DFID Department for International Development

FRSSU

Сприяння реформі соціальних послуг в Україні
Facilitating Reform of Social Services in Ukraine

Міністерство у справах міжнародного розвитку

Сприяння реформі соціальних послуг в Україні (FRSSU)

Контракт №: CNTR 03 5289

Належне врядування і цілісність в процесі передачі соціальних послуг і здійснення реформи:

Робочий інструмент для самооцінки

Березень 2007 р.

Birks Sinclair & Associates Ltd.
Gatehouse Suite
Palatine House
Belmont Business Park
Durham, DH1 1TW
United Kingdom

Phone: 00 44 191 386 4484
Fax: 00 44 191 384 8013
E-mail: Office@Birks-Sinclair.com

Заява про відмову від відповідальності

Цей документ розроблено під час виконання проекту, що його фінансує Міністерство у справах міжнародного розвитку Великої Британії (DFID). Висловлені точки зору не обов'язково співпадають з точками зору DFID.

Подяка

Серію семінарів проекту FRSSU з питань врядування і реформи сфери соціальних послуг проводили й виступали фасілітаторами Роман Шейко та Боб Мілн. Цей документ складений Романом Шейко, за участю Боба Мілна, Групи з Розвитку Політики та діалогу (ГРПД) проекту FRSSU та команди проекту FRSSU.

Перелік скорочень

CSGSSR	Cross Sectoral Group for Social Services Reform – Міжвідомча група з реформування сфери соціальних послуг
DFID	Department for International Development - Міністерство у справах міжнародного розвитку Великої Британії
FRSSU	Facilitating Reform of Social Services in Ukraine – Сприяння реформі соціальних послуг в Україні
NGOs	Non Governmental Organisations – Неурядові організації
PPDG	Policy and Practice Development Group - ГРПП
RAEG	Regional Advisory Expert Group - ОДЕГ
ToR	Terms of Reference – Технічне завдання
UK	United Kingdom – Велика Британія
WG	Working Group – Робоча група

Зміст

Частина 1: Принципи та практика врядування **5**

1. Вступ 5
Що таке врядування і в чому полягає його важливість для реформи сфери соціальних послуг? 5
Хто приймав участь в розробці цього документу? 6
Головні рекомендації від місцевих учасників проекту 7

2. Що таке “врядування?” Що таке “органи врядування” і для чого вони потрібні? 8
Головні питання під час здійснення реформи і управління реформою 8
Визначення терміну врядування

Частина 2: Ваше власне використання принципів врядування **13**

Обговорення, прийняття рішень і делегування повноважень 14
Бачення, цінності та якість 15
Планування і пріоритети 15
Фінансування та внутрішній аудит 16
Зовнішні зв’язки 16

Додаток 1 – Список учасників трьох семінарів

Належне врядування і цілісність в процесі передачі соціальних послуг і здійснення реформи:

Робочий інструмент для самооцінки

Частина 1: Принципи і практика врядування

1. Вступ

Теоретично, термін *"врядування"* означає:

- Ефективну співпрацю багатьох сторін, що приймають участь в процесі управління спільними зусиллями задля досягнення результатів, що їх було визначено широким консенсусом

Що таке врядування, і в чому полягає його важливість для реформи сфери соціальних послуг?

Загальновизнаним в міжнародній практиці є той факт, що країни просуваються вперед і покращують життя своїх громадян шляхом низки складних процесів, які пов'язані із втіленням реформ задля виправдовування постійних інтервенцій та витрат з боку держави. Один з цих процесів має назву "врядування".

Реформи і покращення життя не можуть здійснюватись без участі дієвої системи державного управління на всіх рівнях, яке здатне забезпечувати надання якісних послуг своїм громадянам. Для держави це означає, що вона:

- реагує на потреби людей; та
- підлягає звітності відносно послуг, що вона надає.

Тому ми вважаємо, що належне врядування повинно становити серцевину реформи сфери соціальних послуг в Україні, якщо ми хочемо щоб ця реформа була дієвою та ефективною.

Для сприяння створенню потенціалу державних і недержавних установ, що займаються наданням соціальних послуг в Україні на національному, обласному, місцевому, муніципальному, районному рівні, а також на рівні громади, потрібно надавати підтримку на низовому рівні – громадам, клієнтам та їх представникам – в підвищенні вимог до належного врядування і очікувань від нього стосовно прийняття рішень про надання соціальних послуг та їх фінансування.

