



 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Direktion für Entwicklung
und Zusammenarbeit DEZA

Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй

Муніципальна програма врядування та сталого розвитку

Підпроект за підтримки ШАРС

«Сприяння умовам спільного врядування та розвитку в містах
України»

Незалежна експертна місія та надання технічної підтримки проекту в 2011 р.

Стислий звіт місії



Йорг Крістен

Вересень 2011

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

Зміст

1	Вступ.....	4
1.1	Контекст та передумови	4
1.2	Цілі та завдання	5
1.3	Методологія та робоча програма.....	6
1.4	Звітність	7
2	РЕЗУЛЬТАТИ, ВИСНОВКИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ	7
2.1	Загальний розвиток Програми	7
2.2	Програмна стратегія та партнерство	10
2.3	Інституційний та стратегічний розвиток.....	11
2.4	Розвиток потенціалу	13
2.5	Планування діяльності та реалізація планів.....	14
2.6	Партнерство та співпраця	15
2.7	Міжмуніципальна співпраця у сфері управління твердими побутовими відходами...	16
2.8	Перспективи	187

Додатки

<i>Додаток 1</i>	<i>Технічне завдання</i>
<i>Додаток 2</i>	<i>Розклад місії</i>
<i>Додаток 3</i>	<i>Заходи, здійснені відповідно до ключових рекомендацій 2010 року</i>

*Фото на першій сторінці:
Зміттєзвалище в м. Тульчин*

Абревіатури та акроніми

АРК	Автономна Республіка Крим
ОСББ	Об'єднання співвласників багатоквартирного будинку
ОСН	Орган самоорганізації населення
ПЗУГ	ПРООН/Підхід за участю громад
ГО	Громадська організація
КабМін	Кабінет Міністрів
УСФ	Угода про спільне фінансування
ВНKP	Відділ надання комунальних послуг (те саме, що й ЖЕК)
DESPRO	Проект "Підтримка децентралізації в Україні", що реалізується Швейцарським центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (SKAT) та фінансується ШАРС
ДМВ	Децентралізація та місцеве врядування
ІКТ	Інформаційно-комунікаційні технології
МП 21	Місцева програма 21 століття
ЦРТ	Цілі розвитку тисячоліття
МКП	Муніципальний координатор проекту
МПВРСР	Муніципальна програма врядування та сталого розвитку
МКП	Муніципальна команда підтримки
МВП	Муніципальний відділ підтримки
НФМП	Національний форум міст-партнерів
НГО	Неурядова громадська організація
ОЖ	Організація жителів
ЕТО	Експлуатація та обслуговування
ВУП	Відділ управління проектом
ДПП	Державно-приватне партнерство
СУЯ	Спеціаліст з управління якістю
РЦСР	Ресурсний центр сталого розвитку
СР	Сталий розвиток
ШАРС	Швейцарська агенція розвитку та співробітництва
Skat	Швейцарський центр ресурсів та консультацій з питань розвитку
МСП	Малі та середні підприємства
ТПВ	Тверді побутові відходи
TOR	Завдання
УАМРВ	Українська асоціація місцевих та регіональних влад
грн.	Українська гривня
ПРООН	Програма розвитку Організації Об'єднаних Націй
ВССР	Всесвітній саміт зі сталого розвитку
ЖЕК	Підприємство житлово-комунального обслуговування (те саме, що й ВПКП)

Висновки та інтерпретації, викладені в цьому звіті, повністю належать авторів та не мають в жодній мірі бути приписані Швейцарській агенції розвитку та співробітництва (ШАРС), Програмі розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) та організаціям, що належать до її системи. ШАРС не гарантує точність використаної інформації в цьому звіті та не несе відповідальності за будь-які наслідки його використання.

Ст. Гален, Швейцарія; вересень 2011

Йорг Крістен, Спеціаліст з громадського управління та децентралізації

1 Вступ

1.1 КОНТЕКСТ ТА ПЕРЕДУМОВИ

З часу отримання незалежності у 1991 році Україна висловила бажання розпочати процес децентралізації та показала значні результати в його посиленні, як міжнародно визнана країна, яка віддана цінностям демократичного суспільства та ринкової економіки. Економіка країни має ознаки такої, що постійно зростає, та громадське суспільство все більше бере участь в процесі прийняття рішень. Хоча, цей процес ще не досяг всіх рівнів суспільства, а країні досі треба пройти довгий шлях до завершення перехідного періоду.

У 1997 році Україна ратифікувала Європейську хартію місцевого самоврядування. Проте процес децентралізації був повільним, а державне управління, здається, ще не усвідомлює нову реальність та не має достатнього досвіду в стратегічному плануванні та управлінні людськими та фінансовими ресурсами. Розподіл можливостей прийняття рішень та бюджетних ресурсів є надзвичайно централізованим. Процес визначення адміністративної влади на різних рівнях є складним та неефективним. Як і в інших пострадянських країнах, значною є проблема того, що держава та місцеві органи влади все ще керують громадянами, а не слугують їм. З іншого боку, населення в більшості своїй ще досі вважає, що держава є відповідальною за надання товарів та послуг. Відносини між владою та громадянами досі характеризується великою нестачею довіри та необізнаністю.

Однак, тепер українці прагнуть до демократії та держави, якою управляють її громадяни. Вони вірять в силу закону та ринкову економіку, що базується на приватній власності. Вони також прагнуть соціально орієнтованої ринкової економіки з висококваліфікованою системою освіти, охороною здоров'я та меншим рівнем бідності. Ці потреби були частково враховані в процесі реформ минулих років.

Проте після Президентських виборів у січні / лютому 2010 року ініціативи в напрямку подальшої децентралізації та реформ в Україні є достатньо повільними. На додачу існують значні перешкоди завершенню процесу реформ, а саме:

- На місцевому рівні існує нестача інформації, а тому нестача погодженості та підтримки реформи громадськістю. Інформація, обговорення та консультації потрібні на місцевому рівні для отримання необхідної довіри та підтримки громадськості.
- Процес фіскальної децентралізації недостатньо визначений. Було запропоновано декілька схем, проте жодна з них не є комплексною.
- Фінансова та економічна криза, що призвела до значного дефіциту бюджету, загрожує уповільнити процес реформ, оскільки інвестування в процес змін є дорогим на початковій стадії..
- Спостерігається тенденція згортання реформи місцевого самоврядування, дію декількох законів, що стосуються децентралізації, було призупинено.

Тим не менше, надання послуг громадам та вирішення багатьох важливих місцевих соціально-економічних та екологічних проблем сьогодні значною мірою покладаються на органи місцевого самоврядування України, а саме на муніципалітети та міста, де проживає майже 67% з 48-мільйонного населення України.

Об'єднання громади в різні види об'єднань надає величезний потенціал місцевим органам влади для покращення надання комунальних та соціальних послуг. Цей факт наразі також визнається та підтримується владою, а саме Міністерством з питань житлово-комунального господарства. Протягом років Швейцарська агенція розвитку і

співробітництва (ШАРС) успішно перевіряла цей підхід в декількох проектах, включаючи спільні ініціативи з ПРООН. В результаті цього, багато місцевих органів влади побачили переваги, які можна отримати, використовуючи цей підхід. Це призвело до того, що вони почали використовувати значні власні кошти та ресурси для відтворення підходу. Такі дії підтримують потенціал, що вже існує в межах наявної правової системи, що регулює місцеву владу.

Саме в контексті такого розвитку подій, у 2004 році ПРООН започаткувала Муніципальну програму сталого розвитку як пілотний проект для зміцнення місцевих органів влади та досягнення сталого інституційного, соціального, економічного та екологічного розвитку міст України. Оскільки ключовою умовою Програми для сталого розвитку є добросовісне врядування, то на даний час програма називається **Муніципальна програма врядування та сталого розвитку (МПВСР)**, що також відображає прагнення українського народу до змін в управлінні, децентралізації та участі в процесі прийняття рішень.

Загальною метою Фази III (2010-2012) проекту за підтримки ШАРС є **«Ефективні підходи та механізми децентралізованого муніципального врядування сприяють ефективному наданню послуг»**.

