

МУНІЦИПАЛЬНА ПРОГРАМА ВРЯДУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ ОБ'ЄДНАНИХ НАЦІЙ



СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ

ДОСВІД ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ ЗА ПІДТРИМКИ ПРООН



КИЇВ, 2008

Це видання підготовлене в межах виконання «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку», яку впроваджує Програма розвитку ООН в Україні.

Думки, висновки чи рекомендації належать авторам та упорядникам цього видання і не обов'язково відображають погляди ПРООН.

Система управління якістю муніципальних послуг. Досвід Вознесенської міської ради за підтримки ПРООН. – Київ: ПРООН/МПВСР, 2008. – 30 с.

У брошурі проаналізовано переваги запровадження системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до міжнародних стандартів, а також визначено рекомендації щодо практичних кроків з реалізації подібного проекту. Видання адресоване, в першу чергу, міським головам та іншим представникам органів місцевого самоврядування, відповідальним за прийняття рішень щодо місцевого розвитку.

Упорядники: Олена Урсу, Василь Федоров.

Видання:

Програма розвитку ООН / Муніципальна програма врядування та сталого розвитку

Адреса: вул. Грушевського, 34а, оф. 46. Київ, 01021

Тел. +38 (044) 501-42-03, 537-22-93, 253-82-90

Веб-сайт: <http://msdp.undp.org.ua>

Перше видання: 2008 р.

Зміст цієї публікації можна вільно цитувати й відтворювати за умови обов'язкового посилання на джерело.

Муніципальна програма врядування та сталого розвитку, що фінансується та впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні, є проектом, що діє в Україні з квітня 2004 року з метою сприяння врядуванню за широкої участі громадян для покращення якості життя населення в містах України.

Програма співфінансується Швейцарською агенцією розвитку та співробітництва, Посольством Королівства Норвегії, Канадським агентством з міжнародного розвитку та міськими радами – партнерами.

<http://msdp.undp.org.ua>

Програма розвитку ООН (ПРООН) є глобальною мережею ООН в галузі розвитку, яка виступає за позитивні зміни та надає країнам доступ до джерел знань, досвіду та ресурсів задля допомоги людям в усьому світі будувати краще життя. Ми співпрацюємо з 166 країнами світу, допомагаючи їм знаходити власні шляхи розв'язання глобальних та національних проблем в галузі розвитку. Покращуючи свої власні можливості, вони мають змогу використовувати досвід та знання співробітників ПРООН та широкого кола наших партнерів.

ПРООН допомагає країнам, що розвиваються, отримувати та використовувати технічну допомогу ефективно. У всіх видах діяльності ПРООН виступає на захист прав людини та створення рівних соціальних можливостей для жінок та чоловіків.

<http://www.undp.org.ua>

ЗМІСТ

	СТОР.
ПЕРЕДУМОВИ	4
РОЗДІЛ 1. ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУБ'ЄКТАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	4
РОЗДІЛ 2. СТАНДАРТИ ISO: ПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ	7
РОЗДІЛ 3. ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ ВОЗНЕСЕНСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ ЗА ПІДТРИМКИ ПРООН	11
ДОДАТКИ	

ПЕРЕДУМОВИ

На сьогоднішній день в українському суспільстві існує потреба формування довіри місцевих громад до органів самоврядування. Для досягнення такої довіри органи місцевого самоврядування повинні забезпечувати ефективне управління місцевим розвитком із високоякісним наданням послуг, економічним процвітанням та соціальною справедливістю на місцевому рівні.

З метою розбудови інституційного потенціалу для спільного врядування та сталого розвитку у містах-партнерах, «Муніципальна програма врядування та сталого розвитку», що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні, підтримує зацікавлені сторони всіх рівнів у покращенні врядування, підвищенні якості надання послуг та рівня життя громадян. Запровадження системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 є одним з видів підтримки у цій сфері, що реалізовувався Програмою у 2007-2008 роках у співпраці із Вознесенською міською радою.

Результати реалізації цього проекту засвідчують високу ефективність такої діяльності та доцільність перейняття подібного досвіду органами місцевого самоврядування інших міст України. Дана брошура підготовлена з метою надання базової інформації партнерам Програми про особливості запровадження системи управління якістю суб'єктами місцевого самоврядування та відповідний досвід Вознесенської міської ради.

1. ОСОБЛИВОСТІ ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ СУБ'ЄКТАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ¹

Органи місцевого самоврядування мають постійно вдосконалюватись із метою ефективного виконання власних та делегованих їм повноважень та реалізації постійно зростаючих очікувань членів територіальних громад. Саме тому сучасні вимоги до роботи органів місцевого самоврядування спираються на ефективні стандарти Міжнародної організації з сертифікації з питань управління якістю, які до недавнього часу асоціювалися виключно з комерційною діяльністю. В Україні наразі цей процес тільки починає набирати обертів, однак його актуальність з часом постійно зростає.

Мета

Метою приведення органами місцевого самоврядування системи управління якістю муніципальних послуг у відповідність до міжнародного стандарту ISO 9001:2000 є надання якісних послуг населенню, що, у загальному, має сприяти:

- підвищенню рівня якості послуг;
- підвищенню ефективності діяльності;
- покращанню іміджу органів місцевого самоврядування в цілому;
- збільшенню керованості, гнучкості, здатності більш ефективно розв'язувати нагальні проблеми місцевих громад.

¹ Розділ підготовлено на основі матеріалів Міжнародної конференції "Оцінка та стандартизація якості муніципальних послуг: проблеми та перспективи", м. Київ, 14-16 липня 2004 р. та Міжнародної конференції «Управління якістю в місцевих органах влади: досвід та перспективи», м. Київ, 18-19 жовтня 2007 року (статті та матеріали виступів п. Туровського Б., Потканського Т., Полтавець В., Хоруженка О.)

Принципи

Стандартом ISO 9001:2000 передбачається, що управління організацією та її контроль повинні бути систематичними та прозорими, а основою вдосконалення функціонування організації та досягнення нею довготривалого успіху є вісім принципів управління якістю:

1. *Орієнтація на споживача*: йдеться не лише про задоволення вимог споживача, але й навіть про випередження його / її очікувань.
2. *Лідерство*: провідна роль лідерів полягає у визначенні цілей організації, вказуванні напрямків діяльності та мотивуванні людей до їх активної участі в досягненні поставлених цілей.
3. *Залученість персоналу*: цей принцип вказує на найбільшу внутрішню цінність організації – людей на всіх рівнях організаційної структури та їхню активну участь в управлінні якістю надаваних послуг.
4. *Процесний підхід*: більша продуктивність досягається тією організацією, яка керує діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами як процесом.
5. *Системний підхід до управління*: процеси, що мають місце в організації, повинні бути ідентифікованими, зрозумілими та взаємозв'язаними, створюючи цілісну систему, стаючи джерелом вищої ефективності та результативності в досягненні цілей організації.
6. *Постійне вдосконалення*: періодичний перегляд Політики і цілей організації в області якості у відповідності до постійно зростаючих вимог та очікувань споживачів.
7. *Прийняття рішень на основі фактів*: цей принцип звертає нашу увагу на той факт, що ефективні рішення базуються на аналізі даних та інформації.
8. *Взаємовигідні відносини з постачальниками*: потрібно розглядати взаємозв'язки між організацією та її постачальниками як систему взаємозалежностей.

Перший з восьми принципів управління якістю – а саме «орієнтацію на споживача» – називають визначальним, оскільки він накладає на організацію, яка ефективно впровадила систему управління якістю, обов'язок постійного вдосконалення процесів, пов'язаних із обслуговуванням споживача.

Відповідно до вимог міжнародного стандарту ISO 9001:2000, органи місцевого самоврядування повинні встановити, відповідним чином описати в документах, впровадити та утримувати діючою систему управління якістю, безперервно вдосконалюючи свою ефективність. Виконавчий комітет міської ради має нести повну відповідальність за якість послуг, що надаються. З цією метою в рамках системи управління якістю розробляються механізми виконання різних оцінок діяльності органу місцевого самоврядування, а також мотивацій для його працівників.

Процеси

У відповідності до пробного ДСТУ-П ІВА 4:2006 „Системи керування якістю. Настанови щодо застосування ISO 9001:2000 в суб'єктах місцевого самоврядування", затвердженого Наказом Держспоживстандарту України №310 від 24.10.2006 року, типові процеси комплексного керування якістю в суб'єктах місцевого самоврядування включають наступні:



Рис. 1. Типові процеси управління якістю в суб'єктах місцевого самоврядування

Запровадження системи управління якістю муніципальних послуг органами місцевого самоврядування в Україні є не кінцевою метою, а лише початком шляху до розвитку та подальшого вдосконалення системи органів місцевого самоврядування в Україні. Такий розвиток залежить від міських голів, виконавчих комітетів рад, депутатів міської ради, всіх працівників виконавчих комітетів. Механізми стандарту ISO 9001:2000 можуть у цьому допомогти, але вони не замінять професійної етики, професіоналізму та прагнення покращувати процес надання соціальних послуг членам територіальних громад.