В якості невід'ємної частини цього процесу, важливо надавати підтримку громадському суспільству взагалі, вимагаючи від вільних ЗМІ, представників і посадовців органів державного управління, парламентарів і профспілок покращення стану справ в сфері підзвітності.

Ми вважаємо, що метою належного врядування є наступне:

- максимальне зниження корупції в організаціях на всіх рівнях; та
- реагування на існуючі та майбутні потреби суспільства шляхом забезпечення визнання й прийняття до уваги точок зору меншин, особливо найбільш вразливих членів суспільства, при прийнятті рішень відносно надання послуг в майбутньому;

Розуміючи важливість визначених переваг цього процесу, нам необхідно вважати *врядування* ключовим фактором розвитку громадянських принципів, що є необхідними для розвитку сектору соціальних послуг в Україні.

Хто приймав участь в розробці цього документу?

Під час роботи над цим документом ми використовували багато джерел і залучали дуже багатьох людей, які зробили свій внесок, в тому числі:

- внутрішні обговорення між всіма членами команди проекту Сприяння реформі соціальних послуг в Україні (FRSSU);
- структуру прийняття рішень і процедуру фінансування, які було використано під час реалізації ініціатив проекту FRSSU з виконання проектів міні-грантів, спрямованих на розвиток інновацій в сфері надання соціальних послуг на рівні громади;
- обговорень за результатами участі команди представників проекту FRSSU в роботі круглого столу на тему «Належне врядування та етика благочинної діяльності третього сектору в Україні», що його проводило DfID в травні 2006 р.;
- виступ міністра у справах міжнародного розвитку Великої Британії після презентації Білої книги з питань міжнародного розвитку британській Палаті громад 13 липня 2006 р.;
- розробка технічного завдання міжвідомчих органів врядування проекту FRSSU, які в своїй повсякденній роботі використовують процеси прийняття рішень і передачі інформації, що втілюються в належному врядуванні
- практичний досвід обговорення та погодження питань в цих «групах врядування» на пілотних майданчиках проекту FRSSU, включаючи:

  - групи розвитку політики і практики (ГРПП) на міському, муніципальному і районному рівні, до складу яких входять головні зацікавлені сторони з чотирьох пілотних майданчиків у двох областях – Хмельницькій та Харківській; і
  - групи на рівні області: (а) “Обласна дорадча експертна група Плюс”, (ОДЕГ-плюс), Харківська обласна «група врядування» сфери соціальних послуг; та Міжвідомча група з реформування сфери соціальних послуг (CSGSSR);

- серія з двох семінарів в Харкові на тему “Головні принципи врядування при проведенні реформи сфери соціальних послуг: теоретичні та практичні аспекти”, що мали місце 19 липня і 22 листопада 2006 р., а також подібний семінар з питань врядування, що було проведено в м. Хмельницькому (16 листопада, 2006 р.), в межах проекту “Сприяння реформі соціальних послуг в Україні”.

Головні рекомендації від місцевих учасників проекту

Серед рекомендацій, що їх найчастіше надавали після завершення серії семінарів, були такі:

- необхідно підсумувати матеріали семінару;
- необхідно надати можливість доступу до цих міркувань і ідей широкому колу людей, що практично займаються наданням соціальних послуг; і
- матеріли цих семінарів потрібно використовувати для розробки документу, що його можна буде використовувати для практичного покращення ефективності результатів роботи всіх організацій, що надають соціальні послуги у будь-якому секторі.

Ми б хотіли висловити подяку всім учасникам семінарів і сподіваємося, що їх ідеї та результати старанної роботи, які відображено в цьому документі, слугуватимуть корисним інструментом для всіх зацікавлених сторін, що працюють в секторі соціальних послуг.

Головна ціль цього документу:

- допомогти керівникам і членам державних і недержавних установ зрозуміти доцільність і користь від створення органу врядування, що виконуватиме нагляд за дотриманням принципів незалежного врядування в своїй роботі.

Крім того, завдяки результатам, досягнутим керівниками та працівниками сфери соціальних послуг, що приймали участь в семінарах, ми маємо можливість

- надати ряд практичних прикладів того, яким чином організації або окремі члени можуть здійснити самооцінку принципів врядування і перевірити, чи вони втілюються в життя.

По кожній запропонованій дії читачеві пропонується вказати, чи використовує його організація

- принципи належного врядування, і якщо так, то
- наскільки успішно, ефективно, дієво, задовільно, корисно або марно та погано ці принципи використовуються.