З огляду на досвід попередніх двох фаз, було визначено наступні ключові цілі:

- (i) посилити та мобілізувати інституційні механізми покращення місцевого врядування на місцевому/муніципальному рівні
- (ii) встановити в містах-партнерах державно-приватно-громадські партнерські зв'язки з метою покращити надання послуг та забезпечити накопичення, документування та розповсюдження досвіду
- (iii) упевнитися, щоб підхід за участю громад був інтегрований в процес реформування законодавства з децентралізації та місцевого самоврядування, а також допомагав успішному здійсненню цієї реформи.

1.2 ЦІЛІ ТА ЗАВДАННЯ

Із свого початку МПВСР вже охопила 24 міста та 5 селищ міського типу західних та східних областей, включаючи Автономну Республіку Крим (АР Крим) і реалізувала разом з такими муніципалітетами та організаціями громад (ОГ) більше 270 проектів громад головним чином в сфері енергозбереження та захисту довкілля.

Окрім фінансової допомоги, ШАРС надавала технічну підтримку у формі щорічних незалежних експертних місій в Україну через Швейцарський центр ресурсів та консультацій з питань розвитку (SKAT). Остання місія мала місце у вересні 2010 року.

Цілі та об'єм роботи експертної¹ підтримки 2010 року можна узагальнити наступним чином (див. також Завдання Додатку 1):

1. Стратегічні рекомендації:

підтримувати команду МПВСР в процесі аналізу та подальшого розвитку її механізму та інструментів для інституціоналізації та розповсюдження знань та досвіду на муніципальному рівні. Надати консультації МПВСР щодо кроків для подальшої інтеграції цих механізмів та інструментів до політики уряду.

2. Технічні рекомендації:

надати рекомендації команді МПВСР з питань посилення компоненту проекту з покращення надання державних послуг (управління ТПВ, водопостачання, енергоефективність).

Щоб досягти цілі 1, Skat має:

- Перевірити виконання рекомендацій, що були надані МПВСР під час попередньої місії у 2010 році;
- Проконсультувати персонал проекту щодо оцінювання діяльності проекту у відповідності до проектного Документу, тематичної структури та річного плану на 2011 рік. Надати пораду щодо подальшої діяльності різних компонентів проекту;
- Оцінити якість тематичних посібників які були розроблені МПВСР та надати рекомендації щодо їх покращення;
- Запропонувати шляхи зміцнення/покращення процесу управління знаннями на рівні проекту задля його успішного розвитку;
- Визначити відповідність та доцільність впровадження підходу «Стале місто» в Україні та окреслити основні вимоги для цього.

Щоб досягти цілі 2, Skat має:

- Оцінити координацію та потенційні напрямки співпраці між МПВСР, DesPro, Радою Європи та надати рекомендації, щодо співробітництва у сфері надання громадських послуг, міжмуніципальної співпраці (включаючи ініціативу з переробки ТПВ у м. Тульчин) та процесу управління знаннями;
- Оцінити існуючі можливості МПВСР та запропонувати кроки щодо впровадження підходів проекту на національному рівні;

Протягом першої зустрічі з ПРООН, ШАРС та персоналом МПВСР, були погоджені завдання місії, перевага була надана аспектам сталого розвитку та планам збільшити міжрівневу та крос-інституційну інтеграцію. Також, було запропоновано надати стратегічні рекомендації у відповідності до існуючих політичних умов та їх наслідків. Визначити, яка підтримка та ступінь втручання будуть потрібні після закінчення цієї фази.

1.3 МЕТОДОЛОГІЯ ТА РОБОЧА ПРОГРАМА

Враховуючи обмеження в часі (див. Додаток 2 до Програми місії), короткотермінова місія мала на меті оцінити результати програми та переглянути відповідність концептуальної структури програми її стратегічній орієнтації. Зокрема, заходи місії включали:

- Брифінги в Києві з ПРООН, МПВСР та ШАРС.
- Перегляд всіх нових документів, таких як рекомендації та звіти.
- Зустрічі з представниками державних, районних та муніципальних органів влади, з представниками МВП, організаціями громад та секторальними мережами.
- Візит до громад в містах Рубіжне, Луганськ, Вознесенськ.

¹ В контексті МПВСР незалежні експертні місії покликані переглядати прогрес, оцінювати концептуальні та операційні аспекти та гарантувати певного рівня безперервність.

Заключна нарада місії відбулась 9 вересня 2011 року. На зустрічі, яка відбулась в офісі ШАРС були присутні: Заступниця директора ПРООН в Україні, Національний директор ШАРС та Національний програмний менеджер, а також керівництво МПВСР в Києві.

Як завжди, місію було організовано працівниками ПРООН/МПВСР зразковим чином. Консультант хоче подякувати всім, хто був причетний до підготовки та проведення місії, за їх конструктивну співпрацю та підтримку.

1.4 ЗВІТНІСТЬ

Відповідно до завдань, консультант підготував цей **Короткий Звіт** для стислого огляду статусу Програми та висловлення порад щодо стратегічних міркувань та функціональних рекомендацій.

Беручи до уваги той факт, що подібна місія може виявитися останньою впродовж Фази III, командою проекту та ШАРС було вирішено, що цей звіт має узагальнити спостереження, висновки та рекомендації попередніх місій.

Цей звіт був підготовлений після брифінгів в Києві та наданий ШАРС і ПРООН/МПВСР у вересні 2011.



Спілкування з представниками ОСББ в м. Рубіжне

2 РЕЗУЛЬТАТИ, ВИСНОВКИ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

2.1 ЗАГАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПРОГРАМИ

Метою Муніципальної програми врядування та сталого розвитку (МПВСР) є сприяння добродієвому врядуванню для досягнення сталого інституційного (муніципального), соціального, економічного та екологічного розвитку в містах України. Добродієве врядування охоплює місцеві, регіональні та національні уряди, заклади державного та приватного сектору, а також громадянське суспільство, включаючи організації громад.

Стратегічно, МПВСР зосереджується на зміцненні інституційних можливостей від місцевого до національного рівнів для реалізації стратегії сталого розвитку. Зацікавленими сторонами є члени громад, які самоорганізувалися, НГО, підприємства,

муніципальні заклади та їх влада, яким надається підтримка для участі в процесі планування та прийняття рішень. МПВСР поєднує процес (громада / участь зацікавлених сторін) з продуктом (фізичні засоби, покращення рівня життя, та ін.), пропонуючи відмінні умови для участі зацікавлених сторін через соціальну мобілізацію. В той час як процес гарантує принципи децентралізації, рівності, зменшення рівня бідності, та ін., продукт забезпечує надання послуг. У цьому відношенні Програма задовольняє потребу муніципальних громад України.

За підтримки ШАРС МПВСР концентрується на чотирьох взаємопов'язаних темах:

- Доступ до та якість надання муніципальних послуг у сфері водопостачання, енергоефективності, управління відходами в операційній сфері Програми будуть покращені шляхом запровадження та інтеграції механізмів та підходів децентралізованого надання послуг та прикладів «кращого міста»;
- Якість життя місцевих громад буде покращена шляхом подальшої підтримки здійснення проектів громад, як кращих прикладів децентралізованих заходів надання послуг на місцевому рівні;
- В операційній сфері Програми якість муніципального управління буде покращена для кращого надання послуг шляхом застосування державно-приватно-громадського партнерства та широкого залучення та участі громад в процесі прийняття рішень;
- Набутий досвід буде зібрано, проаналізовано та консолідовано, а кращі практики сталого місцевого розвитку будуть прийняті регіональним / національним урядом та інтегровані в національні програмні документи.

Від самого початку свого залучення основним завданням ШАРС для МПВСР була підтримка перехідного процесу шляхом створення кращих практик доброчесного врядування та забезпечення того, що позитивний досвід інших проектів, які фінансуються швейцарськими організаціями, не буде втрачений, а механізм залучення громад через соціальну мобілізацію в сільській місцевості може бути застосований до міських територій. ШАРС робить наголос на доброчесному врядуванні як обов'язковій умові сталого розвитку та участі громадян в процесі прийняття рішень. Підхід соціальної мобілізації було запропоновано і в подальшому застосовано.