Труднощі

Розпочинаючи роботу по запровадженню системи управління якістю муніципальних послуг, слід пам'ятати про труднощі, які можуть призвести до невдалої реалізації цієї ініціативи або досягнення лише формальних її результатів:

1. *Неправильна мотивація або відсутність чіткого уявлення про цілі цієї роботи.* Більшість міських голів, зацікавлених у сертифікації у відповідності до стандарту ISO, роблять це тому, що вважають, що це допоможе місту залучити зовнішніх інвесторів або сприятиме утвердженню їх як лідерів муніципального руху. Тоді ж як про поліпшення якості послуг думає лише невелика кількість мерів міст.
2. *Слабке усвідомлення та зобов'язання керівництва та персоналу, які не сприймають нових рішень та є неприязними до будь-яких нових ініціатив.* Лише невелика кількість керівників органів місцевого самоврядування серйозно розглядає систему управління якістю як інструмент управління, вважаючи її формальною та зовнішньою вимогою.
3. *Існуюча ієрархія в організації та слабка комунікація між окремими структурними підрозділами.*

4. *Незрозумілість та суперечливість законодавчих актів, які регулюють порядок діяльності органів самоврядування, та посилення на верховенство законодавчих актів по відношенню до вимог стандарту ISO 9001:2000.*
5. *Термінологія стандарту ISO 9001:2000 часто є незрозумілою працівникам органів самоврядування та мало адаптованою до умов та особливостей їхньої щоденної діяльності.*

Переваги

Основними перевагами впровадження органами місцевого самоврядування системи управління якістю муніципальних послуг у відповідності до ISO 9001:2000 є наступні:

- налагодження послідовної діяльності, що відповідає вимогам попередньо встановлених процедур надання соціальних послуг та їх регулярне вдосконалення;
- можливість удосконалення ефективності управління та контролю, наприклад, для підвищення рівня прозорості в системі внутрішнього документообігу, чіткого розподілу повноважень, завдань та відповідальності;
- високий та прогресуючий стандарт обслуговування та повний інформаційний пакет для членів територіальної громади;
- раціональне та ефективне використання ресурсів органів місцевого самоврядування, особливо людських;
- пристосування до функціонуючих в Європейському Союзі стандартів якості, що сприятиме в майбутньому легшому доступу до структурних фондів ЄС через підтвердження застосування міжнародних процедур управління якістю;
- збільшення якісних та перспективних контактів з потенційними грантодавцями, закордонними партнерами та інвесторами;
- сертифікат відповідності ISO є незамінним підтвердженням високої якості задоволення суспільних потреб в територіальній громаді.

2. СТАНДАРТИ ISO: ПИТАННЯ ТА ВІДПОВІДІ²



International
Organization for
Standardization

Що означає ISO?

ISO (International Organization for Standardization) — Міжнародна організація з стандартизації, створена у 1947 році, що є всесвітньою федерацією національних органів стандартизації та об'єднує на сьогодні 157 членів. Головним завданням ISO є сприяти розробці всесвітньо визнаних стандартів, правил і інших аналогічних документів з метою полегшення міжнародного обміну товарами й послугами в усіх галузях народного господарства.

Що визначає стандарт ISO 9001 у контексті органів місцевого самоврядування?

Стандарт ISO 9001:2000 встановлює вимоги до системи управління якістю, якщо орган місцевого самоврядування:

- має необхідність продемонструвати свою спроможність надавати послуги, що відповідають вимогам споживачів (громадян);
- зорієнтований на підвищення задоволеності громадян як споживачів послуг завдяки результативному застосуванню системи.

² Розділ підготовлено за матеріалами сайту <http://www.ukrtelecom.ua/about/today/quality/iso>

Які аспекти діяльності органів місцевого самоврядування регламентує стандарт ISO 9001?

У першу чергу, стандарт визначає вимоги до управління якістю:

- визначення політики і цілей;
- розробки планів;
- аналізу їх виконання і вимірювання ефективності;
- проведення коригувальних і попереджувальних дій.

Чи визначає стандарт ISO 9001 вимоги до якості послуг?

Стандарт ISO 9001 не визначає вимоги, яким повинні відповідати послуги, що надаються. Стандарт визначає умови, що забезпечують, щоб послуги стабільно відповідали вимогам споживача. Тому неправильно говорити, що "муніципальні послуги відповідають стандарту ISO 9001". Правильно сказати, що "система управління якістю надання муніципальних послуг відповідає стандарту ISO 9001".

Що таке система управління якістю?

Система управління якістю – це один із засобів постійного вдосконалення організації за рахунок підвищення якості усіх видів її діяльності всіма співробітниками. Це сукупність всіх аспектів (ресурси, персонал, організаційна структура і т.п.), що впливають на якість кінцевих послуг.

У словосполученні «система управління якістю» головний акцент ставиться не на слово «якість», а на слово «управління». Тому вона націлена не тільки на контроль якості продукції, а, в першу чергу, на управління організацією в цілому, на всі процеси, від яких залежить якість послуг. Під управлінням якістю мається на увазі управління наданням послуг – тобто управління всіма процесами, що задіяні в створенні послуг і впливають на їх якість.

Система управління якістю регламентує дії всіх співробітників організації, що можуть вплинути на якість послуг, що надаються, і на задоволеність споживачів.

Системи управління якістю будуються на основі процесного підходу. Тобто діяльність організації розглядається як сукупність усіх процесів, що беруть участь у виробництві послуг. Один із критеріїв ефективності функціонування організації — це працююча система управління якістю.

Вимоги до системи управління якістю висуваються для того, щоб споживачі і керівництво були упевнені в здатності органу місцевого самоврядування ефективно надавати послуги протягом тривалого часу. За цей час можуть мінятися співробітники, постачальники і т.д., але це не повинно позначатися на якості послуг.

Система вимагає постійної підтримки, доопрацювання, вдосконалення, тому що організація працює в постійно змінюваних внутрішніх і зовнішніх умовах, які зумовлюють необхідність постійних змін на краще. Постійне удосконалювання є прямою вимогою стандарту ISO 9001.

Що дає система управління якістю?

Можливість структурувати і упорядкувати процеси, в такий спосіб стабілізувати і поліпшити діяльність органу місцевого самоврядування, описати і зробити її більш прозорою і менш залежною від суб'єктивних факторів.

Що таке процес системи управління якістю?

Одним із принципів управління якістю є процесний підхід. При розробці системи управління якістю необхідно визначити необхідні процеси та їх застосування на всіх рівнях організації.

Процес — це сукупність взаємопов'язаних або взаємодіючих видів діяльності, що перетворює входи на виходи і спрямована на досягнення загального результату. При цьому вихід одного процесу найчастіше є входом іншого. Для ефективного функціонування системи

управління якістю дуже важливо добре погодити входи і виходи всіх процесів. Необхідно забезпечити відповідальність за процеси. За кожний із процесів повинен бути призначений відповідальний керівник, якому мають бути надані повноваження для координації діяльності всіх підрозділів в рамках процесу. Таким чином, процесний підхід допомагає організації налагоджувати горизонтальні зв'язки і усувати бар'єри між різними службами.

Що таке політика в області якості?

Це загальні наміри та напрямки організації, офіційно сформульовані вищим керівництвом.

Стандарт ISO 9001 вимагає, щоб вище керівництво організації визначило Політику в області якості (як окремий документ або складову частину загальної політики). Це невеликий документ, що містить основні принципи діяльності організації в області якості, зобов'язання перед споживачами, напрямки подальшого удосконалювання. У ньому викладаються основні цілі і задачі діючої системи управління якістю. Політика в області якості повинна розроблятися на основі вивчення потреб споживачів. Періодично вона переглядається й актуалізується. Всі інші документи системи якості розробляються з урахуванням положень Політики в області якості.

Весь персонал організації повинен розуміти основні положення Політики, знати свою роль у її реалізації.

Що таке цілі організації в області якості?

Для того, щоб конкретизувати Політику в області якості і визначити рівень її виконання, організація визначає свої цілі в області якості. Це повинні бути конкретні цілі (обов'язково вимірювані), досягнення яких можна перевірити. Вони визначаються як для організації в цілому, так і для основних процесів. Цілі описують, чого хоче досягти організація за допомогою системи управління якістю. Періодично вони повинні переглядатися й актуалізуватися.