Ми вважаємо, що цей документ необхідно розглядати як початок постійного діалогу між практичними робітниками, що працюють в сфері соціальних послуг на місцевому рівні, в наступних напрямках:

- Розробка політики
- Стратегічний розвиток
- Фактичне надання послуг;
- Планування реалізації; і
- Моніторинг та оцінка.

Завданням яких є:

- Розробка сумлінної практики врядування в усіх секторах і на всіх рівнях системи надання соціальних послуг в Україні. Ця робота розпочалася на місцевому рівні в Харкові і Хмельницькому, а тепер її можна розповсюдити в якості досвіду, що ми його придбали разом з великою кількістю міністерських та урядових установ.

2. Що таке "врядування?" Що таке "органи врядування" і для чого вони потрібні?

Головні питання під час здійснення реформи і управління реформою

- Яким чином суб'єкт, агенція, урядовий підрозділ або організація з надання послуг дізнаються, наскільки добре вони працюють?

- Звідки такий суб'єкт знає, що він вірно виконує завдання на шляху до поставленої цілі?

- Яким чином правління або керівництво підрозділу знає, чи було досягнуто цілей організації?

- Яким чином воно може бути впевненим, що мають місце необхідні зміни?

- В разі надання соціальних послуг – яким чином ми можемо бути впевнені, що інтереси клієнтів задовольняються належним чином і в повному обсязі?

- Як ми можемо бути впевнені, що рішення приймаються в інтересах клієнтів або бенефіціарів, а не руйнуються заради досягнення якихось інших цілей?

- Яким чином, в умовах постійних змін в оточуючому середовищі, організація або правління, що керує нею, може бути впевненими, що її місія, цінності та програма відповідають потребам?

Реальне питання, що стоїть за цими проблемами, є таким: яким чином будь-яка організація спроможна виміряти ефективність власної роботи відносно існуючих стандартів і продемонструвати, що вона забезпечує (якщо річ іде про державний сектор) належну ефективність роботи за державні кошти? Цей документ спроможний надати відповіді на це і багато інших питань.

Визначення терміну «Врядування»

Сьогодні термін *"врядування"* має багато значень і, крім того, він став обов'язковою частиною менеджменту організації. Теоретично, термін *"врядування"* означає співпрацю багатьох сторін, що приймають участь в процесі управління спільними зусиллями задля досягнення результатів, що їх було визначено широким консенсусом зацікавлених сторін.

Наш підхід до врядування базується на визнанні того, що врядування є необхідним на всіх рівнях і охоплює всі сектори:

- міжнародний;
- національний;
- місцевий; і включає
- всі сектори (державний, приватний і неурядових організацій).

Таким чином, в цьому процесі місцеві органи влади діють в якості одного з декількох учасників. Крім того, "врядування" можна розглядати як процес управління та координації зусиль.

Міжнародна робоча група з питань врядування в неприбутковому секторі країн Центральної та Східної Європи розробила концепцію *ефективного врядування*, *яка вказує, що це* – зрозумілий та прозорий процес прийняття рішень, що допомагає органу врядування НДО використовувати ресурси ефективно й підзвітно, а також застосовувати владу, виходячи зі спільних цінностей.

Таким чином, *врядування* – це підґрунтя для побудови потенціалу організації, що забезпечує її сталий розвиток. Без врядування знижується рівень відповідальності в організації, а також падає спроможність цілого сектору до розвитку.

Якщо розглядати врядування з практичної точки зору, необхідно визначити коло суб'єктів і систему взаємин, що створюється між ними. Конкретний орган, що відповідає за врядування організації, має конкретні обов'язки і виконує основні функції. Зазвичай ця відповідальність лягає на :

- Раду директорів;
- Виконавчій комітет;
- Консультативну раду;
- Наглядову комісію, тощо.

Склад таких органів може бути різним, в залежності від цілей та завдань організації. Наприклад:

- Представники місцевого самоврядування, ЗМІ, міжнародних донорських організацій, комерційних компаній, освітніх та наукових закладів можуть бути членами органу врядування **Ресурсного центру**.

- **Незалежним організаціям** потрібні представники місцевого бізнесу, державних органів влади, директори місцевих ресурсних центрів, головні редактори газет, релігійні діячі та представники інтелігенції.

- **Бізнесові асоціації** хотіли б бачити в складі своїх органів врядування представників державних інституцій, політичних партій, депутатів, лідерів НДО.

- **Благодійні організації** хочуть мати добре відомих людей з бездоганною репутацією в своїй громаді, наприклад, юристів та професійних економістів.