У 2006 році ШАРС стала одним з найбільш активних міжнародних донорів в Україні, який активно підтримує децентралізацію та реформу місцевого самоврядування шляхом створення свого проекту Підтримка децентралізації (DESPRO), який реалізується Skat. Між МПВСР та DESPRO було встановлено механізми співпраці з метою забезпечення синергії та взаємного навчання.

Фінансовий внесок ШАРС в МПВСР наприкінці третьої фази складе 1.43 мільйони дол. США. Технічна допомога надається у формі регулярних місій підтримки.

З часу свого започаткування, діяльність МПВСР охоплює 24 міста та 5 селищ міського типу по всій території України (інформація з відповідного квартального звіту). З часу останньої місії у 2008 році було досягнуто значного прогресу:

- Загалом можна зазначити, що програма досягнула значного прогресу та взяла до уваги багато рекомендацій та пропозицій, зроблених протягом останніх незалежних експертних місій (Додаток 3).
- **На місцевому рівні** в багатьох містах-партнерах місцева влада, як члени міської ради, так і органи виконавчої влади, знайомі та все більше використовують підхід за участю громад в своїй діяльності та підходах.

- Програма використовує успішний досвід та уроки інших програм, що фінансувалися ШАРС, таких як ПРООН/ПРІК та ЧПВР (крива швидкого вивчення, швидкі та видимі результати, ефективне використання ресурсів).
- З часу свого започаткування, Програма удосконалила стратегію, створила професійну команду місцевих експертів та встановила зв'язки з 29 містами та селищами міського типу в 12 областях, включаючи АР Крим
- Завдяки своїм пілотним проектам та заходам з розвитку потенціалу МПВСР значно посилила довіру та співпрацю між громадами та муніципальною владою.
- В багатьох містах Муніципальні відділи підтримки (МВП) інтегровані та інституціоналізовані як муніципальні відділи та слугують ресурсними центрами для інших відділів. В менших містах НГО були успішно задіяні як постачальники послуг.
- Програма позитивно сприймається органами місцевого самоврядування та отримує підтримку не тільки у формі значних фінансових внесків. В деяких містах ініціативи громади реалізуються без зовнішньої підтримки.
- На національному рівні після Президентських виборів МПВСР поновила важливі партнерські зв'язки, а саме з Міністерством житлово-комунального господарства, Міністерством регіонального розвитку і будівництва, Комітетом Верховної Ради України з державного будівництва та місцевого самоврядування, Кабінетом Міністрів України, а також з державними об'єднаннями. Тепер знову треба докласти зусиль для того, щоб створити основу для участі в національному політичному діалозі.
- Активно розвивається співпраця з Академією Муніципального управління та Національною академією державного управління при Президенті України. Це співробітництво є дуже важливим для ефективного розповсюдження принципів сталого розвитку, доброго врядування та залучення громади..
- Протягом років роботи практично 8000 людей взяли участь в тренінгах та інших заходах МПВСР, що сприяло успіху Програми в цілому.
- Програма добре задокументована через операційні рекомендації та підручники, що розкривають найважливіші процедури та дії зацікавлених сторін в процесі і є відмінними практичними матеріалами для тренінгів.
- Проте, вищезгадані досягнення затьмарюються тим, що сьогодні місцева влада значно ослабла і цей факт уповільнює процес децентралізації.
- Така ситуація значно погіршує оптимізм муніципалітетів, що зародився впродовж останніх років та перешкоджає впровадженню інноваційних проектів у містах.
- В містах-партнерах така ситуація загострюється тим, що значно скорочений бюджет МПВСР не в змозі задовольнити попередніх очікувань.

Подальші розділи висвітлюють сфери, які, на думку консультанта, потребують особливої уваги, та надають стратегічні та функціональні рекомендації щодо подальших дій.

2.2 ПРОГРАМНА СТРАТЕГІЯ ТА ПАРТНЕРСТВО

2.2.1 Сучасні політичні умови – їх наслідки для програмної стратегії

В 2011 році Президент оголосив широкомасштабну реформу місцевого самоврядування, що має співпадати з Європейською Хартією Місцевого Самоврядування, але. Незважаючи на це, під час правління нової влади прослідковується тенденція згортанні реформи місцевого самоврядування. Низку законів, які стосуються децентралізації було призупинено, або навіть відмінено. Цей факт було підтверджено попередніми партнерами Програми, які були безпосередньо залучені в процес розробки адміністративної та територіальної реформи.

Незважаючи на це, МПВСР прийняла запрошення пана В'ячеслава Негоди, заступника директора департаменту забезпечення взаємодії з Верховною Радою України та регіонами Секретаріату кабінету Міністрів України, та активно бере участь у різних робочих групах, які розробляють проекти законів у секторі житлово-комунального господарства та міжмуніципальної співпраці.

Процес злиття Міністерства регіонального будівництва та місцевого самоврядування та Міністерства з питань житлово-комунального господарства ще триває та досі не відомо коли саме з'явиться оновлене Міністерство. Однак, згідно рекомендаціям попередньої місії, співпраця з Департаментом реформування та стратегії розвитку житлово-комунального господарства продовжилась. Було розроблено та підтримано два навчальних модулі «Менеджер багатоповерхового житлового будинку» та вдосконалена навчальна програма для голів та членів правління ОСББ. Згідно з рекомендаціями попередньої місії, команда МПВСР брала участь у розробці змін та поправок до закону з питань ОСББ.

Рекомендації:

Вищезгадані тенденції та зміни вимагають прагматичної стратегії. Зокрема, запропоновано зосередитися на перспективних партнерствах.

На національному рівні:

- Представники влади чітко усвідомили, що досвід МПВСР є доречним, адже базується на практиці. Виходячи з цього, Програма має продовжувати співпрацю з Департаментом реформування та стратегії розвитку житлово-комунального господарства та підтримувати процес реформування ЖКХ.
- Увагу треба зосередити на підтримці місцевих влад, адже процес реформування зараз уповільнений.
- Для подальшого сприяння процесу створення ОСББ треба створити відеоролик, який буде заохочувати створювати ОСББ, визначить стратегію поведінки, пояснить механізми, переваги та потенціал ініціатив з енергозбереження, водопостачання, поводження з ТПВ та ін.

На місцевому рівні:

- Продовжувати співпрацю з існуючими містами-партнерами, не збільшувати їх кількість, а краще зменшувати. Тільки тривала співпраця з активними партнерами буде плідною.
- Підходи за участю громади мають консолідуватися та інституційно закріплюватися, а також має бути створена критична маса демонстраційних проектів.

- В місті Рівне цей підхід є повністю інтегрований та закріплений в системі організації міста. Використовуйте Рівне як місто-зразок та організовуйте ознайомчі візити.

Концептуально:

- Концепція полягає в тому, що акцент має залишатися на підтримці реформ законодавства і політики, а також на капіталізації та документуванні отриманих уроків для майбутнього розповсюдження та поширення.
- Проте, цю діяльність треба доповнити практично через громадські ініціативи, адже комбінування процесів та продуктів дає кращі результати (див. 2.1).

Тематично:

- Тематично, область підтримки має бути зосереджена на а) заходах з енергозбереження, б) електронного врядування² включаючи систему оцінки якості (ISO) в) міжмуніципальну співпрацю на практичному та політичному рівнях.

2.2.2 Партнерство та внески

Як зазначалось раніше, великим досягненням Програми є міцне партнерство між МПВСР, міськими радами та громадами, що призвело до значних змін у взаємовідносинах з партнерськими містами.

Одним з компонентів успіху МПВСР є значні внески, які вона збирає від партнерських громад та міських рад. (≥ 55%) Однак багато муніципалітетів все частіше вносять більшу частку, ніж та, що вказана, у фінансування проектів або навіть реалізують проекти самостійно, використовуючи підхід МПВСР. Програма викликала вражаючий інтерес на муніципальному рівні, а її підхід широко використовується в нових сферах вже без підтримки МПВСР.

З іншого боку, інертний процес реформування у поєднанні з постійною нестачею фінансування державного бюджету, зменшена донорська підтримка знижують рівень оптимізму та ентузіазму особливо в маленьких містах-партнерах.

2.3 ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК

Одним з найважливіших завдань є оцінка ефективності та підходів, а також їх інституціоналізація та інтеграція в політику уряду та інструменти, які він застосовує.