Досягнення нових більш високих цілей можливо тільки при зміні й удосконаленні діяльності організації. Такі зміни повинні плануватися — для цього в організації повинні розроблятися плани якості. Кожна загальна ціль розкладається на меті для окремих процесів. Для кожної цілі розробляються плани і заходи щодо її досягнення.

Рівень досягнення цілей періодично повинний аналізуватися. Якщо ціль не була досягнута, визначаються причини цього і вживаються заходи щодо їх усунення. Таким чином, аналіз того, наскільки добре виконується визначений процес, повинен проводитися на підставі конкретної об'єктивної інформації (рівень досягнення цілей).

Які вимоги стандарту ISO 9001:2000 до документації організації?

Для того, щоб підтвердити здатність організації стабільно виконувати установлені вимоги, стандарт ISO 9001:2000 вимагає наявності документації, що описує виконання визначених процесів. Рівень деталізації цих документів залежить від складності процесів і кваліфікації персоналу. Визначені дії можуть не описуватися, якщо вони стабільно виконуються без дефектів і збоїв і досягають установлених цілей. Але якщо при виконанні цих дій виникають проблеми, документи повинні бути розроблені або конкретизовані.

Наявність документованих описів процесів допомагає у вирішенні багатьох питань, вони:

- сприяють прозорості й ефективності діяльності організації, її організаційної структури і структури процесів організації;
- сприяють ранньому визначенню її слабких місць;
- дозволяють скоординувати діяльність окремих співробітників і підрозділів, запобігають виникненню між ними конфліктів;
- конкретизують відповідальність окремих співробітників;
- виступають як навчальні матеріали, особливо при прийомі на роботу або внутрішніх переміщеннях співробітників;

- полегшують запровадження змін у процес.

Система керування документацією повинна забезпечити використання персоналом тільки затверджені й актуалізовані екземпляри документів. Для цього кожен екземпляр повинний бути зареєстрований і ідентифікований.

Чи обов'язковим є виконання вимог документації системи управління якістю?

Виконання вимог документації системи управління якістю є абсолютно обов'язковим для всіх співробітників організації. Неможливо на свій розсуд або за вказівкою керівника порушувати порядок виконання документації, навіть якщо є впевненість, що це не погіршить результат, який досягається. Якщо є потреба в удосконаленні процесу, доцільно внести відповідні зміни в документ системи.

Чи повинна змінюватися документація системи управління якістю?

Одним з основних принципів стандарту ISO 9001 є постійне вдосконалювання системи управління якістю. Основним імпульсом для цього є підвищення вимог споживачів. Зокрема, розвиток системи управління якістю забезпечується періодичним переглядом Політики і цілей в області якості. Їхній перегляд найчастіше супроводжується внесенням змін в існуючі документи системи якості або розробкою нових. Іншими причинами внесення змін можуть бути пропозиції співробітників, аналіз причин невідповідностей.

Що таке сертифікація системи управління якістю і що вона дає організації?

Сертифікація системи управління якістю (аудит) — це дії, проведені за визначеною схемою уповноваженою третьою стороною (незалежною від організації та її споживачів) з метою підтвердження відповідності системи вимогам нормативного документа (у даному випадку — стандарту ISO 9001:2000).

Аудит системи управління якістю складається з двох етапів: спочатку перевіряється, що документація системи якості відповідає вимогам стандарту, а потім — що практична діяльність в організації відповідає документації. У ході перевірки в організації представники органа по сертифікації знайомляться з ходом виконання різних процесів, спілкуються зі співробітниками.

Після видачі сертифіката, органом по сертифікації щорічно проводиться підтвердження дії сертифікату — технічний нагляд за системою управління якістю, щоб переконатися в тім, що вона продовжує функціонувати. В іншому разі, орган з сертифікації може призупинити дію сертифіката. Одержання сертифіката на систему управління якістю повинне допомогти завойовувати і зміцнювати довіру споживачів, гарантувати їм стабільне виконання їхніх вимог.

Що таке внутрішні аудити системи якості і навіщо вони потрібні?

Внутрішні аудити — це регулярні внутрішні перевірки діяльності організації на предмет відповідності документації системи управління якістю.

Аудити призначені для моніторингу показників результативності функціонування процесів. Задача внутрішніх аудитів — це виявлення вузьких місць і визначення областей для удосконалювання діяльності організації. Якщо в процесі аудита нічого не виявлено, це означає, що система управління якістю не функціонує — нічого вдосконалювати. За результатами аудита приймаються коригувальні або попереджувачі дії. При цьому, *попереджувачі дії* — це дії, спрямовані на попередження виникнення потенційних невідповідностей, а *коригувальні дії* — це дії, спрямовані на пошук і усунення причин невідповідностей, що виникли. Результати внутрішніх перевірок є вхідними даними для аналізу системи управління якістю з боку керівництва.

Аудити проводяться спеціально підготовленими й уповноваженими співробітниками організації (внутрішніми аудиторами). Необхідно розуміти, що метою внутрішніх аудитів є не пошук і покарання винних, а визначення й усунення причин, які призводять до виникнення

невідповідностей. Світовий досвід показує, що тільки 10% невідповідностей виникають з вини виконавця, а інші 90% є помилками системи управління.

Що необхідно робити, якщо виявлені невідповідності в системі управління якістю?

Невідповідність — це невиконання вимоги. Якщо в рамках системи управління якістю виявлені проблеми (невідповідності системи, виявлені в ході аудитів; недосягнення встановлених цілей; порушення інструкцій, збільшення скарг і звернень споживачів і т.д.), у першу чергу, необхідно проводити детальний аналіз причин їх виникнення. Ці причини можуть бути зв'язані з недоліками в документації й у планах, з недостатньою кваліфікацією або мотивацією персоналу. Важливо, щоб аналіз був спрямований на з'ясування дійсних причин невідповідності, а не на пошук і покарання винуватців. Після того, як причини встановлені, повинні бути визначені і реалізовані заходи для їх усунення — коригувальні дії.

Таким чином, стандарт ISO 9001:2000 дає організації право на помилки — але вимагає, щоб вона на цих помилках училася.

Також організація повинна аналізувати ризики виникнення потенційних невідповідностей і вживати заходів для їхнього запобігання — попереджуючі дії. Тобто, система управління якістю повинна бути орієнтована не тільки на усунення невідповідностей, але і на попередження їх виникнення.

3. ДОСВІД ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ МУНІЦИПАЛЬНИХ ПОСЛУГ ВОЗНЕСЕНСЬКОЮ МІСЬКОЮ РАДОЮ ЗА ПІДТРИМКИ ПРООН

Вступне слово міського голови

Сьогодні більшість органів місцевого самоврядування в Україні в плані надання муніципальних послуг працюють по старинці. Ще не сформоване мислення, що муніципальний службовець повинен працювати на громаду. Для більш високого рівня задоволеності громадян послугами, що надаються їм місцевими органами самоврядування, необхідна докорінна перебудова системи муніципальних послуг та підходів до їх надання. Допомогти місцевим органам самоврядування перейти на такий новий сучасний стиль надання послуг покликана система управління якістю муніципальних послуг у відповідності до міжнародного стандарту ISO 9001:2000.



Фото - 1: Ю. Гершов, Вознесенський міський голова

Система управління якістю ISO 9001:2000 вимагає розробки стандартів, згідно з якими розбудовується система підвищення якості муніципальних послуг. Так, наприклад, у м.Вознесенськ існує 2 великі підприємства: ЗАТ “Возко” та ЗАТ “Вікторія”, що виготовляють 85% усіх промислових товарів міста. Ці підприємства вже пройшли сертифікацію відповідно до стандарту якості ISO 9001-2000. Також, декілька міських рад на сьогодні впровадили чи проваджують систему якості муніципальних послуг, наприклад, міста Бердянськ, Коростень, Комсомольськ, Макіївка, Луцьк та деякі інші.

У нас в Вознесенській міській раді ідея необхідності підвищення якості муніципальних послуг зародилася у 2006 році, коли ми розпочали активну співпрацю із Програмою ООН по впровадженню заходів «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку». Ми знайшли спеціалізовану організацію та уклали з нею договір співпраці, у рамках якого

протягом 2007 року було проведено близько 50 тренінгів з апаратом виконавчого комітету міської ради та дано відповіді на питання, пов'язані із впровадженням системи управління якістю. Паралельно з тренінгами співробітникам видавались конкретні задачі по опрацюванню необхідної документації, яка в майбутньому використовуватиметься персоналом апарату. В результаті, було розроблено близько 100 інформаційних технологічних карт за типовими питаннями, що можуть бути предметом звернення громадян до міської ради, наприклад, по виділенню земельної ділянки, отриманню дозволу на будівництво, переведенню житлового фонду у нежитлове приміщення і т.д. Це, насамперед, допоможе скоротити строки розгляду заяв громадян, а також мінімізувати контакти жителів по їхньому одному конкретному зверненню з посадовими особами міської ради та її виконавчого органу.