Безпосередня роль органу врядування полягає не в тому, аби детально наглядати за повсякденним керівництвом організації, хоча воно й справляє значний вплив на нього. Орган врядування повинен займатися:

- вирішенням стратегічних завдань організації, а також визначенням її принципів і моральних засад; та
- уникати відволікання робітників від їх повсякденної праці.

Таким чином, орган врядування повинен чітко розділяти свої межі відповідальності та відповідальність виконавчого директора, аби не перешкоджати йому в повсякденній роботі. В цьому зв'язку важливо розрізняти між функціями врядування та управління, розуміючи при цьому, що вони є взаємопов'язані:

- *Врядування* має відношення до місії організації, дотримання цінностей, чесності, прозорості, підзвітності, і воно потрібне для того, аби визначати, *що вже було зроблено* і *що належить зробити* в довгостроковій перспективі.
- *Управління* має відношення до щоденного планування, звітності, координації роботи персоналу, виконання визначених строків, і воно потрібне для контролю за тим, *що власне робиться.*

В останні роки у багатьох українських НДО існувала так звана «одноосібна система» управління, коли одна людина відповідає за все стратегічне управління, зв'язки з громадськістю, виконання проектів та іншу повсякденну роботу. Сьогодні багато організацій розуміють потребу розрізняти між функціями системи врядування і системи управління, заохочувати нових людей до процесу планування і оцінки ефективності роботи організації.

Може виникнути враження, що орган врядування є своєрідною дуже поважною персоною, функції якої є дуже показові і формальні. Однак в реальному житті *ефективний* орган врядування виконує важливі практичні функції і обов'язки, що мають величезний вплив на практичні аспекти керування організацією:

- *Функцію визначення місії організації* – орган врядування повинен сформулювати цінності всередині організації, орієнтуючи місію на клієнта;
- *Пошуку ресурсів* – орган врядування повинен визначати стратегію знаходження ресурсів, розробляти механізми залучення коштів, оцінювати заходи з залучення фінансових коштів, контролювати виконання стратегій пошуку коштів, та, при потребі, приймати участь в діяльності з залучення коштів;
- *Функцію нагляду* – реального контролю за бюджетом, внутрішнім аудитом, підготовкою річних звітів, розробкою та схваленням етичних норм, здійсненням щорічної оцінки ефективності роботи організації, розробки системи оцінки;
- *Популяризації організації* – встановлення зв'язків зі ЗМІ, контактів з органними влади і іншими НДО, використання досягнень та іміджу членів органу врядування, започаткування спільних проектів в співпраці з іншими НДО, поширення інформації про організацію в громаді.

Поряд з позначеними вище завданнями орган врядування може активно визначати політику організації, наприклад:

- *Політика роботи з кадрами* – прийом на роботу, звільнення, оцінювання, визначення відповідальності співробітників організації;
- *Політика покращення послуг* – визначення стандартів, врегулювання інформаційних потоків, розробка порядку надання послуг, визначення критеріїв оцінка якості роботи, вплив на зміни;
- *Політика співпраці з владою* – розповсюдження і збір інформації, участь в прийнятті рішень;
- *Фінансова політика* та демонстрація прозорих і чесних систем і порядку здійснення*;*
- *Політика роботи органу врядування* – розробка структури, процедур й частоти проведення зустрічей, строк повноважень членів органу врядування, механізми делегування повноважень.

Таким чином, узагальнюючи напрямки роботи органу врядування, можна сказати, що орган врядування потрібен організації для:

- роботи з персоналом, користувачами послуг, членами організації та іншими зацікавленими сторонами;
- розробки, додержання та аналізу бачення організації або «місії», та етичної або ціннісної основи послуг та діяльності організації;
- забезпечення того, щоб організація мала чіткі цілі і пріоритети своєї роботи, чітку стратегію й порядок виконання роботи, а також щоб вони відповідали цінностям організації;
- забезпечення того, щоб всі робітники (штатні й працюючі на добровільних засадах) і члени правління були поінформовані про ці цінності, цілі, пріоритети, стратегію та процедури;
- забезпечення того, щоб рішення відносно організації та її роботи приймалися належним чином і розумно, а також ефективно втілювалися у життя;
- забезпечення того, щоб у організації було достатньо ресурсів (людей, досвіду, коштів, часу, простору, обладнання, матеріалів та енергії) для виконання її роботи;
- забезпечення того, щоб організація встановлювала і підтримувала належні стосунки всередині (зі своїми членами, користувачами результатів її діяльності та послуг, штатними робітниками й працюючими на добровільних засадах, членами правління й іншими людьми в організації) та зовні (з тими, хто підтримує її, донорами, спонсорами, іншими агенціями, ЗМІ, особами, що приймають політичні рішення, Комісією з доброчинної діяльності, тощо);
- забезпечення того, щоб організація виконувала роботу ефективно й дієво, а також щоб мало місце належне управління і підтримка людей, що виконують роботу;
- забезпечення того, щоб гроші, обладнання та інші засоби організації були захищені і щоб вони використовувались належним чином, а також щоб організація та її майно не піддавалися непотрібному або неприйнятному ризику;
- забезпечення того, щоб організація дотримувалася закону, умов контрактів та інших угод, а також вимог документу, що керує її діяльністю (конституція, правила, трастова угода, або меморандум та устав); і

