спостереження за можливими побічними наслідками від їх застосування;
  - д) в особливих випадках заміна пов'язок, допомога у використанні інших засобів контролю за станом здоров'я, засобів ортопедії, а також у дотриманні гігієни;
  - е) допомога при відвідуванні медичних закладів;
  - е) допомогти при відвідуванні реабілітаційного центру;



3. фізична реабілітація та налагодження порушених функцій організму у випадках, які не передбачені чинним законодавством та фінансуються з публічних фондів:

а) відповідно до рекомендацій лікаря або фахівця із реабілітації відновлення руху або фізіотерапії;

б) співпраця із спеціалістами щодо психологічно-педагогічної та просвітницько-терапевтичної підтримки, зорієнтованої на різносторонню активність особи, яка користується спеціальними послугами;

4. допомога з проживанням, зокрема:

а) забезпечення житлом (проведення переговорів та оплата);

б) організація косметичного ремонту, пристосовування помешкання до психофізіологічних особливостей особи, ліквідації архітектурних перешкод;

в) формування відповідних відносин особи із сусідами та власником будинку;

5. забезпечення дітям та молоді з психічними розладами доступу до реабілітаційних та виховних занять, якщо вони немає можливості доступу до занять у закладах охорони психічного здоров'я.

Опікунські послуги надаватимуться приблизно ..... (вказати кількість) особам обсягом ..... (вказати кількість) годин. Спеціалізовані опікунські послуги надаватимуться приблизно ..... (вказати кількість) особам без психічних розладів обсягом ..... (вказати кількість) годин. Спеціалізовані опікунські послуги надаватимуться приблизно ..... (вказати кількість) особам з психічними розладами обсягом ..... (вказати кількість) годин.

IV. Необхідні матеріальна база, інфраструктура та кадри:

а) матеріальна база – обладнання, що гарантує належне і повне надання спеціалізованих опікунських послуг, зокрема ортопедичні ліжка, матраци з антипролежневим ефектом, апарати для вимірювання тиску, шприци, крапельниці тощо;

б) всі особи, задіяні в наданні опікунських послуг, повинні попередньо пройти навчання з питань опіки над хворими чи піклування за особами похилого віку;

в) всі особи, задіяні в наданні опікунських послуг, повинні мати кваліфікацію відповідно до вимог чинного законодавства

## КОНСУЛЬТАЦІЇ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

*А. Сценарій проведення відкритої зустрічі із мешканцями з метою вивчення громадської думки стосовно потреб і очікувань від надання опікунських послуг*

Безпосередні зустрічі є важливою складовою вивчення потреб і очікувань мешканців. Тут важливо поєднати різні форми консультацій з громадськістю:

- опосередкованої та безпосередньої;
- з різними групами:
- мешканцями, безпосередньо зацікавленими в опікунських послугах;
- працівниками соціальних служб;
- представниками служб соціальної допомоги.

Такий підхід дає можливість отримати ґрунтовніші знання про потреби мешканців. Зустрічі дають можливість обговорити різні поточні пропозиції. Завдяки тому, що зібралась значна кількість людей, можна отримати більше інформації за короткий проміжок часу. Обмін думками між учасниками сприяє формуванню інноваційних ідей, які до цього часу не виникали у зацікавлених сторін.

Запропонований сценарій проведення зустрічі має рамкове спрямування і може бути доповнений залежно від галузі запланованих завдань.

### *Сценарій проведення зустрічі*

1. Привітання учасників зустрічі (*необхідно запросити на зустріч представника влади, оскільки учасники можуть чекати на присутність осіб, які приймають рішення; це також підвищить рівень зустрічі та стане сигналом для учасників, що їхні потреби та очікування є важливими для місцевої влади*).

2. Представлення суті запланованої зміни.

– Чому прийнято рішення щодо проведення зміни?

– У чому полягає зміна?

– Чому консультації з громадськістю важливі для органу влади?

– Чому участь мешканців у консультаціях з громадськістю є для них важлива?

3. Подання пропозицій учасниками зустрічі щодо суспільних послуг, на які є запит у місцевій громаді (*пропозиції повинні фіксуватися в письмовій формі на дошках чи фліпчартах, щоб усі учасники могли їх бачити*).

4. Обговорення запропонованих рішень. Виділення із переліку пропозицій найважливіших для мешканців елементів. Спроба відповісти на такі питання:

– Чи вважаєте, що доступ до опікунських послуг у територіальній громаді є достатнім? Якщо ні, то в чому проблема?

– Чи володієте інформацією про недержавні організації, які підтримують людей, що потребують допомоги?

– Які вигоди вбачаєте у новому вирішенні?

– Чи вважаєте, що це сприятиме покращенню якості опікунських послуг у територіальній громаді?

– Які сумніви маєте у зв'язку із введенням зміни?

– Які перешкоди можуть виникнути?

5. Підведення підсумків зустрічі з передачею інформації її учасникам щодо подальших запланованих дій (*треба зазначити, коли і як учасники зможуть отримати інформацію щодо кінцевого варіанту рішень*)

## ОЦІНЮВАННЯ

*А. Зразок аналізу матеріалів з оцінювання опікунських послуг після закінчення реалізації завдання<sup>13</sup>*

№ з/п	Питання дослідження	Результати	Назва документу, що підтверджує результати
1.	Кількісні показники у сфері реалізації послуг (наприклад, кількість споживачів послуг, кількість годин надання послуг)		
2.	Кількість нових споживачів опікунських послуг (скоріше не охоплених ними)		
3.	Обсяг опікунських послуг, визначений за участю особи, над якою здійснюється піклування, представників її родини, а також виконавця послуг		
4.	Обсяг та використані форми соціальної допомоги із застосуванням доступних інструментів її надання		
5.	Рівень окупності (відповідно до місцевих норм)		
6.	Кількість позитивних відгуків від осіб-споживачів опікунських послуг (в т.ч. представників родини)		
7.	Кількість негативних відгуків від осіб-споживачів опікунських		

<sup>13</sup> Бланк заповнюється координатором завдання, делегованим недержавною організацією або професійним оцінювачем після закінчення реалізації завдання.

7.	послуг (в т.ч. представників родини)		
8.	Відсоток працівників, які застосовують стандарти при наданні опікунських послуг		
9.	Кількість працівників, які здійснюють опікунські послуги, що підвищили кваліфікацію у ході реалізації завдання шляхом участі у тренінгах, курсах, післядипломному навчанні		

*Б. Відгук працівника, який реалізує опікунські послуги<sup>14</sup>*

**ПІБ:**

**Дата заповнення:**

1. Яку користь чи недоліки для осіб, над якими здійснювалась опіка чи піклування, можете відзначити? (чого вдалося досягти/розробити/змінити тощо з погляду на поліпшення здоров'я, фізичної форми, якості життя тощо)?
2. Як досліджувались потреби осіб-споживачів послуг? (перерахуйте різні групи осіб, над якими здійснювалась опіка чи піклування)
3. Які види опікунських послуг були, на Вашу думку, особливо важливими для осіб, які користувалися ними? (перерахуйте різні групи осіб, над якими здійснювалась опіка чи піклування)
4. Які зміни відбулися з особами, над якими здійснювалась опіка чи піклування, у результаті користування послугами (поліпшення здоров'я, фізичної форми, якості життя тощо)? (перерахуйте різні групи осіб, над якими здійснювалась опіка чи піклування)
5. Як Ви розумієте успішне надання опікунських послуг?
6. Що необхідно змінити при наданні опікунських послуг?

Дякуємо за співпрацю!

<sup>14</sup> Відгук заповнюють усі працівники після закінчення реалізації завдання (етапу проекту).

*В. Анкета телефонного опитування осіб (наприклад, волонтерів, представників недержавних організацій), які користуються підтримкою органу місцевого самоврядування, або осіб з їхнього оточення<sup>15</sup>*

Доброго дня, мене звати ..... (вказати прізвище та ім'я). Я представляю виконавчий орган місцевого самоврядування ..... (назва установи, що проводить оцінювання). Ми проводимо оцінювання рівня виконання завдання ..... (вказати назву послуги, участь у наданні якої брала особа).

Дзвінок до Вас є одним з елементів дослідження, що проводиться у рамках оцінювання, оскільки Ви (або хтось із Вашого оточення) користувалися підтримкою органу самоврядування в рамках реалізації проекту (можна вказати обсяг підтримки, якою користувався даний респондент).

Хочу запевнити Вас, що Ваші відповіді будуть використані лише для порівняльно-статистичного аналізу. Ваша допомога у оцінюванні сприятиме покращенню якості надання послуги.

- 
1. Чи позитивно Ви оцінюєте реалізацію проекту загалом?
    - а) так
    - б) ні
    - в) важко відповісти
  
  2. Які три найважливіші складові користі від проекту Ви зауважили?
    - 1) .....
    - 2) .....
    - 3) .....
  
  3. Які, на Вашу думку, три складові проекту були найслабше реалізовані?
    - 1) .....
    - 2) .....
    - 3) .....
  
  4. Чи були Ви учасником подібного проекту, який реалізовувався попереднього року?
    - а) так - > прохання перейти до запитання 5;
    - б) ні -> прохання перейти до запитання 6;
    - в) важко відповісти
  
  5. Опишіть завдання, яке реалізовувалось:  
.....

---

<sup>15</sup> Телефонне опитування 10% осіб, які користувалися підтримкою, або осіб з їхнього оточення, проводиться після закінчення реалізації завдання. Інструмент має наглядний вигляд та потребує кожного разу відповідного пристосування до специфіки реалізованого завдання.

Чим відрізнялася підтримка цього року та попереднього року?

.....

6. Чи порадили б Ви своїм знайомим взяти участь у подібних заходах?

- а) так
- б) ні
- в) важко відповісти

---

Анкетні дані особи

Просимо дати відповідь на такі запитання:

1. У якому обсязі Ви користувалися подібною підтримкою раніше?

.....  
.....  
.....

Хто реалізовував заходи з підтримки, якими Ви користувалися попереднього року?

.....

Особисті дані:

1. Вік: .....

2. Стать:

- жіноча
- чоловіча

Дякуємо за співпрацю!





# МОДЕЛЬ ДЕЛЕГУВАННЯ СУСПІЛЬНИХ ПОСЛУГ: ПОЛЬСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

Практичний посібник

Авторський  
колектив: Марчін Дадел, Марта Макух,  
Гражина Болевська, Шимон Медальйон,  
Агнешка Куклінська-Знаміровська,  
Романа Кшевицька  
Сергій Серьогін, Євгеній Бородін,  
Ірина Дегтярьова, Валерій Дрешпак,  
Тетяна Маматова, Тетяна Серьогіна,  
Ольга Котовська, Галина Литвин,  
Галина Макота, Юрій Ничка,  
Василь Абаїмов, Антоній Соболевський,  
Томаш Чубара, Сергій Квітка

Переклад з  
польської: Богуміла Лесечко, Ольга Котовська

Комп'ютерна  
верстка Н.Ю. Яценко

Коректор А.М. Туранська

---

Підписано до друку 18.04.2016 р. Формат 60x84/8.  
Папір друкарський. Друк плоский.  
Ум. друк. арк. 15,81. Обл.-вид. арк. 7,96. Тираж 300 прим.  
Зам. № 141.

---

Свідоцтво про видавничу діяльність та  
розповсюдження видавничої продукції  
Серія ДК № 2131 от 23.03.2005 видано Державним комітетом  
телебачення та радіомовлення України.

Видавництво «Грані»  
49000, м. Дніпропетровськ, вул. Чкалова, 25  
Тел./факс: (056) 744-42-39, 744-38-35  
almagrani@i.ua

Надруковано ПП Тремпольцев  
49066, м. Дніпропетровськ, вул. Мирна, 21