У процесі цієї перебудови та підготовки документації, ми зрозуміли необхідність формування нової організаційної структури апарату, яка вже затверджена та діє. Дана структура спрямована на викорінення паралелізму у виконанні функцій фахівців виконавчого комітету міської ради. Нова організаційна структура передбачає 134 працівника, включаючи особу, відповідальну за контроль над системою якості (раніше оргструктура налічувала 125 співробітників). Ми працювали цілий рік над розробкою та впровадженням системи управління якістю муніципальних послуг та сьогодні вже завершуємо цю роботу. Звичайно, це нелегке завдання, оскільки воно потребує значного відволікання персоналу апарату від основної діяльності. Близько 2 днів на тиждень працівники брали участь в тренінгах та практичній роботі по розробці документації системи управління якістю. Так було розроблено 5 процедур, 15 Інструкцій, Настанова з якості, етичний кодекс, вимоги, реєстри та інша документація. Нами вже проведено внутрішній аудит виконаної роботи та подано заяву на отримання сертифікату відповідності послуг зазначеному стандарту.

Наш досвід може стати гарним прикладом для наслідування іншими містами України. Місто Вознесеньск має 40 тисяч населення, але кількість жителів не має принципового значення з точки зору впровадження цієї системи, адже загальні принципи закладаються в процес надання муніципальних послуг в розрізі основних процесів міської ради – йдеться про чіткий та системний розподіл повноважень та відповідальності в усіх структурних підрозділах міської ради; зміну ментальності її персоналу, їхнього бачення щодо організації та виконання своїх посадових обов'язків; забезпечення прозорості управлінських рішень.

У результаті покращення якості нашого управління та послуг, ми очікуємо підвищення рівня задоволеності жителів міста нашою роботою, викорінення елементів корупції, «волокити» або суб'єктивного підходу до вирішення питань, з якими звертаються громадяни до місцевих органів влади. Прагнемо наблизити стиль роботи апарату до європейських стандартів та постійно підтримувати високий рівень якості надання муніципальних послуг.

Юрій Гершов, Вознесенський міський голова



Фото - 2: Впровадження системи управління якістю надає можливість громадянам міста мінімізувати витрати часу на отримання муніципальних послуг

Досвід реалізації проекту у м. Вознесеньск



Фото - 3: В. Федоров, перший заступник Вознесенського міського голови, уповноважений системи управління якістю

Даний розділ підготовлено за результатами інтерв'ю та матеріалами, люб'язно наданими В. Федоровим, першим заступником Вознесенського міського голови – уповноваженим системи управління якістю.

Із метою реалізації проекту щодо запровадження системи управління якістю муніципальних послуг за підтримки «Муніципальної програми врядування та сталого розвитку», що впроваджується Програмою розвитку ООН в Україні, був передбачений наступний процес:



Рис. 2. Етапи запровадження системи управління якістю муніципальних послуг у виконавчих органах Вознесенської міської ради

Детальний аналіз заходів, передбачених проектом, наведений у Додатку – І.

Загальна вартість проекту у 2007 р. становила 100 000 грн.; його співфінансування здійснювалося у рівних частинах ПРООН/МПВСР та Вознесенською міською радою. Виконавцем робіт, обраним міською радою на конкурсних засадах, стала Польська фундація «Молода демократія» та ТОВ «Центр підтримки розвитку» з м. Луцьк. Після отримання сертифікату відповідності та оцінки ефективності проекту, досвід м. Вознесеньск може бути перейнятий іншими зацікавленими місцевими партнерами.

Відправною точкою у реалізації проекту стало розпорядження міського голови №188-р від 11 грудня 2006 року «Про початок впровадження системи менеджменту якості в виконавчих органах міської ради згідно із вимогами міжнародного стандарту ISO 9001:2000» із додатком №1 «Склад робочої групи по впровадженню системи менеджменту якості» (у складі 22 осіб). Загалом, уся документація по реалізації проекту разом із нормативними документами, необхідними для супроводження процесу, зберігається в окремій справі в

уповноваженого системи управління якістю в структурних підрозділах виконавчого комітету міської ради та в інших виконавчих органах міської ради.



Фото - 4: Політика якості виконавчих органів Вознесенської міської ради

Головним документом, що визначає політику Вознесенської міської ради щодо якості надаваних послуг, є «Політика якості виконавчих органів Вознесенської міської ради», затверджена рішенням сесії міської ради. У відповідності до цього документу, *«основою функціонування виконавчих органів Вознесенської міської ради є демократичні цінності, визначені Конституцією України, а також волевиявлення мешканців міста»*.

Крім цього документу, був також розроблений «Етичний кодекс посадових осіб та інших органів Вознесенської міської ради», прийнятий з метою упорядкування професійної діяльності посадових осіб виконавчих органів, її удосконалення на основі етичних норм і вимог, якими мають керуватися на практиці посадові особи для забезпечення відповідного рівня фахової відповідальності та високої якості надання послуг різним категоріям замовників.

«Етичний кодекс» визначає такі принципи діяльності посадових осіб та інших органів Вознесенської міської ради, як принцип іміджу та авторитету, гуманізму, неупередженості та рівності, законності та професіоналізму. Крім цього, документ містить також і такі положення як правила етичної поведінки посадових осіб щодо своїх колег та щодо замовників, а також відповідальність за недотримання правил, визначених у кодексі.

«Політика якості» та «Етичний кодекс» наведені у Додатку – II.

У відповідності до процесного принципу управління наданням муніципальних послуг, в ході роботи за проектом у Вознесенській міській раді було ідентифіковано головні процеси, класифіковані у 5 основних груп:

1. Процеси системи управління якістю.
2. Відповідальність керівництва.
3. Управління ресурсами.
4. Процеси надання послуг (усього, 65 видів послуг).
5. Вимірювання, аналізування, поліпшення.

Детальне дерево ідентифікованих процесів наведене у Додатку – III, а потокова діаграма головного процесу – у Додатку IV.

За визначеними процесами було розроблено наступні категорії документів:

- 1) *процедури* – визначення головних процедурних вимог системи управління якістю, наприклад, опрацювання та контролю за документацією, управління невідповідними послугами, проведення внутрішнього аудиту і т.д.;
- 2) *інструкції* – керівництво до дії за певними напрямками, наприклад, по управлінню процесами, по забезпеченню обслуговування замовникам, дослідженню задоволеності замовників рівнем надання послуг і т.д.;
- 3) *технологічні карти* процесів адміністративних послуг – для внутрішнього використання співробітниками виконавчих органів Вознесенської міської ради із зазначенням інформації про керівника відповідного процесу, його вхід, етапи, відповідальних осіб, залучені підрозділи, необхідні дії для надання послуги, час виконання та вихід;

- 4) *інформаційні карти* процесів – для надання інформації громадянам про ті дії, яких їм необхідно вжити у разі, якщо вони бажають отримати від виконавчих органів міської ради ту чи іншу послугу, відповідну нормативно-правову базу та встановлені терміни надання послуги (приклад інформаційної карти – у Додатку V);
- 5) формуляри документів та реєстри;
- 6) вимоги до телефонного спілкування із замовниками; та інші документи.

Система управління якістю є ефективним інструментом управління персоналом, оскільки передбачає заходи щодо постійної оцінки якостей працівників та відповідну систему мотивацій і заохочень. Зокрема, у Вознесенській міській раді було розроблено систему оцінки якостей працівників, що включає такі критерії як компетентність, працездатність, відповідальність за якість, орієнтація на замовника, дисципліна праці, прагнення до удосконалення, ініціативність та участь у проектах, а також чуйність та особиста культура. Гнучка система премій та персональних надбавок перебуває в прямій залежності від результатів такої оцінки працівників їхніми керівниками.

Однією з головних вимог системи управління якістю є забезпечення постійного удосконалення діяльності із метою кращого задоволення вимог замовника. Це визначається так званим циклом Демінга, основні складові етапи якого відображені на Рис. 3:

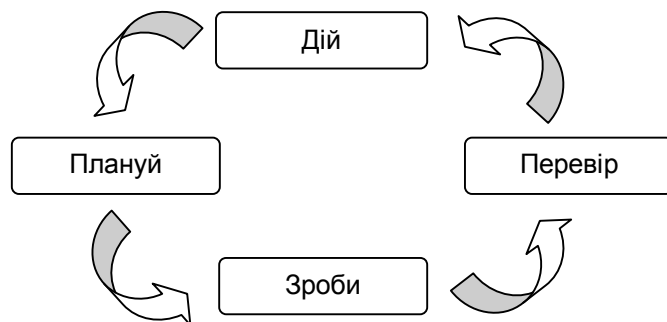


Рис. 3. Цикл Демінга щодо постійного удосконалення управлінням якістю

Для постійного удосконалення управлінням якістю, системою передбачено постійне вивчення рівня задоволеності замовника послугами, які він / вона отримує у виконавчих органах міської ради. Тому одним із документів, що був розроблений у ході реалізації проекту, є відповідна анкета для вивчення зворотного зв'язку від громадян. Дана анкета включає питання щодо того, чи доводилось громадянину звертатись за отриманням певної послуги до виконавчих органів міської ради, чи була йому / їй надана ця послуга, чи справдились очікування щодо неї, а також детальні питання щодо особливостей цієї взаємодії, відповіді на які допоможуть міській раді розробити та вжити коригуючі дії із метою вдосконалення механізму власної роботи по обслуговуванню громадян.