2.3.1 Муніципальний рівень

Як вже було зазначено, у великій кількості міст спільний підхід та підхід за участю громад широко розповсюджені та інтегровані в муніципальну політику і програму. Сьогодні використовуються різні моделі інституційних механізмів. Згідно зі стратегією проекту, координаційним центром МПВСР є муніципальний відділ підтримки (МВП) в межах міської/селищної ради. Спочатку ця структура була важливою робочою структурою. Проте з часом вона все більше трансформується у власні структури міської/селищної ради. В багатьох містах (наприклад, Рівне, Вознесенськ, Рубіжне, Кіровське, тощо) було створено власні відділи в організаційній структурі, які зазвичай

² Електронне врядування-це використання інформації та комунікаційних технологій в громадському секторі з метою покращення надання громадських та інформаційних послуг, заохочення громадськості брати участь у процесі прийняття рішень та для більш прозорого, ефективного та відповідального врядування.

відповідають за просування та співпрацю з ОСББ, або створюються спеціальні одиниці, наприклад «Муніципальний відділ підтримки громадських ініціатив» в м. Новоград-Волинський. Як було рекомендовано протягом попередніх місій, муніципальні координатори проекту зараз займають офіційні позиції, наприклад керівник відділу або соціальний активіст, або інші працівники міської адміністрації чи працюючі також за контрактом.

Ще одне успішне запровадження було представлене у співпраці з НГО, яка виконує завдання МВП, – Ресурсний центр у м. Івано-Франківськ.

Для того, щоб покращити децентралізоване надання послуг МПВСПР підтримує міські ради у запровадженні системи управління якістю (СУЯ) за міжнародним стандартом ISO 9001:2008. Цей, визнаний міжнародною спільнотою, стандарт управління якістю бізнесу та організацій. Він підходить до процесів, в результаті яких створюються та контролюються продукти і послуги, які постачає підприємство, він означає систематичний контроль діяльності і гарантує, що потреби і очікування споживачів задовольняються. Він підходить практично для всіх товарів і послуг.

Як частина СУЯ, в декількох містах виникли центри надання адміністративних послуг за принципом «Єдиного вікна»³. Вони базуються на ідеї забезпечення контакту громадян із міською адміністрацією в одній точці, а також більш ефективного надання послуг.

Рекомендації:

- Беручи до уваги інституційну сталість, продовжувати сприяти створенню ОСББ, адже це співпадає з політикою Міністерства (див. пункт 2.2.1.). Ця діяльність є дуже важливою, адже в майбутньому ОСББ повністю замінять ЖЕКи.
- Подальша підтримка запровадженню СУЯ, оскільки це мотивує працівників міської ради, означаючи їх ключові ролі та зобов'язання, а також сприяє економії витрат завдяки покращеній ефективності та якості послуг. Задоволення користувачі зростає, оскільки їх замовлення виконується відповідним чином, вчасно та детально.
- Кращі практики треба задокументувати та організувати ознайомчі візити до успішних міст-партнерів.

2.3.2 Національний рівень

Як було зазначено, багаторівневий та крос-інституційний підхід МПВСПР уможливив активне сприяння державним обговоренням процесу реформи. Програма значно підтримала Комітет Верховної Ради України з державного розвитку, регіональної політики і місцевого самоврядування у підготовці проекту закону «Про внесення змін та поправок до закону України про органи самоорганізації населення» (ООН). У жовтні 2009 року проект закону було прийнято в першому читанні.

Рекомендації:

- МПВСПР має продовжувати використовувати досвід, який вона отримала завдяки своєму багаторівневому підходу. Він має використовуватися для розробки законодавчих рекомендацій та залучення до політичного діалогу та юридичного

³ «One stop shop»

процесу на національному рівні (див. зовнішнє оцінювання, виконане п. Н.Топпервін, червень 2009)

- Співпраця з Українською асоціацією районних і обласних рад має буде оновлена. Її розгалужена мережа та коло зв'язків можуть бути використані як канал для розповсюдження досвіду та кращих практик.
- Як було відмічено раніше, партнерські зв'язки з Департаментом регіональної політики та місцевого самоврядування Кабінету Міністрів України, Комітетом Верховної Ради України з державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування, а також з Міністерством житлово-комунального господарства України мають бути використані по максимуму, оскільки вони надають точки доступу до національного політичного діалогу, пов'язаного з децентралізацією та місцевим самоврядуванням. В цьому напрямку має використовуватись спільний підхід з DESPRO.

2.4 Розвиток потенціалу

2.4.1 Діяльність в межах країни

Розвиток потенціалу є, мабуть, найбільш успішним та ефективним засобом активізації участі громади в децентралізованому наданні послуг. Ініціативи Програми високо цінуються всіма партнерами та зацікавленими сторонам, оскільки вони значно підвищують їх знання і навички.

Стандартні тренінги для МВП та організацій громад було проведено по наступним темам: комунікації, гендер, управління конфліктами, енергоефективність, система управління якістю, тощо. Важливими заходами розвитку потенціалу є конференції МВП та НФМП, а також обмінні візити Схід-Захід.

Важливою цільовою аудиторією є школи, які упроваджують нововведення у навчальну програму.

З 2007 року в Академії муніципального управління викладається курс «Сталий розвиток суспільства», який було розроблено за підтримки МПВСР. Значущим є той факт, що цього року Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України рекомендує цей курс для вивчення у вищих навчальних закладах по всій країні.

МПВСР та DESPRO спільно з Національною академією державного управління (НАДУ) розробляють програму тренінгів для муніципальних службовців та посадових осіб «Децентралізація та ефективне місцеве самоврядування». Індивідуальні тренінгові модулі мають стати практичним довідником, який поєднає матеріали МПВСР та DESPRO. Довідники будуть використовуватися навчальними закладами та тренінговими компаніями для навчання та підвищення кваліфікації місцевих посадовців.

Рекомендації:

- Завдяки тренінгам, які будуть включені в програму університетів та академій, можна охопити велику аудиторію. Тому, розвиток тренінгових курсів та модулів у співпраці з НАДУ та АМУ має бути пріоритетом діяльності програми.
- З метою підтримки високого рівня знань та навичок головних зацікавлених сторін, крім формальних тренінгів, проведених для нових партнерів, має бути розроблена програма перепідготовки, яка б покривала найбільш важливі аспекти діяльності.

2.4.2 Навчальна поїздка до Швейцарії

З метою демонстрації посадовим особам України та особам, які приймають рішення на місцевому рівні (міські та селищні голови, голови міських адміністрацій), найкращих практик функціонування місцевого самоврядування та переваг децентралізації з чітким розмежуванням функцій, обов'язків та влади органів центральної та місцевої влади в Швейцарії від імені МПВСР Skat організував та здійснив навчальну поїздку до Швейцарії у червні 2010 року. Особлива увага під час поїздки зверталась на надання децентралізованих муніципальних послуг у великих, середніх та малих містах Швейцарії (для більш детальної інформації дивіться звіт з навчальної поїздки).

Навчальна поїздка залишила в учасників глибоке та тривале враження та значно зміцнила відношення ШАРС та ПРООН. Наприкінці поїздки учасникам було запропоновано розробити індивідуальні плани дій. Хоча, на сьогоднішній день, тільки місто Долина надало свій звіт.

Рекомендації:

- З огляду на позитивний досвід навчальної поїздки, МПВСР рекомендовано продовжувати фінансову підтримку заходів та ідеї окремих її учасників, оскільки більшість із них відповідають потребам України.
- Беручи до уваги той факт, що більшість партнерів на національному рівні є новими, і що після місцевих виборів деякі міські та селищні голови були змінені, має бути врахована можливість організації ще одної навчальної поїздки.

2.5 ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ПЛАНІВ

Від початку співпраці між ШАРС та МПВСР з 2005 по 2010 рік було реалізовано 269 проектів, 67 з них - за підтримки ШАРС. На сьогодні, близько 49,000 людей отримують вигоду від реалізації цих проектів. Наприкінці фази III, внесок Швейцарської конфедерації в бюджет проекту МПВСР має становити близько 1,68 млн. доларів США.