- забезпечення належної підзвітності перед спонсорами, тими, хто надає підтримку, членами, користувачами послуг, регулятивними органами та іншими зацікавленими сторонами.

Ефективне врядування вимагає, щоб організація працювала згідно з наступними **головними принципами:**

- *Участь:* при прийнятті рішень члени організації повинні або мати право голосувати безпосередньо або через своїх законним шляхом обраних посередників, що діють від їх імені. Необхідними передумовами участі є демократія та децентралізація.

- *Стратегічне бачення*: лідери і організація повинні визначити широкі довгострокові перспективи відносно *врядування*, розвитку персоналу та своєї організації.

- *Прозорість*: процеси та інформаційні потоки про організацію повинні бути досяжні всім зацікавленим сторонам. Крім того, необхідно надавати достатньо інформації для сприяння кращому розумінню та проведенню моніторингу.

- *Відповідальність*: інституції та процеси повинні намагатися обслуговувати всіх бенефіціарів.

- *Спрямування зусиль на досягнення консенсусу*: різнобічні інтереси погоджуються задля досягнення широкого консенсусу.

- *Ефективність і дієвість*: процес, при якому результати відповідають потребам за рахунок оптимального використання ресурсів.

- *Підзвітність*: керівники організації є підзвітними перед своїми підлеглими, а організація є підзвітною перед громадою та усіма бенефіціарами процесу.

Немає жодних сумнівів відносно того, що складні проблеми, пов'язані з оновленням і реформуванням сфери соціальних послуг в Харківській області, де почався наш аналіз, а також в цілому в Україні, повинні вирішуватись на різних рівнях і в різних секторах задля подолання деяких існуючих негативних особливостей, і в той же час необхідно розвивати потенційно сильні особливості деяких з існуючих послуг. Таким чином, ми вважаємо, що для підвищення ефективності їх роботи, державним органам влади і неурядовим організаціям є дуже доцільним сконцентрувати свою увагу на необхідності прийняття принципів врядування, відображених в цьому документі.

Частина 2: Ваше власне використання принципів врядування

Як перевірити, що ваша організація прийняла та використовує принципи врядування, що їх описано в цьому документі, для підвищення ефективності своєї роботи?

Ваше правління або наглядовий орган відповідає за те, щоб з людьми належним чином радилися і залучали їх до участі в прийнятті рішень в організації, а також щоб з зацікавленими сторонами ззовні організації – такими як засновники та інші організації – консультувалися, коли це потрібно.

Існуючий у вас процес врядування зовсім необов'язково повинен бути спрямований на безпосереднє **виконання,** він повинен гарантувати, щоб **справу було виконано.** В невеликих організаціях майже неминуча участь членів правління не тільки в процесі прийняття рішень і моніторингу виконання роботи, але й у виконані частини (або всієї) цієї роботи. По мірі зростання організації правління у все меншому ступені залучається до повсякденної діяльності, делегуючи відповідальність за виконання більшої частини завдань штатним співробітникам.

Яким чином ваше правління або орган врядування вашої організації дізнається, наскільки ефективно працює організація? Як вона (ви) можете буди впевнені, що визначені цілі і задачі досягаються? Звідки правління знає, чи виконуються зміни, що їх було запропоновано?

Перед членами правління постають нагальні та конкуруючі одна з іншою вимоги відносно використання їх часу як всередині організації, так за її межами. Незалежно від цих пріоритетів, членам правління потрібно знайти час для оцінювання й обговорення того, наскільки добре працює організація, яку вони репрезентують.

У наступному розділі пропонується таблиця, за допомогою якої можна оцінити успіхи вашої організації по п'яти ключових напрямках організаційної діяльності (попередньо погоджених на семінарах проекту FRSSU):

1. Обговорення, прийняття рішень і делегування;
2. Бачення, цінності та якість;
3. Планування та пріоритети;
4. Фінансування і аудит; і
5. Зовнішні зв'язки.