Фото - 5: Кожен громадянин міста може написати лист міському голові

Перше таке опитування думки громадян було проведене у вересні 2007 році та охопило 789 респондентів. Середній рівень задоволеності опитаних наданням послуг у Вознесенській міській раді становив 3,6 бала за 5-бальною шкалою.



Фото - 6: Єдиний інформаційно-довідковий центр по зверненню громадян м. Вознесеньск



Фото - 7: Інформаційні картки адміністративних послуг по м. Вознесеньск для користування громадян

Перші результати запровадження системи управління якістю у виконавчих органах Вознесеньської міської ради дозволяють виділити такі переваги порівняно із традиційною схемою роботи:

Для органів місцевого самоврядування	Для громадян
- Підвищення рівня задоволеності замовників наданими якісними послугами та формування довіри громадян до влади - Забезпечення прозорості і демократичності діяльності, запобігання корупційним явищам - Підвищення загального та інвестиційного іміджу органів місцевого самоврядування - Вивільнення часу співробітників для виконання своїх посадових обов'язків та підвищення орієнтації їхньої роботи на стратегію розвитку порівняно із попереднім виконанням поточних зобов'язань - Забезпечення гнучкої системи мотивації персоналу та підвищення їхньої задоволеності роботою в органах місцевого самоврядування	- Спрощення взаємодії із органами місцевого самоврядування з приводу отримання певної послуги - Скорочення загальної тривалості часу отримання послуги з моменту звернення - Зменшення можливості суб'єктивного впливу посадових осіб міської ради на прийняття рішення щодо надання послуги - Максимум уваги з боку посадових осіб міської ради в процесі надання послуги - Усунення можливостей особистого впливу чиновників на надання послуг - Очевидна «видимість» процесу обслуговування та його результативність

ГЛОСАРІЙ³

Відповідність	Додержання всіх встановлених вимог до продукції, процесів, послуг.
Добровільна сертифікація	Сертифікація, яка проводиться на добровільній основі за ініціативою виробника (виконавця), продавця або споживача продукції.
Забезпечення якості	Усі планові і систематично виконувані види діяльності в межах системи якості, що підтверджуються в разі потреби, і необхідні для створення достатньої впевненості в тому що об'єкт буде виконувати вимоги якості.
Заява про відповідність	Заява постачальника під його повну відповідальність про те, що продукція, процес, послуга відповідають конкретному стандарту або іншому нормативному документу.
Знак відповідності	Захищений у встановленому порядку знак, який використовується або виданий у відповідності з правилами системи сертифікації і який вказує на те, що забезпечується необхідна впевненість у тому, що належним чином ідентифікована продукція, процес, послуга відповідають конкретному стандарту або іншому нормативному документу.
Керування якістю	Методи та види діяльності оперативного характеру, які використовують для виконання вимог до якості.
Міжнародна стандартизація	Стандартизація участь в якій є відкритою для відповідних органів всіх країн.
Міжнародний стандарт	Стандарт, прийнятий міжнародною організацією з стандартизації.
Настанови з якості	Документ, в якому викладено політику в галузі якості і описано систему якості організації.
Національна стандартизація	Стандартизація яка проводиться на рівні однієї конкретної держави.
Національний стандарт	Стандарт, прийнятий національним органом з стандартизації однієї держави.
Нормативний документ	Документ, що встановлює правила і загальні принципи чи характеристики щодо річних видів діяльності або їх результатів.
Орган з сертифікації	Орган, що проводить сертифікацію відповідності.
Показник якості	Кількісна характеристика однієї або кількох властивостей продукції, які складають її якість і розглядаються стосовно певних умов її створення і споживання.
Поліпшення якості	Заходи, які здійснюються усюди в організації для підвищення ефективності та результативності діяльності і процесів з метою одержання користі як для організації, так і для споживачів.
Політика в галузі якості	Основні напрямки і мета організації в галузі якості, офіційно сформульовані вищим керівництвом.
Посвідчення	Дія випробувальної лабораторії третьої сторони, яка доводить, що

³ Використано матеріали сайту Української асоціації якості <http://www.uaq.org.ua/>

Відповідності	конкретний випробуваний зразок відповідає конкретному стандарту або іншому нормативному документу.
Програма якості	Документ, в якому регламентовано конкретні заходи в галузі якості, ресурси і послідовність діяльності стосовно конкретної продукції, проекту чи контракту.
Сертифікація	Процедура, за допомогою якої третя сторона дає письмову гарантію, що продукція, процес чи послуга відповідають заданим вимогам.
Сертифікація відповідності	Дія третьої сторони, яка доводить, що забезпечується необхідна впевненість в тому, що належним чином ідентифікована продукція, процес або послуга відповідають конкретному стандарту або іншому нормативному документу.
Система сертифікації	Система, яка має власні правила, процедури і управління для проведення сертифікації відповідності. Вона може діяти на національному, регіональному і міжнародному рівні.
Система якості	Сукупність організаційної структури, методик, процесів і ресурсів, необхідних для здійснення управління якістю.
Стандарт	Нормативний документ, розроблений, як правило, на засадах відсутності протиріч з істотних питань з боку більшості зацікавлених сторін і затверджений визнаним органом в якому встановлені для загального та багаторазового використання правила, вимоги, загальні принципи чи характеристики, що стосуються різних видів діяльності або їх результатів для досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі.
Стандартизація	Діяльність з метою досягнення оптимального ступеня упорядкування в певній галузі шляхом встановлення положень для загального і багаторазового використання щодо реально існуючих чи можливих завдань.
Сумісність	Придатність продукції, процесів, послуг до спільного використання, що не викликає небажаних взаємодій за заданих умов для виконання встановлених вимог.
Схема сертифікації	Склад і послідовність дій третьої сторони при проведенні сертифікації відповідності.
Третя сторона	Особа або орган, які визнані незалежними від сторін, що приймають участь у розгляді певного питання.
Управління якістю	Такі напрямки діяльності функції загального управління, які визначають політику в галузі якості, мету і відповідальність, а також здійснюють їх за допомогою таких засобів, як планування якості, керування якістю, забезпечення якості та поліпшення якості в межах системи якості.

Додаток І:

Схема роботи із запровадження системи управління якістю муніципальних послуг у м. Вознесенськ

	Назва заходу	Метод	Результат
1	Вступна презентація	Презентація	Підвищення рівня поінформованості зацікавлених сторін
2	Перелік питань для вступного аудиту	Надання переліку питань для організації	Створення переліку питань, підготовка працівників до вступного аудиту
3	Вступний аудит	Аудит, що базується на переліку питань	Робочий варіант пробного графіку виконання
4	Підсумування вступного аудиту. Визначення шляхів його проведення	Консультаційна зустріч з керівниками міської ради	Затвердження процесу проведення вступного аудиту; визначення робочої групи
5	Управління якістю та стандарт ISO 9001:2000	Лекція / навчання / консультування	Каталог послуг; опис інфраструктури та комп'ютерів
6	Основні принципи створення процедури та вказівок. Розробка процедури. Контроль над документацією та протоколами	Навчання /консультування	Розробка процедури
7	Визначення процесів та їх опис. Технічні карти процесів	Навчання /консультування	Визначення відповідних процесів у місті та створення технічних карт
8	Надання послуг клієнтам. Інформаційна карта. Електронне надання послуг клієнтам	Навчання /консультування	Розробка інформаційної карти із типових видів послуг, що надаються. Інші інформаційні карти
9	Надання послуг клієнтам - центр надання послуг клієнтам	Навчання /консультування	Представлення надання послуг клієнтам; інструкції щодо надання послуг по телефону
10	Надання послуг клієнтам - дослідження рівня задоволеності наданням послуг	Навчання /консультування	Інструкції для проведення дослідження рівня задоволеності надання послуг
11	Управління людськими ресурсами - навчання та підвищення кваліфікації	Навчання /консультування	Інструкції для проведення тренінгів; опитування щодо потреб у тренінгах; розклад тренінгів
12	Управління людськими ресурсами - оцінка працівників	Навчання /консультування	Інструкції щодо оцінки працівників; оцінка працівників та звіт про проведену оцінку
13	Управління людськими ресурсами - найм працівників та їхнє коло обов'язків	Навчання /консультування	Інструкції щодо найму працівників, розробка кола обов'язків (кола обов'язків)