Планування діяльності та реалізація планів відбуваються відповідно до встановлених процедур, які викладені в операційних посібниках, на основі яких відбувається тренування МВП. Ці посібники регулярно оновлюються.

Відповідно до попередніх рекомендацій, більшість міст-партнерів стали використовувати стратегічне планування. Раціональне застосування стратегічного планування прискорює надійне та цілеспрямоване використання коштів. Хоча через фінансову кризу у 2011 році мають місце лише обмежені інфраструктурні механізми розвитку. Проекти громад (переважно у сфері енергоефективності) дуже важливі для демонстрації того, що участь громадян може позитивно впливати на сталий розвиток в містах.

Моніторинг та управління якістю все ще не є найсильнішою стороною проекту. Причинами цього є низький ступінь реагування технічних відділів та нестача коштів на регулярні візити персоналу МПВСР. Результатом цього є факт, що якість робіт є різною на різних проектах та мало контролюється Програмою

МПВСР розробила рекомендації, які описують діяльність, механізми обслуговування, визначають роль та зобов'язання, схему відшкодування витрат всіх

залучених сторін. Діючі закони та стандарти, які стосуються будівництва та обслуговування соціальної інфраструктури, були також враховані.

Згідно з рекомендаціями попередньої Місії, фінансові механізми ПРООН були переглянуті та плату за послуги загального управління (ПЗУ) було зменшено з 7% до 3%. Цей крок був дуже позитивно сприйнятий в містах-партнерах.

Рекомендації:

- Продовжувати впровадження проектів громад, що демонструють як участь громадян може позитивно впливати на сталий розвиток в містах.
- Зміцнювати технічні аспекти якості шляхом регулярних тренінгів та курсів перепідготовки.

2.6 ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВПРАЦЯ

Згідно з проектними документами обох проектів: DESPRO та МПВСР, синергії та обмін досвідом між цими двома програмами мають бути використані до максимально можливого рівня. Завдяки тісній співпраці програми отримають більші важелі, необхідні для сприяння просуванню реформи децентралізації та місцевого самоврядування.

Програми ідеально доповнюють одна одну працюючи і в міській, і в сільській місцевостях. Також, вони співпрацюють у сфері розвитку потенціалу та розробляють ініціативи міжмуніципальної співпраці.

Існує спільна діяльність з програмою ШАРС «Посилення спроможності органів місцевого самоврядування в Україні», що виконується Радою Європи. Але можливе подвоювання в діяльності.

Той факт, що МПВСР займається питаннями створення ОСББ та сприяє поширенню принципів енергоефективності та енергозбереження, можлива співпраця із проектом Міжнародної фінансової корпорації «Енергоефективність в багатоквартирних будинках».

Рекомендації:

- Хоча діяльність МПВСР та DESPRO добре координується шляхом регулярних зустрічей, спільною участю у заходах та ін., але механізми співпраці у сферах управління знаннями та національного політичного діалогу мають бути посилені.
- Проаналізувати програми МПВСР, DESPRO та Ради Європи, що стосуються розвитку потенціалу, ідентифікувати напрямки співпраці та попереджати подвоювання в діяльності. Розробити матрицю, яка відображатиме вид заходів з розвитку потенціалу, кількість вигодонабувачів, навчальні заклади та інше.
- Дослідити які існують напрямки співпраці, що можуть бути використані у співробітництві з проектом Міжнародної фінансової корпорації «Енергоефективність в багатоквартирних будинках».

2.7 Міжмуніципальна співпраця у сфері управління твердими побутовими відходами

2.7.1 Передумови

Більшість українських міст стикається з труднощами у сфері ефективного поводження з твердими побутовими відходами, що виникають на місцевій території внаслідок обмежених фінансових ресурсів та браку технічних та управлінських навиків. Незважаючи на те, що органи влади опановують все більше інформації про необхідність ефективних рішень у сфері ПТВП, дуже мало відомо про прийнятні концепції та стратегії вирішення цієї проблеми. Саме на цьому тлі проект DESPRO виконав попередню оцінку поточної ситуації у містах Тульчин та Бахчисарай. В 2010 році в м. Тульчин та навколишніх громадах було ініційовано поступовий процес планування проекту з питань поводження з ТПВ, адже це унікальна можливість для спільної міжмуніципальної співпраці.

2.7.2 Процес планування

Головний зміст окремих **кроків планування** полягає в наступному:

- **Крок 1:** офіційне визначення організації планування. Воно складається з планування процесу, включаючи інформування населення та рівень участі.
- **Крок 2:** збір, компіляція та аналіз вихідних даних щодо системи ПТПВ. Зокрема, збиратимуться дані щодо складу та створення відходів, поточних практик поводження з ТПВ та майбутнього бачення щодо тенденцій/перспектив діяльності по генеруванню відходів у регіоні.
- **Крок 3** розробка найбільш прийнятних моделей для майбутньої організації. Обговорюватимуться та аналізуватимуться всі відповідні елементи інтегрованої системи поводження з ТПВ (ІСПТПВ). Зокрема, досліджуватимуться наступні елементи:
 - Інституційні рамки
 - Модель щодо збору / переробки / ліквідації відходів.
 - Фінансовий менеджмент (тарифи, відшкодування витрат)
 - Підвищення обізнаності громадськості /інформування

Крок 4: на основі Кроку 3, розробка та оцінка різних варіантів моделей, включаючи кошториси.

Крок 5: розроблятиметься стратегія ПТПВ. На основі цієї стратегії, встановлюватиметься детальна модель щодо впровадження.

Крок 6: діяльність по розробці плану дій щодо обраної моделі:

- Організація впровадження (бюджет/фінансування, заходи, моніторинг)
- Домовленості та контракти
- Етапи прийняття рішень

Крок 7: впровадження системи ПТПВ. Впровадження включатиме розвиток спроможності та навчання, але також закупівлі та впровадження обладнання.

Фахівці DESPRO займаються плануванням діяльності, МПВСР бере участь в цьому процесі та підтримує його шляхом проведення відповідних тренінгів та навчальних програм для всіх зацікавлених партнерів.

Координатором та керівником процесу виступає Робоча група з питань ПТПВ, яка складається з представників ШАРС, DESPRO та МПВСР. Експерт з питань ТПВ з Швейцарії надаватиме регулярні консультації. На сьогоднішній день виконуються кроки 2 та 3.



Аналіз складу твердих відходів в м. Тульчин (крок 2)

Фінансування щодо спільної ініціативи DESPRO/МПВСР ще не забезпечене. В той час як проектом DESPRO передбачено суттєву суму на технічну підтримку ініціативи з ТПВ, МПВСР має в наявності дуже обмежені ресурси.

Для отримання більш детальної інформації щодо процесу планування та фінансування дивіться звіт про місію А. Ольшевські, експерта з ТПВ, вересень 2011.

Рекомендації:

- Задля того, аби забезпечити нормальне впровадження даної спільної ініціативи, потрібно суворо дотримуватись концепції та плану дій. Мають бути проведені тренінги для підвищення обізнаності з питань ТПВ серед всіх зацікавлених партнерів.
- З огляду на ситуацію з обмеженим фінансуванням для надання технічної допомоги, МПВСР/ПРООН має докласти максимум зусиль і отримати додаткові кошти.

2.8 ПЕРСПЕКТИВИ

Як було зазначено раніше, найважливішим для ШАРС було те, щоб МПВСР підтримувала перехідний процес шляхом створення досвіду доброго врядування. Програма має забезпечити, щоб історії успіху інших проектів, які співфінансує ШАРС, не були втрачені, та досвід залучення громади в сільських районах міг також бути застосований у містах. Наразі ця вимога була врахована Програмою та успішно здійснена шляхом реалізації більше 270 ініціатив.

SWOT аналіз під час місії показує, що в сучасному політичному та економічному середовищі найбільшим викликом для МПВСР та інших проектів, що працюють в сфері децентралізації та місцевого самоврядування, може бути подальше інтегрування позитивного досвіду, отриманого на муніципальному рівні, в державну політику. Тому дуже важливо продовжувати роботу на муніципальному рівні для того, щоб створити критичну масу успішних прикладів, які не зможе ігнорувати державна влада.