Для того, щоб перевірити, чи належним чином функціонує ваш орган врядування, ми пропонуємо використати наш інструмент самооцінки, розроблений під час другого семінару, що надасть вам можливість перевірити, наскільки добре ви працюєте як правління, щоб бути впевненими, що ваша організація виконує покладені на неї завдання. Як вказано вище, ця частина документу складається з п'яти ключових напрямків діяльності, які повинні допомогти в оцінюванні ефективності роботи органу врядування. За кожним заголовком ключового напрямку діяльності слідує список контрольних пунктів. Розпочніть з ознайомлення з переліком контрольних пунктів. Відмітьте, наскільки ефективно, на вашу думку, ваше правління працює на даний момент за кожним з пунктів. У тих випадках, коли ви відмітите «Погано»,

очевидно, це й буде відправною точкою для започаткування покращень і змін. Після цього органи врядування організації будуть в змозі визначити черговість прийняття головних кроків, які можливо реально зробити, і які матимуть суттєвий вплив на покращення ефективності роботи організації в наступному році. В ідеальному випадку, орган врядування повинен аналізувати і оновлювати спіхи щорічно, додаючи додаткові напрямки діяльності, якщо потрібно.

1-й ключовий напрямок.
Обговорення, прийняття рішень і делегування повноважень

Перелік контрольних питань для самооцінки врядування	***Добре***	***Задовільно***	***Погано***
Орган врядування: - забезпечує, щоб члени правління мали постійно діяти, беручи до уваги найнагальніші інтереси організації і її бенефіціарів - забезпечує, щоб кожний член організації розумів стратегічні завдання; - має документи, що визначають напрямки її діяльності (статут тощо) та документально віддзеркалюють процес проведення засідань й прийняття рішень; - забезпечує двосторонній процес прийняття рішень, включаючи пропозиції працівників і делегування повноважень при прийнятті рішень органом врядування; - забезпечує залучання організацією користувачів послуг, представників громади (ЗМІ, НДО, об'єднання, громадян, тощо) і запрошує їх до участі в прийнятті рішень; - забезпечує, щоб спеціаліст в галузі надання соціальних послуг приймав на себе відповідальність під час надання послуги - забезпечує наявність чітко визначених обов'язків, зокрема – прийняття і виконання функціональних обов'язків; - гарантує прийняття до уваги потреб клієнта при прийнятті рішень про надання послуг; - організація щорічно звітує перед загальними зборами організаційної спільноти; і - гарантує, що рішення відносно прийняття на роботу працівників приймаються на засадах відкритого конкурсу.			

2-й ключовий напрямок.
Бачення, цінності та якість

Перелік контрольних питань для самооцінки врядування	***Добре***	***Задовільно***	***Погано***
Орган врядування забезпечує, щоб: - цілі та діяльність організації відповідали потребам громади/клієнтів; - спільне бачення і цілі організації поділяли всі її співробітники; - було чітке визначення того, чого намагається досягти організація (програмна заява або бачення); - щоб це бачення було відображено в стратегічному плані (плані розвитку або бізнес-плані); - щоб організація аналізувала цінності, вносячи зміни в разі потреби (один раз на 3 роки); і - щоб існували процедури оцінки якості послуг за рахунок розробки методів і інструментів проведення моніторингу та оцінки, наприклад: - щоб існували чіткі стратегія, правила, рекомендації, норми та процедури виконання роботи організації; - проведення регулярного моніторингу якості послуг; - проведення внутрішнього нагляду за персоналом організації; - щоб оцінка якості проводилася за участі клієнтів (зворотній зв’язок); а також зовнішніх інспекцій.			

3-й ключовий напрямок.
Планування і пріоритети

Перелік контрольних питань для самооцінки врядування	***Добре***	***Задовільно***	***Погано***
Орган врядування забезпечує: - щоб регулярно проводилося оцінювання потреб клієнтів, а також аналіз ринку соціальних послуг; - погодження пріоритетів і забезпечення наявності достатніх ресурсів для виконання плану; - розробку стратегічного плану на основі пріоритетів (координуючи роботу державних, неурядових та доброчинних організацій); - розробку програми роботи на основі стратегічного плану, з чітким графіком виконання конкретних частин роботи; - щоб всі працівники були поінформовані про погоджений стратегічний план, загальну програму роботи, а також розуміли, яким чином їх власна робота погоджується з			

планом і програмою роботи; - постійний внутрішній аудит, корегування планів, внесення поправок і доповнень; - внесення поправок і доповнень до плану на спільних координаційних засіданнях - постійний зв'язок з громадою; - складання планів на місяць, квартал та рік, беручі до уваги користувачів послуг та ідеї співробітників; а також - розширення партнерських зв'язків.			

4-й ключовий напрямок.
Фінансування і внутрішній аудит

Перелік контрольних питань для самооцінки врядування	***Добре***	***Задовільно***	***Погано***
Орган врядування забезпечує: - знаходження всіх існуючих джерел фінансування, включаючи іноземні інвестиції; - чітке розуміння того, що він планує зробити в межах стратегічного плану, а також знання того, скільки це коштуватиме і звідки надійдуть ресурси – розробка бізнес-плану; - щоб в організації існували фінансові процедури, включаючи отримання доходів, грантів, внесків; - контроль фінансової ефективності (внутрішньої і зовнішньої); - оцінку витрат; - корегування фінансового плану; - ефективне використання коштів; - видання (публікації, звіти) фінансових звітів в зрозумілому форматі; і - розподіл коштів за конкретними статтями бюджету на основі колективного рішення.			

5-й ключовий напрямок.
Зовнішні зв'язки

Перелік контрольних питань для самооцінки врядування	***Добре***	***Задовільно***	***Погано***
Орган врядування забезпечує: - розробку та втілення процедур, що гарантують залучення користувачів послуг; - залучення, в разі потреби, головних засновників та			

донорів до участі в розробці планів організації, а також поінформування засновників та донорів про можливі проблеми та позитивні події; - просування позитивного іміджу організації в ЗМІ, рекламні та стимулюючі заходи; - ефективне партнерські стосунки, співробітництво з НДО, державними організаціями та донорами; - наявність угод та планів спільних дій, а також їх просування в ЗМІ, через рекламні та стимулюючі заходи; - запрошення добровольців (навчання, підвищення кваліфікації) та клієнтів в якості добровольців; - при нагоді, участь в заходах “споріднених” організацій; - регулярну оцінку ефективності партнерських взаємовідносин, зв’язків зі ЗМІ, рекламні та стимулюючі заходи; і - регулярний пошук партнерів, відстеження роботи “споріднених” організацій.			

ДОДАТОК 1

СПИСОК УЧАСНИКІВ СЕМІНАРІВ

Список учасників – 1-й семінар з питань врядування, Харків, 19 липня 2006 р.

В.П.Третецький	Заступник Голови Харківської обласної держадміністрації, Голова групи
С.О. Горбунова-Рубан	Голова Головного Управління праці та соціального захисту населення м. Харкова
Л.В.Калита	Голова Служби у справах неповнолітніх районної адміністрації
Н.О.Черкашина	Директор районного центру соціальних послуг для родин, дітей та молоді
Н.І.Варцабюк	Голова Центру соціальної реабілітації дітей
І.І.Іваненко	Головний спеціаліст Управління освіти Дергачівської районної держадміністрації
Є.С.Нурієва	Ресурсно-професійний центр дитячого розвитку
Н.Д.Потапова	Ресурсно-професійний центр дитячого розвитку
Є.К.Рябініна	АЖХ «Берегиня»
А.Н. Форту	Спілка інвалідів-візочників «Сподівання»
Л.В.Коленко	Міська рада ветеранів
С.А.Костриніна	Бюджетно-фінансове управління
Є.В.Усов	Дитячий інтернат
М.В.Голованова	Харківська міська НДО «Асоціація розвитку громади»
А.А.Березовський	Харківська міська НДО «Асоціація розвитку громади»
О.П.Акулова	ХПВТ
О.А.Михайлова	ОГО інвалідів
Г.В.Кукуруза	Голова благодійного фонду «Інститут раннього втручання » для дітей – інвалідів та дітей з проблемами розвитку
Хлебан-Кудашкіна	«Мальва»
Т.П. Печерських	Голова Служби у справах неповнолітніх Харківської обласної держадміністрації
З.П.Северіна	ТЦ Фрунзенського району
Н.Є.Волобуєва	Міська НДО «Сатія»
В.В.Балабанов	НДО «Єдність»
Л.Г.Ніколаєва	Харківська міська НДО «Спілка громадських ініціатив»
Є.М.Буднік	Організація багатодітних родин
С.А.Москаленко	Харківська міська НДО «Ініціатива»
Є.В.Болободько	НДО «Пурпурові вітрила»
Л.А.Лєбедєва	Обласна організація «УТОГ»
В.А.Бутенко	Центр «Право вибору»
К.А.Бундаковська	Центр родинного дозвілля
Н.Ф.Горбатовська	ГУПСЗН
С.В.Утевська	ЦПР