14	Управління людськими ресурсами - Етичний кодекс	Навчання /консультування	Етичний код для працівників
15	Внутрішня комунікація	Навчання /консультування	Інструкції щодо внутрішньої комунікації
16	Політика із якості та цілі якості	Навчання /консультування	Політика із якості та цілі якості
17	Планування	Навчання /консультування	Інструкції щодо планування послуг
18	Контроль неякісного надання послуг	Навчання /консультування	Розробка процедури системи
19	Навчання внутрішніх аудиторів	Навчання /консультування	Розробка процедури: внутрішній аудит; взаємозв'язок та запобіжні заходи
20	Перевірка внутрішнього аудиту деяких процесів	Вправи / семінари	Протоколи аудиту. Звіт
21	Робоче середовище - охорона праці та гігієна	Навчання / консультування	Рекомендації із охорони праці та робочої гігієни, характеристика робочих місць
22	Стосунки із постачальниками, контракти; критерій надання послуг; дослідження дотримання якості; огляд інфраструктури	Навчання /консультування	Аналіз контрактів, розробка критерію надання послуг; підготовка списку постачальників
23	Партнерство	Навчання /консультування	Встановлення партнерства
24	Підсумування рекомендацій із якості	Навчання /консультування	Підсумування рекомендацій із якості
25	Огляд системи управління - рекомендації	Навчання /консультування	Розробка рекомендацій
26	Внутрішній аудит	Внутрішній аудит	Протоколи аудиту. Звіт
27	Огляд управління	Конференція	Протокол із огляду системи управління
28	Співставні та запобігаючи заходи	-	Протокол відповідно до процедури
29	Прохання щодо надання сертифікату	Аплікаційна форма	-
30	Сертифікований аудит	Аудит	Протокол аудиту
31	Надання сертифікату	-	-
32	Організаційна структура	Аналіз / консультування	Поради щодо змін у структурі

Додаток II

Політика якості виконавчих органів Вознесенської міської ради



ПОЛІТИКА ЯКОСТІ ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ ВОЗНЕСЕНСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ

Основою функціонування виконавчих органів Вознесенської міської ради є демократичні цінності, визначені Конституцією України, а також волевиявлення мешканців міста

У своїй роботі працівники виконавчих органів Вознесенської міської ради діють лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, передбачений Конституцією України та законами України, виконують обов'язки та мають повноваження, передбачені Законом України "Про місцеве самоврядування в Україні", іншими законами України та Статутом Територіальної громади міста Вознесенська.

Працівники виконавчих органів Вознесенської міської ради через свою діяльність, а також постійне поліпшення системи якості, прагнуть досягти якомога вищого рівня задоволеності мешканців міста якістю наданих послуг та в цілому місцевим самоврядуванням у місті.

- Основою функціонування виконавчих органів Вознесенської міської ради є сучасна модель управління, що базується на міжнародних стандартах якості ISO 9001:2000.

- Виконавчі органи Вознесенської міської ради шляхом реалізації владних повноважень забезпечують надання якісних послуг населенню міста та вирішують інші питання місцевого значення з дотриманням чинного законодавства і застосовують процесний підхід для виконання усіх повноважень.

- Керівництво виконавчих органів Вознесенської міської ради забезпечує необхідні умови для виконання працівниками виконавчих органів Вознесенської міської ради поставлених завдань, виявляє особисту зацікавленість у вдосконаленні роботи виконавчих органів Вознесенської міської ради.

- Керівництво та працівники виконавчих органів Вознесенської міської ради, усвідомлюючи власну відповідальність за результати діяльності, постійно підвищують свій кваліфікаційний рівень та культуру поведінки.

- Працівники виконавчих органів Вознесенської міської ради ефективно використовують сучасні методи управління якістю, відповідно управляють процесами, засобами, коштами, майном.

- Керівництво виконавчих органів Вознесенської міської ради, усвідомлюючи особисту лідерську роль, несе відповідальність за діяльність підпорядкованих йому структур.

- Виконавчі органи Вознесенської міської ради розвивають стосунки із замовниками, постачальниками та громадськими організаціями, працюють над покращенням взаємокорисних партнерських відносин, забезпечують прозорість та відкритість своєї діяльності.

Рішення виконавчого комітету
міської ради № 129 від 20.08.2007 р.

Міський голова

Ю. І. ГЕРЖОВ.

КП "Вознесенська друкарня" 1551-40, 28.08.2007 р., тел: (05134) 3-20-67, 3-21-25, 3-23-75

Етичний кодекс посадових осіб та інших органів Вознесенської міської ради



ЗАТВЕРДЖУЮ:

міський голова

Ю. І. ГЕРЖОВ

12 ЛИПНЯ 2007 р.

ЕТИЧНИЙ КОДЕКС

посадових осіб виконавчих та інших органів Вознесенської міської ради

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Дія Етичного кодексу посадових осіб виконавчих органів Вознесенської міської ради (далі етичний кодекс), поширюється на всі підрозділи і на всіх працівників виконавчих органів міської ради.

Етичний кодекс прийнятий з метою упорядкування професійної діяльності посадових осіб виконавчих органів, її удосконалення на основі етичних норм і вимог, якими мають керуватися на практиці посадові особи для забезпечення відповідного рівня фахової відповідальності та високої якості надання послуг різним категоріям замовників. Вимоги до посадових осіб виконавчих органів закріплені в принципах етичного кодексу.

Етичний кодекс є узагальненням стандартів поведінки та доброчесності посадових осіб. Він ґрунтується на основі Конституції України, загальних правилах поведінки державних службовців, затверджених наказом Головного управління державної служби України від 23 жовтня 2000 року № 58, та визначених законами України принципів служби в органах місцевого самоврядування. Кодекс спрямований на створення умов для підвищення авторитету виконавчих органів та зміцнення репутації посадових осіб виконавчих органів, а також інформування громадян про поведінку, яку вони мають очікувати від посадових осіб місцевого самоврядування.

В Етичному кодексі визначено положення, які є для фахівців принциповими орієнтирами з питань професійної діяльності, виконання службових обов'язків, організації взаємодії з замовниками та колегами. У документі визначено шляхи розв'язання моральних проблем та прийняття найбільш адекватних професійних рішень в етичних питаннях.

Принцип іміджу та авторитету

Суспільне призначення виконавчих органів Вознесенської міської ради полягає в забезпеченні ефективного виконання завдань місцевої територіальної громади шляхом сумісного здійснення посадовими особами покладених на них службових повноважень.

Посадові особи мають дбати про позитивний імідж та авторитет органів місцевого самоврядування і дорожити своїм ім'ям та статусом.

Керівництво виконавчих органів повинно забезпечити адекватний імідж усіх працівників цих органів.

Поведінка посадової особи має відповідати очікуванням громадськості й забезпечувати довіру громади та громадян до місцевого самоврядування, сприяти реалізації прав і свобод людини і громадянина, визначених Конституцією і законами України.

Посадова особа має з належною повагою ставитися до прав та законних інтересів громадян, їх об'єднань, а також юридичних осіб; не повинна проявляти свавілля або байдужість до їхніх правомірних дій та вимог, допускати прояви бюрократизму, відомості, нестримності у висловлюваннях або іншим чином поводитися у такий спосіб, який дискредитує орган місцевого самоврядування або ганьбить репутацію виконавчих органів Вознесенської міської ради.

Принцип гуманізму

Кожна людина є неповторною та унікальною, що необхідно враховувати посадовим особам, не допускаючи жодного прояву зневаги до особистості. Кожна людина має право на самореалізацію, яка не призводить до порушення подібних прав інших людей.

Робота посадових осіб виконавчих органів є несумісною з прямим чи опосередкованим примусом замовників до будь-яких дій, навіть на користь замовника або його близького оточення.

Посадові особи співпрацюють з замовниками, намагаючись якнайкраще розв'язувати будь-які проблеми, з якими вони стикаються, з метою задоволення інтересів замовників.

Посадові особи сприяють добровільній участі замовників у процесі надання послуг.

Посадові особи створюють доброзичливу атмосферу спілкування з замовником. Довіра до роботи посадової особи виконавчих органів є необхідною умовою результативної діяльності органу місцевого самоврядування.

Принцип неупередженості та рівності

Посадові особи виконавчих органів є толерантними до різних емоційних проявів замовників, мають належний рівень професійної підготовки, за будь-яких обставин зберігають рівновагу, терпимість.

Посадові особи чуйно ставляться до проблем та життєвих обставин замовників незалежно від їхнього способу життя, поведінки, соціального і національного походження, статі тощо.