МПВСР є важливою фігурою на рівні національного діалогу зокрема в питаннях створення ОСББ, поширення принципів сталого місцевого розвитку, доброго врядування, децентралізації та демократизації. Діяльність Програми на місцевому рівні ідеально доповнює проект DESPRO. Тому співпраця з МПВСР була включена в проектний документ DESPRO Фази II. Стратегічний альянс з DESPRO має й надалі укріплюватися для досягнення більшої значущості на національному рівні. Дуже важливо налагодити партнерства з багатообіцяючими організаціями, установами та партнерами. Такий напрям діяльності допоможе і надалі сприяти процесу реформування та сталого розвитку.

Враховуючи те, що цілі МПВСР повністю співпадають із Стратегією співробітництва ШАРС на 2011-2014 роки, особливо у сфері «Міське врядування та громадські послуги», а також існує спільна діяльність з інших ініціатив, які підтримує Швейцарська конфедерація, ШАРС рекомендовано продовжити надання технічної та фінансової допомоги для МПВСР.

ДОДАТКИ

Додаток 1	Технічне завдання
Додаток 2	Програма місії
Додаток 3	Заходи, здійснені відповідно до ключових рекомендацій 2010

Додаток 1

Технічне завдання

Технічне завдання

Контракт №. _____ (Мандат(доручення) тип Б)

Незалежна експертна місія та надання технічної підтримки проекту Муніципальна програма врядування та сталого розвитку

1 Передумови та причини

Муніципальна програма врядування та сталого розвитку (МПВCR) ПРООН була започаткована у квітні 2004 року. Метою Програми є розвиток прозорих та партисипативних механізмів для запровадження процесів сталого розвитку у містах та сприяння розбудові ефективного врядування та демократичного суспільства в країні.

Для прискорення вищезгаданих процесів, в 2005 році ШАРС почала надавати фінансову та технічну підтримку МПВCR. Швейцарська конфедерація робила внески на користь МПВCR через дві фази проекту «Сприяння врядуванню за участю громадян та розвитку в містах України» (Фаза I у 2005-2006 роках, Фаза II у 2007-2009 роках). ШАРС обрало Швейцарський центр ресурсів та консультантів з метою розвитку як консультанта для надання технічної та дорадчої допомоги працівникам МПВCR та їх партнерам.

На сьогоднішній день, партнерами проекту є 29 міст (з 450 міст України) в 12 областях (з 25 областей України), включаючи АР Крим. Від початку діяльності Програми, загалом було виконано 272 проекти громад загальною вартістю 30.8 млн. гривень. Надані кошти були розподілені між донорами (ПРООН/ШАРС/СІДА/Посольство Норвегії), муніципалітетами, громадами та приватним сектором у відповідному співвідношенні 32,6%, 49,6%, 13,2% та 4,6%. Результатом виконання мікро-проектів стало покращення якості життя та доступу до надання послуг у сферах енергоефективності, водопостачання, охорони здоров'я та навколишнього середовища. 39'980 жінок, 31'455 чоловіків та 55'874 дітей отримали вигоду від цієї підтримки. Серед 272 здійснених проектів, 46% - це проекти соціального сектору, 50% - у сфері енергоефективності та навколишнього середовища, 4%- сфера економічного розвитку.

На рівні громади в 29 містах-партнерах були створені Муніципальні відділи підтримки (МВП) задля мобілізації місцевих громад та підтримки проектів місцевого розвитку. Завдяки роботі МВП було створено більш ніж 500 організацій громад в секторі житлово-комунального господарства та навчання; покращилися умови проживання більш ніж 125 тисяч міських жителів через надання малих грантів для більш ніж 270 проектів громад, що були реалізовані на засадах спів-фінансування.

Запропоновані Програмою у попередніх двох фазах підходи за участю громади зараз впроваджуються у містах-партнерах. Механізми планування та бюджетування річного соціально-економічного розвитку міста за участю громади та спів-фінансування громадських ініціатив на конкурентних засадах стали невід'ємними частинами функціонування міста.

Метою третьої Фази є «Ефективні підходи та механізми децентралізованого управління в містах сприяють ефективному наданню громадських послуг».

Задля досягнення вищезгаданої мети, в проектному документі Фази III (1 Січня 2010 - 31 грудня 2012) окреслюються наступні три цілі (результати):

- На місцевому/муніципальному рівні, інституційні механізми для поширення партисипативного управління зміцнилися та посилилися.
- Впроваджені в містах публічно-приватно-громадські партнерства для покращення надання громадських послуг зміцнені, задокументовані та розповсюджені по території всій України.
- Підхід за участю громади інтегрований в процес розробки законодавства з питань децентралізації та місцевого самоврядування та сприяє зміцненню та успішній реалізації процесу децентралізації та реформи місцевого самоврядування.

2 Цілі мандату

ШАРС, за погодженням ПРООН, доручає Skat продовжити надання технічної підтримки МПВСР, що має свої специфічні завдання:

1. Методичні рекомендації: Підтримувати персонал проекту в процесі аналізу та подальшого розвитку для інституалізації та поширення досвіду на муніципальному рівні, надавати дорадчу підтримку щодо кроків для подальшої інтеграції напрацьованих механізмів на національному рівні.
2. Технічні рекомендації: Проконсультувати персонал МПВСР щодо зміцнення компоненту проекту у сфері надання громадських послуг (поводження з твердими побутовими відходами, водопостачання, енергоефективність).

Після проведення першої незалежної місії восени 2010 року, Skat має провести другу (заключну) незалежну місію (відповідно цьому технічному завданню) для завершення тривалої технічної підтримки проекту МПВСР.

3 Обсяг роботи

Для досягнення мети 1, Skat має:

Перевірити виконання рекомендацій, що були надані МПВСР під час попередньої місії у 2010 році;

Проконсультувати персонал проекту щодо оцінювання діяльності проекту у відповідності до проектного Документу, тематичної структури та річного плану на 2011 рік. Надати пораду щодо подальшої діяльності різних компонентів проекту;

Оцінити якість тематичних посібників які були розроблені МПВСР та надати рекомендації щодо їх покращення;

Запропонувати шляхи зміцнення/покращення процесу управління знаннями на рівні проекту задля його успішного розвитку;

Визначити відповідність та доцільність впровадження підходу «Стале місто» в Україні та окреслити основні вимоги для цього.

Для досягнення мети 2, Skat має:

Оцінити координацію та потенційні напрямки співпраці між МПВСР, DesPro, Радою Європи та надати рекомендації, щодо співробітництва у сфері надання громадських послуг, міжмуніципальної співпраці (включаючи ініціативу з ПТПВ у м. Тульчин) та процесу управління знаннями;

Оцінити існуючі можливості МПВСР та запропонувати кроки щодо впровадження підходів проекту на національному рівні;

4 Методологія

Для досягнення вищезгаданих цілей та виконання запланованих завдань, мандат незалежної експертної місії включає:

а) Вивчення документів

Перед початком місії, консультанту Skat буде наданий відповідний пакет документів (див. нижче Таблицю 1). Додаткову інформацію та роз'яснення можна буде отримати після прибуття в Україну.

Таблиця 1 – Додаткові матеріали

☐	Брошура проекту та інформаційні буклети
☐	Проектний Документ – ШАРС III Фаза проекту
☐	Звіт про стан виконання (річний, квартальний) та фінальний звіт(Фаза II)
☐	Різноманітні видання та програмні документи
☐	Різноманітні посібники та довідники
☐	Інші відповідні матеріали

б) Спільні зустрічі та брифінги між Швейцарським Бюро співробітництва в м. Києві, Програмою Розвитку ООН в Україні та персоналом;

с) Координаційні зустрічі між персоналом МПВСП, DesPro та Радою Європи за участі представників ШАРС та ПРООН з питань можливих напрямків співпраці в різних сферах, наприклад міжмуніципальна співпраця, управління знаннями та інше;

д) Поїздки до міст-партнерів, визначених МПВСП;

е) Зустрічі з партнерами МПВСП та національному та муніципальному рівнях;

ф) Робочі зустрічі з персоналом.

Персонал МПВСП супроводжуватиме консультанта під час роботи в Україні.

Національний програмний менеджер ШАРС буде приєднуватися в обрані моменти зустрічей та обговорень.

5 Результати роботи / Звітність

Результатом роботи консультанта має стати наступне:

1) Попередній звіт місії має бути наданий протягом 10 днів після закінчення місії для персоналу ПРООН/МПВСП та ШАРС;

2) Фінальний звіт, що відображатиме всі аспекти зазначені вище, знахідки та рекомендації проекти МПВСП та ШАРС мають отримати не пізніше 20 робочих днів після заключної зустрічі. Звіт має бути стислим та не перевищувати 15 сторінок (шрифт Arial 11, без додатків).

3) Остаточний фінансовий звіт (разом із табелем відпрацьованих днів у Швейцарії та України) має бути наданий не пізніше 20 робочих днів після заключної зустрічі.

Мова звіту - англійська.

Звіт про проведену діяльність має бути наданий в електронній формі, фінансовий звіт має бути роздрукований та підписаний.

6 Тривалість та реалізація завдання

Незалежна експертна місія має бути проведена у серпні/вересні 2011 року. Консультативні внески мають бути надані у рамках місії,що триватиме 11 днів на території України (включаючи переїзд) та 5 днів для підготовки та написання звіту у Швейцарії.

Наступна таблиця показує приблизний розклад роботи. Більш детальний розподіл часу має бути узгоджений з ПРООН/МПВСР, ШАРС та консультантом до підписання контракту.

Завдання/Діяльність	Кількість днів
Аналіз проектної документації та підготовка діяльності в Швейцарії	2
Переїзд	1
Робота в Україні	10
Написання звіту	3
<i>Загальна кількість (максимум)</i>	<i>16 днів</i>

Консультант несе відповідальність за логістичну та адміністративну організацію цього завдання. Однак, представники МПВСР та ШАРС нададуть логістичну підтримку консультанту на Україні (бронювання готелю, транспортне забезпечення, планування зустрічей в Києві та в інших містах).

Консультант отримає всю необхідну документацію в електронному вигляді до початку мандату.

Київ,
Швейцарське Бюро Співробітництва

Сент Галлен,
SKAT

.....
Віктор Шуткевич
Заступник національного директора

.....
Йорг Крістен
Консультант

Додаток 2

Програма місії

ПОПЕРЕДНЯ ПРОГРАМА МІСІЇ П. ЙОРГА КРІСТЕНА
29 серпня – 9 вересня

Дата	Час	Захід
29 серпня (Понеділок)	15:45	- Прибуття до Києва <i>рейс PS 470 (Аеропорт Бориспіль)</i> <i>Поселення (Ольга Романів разом із DesPro)</i> - Робота з документами
30 серпня (Вівторок)	08:30 – 10:00	Зустріч з керівництвом ПРООН та ШАРС - Мануель Еттер, Директор ШАРС - Гуідо Белтрані, Директор ШАРС (з 1 вересня 2011) - Елена Панова, Заступниця директора Представництва ПРООН в Україні - Оксана Реміга, Старший програмний менеджер ПРООН - Світлана Грищенко, Програмний менеджер ШАРС - Ірина Скалій, менеджер МПВСР <i>Місце: офісі ШАРС, Київ, вул. Івана Франка, 29</i>
	11:00 – 13:00	- Робоча зустріч із персоналом МПВСР. Брифінг щодо поточної діяльності та майбутніх планів МПВСР. Презентація кластерів. <i>Місце: вул. Еспланадна, 20. Мала конференц-зала</i>
	14:00 – 15:00	- Перегляд документів <i>Місце: вул. Еспланадна, 20. офіс 713-414</i>
	15:00 – 16:30	- Спільна зустріч між проектом «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» and Despro <i>Місце: вул. Еспланадна, 20. Велика конференц-зала</i>
31 серпня (Середа)	Ранок	- Зустріч з представниками Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства 1) Наталія Олійник, директора Департаменту стратегії реформування та розвитку житлово-комунального господарства 2) Олександр Ігнатенко, Людмила Полтораченко, начальник відділу поводження з твердими побутовими відходами <i>Місце: вул. Димитрова, 24</i>
	14:40-15:40	- Зустріч з представниками Асоціації місцевих та регіональних влад. • <i>Юрій Андрійчук, Голова секретаріату</i> <i>Місце: вул. Артема, 73, 10 поверх</i>
	16:55-18:05 18:05-21:00	- Переїзд до м. Рубіжне, Луганської області (переліт через м. Донецьк)
1 вересня (Четвер)	09:00 – 18:00	- Зустріч із Костянтином Козюбердою, Міським головою м. Рубіжне - Зустріч з представниками МВП та проведення дискусії про досвід організації та підтримки місцевих ініціатив; презентація комунікативних практик МВП м. Рубіжне Зустріч з представниками секретаріату громадської консультативної ради міського голови - Зустріч з фахівцями ІКТ та дискусія щодо досвіду створення та оновлення веб-сайтів за підтримки МПВСР

		- Візит до місця реалізації проекту та зустріч з представниками ОСББ, які отримали підтримку від ПРООН/МПВСР для реалізації проекту - офіційне відкриття проекту
2 вересня (П'ятниця)	09.00 – 14.00	- Зустріч з представниками мережі шкіл. Презентація досвіду проведення інформаційно-просвітницької кампанії (під-проект Кожна краплина має значення, попередні - з питань Віл/СНІД, гендерної рівності, права споживача та ін.) - Візит до місця реалізації проекту та зустріч з представниками ГО місцевої школи (буде визначена пізніше), яка отримала підтримку від ПРООН/МПВСР для реалізації проекту. Дискусія щодо досвіду реалізації проекту. - Заключна зустріч з представниками МВП та дискусія щодо планів на майбутнє - Переїзд до м. Київ
3 вересня (Субота)		- Вивчення документації
4 вересня (Неділя)		Вихідний день
5 вересня (Понеділок)	11:00 – 15:30 16:00 – 18:00	- Зустріч з представниками Комітету ВР з питань державного будівництва та місцевого самоврядування України <i>Місце: вулю Садова, 3, 4 поверх</i> - Переїзд до м. Тульчин, Вінницької області - Зустріч з міським головою та його командою для обговорення існуючої ситуації діяльності проекту на муніципальному рівні та планів на майбутнє.
6 вересня (Вівторок)	09:00 – 11:00 11:00 – 12:00 14:00 – 17:00	- Зустріч з представниками секретаріату робочої групи міжмуніципальної співпраці з питань впровадження нових підходів ТПВ - Зустріч з представниками обраних шкільних мереж для обговорення планів щодо підвищення громадської обізнаності з питань ТПВ
7 вересня (Середа)		- Зустріч з Міським головою м. Вознесенськ, паном Юрієм Гершовим та його командою - Зустріч з представниками МВП м. Вознесенськ - Зустріч з представниками секретаріату мережі шкіл та обговорення напрямків співпраці між МПВСР та науковими установами - Зустріч з представниками групи підтримки системи управління якістю для обговорення існуючих досягнень та планів щодо розробки проекту з електронного врядування - Зустріч з представниками ОСББ - Зустріч з представниками ГО та візит до місця реалізації проекту
8 вересня (Четвер)	10:00 – 15:00 16:00 – 18:00	- Зустріч з представниками місцевої влади та візит до місць реалізації проекту - Переїзд до м. Київ - Час для підготовки попередніх висновків

9 вересня (П'ятниця)	10:00 – 11:30	Заключна зустріч з керівництвом ПРООН та ШАРС • Гуідо Белтрані, Директор ШАРС • Елена Панова, Заступниця директора Представництва ПРООН в Україні • Оксана Реміга, Старший програмний менеджер ПРООН <i>Місце: Офіс ПРООН в Україні, Кловський узвіз., 1</i>
10 вересня (субота)		Внутрішня зустріч з командою DESPRO
11 вересня (Неділя)	09.25	Відліт з м. Києва

Додаток 3

Заходи, здійснені відповідно до ключових рекомендацій 2010 р.

Підготувала Ірина Скалій,
Менеджер проекту ПРООН/МПВСР

ПРООН/МПВСР

Незалежна експертна місія та надання технічної допомоги проекту – Йорг Крістен
Заходи, здійснені відповідно до ключових рекомендацій, наданих у вересні 2010 р.

	Рекомендації	Здійснені заходи
1	Концепція та стратегія Програми	
а	Прийняти запрошення В'ячеслава Негоди, Директора Департаменту регіональної політики та місцевого самоврядування Кабміну, та взяти участь в новостворених робочих групах, які займаються розробкою проекту законів, пов'язаних з житлово-комунальним господарством.	Запрошення було отримано. Персонал МПВСР отримав членство Ради з питань міжмуніципальної співпраці, експертно-консультаційної ради з питань реформування місцевого самоврядування в Україні при Міністерстві та ін..
б	Планувати спільні ініціативи з МінЖКГ та сприяти їх зусиллям, пов'язаним із законом «Про об'єднання співвласників багатоквартирного будинку» (ОСББ).	На прохання Міністерства було розроблено дві навчальні програми для членів/голів правління ОСББ та професійних управляючих (управдомів) багатоквартирними будинками. Фахівці проекту приймали участь в обговоренні змін до закону про ОСББ.
в	Продовжувати співпрацю з існуючими містами-партнерами та упевнитися в тому, що заплановані заходи відбуваються.	Завершено
г	Підходи за участю громади мають консолідуватися та інституційно закріплюватися, а також має бути створена критична маса демонстраційних проектів.	Завершено. Досвід м. Рівне в засвоєнні підходів МПВСР було задокументовано та надано до друку.
д	Концепція полягає в тому, що акцент має залишатися на підтримці реформ законодавства і політики, а також на капіталізації та документуванні отриманих уроків для майбутнього розповсюдження та поширення.	Завершено. Більшість ресурсів МПВСР було виділено для виконання цієї мети. Проекти громад фінансуються все менше.

2	Інституціоналізація та розвиток потенціалу: муніципальний рівень	
а	Беручи до уваги інституційну сталість, створення інституційних механізмів з подібними завданнями має в подальшому підтримуватися в усіх містах/селищах партнерах, оскільки вони чітко показують використання міськими/селищними радами підходу за участю громад. Успішні приклади та випадки мають бути задокументовані та розповсюджені по території України.	Досвід м. Рівне в засвоєнні підходів МПВСР було задокументовано та надано до друку. Інші міста-партнери мали нагоду ознайомитись з успіхами в м. Рівне. Було докладено максимум зусиль для процесу трансформації МВП в Ресурсні центри (якщо донори будуть працювати у місті МВП переростуть у Ресурсні центри).
б	У більших містах нові відділи мають працювати міжгалузево, у співпраці з відповідними професійними галузевими управліннями, такими як управління захисту довкілля, інфраструктури, освіти, тощо та звітувати на пряму міському голові.	Вже працюють
в	На рівні громад увага має зосереджуватися на підтримці ОСББ, оскільки це повністю співпадає з національною політикою МінЖКГ.	Завершено. Пріоритетом роботи було створення ОСББ. В особливих випадках було підтримано ініціативи щодо ремонту шкіл та дитячих садочків.
г	Подальша підтримка запровадженню СУЯ, оскільки це мотивує працівників міської ради, означаючи їх ключові ролі та зобов'язання, а також сприяє економії витрат завдяки покращеній ефективності та якості послуг. Задоволення користувачі зростає, оскільки їх замовлення виконується відповідним чином, вчасно та детально.	Працює. Спеціаліст з управління якістю МПВСР регулярно відвідує міста-партнери для оцінки якості роботи та надає консультації щодо проектів які виконуються.

3	Інституціоналізація та розвиток потенціалу: національний рівень	
а	МПВСР має продовжувати використовувати досвід, який вона отримала завдяки своєму багаторівневному підходу. Він має використовуватися для розробки законодавчих рекомендацій та залучення до політичного діалогу та юридичного процесу на національному рівні (див. зовнішнє оцінювання, виконане п. Н.Топпервін, червень 2009).	Досвід МПВСР біло презентовано та визнано національними партнерами, а саме Міністерством регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України. Було розроблено методичні рекомендації з питань електронного врядування та поведінки з ТПВ. Рекомендації перекладаються та друкуються.

б	Як було відмічено раніше, партнерські зв'язки з Департаментом регіональної політики та місцевого самоврядування Кабінету Міністрів України, Комітетом Верховної Ради України з державного будівництва, регіональної політики та місцевого самоврядування, а також з Міністерством житлово-комунального господарства України мають бути використані по максимуму, оскільки вони надають точки доступу до національного політичного діалогу, пов'язаного з децентралізацією та місцевим самоврядуванням. В цьому напрямку має використовуватись спільний підхід з DESPRO	Завершено. Було ре- ініційовано діалог з новим керівництвом Міністерства.
4	Розвиток потенціалу: діяльність в межах країни	
а	З метою підтримки високого рівня знань та навичок головних зацікавлених сторін, крім формальних тренінгів, проведених для нових партнерів, має бути розроблена програма перепідготовки, яка б покривала найбільш важливі аспекти діяльності.	Виконано. (як частина щорічної конференції МВП)
б	Хоча гендерне питання враховується в багатьох аспектах діяльності Програми, та вже було проведено декілька тренінгів, має бути розроблено окремий тренінг для підвищення знань з гендерної тематики. Тренінг «Соціальне управління» може включати розділ з гендерної проблематики, соціальної мобілізації та розвитку громади.	Виконано. (як частина щорічної конференції МВП)
с	Завдяки тренінгам, які будуть включені в програму університетів та академій, можна охопити велику аудиторію. В цьому зв'язку, розвиток тренінгових курсів та модулів у співпраці з НАДУ та АМУ має бути пріоритетом діяльності програми.	Виконано. За підтримки НАДУ та DesPro, було розпочато розробку курсу тренінгів для державних службовців. Була створена робоча група.
5	Розвиток потенціалу: Навчальна поїздка до Швейцарії	
а	З огляду на позитивний досвід навчальної поїздки, рекомендується, щоб МПВСР продовжувала підтримувати фінансово заходи та ідеї окремих її учасників, оскільки більшість із них відповідають потребам України. Наприклад, Долинський міський голова хотів би поширити використання велосипедів, запровадивши велосипедні доріжки.	Виконано. Було враховано та погоджено Ініціативу м. Долина. Готується проектна заявка.

	Беручи до уваги той факт, що більшість партнерів на національному рівні є новими, і що після місцевих виборів деякі міські та селищні голови були змінені, має бути врахована можливість організації ще одної навчальної поїздки.	Це питання буде обговорене з новим керівництвом ШАРС. Рекомендація буде виконана за наявності фінансових ресурсів.
6	Планування та реалізація проекту	
а	Як було рекомендовано під час попередньої місії, галузеві департаменти мають бути все більше залучені до планування, реалізації та моніторингу проектів, використовувати свої місцеві уміння та навички та розвивати власність.	Виконано
б	Зміцнювати технічні аспекти якості в регулярних тренінгах та курсах перепідготовки.	Виконано
в	На підсумковій зустрічі ПРООН пообіцяла шукати більш прийнятний (правовий) механізм фінансування для того, щоб ініціативи сталого розвитку здійснювались через МВП.	Було розроблено та затверджено нові правила та процедури. В процесі перехід до застосування міжнародних стандартів бухгалтерського обліку IPS AS. Проекту було дозволено проводити проплати в системі Атлас до \$ 2,500 . ПЗУ було зменшено з 7% до 3%.
7	Міжмуніципальна співпраця у сфері управління ТПВ	
а	Задля того, аби забезпечити нормальне впровадження вище зазначеної спільної ініціативи, потрібно суворо дотримуватись концепції та плану дій. Між членами робочої групи з ПТПВ мають проводитись регулярні координаційні зустрічі. Пропонується, що координувати ці робочі зустрічі має ШАРС.	Виконано. Під керівництвом ШАРС проводяться регулярні зустрічі.
б	З огляду на ситуацію з обмеженням фінансування для надання технічної допомоги, а, тим більше, щодо фінансування капітальних вкладень, МПВСР/ПРООН має докласти максимум зусиль і отримати додаткові кошти. На національному та регіональному рівні ШАРС погоджується взяти на себе лідируючу роль у процесі лобювання.	В процесі.