О.П.Федченко	УПСЗН
С.В.Харчікова	Відділ праці та соціального захисту Жовтневого району
Боб Мілн	Радник з питань надання соціальних послуг та розвитку політики, проект FRSSU
Ірина Чернишова	Координатор проекту FRSSU в Харківській області
Роман Шейко	Спеціаліст з розвитку потенціалу соціальних послуг для дорослих, Проект FRSSU
Тетяна Чернецька	Адміністратор проекту FRSSU в Харкові
Анатолій Наумов	Перекладач

Список учасників – 2 семінар з питань врядування, м. Харків, 19 липня 2006 р.

В.В.Балабанов	НДО «Єдність»
А.А.Березовський	Харківська міська НДО «Асоціація розвитку громади»
Є.В.Болободько	НДО «Пурпурові вітрила»
К.А.Бундаковська	Центр родинного дозвілля
В.А.Бутенко	Центр «Право вибору»
Н.І.Варцабюк	Голова Центру соціальної реабілітації дітей
Н.Є.Волобуєва	НДО «Сатія»
І.М.Назаренко	Заступник голови Управління охорони здоров'я, Харківської обласної держадміністрації
М.В.Голованова	Харківська міська НДО «Асоціація розвитку громади»
Н.Ф.Горбатовська	ГУПСЗН
О.Л.Лепетюк	НДО незрячих юристів
І.А.Вдовченко	Представник управління сім'ї та молоді Харківської обласної держадміністрації
Т.П. Печерських	Голова Управління у справах неповнолітніх Харківської обласної держадміністрації
А.Н. Форту	Спілка інвалідів-візочників «Сподівання»
І.В.Волобуєва	ТЦ Жовтневого району
О.В. Шингарьова	Голова харківської міської НДО людей з обмеженими можливостями "Креавіта"
Т.М.Чечельницька	
З.П.Северіна.	ТЦ Фрунзенського району
Л.М.Гончарова	ГУПСЗН
М.А.Яковенко	ХДАК
О.Н.Подаруєва	ХДАК
Ю.Ю.Польшина	ХДАК
Ю.А.Лєснова	ХДАК
О.С.Бровальска	Дергачівський районний ТЦ
Н.А.Устіменко	Дергачівський районний ТЦ
Боб Мілн	Радник з питань надання соціальних послуг та розвитку політики, проект FRSSU
Ірина Чернишова	Координатор проекту FRSSU в Харківській області

Роман Шейко	Спеціаліст з розвитку потенціалу соціальних послуг для дорослих, Проект FRSSU
Тетяна Чернецька	Адміністратор проекту FRSSU в Харкові
Сергій Александровський	Перекладач

Список учасників– Семінар з питань врядування, м. Хмельницький, 16 листопада 2006 р.

Любов Тімофєєва	Голова Управління з питань сім'ї, молоді та спорту, Красилівська районна держадміністрація
Наталія Грубова	Соціальний працівник Кам'янець-Подільского освітнього комплексу з центром реабілітації для дітей з вадами зору.
Сергій Квятковський	Директор територіального центру соціальних послуг для самотніх пенсіонерів та інвалідів
Леся Маланчак	Директор державного освітнього закладу "Красилівський професіональний ліцей"
Наталія Мартинюк	Голова відділу Управління праці та соціального захисту населення Управління Кам'янець-Подільскої міської ради
Валентина Пижова	Заступник директора Кам'янець-Подільского соціального центру "Надія"
Світлана Побережна	Директор Веремійовського інтернату для літніх та непрацездатних людей, Красилівський район
Стейс Бьоркс	Директор проекту FRSSU
Боб Мілн	Радник з питань соціального захисту і розвитку громади проекту DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Людмила Буртник	Координатор проекту в м. Хмельницькому, проект DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Інна Буряковска	Референт проекту, Хмельницьке представництво проекту DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Катерина Савчук	Спеціаліст з питань розвитку соціальних послуг, Хмельницьке представництво проекту DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Наталія Карачун	Спеціаліст з розвитку громади, Хмельницьке представництво проекту DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Роман Шейко	Спеціаліст з розвитку потенціалу соціальних послуг для дорослих Харківського представництва проекту DFID "Сприяння реформі соціальних послуг в Україні"
Діана Ахмеджанова	Перекладач