2. ТЕРМІНОЛОГІЯ

Етичний кодекс - сукупність принципів і норм, якими повинні керуватися виконавчі органи міської ради та їх працівники під час виконання посадових обов'язків.

Етичні принципи - це основні засади, вихідні ідеї, що характеризуються універсальністю, загальною значущістю і відображають суттєві положення.

Посадова особа - особа, яка працює у виконавчих органах Вознесенської міської ради, має відповідні посадові повноваження у здійсненні організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій і отримує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету.

Замовник - особа, яка звертається до посадової особи з метою отримати консультативну або адміністративну акт.

Колеги - особи, які працюють у виконавчих органах міської ради.

КМ "Вознесенська друкарня" 40, 28.06.2007 р., тел. (05134) 3-20-67, 3-21-23, 3-23-73.

3. ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ДІЯЛЬНОСТІ ПОСАДОВИХ ОСІБ
ВИКОНАВЧИХ ОРГАНІВ МІСЬКОЇ РАДИ

Принцип Законності

Посадові особи, виконуючи свої функціональні обов'язки, не повинні перебувати у ситуації фінансової чи будь-якої іншої залежності від третіх осіб чи організацій, які могли б впливати на їх посадові функції.

Посадові особи при виконанні службових обов'язків повинні діяти на підставі, в обсязі та у спосіб, які перелічені Конституцією та законами України, а також укладеними і в установленому порядку ратифікованими міжнародними договорами України, на засадах чесності, справедливості, відповідальності, відкритості й прозорості.

Принцип Професіоналізму

Посадові особи повинні сумлінно виконувати свої службові обов'язки, проявляти ініціативу і творчість, постійно вдосконалювати організацію своєї роботи.

При виконанні своїх повноважень посадові особи мають дбати, щоб матеріальні та фінансові ресурси, які їм доручені, використовувалися раціонально, ефективно та економічно.

Посадові особи повинні постійно поліпшувати стан відповідності своїх умінь, знань і навичок функціям та завданням займаної посади, підвищувати свій професійний, інтелектуальний та культурний рівень за освітньо-професійними програмами та шляхом самоосвіти.

Посадові особи зобов'язані своєчасно і точно виконувати рішення органів місцевого самоврядування та державної влади.

Посадові особи виконавчих органів повинні діяти в межах своїх повноважень. У разі отримання доручення, яке суперечить чинному законодавству, посадова особа зобов'язана невідкладно в письмовій формі повідомити про це керівника, який дав доручення, а в разі наполягання на його виконанні - повідомити вищу за посадою особу.

Посадові особи виконавчих органів в будь-якій ситуації інформують замовників про те, як забезпечується конфіденційність, для чого вона необхідна, а також про обмеження в її дотриманні. Обов'язок посадових осіб виконавчих органів - бути конфіденційними, що виключає можливість розголошення будь-яких відомостей про замовників за винятком тих випадків, коли це робиться з їхньої згоди чи в установленому законом порядку.

Посадові особи надають допомогу кожному, хто звертається до них за захистом, консультацією або порадою, без будь-якої дискримінації щодо статі, віку, фізичних або розумових обмежень, соціальної чи расової приналежності, віросповідання, мови, політичних поглядів, сексуальної орієнтації.

Етична поведінка стосовно колег

Посадові особи визнають різні погляди та форми практичного досвіду колег та інших фахівців у роботі, висловлюють критичні зауваження та пропозиції лагідно і коректно.

Посадові особи створюють та систематично використовують можливості, умови для обміну знаннями, досвідом і поглядами з колегами у роботі, фахівцями інших галузей з метою вдосконалення власної практики роботи та збагачення інтелектуальних ресурсів професійної групи.

Вистояють професійну честь і гідність своїх колег, не допускають упередженої критики на їхню адресу.

Керівництво міської ради несе персональну відповідальність за забезпечення згуртованості працівників виконавчих органів шляхом проведення формальних і неформальних заходів.

Керівництво та посадові особи виконавчих органів міської ради піклуються про захист колег від перевантаження, проведення непотрібних заходів, встановлення нереальних строків виконання робіт, а також забезпечують комфортність щодо оволодіння технологічними нововведеннями та всіляко сприяють ліквідації проблем, які виникли з невизначеністю роботи.

4. ЕТИЧНА ПОВЕДІНКА СТОСОВНО ЗАМОВНИКІВ

Посадові особи поважають особистість замовника і гарантують захист його гідності та прав незалежно від походження, статі, віку та внеску в суспільний і соціальний розвиток.

Посадові особи прагнуть зрозуміти кожного замовника, з'ясовують всі чинники проблеми, що виникла; запропонують оптимальні види послуг, які надають виконавчі органи.

Посадові особи допомагають всім замовникам рівною мірою. Посадові особи заохочують замовника до взаємодії, яка ґрунтується на довірі, співчутті та збереженні конфіденційності.

Посадові особи визнають і поважають наміри, відповідальність замовників за прийняте рішення.

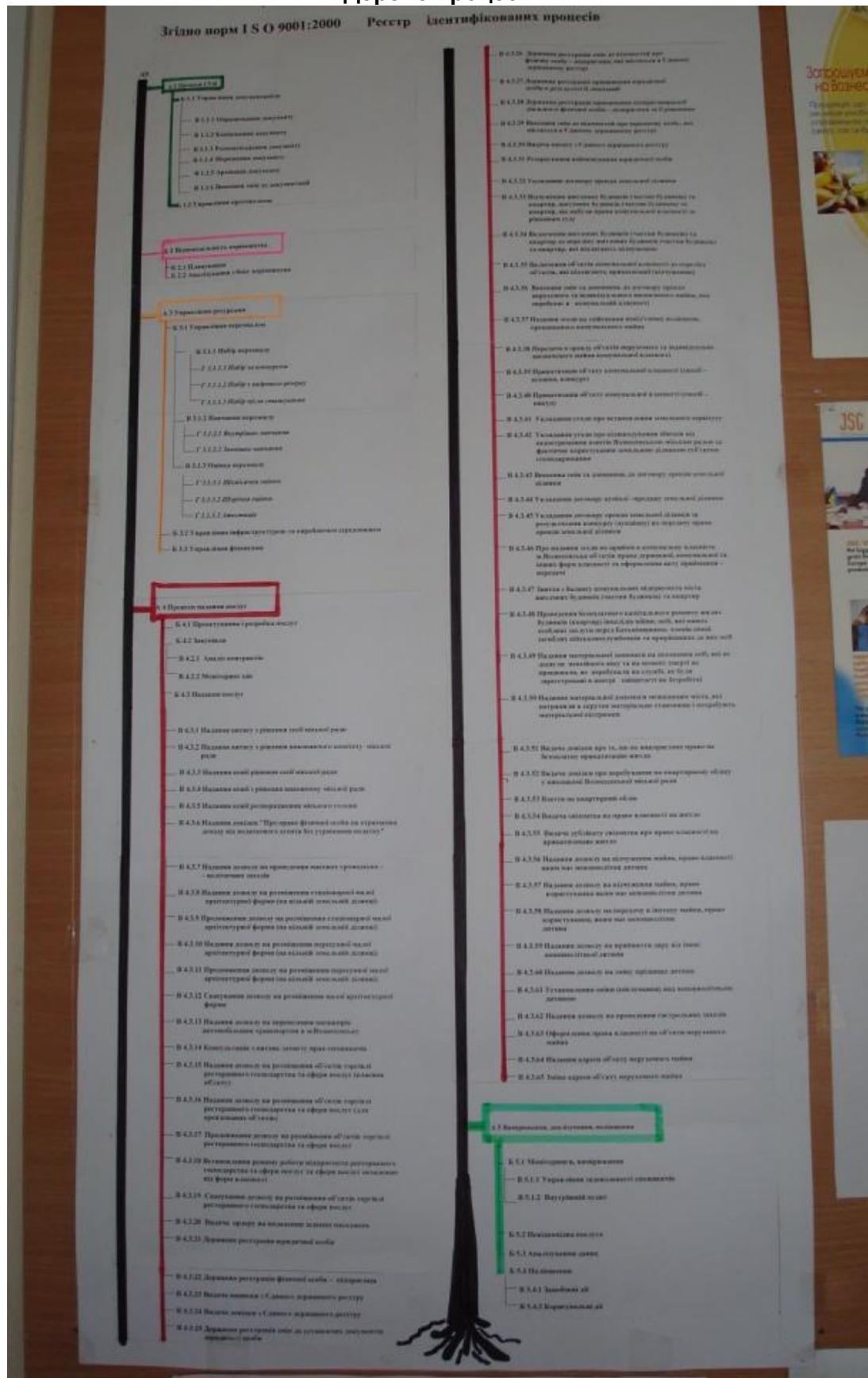
Якщо неможливо надати відповідну послугу, посадові особи виконавчих органів зобов'язані повідомити про це замовників, залишивши за ними право на свободу дій.

5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЗА НЕДОТРИМАННЯ ПРАВИЛ,
ЗАКРІПЛЕНИХ В ЦЬОМУ КОДЕКСІ

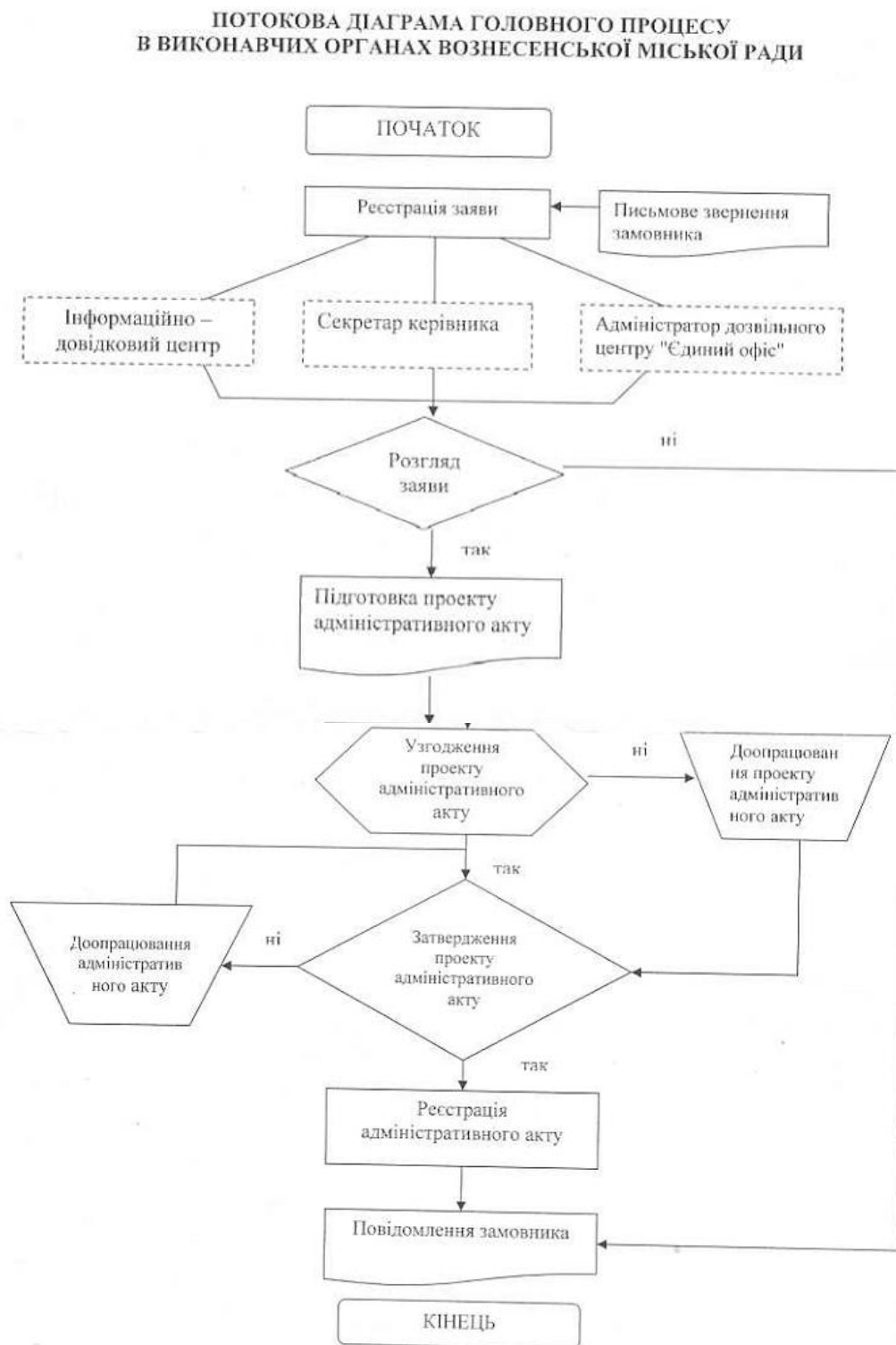
До посадових осіб, які порушують норми етичного кодексу, застосовуються заходи дисциплінарного та матеріального впливу.

Додаток III

Дерево процесів



Додаток IV
Потокова діаграма головного процесу в виконавчих органах Вознесенської міської ради



Додаток V
Приклад інформаційної карти

 "Єднання зусиль громади для процвітання міста"	Згідно стандарту ISO 9001:2000 Введено в дію з "07" 09 2007 р.		Інформаційна карта послуги № 16/84.3.63
	Виконавчий комітет Вознесенської міської ради 56500 м. Вознесенськ, пл. Центральна, 1 Надання дозволу на проведення гастрольного заходу		
	Відділ культури міської ради вул. Леніна, 14 тел. 4-35-16	Перевірено:	Затверджую:
Начальник відділу ІО.І. Тимкович "5" 09 2007 р.	Уповноважений з питань якості: / В.М. Федоров "09" 09 2007 р.	Міський голова:	ІО.І. Гершков "07" 09 2007 р.
1.	Перелік необхідних документів	- заява в якій зазначається адреса організатора гастрольного заходу, назва гастрольного колективу і час проведення . - обхідний лист виданий начальником відділу культури міської ради . - копія паспорту директора (власника) гастрольного колективу. - свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця. - дозвіл Держнаглядохоронпраці України (для луна-парків) - свідоцтво про сплату єдиного податку. - Свідоцтво про проведення гастрольного заходу за підписом начальника Обласного Управління культури ОДА з указаним маршрутом . - свідоцтво на проведення гастрольного заходу начальником відділу культури міської ради .	
2.	Вартість послуги	безкоштовно	
3.	Термін виконання	30 календарних днів.	
4.	Відповідальний за виконання (контактні телефони)	Тимкович ІО.І. 4-35-16	
5.	Опис дій	1. Подання заяви замовником до (Єдиного офісу). 2. Візування міським головою. 3. Передача заяви до відділу культури міської ради. 4. Отримання документів відділом культури міської ради для опрацювання . 5. Надання відділом культури міської ради Переліку необхідних умов на проведення гастрольного заходу для узгодження: - КП Водопостачання. - КП Санітарна очистка міста . - Управління житлово-комунального господарства та	

		капітального будівництва. - Управління комунальної власності. - ВАТ ЕК (Миколаїв обленерго). - Управління праці та соціального захисту населення міської ради . -Квитанцію сплати оренди за користування земельною ділянкою . - Вознесенська державна податкова інспекція. 6. Надання свідоцтва про проведення гастрольного заходу та запис в журналі реєстрації відділу культури міської ради. 7. Передача свідоцтва до Єдиного офісу
6.	Місце отримання відповіді	Єдиний офіс
7.	Результат послуги	Проведення гастрольного заходу в місті
8.	Порядок оскарження	У судовому порядку
9.	Відповідальність	Посадові особи місцевого самоврядування несуть цивільну, адміністративну, кримінальну відповідальність за порушення законодавства.
10.	Законодавча підстава	- Закон України «Про проведення гастрольних заходів», - рішенням міської ради від 23.03.07 р. №53 «Про порядок проведення гастрольних заходів у місті», - Закону України (Про гастрольні заходи в Україні) № 1115-ІУ від 10.07. 2003р., - Постанови Кабінету міністрів України № 35 від 15.01. 2004р. (Про поліпшення діючого порядку сприяння та використання збору за проведення гастрольних заходів -фестивалі, концерти, вистави, лекційно-концертні, розважальні програми; виступи пересувних циркових колективів, пересувні механізовані атракціони Луна-парк тощо) , закладів, підприємств, організацій культури, творчих колективів, у тому числі тимчасових, окремих виконавців за межами їх стаціонарних сценічних майданчиків, керуючись п.п.7 п(а) ст.. 32 Закону України (Про місцеве самоврядування в Україні), виконавчий комітет міської ради. -
11.	Увага! Комплект документу згідно переліку передається в:	Відділ культури міської ради
Примітка: Після проведення гастрольного заходу відділ культури міської ради разом з представником управління ЖКГ та КБ міської ради приймає територію в належному санітарному та технічному стані . У разі виїзду гастролерів з міста без попередження і без передачі займаної під проведення заходу		

території відповідним службам, відділ культури міської ради письмово інформує про це управління культури ОДА і вносить в журнал обліку відмітку про порушення порядку проведення гастрольного заходу.

Організатори гастрольних заходів:

- розміщують рекламні матеріали лише у відведених для цього місцях на території міста: