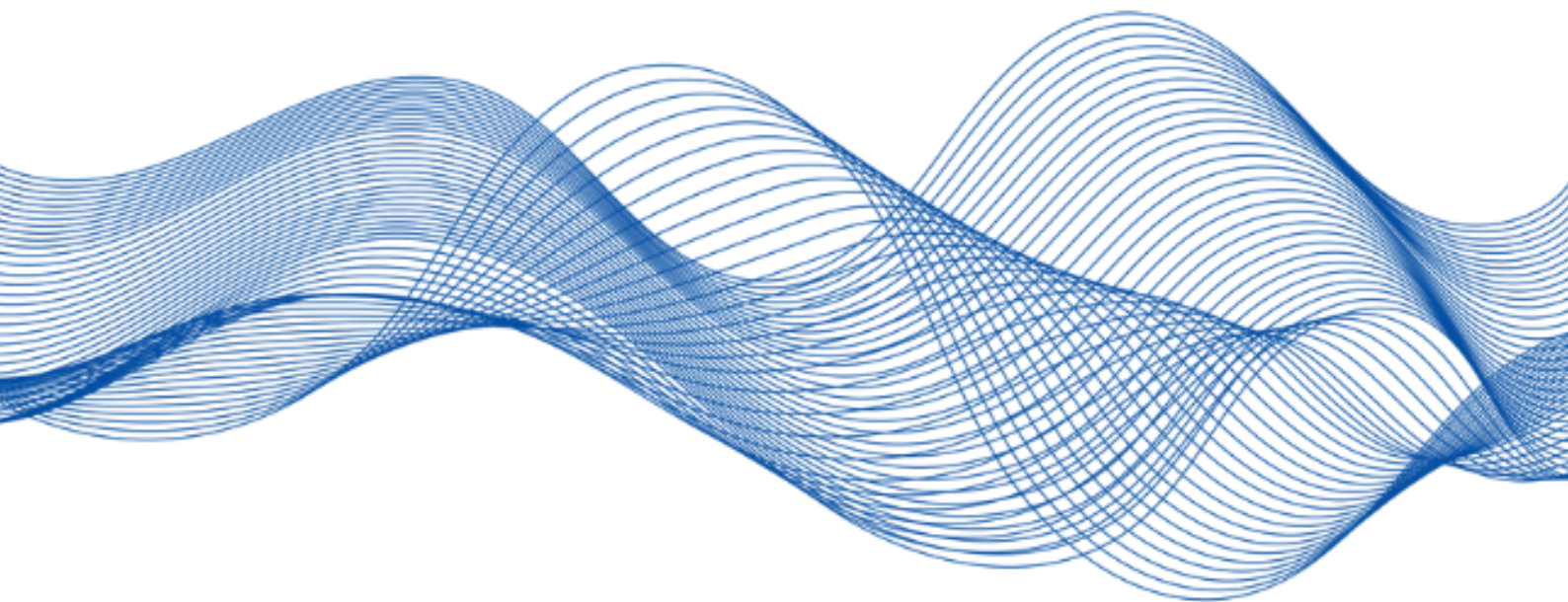


Універсальна **методологія** оцінки доброчесності комунальних підприємств





Дана публікація підготовлена в рамках співпраці Національного агентства з питань запобігання корупції за підтримки Антикорупційної ініціативи ЄС в Україні (EUACI).

Думки та погляди, висловлені експертами у цьому документі, є їхньою особистою позицією і не обов'язково відображають офіційну позицію EUACI, Європейського Союзу або Міністерства закордонних справ Данії.



Ця програма фінансується **Європейським Союзом**
і співфінансується та впроваджується
Міністерством закордонних справ Данії



**MINISTRY OF FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK**

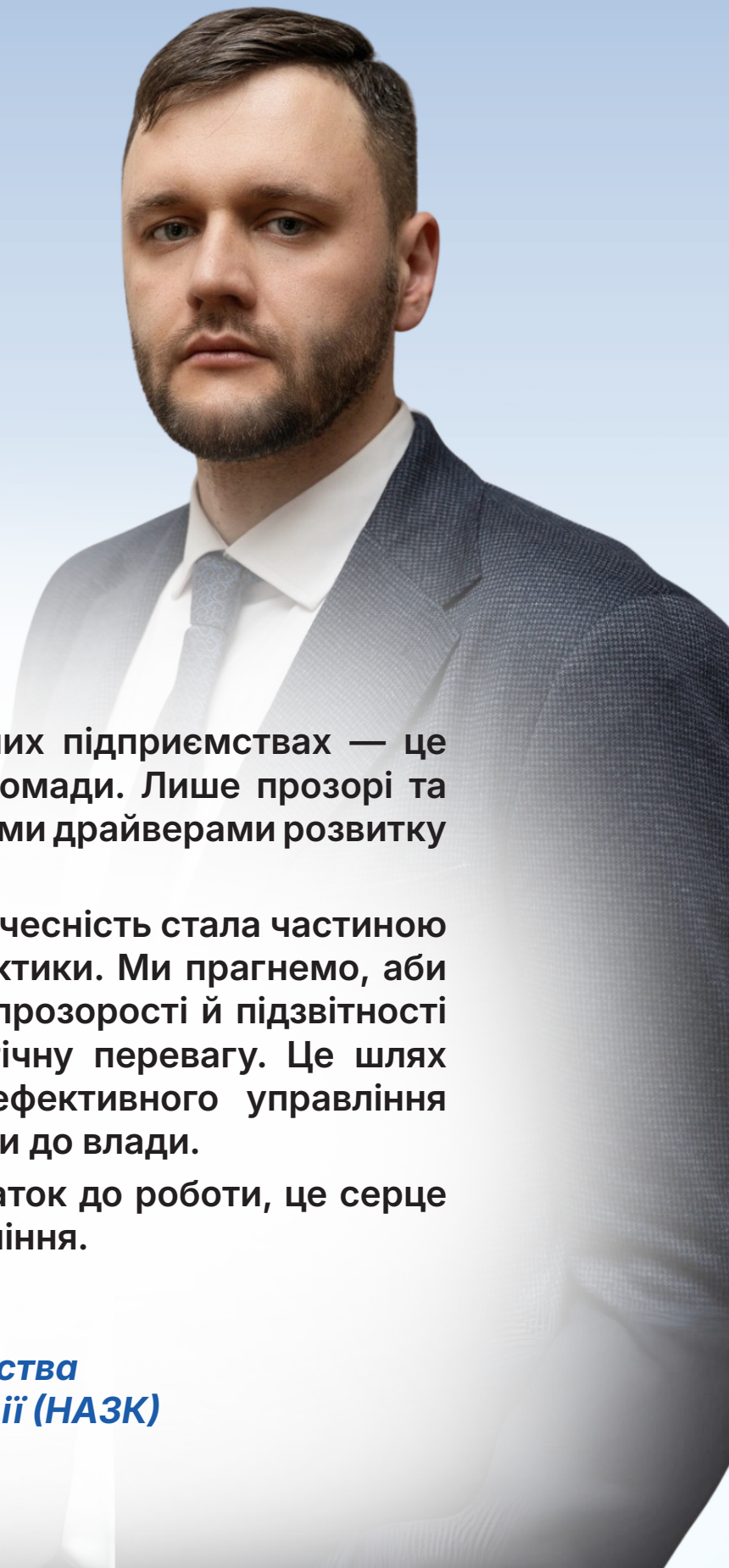
ЗМІСТ

Матриця рівнів зрілості доброчесності в організації: опис та порядок застосування	6
Загальна Матриця рівнів зрілості доброчесності (застосовується для всіх видів підприємств та установ)	13
Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності для підприємств у галузі транспорту	71
Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності для підприємств у галузі дорожнього господарства	95
Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності для підприємств у галузі медицини	124
Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності для підприємств у галузі водного господарства	137



Доброчесність комунальних підприємств — це не абстрактне поняття, а щоденна якість життя людей. Саме від прозорості, підзвітності та ефективності цих підприємств залежить вода, тепло й енергія у наших домівках. Впровадження належних стандартів корпоративного врядування є ключем до підвищення довіри, зменшення корупційних ризиків і створення реальної цінності для громади.

***Аллан Паг Крістенсен,
керівник Антикорупційної ініціативи
ЄС в Україні (EUACI)***

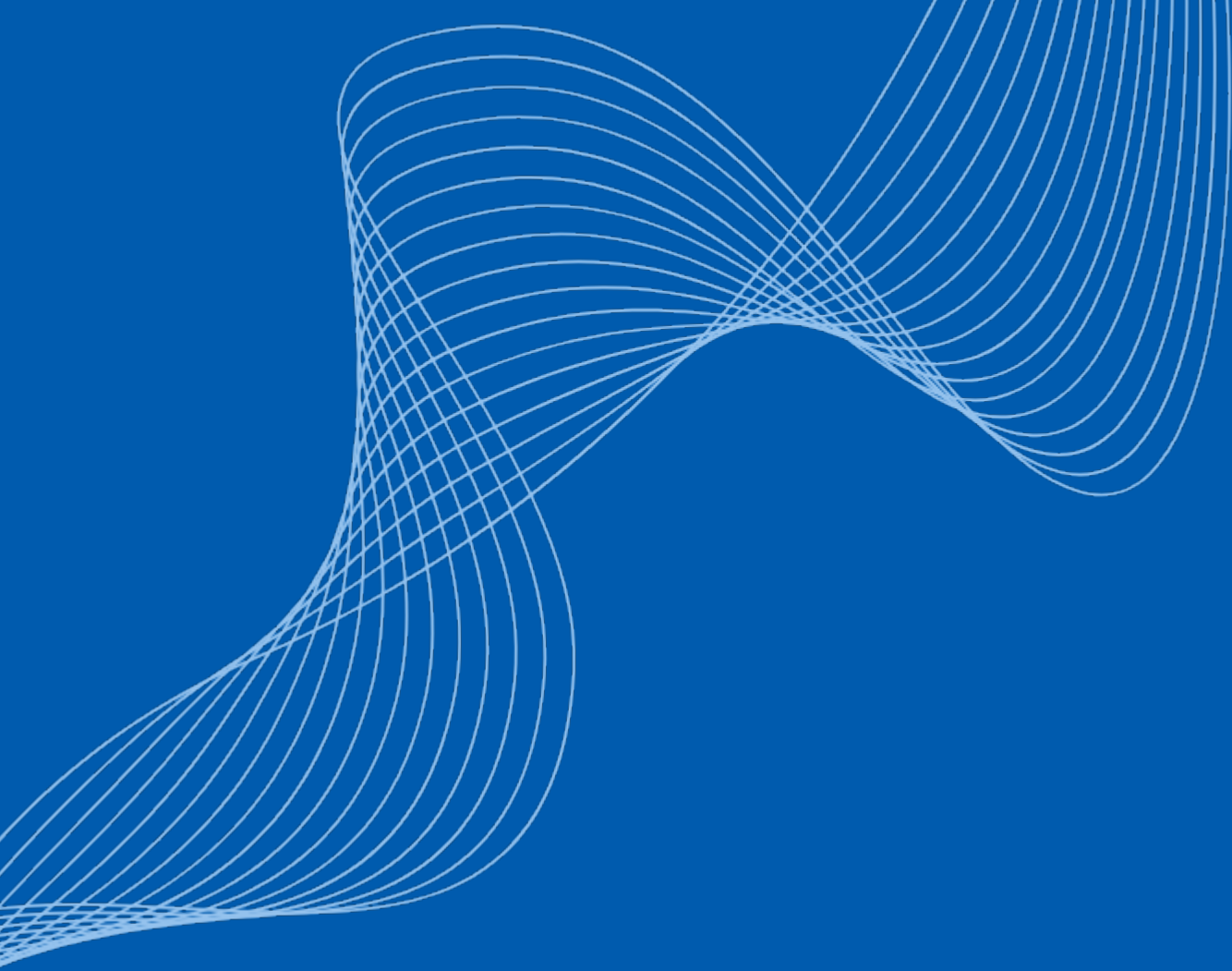


Доброчесність у комунальних підприємствах — це не гасло, а умова довіри громади. Лише прозорі та підзвітні КП стають справжніми драйверами розвитку і залучають інвестиції.

Наше завдання — щоб доброчесність стала частиною щоденної управлінської практики. Ми прагнемо, аби кожен керівник КП бачив у прозорості й підзвітності не формальність, а стратегічну перевагу. Це шлях до залучення інвестицій, ефективного управління активами та зміцнення довіри до влади.

Доброчесність — це не додаток до роботи, це серце сучасного публічного управління.

Віктор Павлушик,
Голова Національного агентства
з питань запобігання корупції (НАЗК)



Матриця рівнів зрілості добročесності в організації:

опис та порядок застосування

РІВНІ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ (ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ) В ОРГАНІЗАЦІЇ

Матриця рівнів зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації має метою створити уніфікований підхід до визначення стану доброчесності і запобігання корупції у різних типах підприємств, в тому числі комунальних і державних підприємствах. Крім того Матриця дозволяє не лише оцінити стан речей у конкретному підприємстві, але і виявляти «вузькі місця» та формувати пріоритети для вдосконалення організації.

Пропонується оцінювати рівень доброчесності організації за шкалою, яка складається із 5 послідовних рівнів зрілості, докладно їх опис міститься у таблиці нижче. Для зручності користування рівні пов'язані з визначеними кольорами.

КОРОТКИЙ ОПИС РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- **Початковий (хаотичний, ad hoc): Червоний.** Цей колір може символізувати небезпеку або увагу, що відповідає рівню, де процеси ще не впорядковані і є високий ризик корупції.
- **Керований (Managed): Помаранчевий.** Це перехідний колір між червоним і жовтим, що вказує на покращення, але ще є деякі ризики.
- **Визначений (Defined): Жовтий.** Символізує стандартизацію, освітленість шляху та певний рівень оптимізації.
- **Кількісний (Quantitatively Managed): Зелений.** Колір світла на світлофорі, що означає «йти». Процеси не лише впорядковані, але і ефективно управляються на основі метрик.
- **Оптимізуючий (Optimizing): Синій.** Символізує глибину, мудрість і стабільність. На цьому рівні організація досягла високого рівня зрілості і постійно вдосконалюється.

РІВЕНЬ

ОПИС

Початковий
(хаотичний, ad hoc)

Немає системи доброчесності (запобігання корупції): дотримання норм законодавства відбувається вибірково; керівник не приділяє уваги доброчесності, питання доброчесності порушується тільки як реакція на кримінальні та інші розслідування стосовно працівників; цінності організації не визначені; функції уповноваженої особи покладені на працівника за сумісництвом; стандарти процесів та канали повідомлень про корупцію відсутні або не налагоджені. Аудит не проводиться.

Керований
(Managed)

Створені базові способи контролю доброчесності (запобігання корупції): керівник визначає та регулярно комунікує доброчесність як одну з цінностей організації у межах місії та візії; доброчесність є одним із питань, яке враховується під час добору працівників; призначено уповноважену особу, яка консулює працівників; ухвалено «програму доброчесності (антикорупційну програму)» (чи інший документ щодо управління корупційними ризиками); налагоджено канали повідомлень про корупцію та захист викривачів, здійснюється аналіз наявних та потенційних контрагентів, врегулювання конфлікту інтересів, оцінка та мінімізація корупційних ризиків тощо. Але ці політики можуть бути впроваджені не повністю, незнайомі й незрозумілі для усіх працівників. Аудит системи доброчесності здійснюється під час аудитів інших функцій.

**Визначений
(Defined)**

Стандартизована система доброчесності (запобігання корупції): організація має сплановану та скоординовану керівником, визначену систему дотримання норм законодавства; цінності організації близькі працівникам; уповноважена особа має необхідні ресурси; політики та процедури чіткі, вони є частиною програми доброчесності, доведені до усіх співробітників і ними виконувані; налагоджені канали повідомлень про корупцію; інформація щодо запобігання корупції активно висвітлюється як всередині організації, так і назовні; процес оцінки корупційних ризиків інклюзивний, враховується під час стратегічного планування; відбувається регулярне навчання для уповноваженого та навчальні заходи для працівників організації. Проводиться окремий аудит ефективності уповноваженого (особи).

**Кількісний
(Quantitatively
Managed)**

Цілі системи доброчесності (запобігання корупції) встановлені та вимірювані керівником організації; організація не тільки має прописану програму дотримання норм, але й використовує дані та метрики для моніторингу ефективності своєї діяльності; працівникам близька цінність доброчесності; кожен захід з мінімізації корупційних ризиків оцінюється та аналізується, в тому числі із залученням експертів та громадськості; публічно висвітлюються кількісні показники роботи; дотримання норм є частиною стратегічного планування організації та інтегроване в бізнес-процеси; частиною запобігання корупції стає етика. Проводиться аудит всієї системи доброчесності.

**Оптимізує
(Optimizing)**

Система доброчесності (запобігання корупції) стійка, прозора, зрозуміла кожному в організації та постійно вдосконалюється: керівник активно просуває доброчесність в організації та назовні, підтримує інновації щодо неї, особисто комунікує про випадки порушення доброчесності та активно сприяє розслідуванням; доброчесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників; кожен працівник організації сприймає доброчесність як ключову цінність при прийнятті рішень; організація постійно вдосконалює свої політики та процедури на основі даних, легко адаптується до змін; проводить моніторинг кращих практик та впроваджує їх; дотримання норм вважається стратегічною перевагою і повністю інтегроване в культуру; етика є невід'ємним атрибутом корпоративної культури. Проводиться зовнішній аудит всієї системи доброчесності.

Опис та послідовність рівнів зрілості доброчесності в організації сформовано на базі кращих міжнародних практик, актів українського законодавства, актів НАЗК, рекомендацій GRECO, стандартів OECD, а також експертних аналітичних звітів.

Вказані п'ять рівнів зрілості доброчесності є не лише «маркуванням» поточного стану, але і орієнтирами для поступового зростання організації з точки зору стандартів доброчесності та запобігання корупції. Кожен наступний рівень зрілості передбачає не просто вдосконалення процесів, а й прогресивну зміну підходів, управлінської культури та цінностей.

Використання кольорів для кожного рівня зрілості дозволяє швидко ідентифікувати рівень ризику в кожній сфері, формуючи своєрідну «мапу» доброчесності організації. Матриця також дозволяє проводити динамічне порівняння в часі — наприклад, через рік після впровадження нової антикорупційної програми або після завершення етапу проведення інституційних змін. Це дає змогу додатковим шляхом виміряти ефект впроваджених заходів на рівні процесів, практик і культури управління.

СФЕРИ РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Матриця спрямована на відображення загального рівня зрілості доброчесності в організації в цілому, а також окремо для кожної сфери, що є корисним для формування стратегій змін. Зважаючи на це, рівні зрілості доброчесності викладено у Матриці послідовно, і охоплюють собою всі ключові сфери, в яких найчастіше виникають корупційні та управлінські ризики.

Загальна Матриця рівнів зрілості доброчесності має сім сфер:

- СФЕРА 1.** Загальне управління;
- СФЕРА 2.** Корпоративне управління;
- СФЕРА 3.** Управління активами;
- СФЕРА 4.** Публічні закупівлі;
- СФЕРА 5.** Антикорупційний комплаєнс (запобігання корупції);
- СФЕРА 6.** Правила професійної етики;
- СФЕРА 7.** Прозорість.

Спеціалізовані Матриці рівнів доброчесності додатково охоплюють аспекти, пов'язані із специфікою діяльності тих чи інших підприємств. Такі Матриці мають по дві сфери:

- СФЕРА 1.** Загальне управління;
- СФЕРА 2.** Послуги.

ІНДИКАТОРИ ТА РОЗДІЛИ У МЕЖАХ СФЕР РІВНІВ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ

Кожна із сфер складається із переліку пронумерованих чітких індикаторів, які за своїм змістом розподілені по трьом Розділам в межах певної сфери:



Система



Культура



Підзвітність

Розділ «Система» охоплює індикатори в рамках певної сфери, які стосуються формалізованих процесів, політик, затверджених процедур, структурну організацію.

Розділ «Культура» охоплює індикатори в рамках певної сфери, які стосуються практичного застосування процедур, а також відповідних повноважень і участі працівників організації у втіленні процесів та процедур доброчесності на практиці в організації.

Розділ «Підзвітність» охоплює індикатори в рамках певної сфери, які стосуються ефективності контролю, наявності механізмів зовнішньої та внутрішньої перевірки, механізмів реагування. Розподіл всіх індикаторів всередині певної сфери на вказані три розділи дозволяє уникнути поверхового оцінювання та надає максимально широку картину: від наявності в організації затверджених політик та їх якості, до рівня усвідомлення працівниками організації своїх обов'язків в рамках вказаних політик, та завершуючи дієвістю існуючих в організації механізмів моніторингу і контролю за ефективністю практичної реалізації політик.

Також зазначені три розділи допомагають переходу від формального підходу оцінки в стилі «наявне/відсутнє» до більш глибокого розуміння якості оцінки наявних політик та заходів організації з точки зору доброчесності та запобігання корупції. У результаті застосування Матриці можна виявляти ситуації, коли, наприклад, певна процедура існує лише «на папері», або коли ті чи інші аспекти функціонування організації не мають належного рівня моніторингу чи контролю.

Кожен індикатор має наскрізну назву і наскрізний номер впродовж всіх рівнів зрілості, в рамках однієї сфери. Але один і той же індикатор має різний опис, залежно від того, наскільки він є прогресивним з точки зору зрілості доброчесності (запобігання корупції) в організації. Тобто опис індикатора буде найменш прогресивним на рівні «Початковий» та буде найбільш прогресивним на рівні «Оптимізуючий».

Варто підкреслити, що Матриця не повинна сприйматися як інструмент оцінки для констатації наявного стану організації. Основна мета Матриці полягає в тому, аби стати інструментом розвитку шляхом надання організації орієнтирів для поступового руху до більш високого рівня доброчесності у кожній із 7 сфер Загальної Матриці та 2 сфер однієї із Спеціалізованих Матриці. Саме тому зміст індикатора на кожному наступному рівні зрілості є по суті описом чітких заходів, що саме потрібно зробити, щоб перейти на наступний рівень.

ЯК ВИЗНАЧИТИ РІВЕНЬ ЗРІЛОСТІ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗА ДОПОМОГОЮ МАТРИЦІ

На практиці визначення рівня зрілості доброчесності в організації здійснюється шляхом проведення самооцінювання. З точки зору процедури це виглядає як вибір найбільш підходящого опису кожного індикатора в кожному із трьох розділів (Система, Культура, Підзвітність) для поточного стану організації.

Нижче пропонується алгоритм проведення самооцінювання організації.

КРОК 1.

Почніть самооцінку організації за допомогою Загальної Матриці, а потім перейдіть до однієї із Спеціалізованих Матриць, залежно від виду діяльності організації.

КРОК 2.

Оберіть одну з семи сфер Загальної Матриці для оцінювання.

Почніть з вибору конкретної сфери Загальної Матриці, яку ви хочете проаналізувати (наприклад, «Публічні закупівлі», «Управління активами» тощо). Рекомендується оцінити всі сфери послідовно, одну за одною.

КРОК 3.

Ознайомтеся з індикаторами у межах кожного з трьох розділів (Система, Культура, Підзвітність) у межах обраної сфери.

Зверніть увагу, що у кожному із трьох розділів наведено кольорову шкалу з різними описами одного і того ж індикатора, залежно від п'яти рівнів зрілості. Кожен індикатор має свій номер та назву, які є однаковими для всіх рівнів зрілості.

КРОК 4.

Порівняйте наявну практику у вашій організації з описом конкретного індикатора у всіх п'яти рівнях зрілості доброчесності щодо певної сфери.

Уважно прочитайте описи конкретного індикатора на всіх п'яти рівнях зрілості: від «Початкового» до «Оптимізуючого». Порівняйте описи із тим, як реально функціонує ваша організація у даному аспекті. У разі необхідності, залучайте ваших співробітників з різних підрозділів, щоб отримати об'єктивну і комплексну оцінку.

КРОК 5.

Визначте найближчий до поточного стану організації опис конкретного індикатора.

Для кожного індикатора оберіть той рівень зрілості доброчесності, опис якого найточніше відображає фактичний стан справ у вашій організації. Якщо ваша організація не відповідає або частково відповідає певному опису індикатора — обирайте нижчий рівень зрілості. Оцінювання повинно бути максимально стриманим і критичним. Для того, щоби краще бачити напрями для подальшого розвитку організації, треба уникати невиправдано високої самооцінки.

КРОК 6.

Визначте рівень зрілості доброчесності у вашій організації за Загальною Матрицею.

Після того, як ви оцінили організацію по всіх індикаторах в межах певної сфери, запишіть до узагальненої таблиці всі відповідні рівні зрілості доброчесності по кожному із індикаторів. Потім перейдіть до наступної із семи сфер, і так само запишіть отримані результати.

Після здійснення самооцінки по всіх семи сферах Загальної Матриці, підрахуйте кількість отриманих індикаторів по кожному із п'яти рівнів зрілості доброчесності. Це дозволить побачити, на якому рівні зрілості перебуває організація по кожній сфері, а також по кожному розділу.

Крім того на базі отриманих результатів ви можете побудувати «радарну» діаграму, яка візуально покаже баланс між рівнями зрілості всіх 7 сфер діяльності організації. Така візуалізація буде корисною як для внутрішнього аудиту, так і для представлення результатів керівництву, колективу або ж діловим партнерам організації.

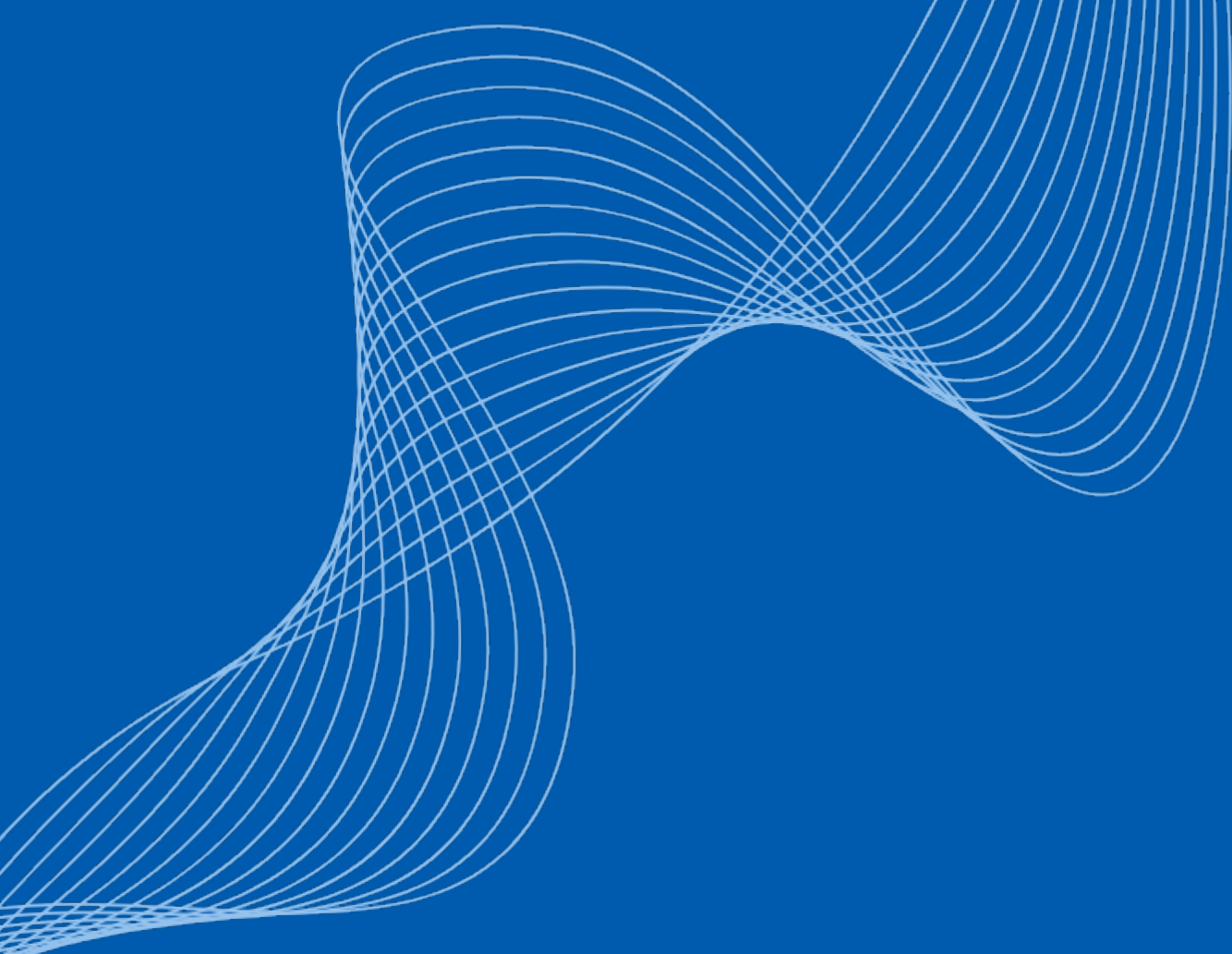
КРОК 7.

Проведіть самооцінювання за Спеціалізованою Матрицею, залежно від виду діяльності організації.

За вищевказаним алгоритмом перейдіть до проведення самооцінки організації за допомогою однієї із Спеціалізованих Матриць, залежно від виду діяльності вашої організації.

На даний час можливе проведення самооцінки за допомогою Спеціалізованих Матриць для наступних видів підприємств:

1. у галузі транспорту (код індикаторів «Т»);
2. у галузі дорожнього господарства (код індикаторів «Д»);
3. у галузі медицини (код індикаторів «М»);
4. у галузі водного господарства (код індикаторів «В»).



Загальна Матриця рівнів зрілості доброчесності

**застосовується для всіх видів підприємств
та установ**

СФЕРА 1

Загальне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 1.1.1. Затверджена організаційна структура та документи про внутрішні служби, відділи.

Стан: організаційна схема не формалізована. Відсутні робочі інструкції та документи, що визначають сфери Відповідальності функцій підприємства.

Індикатор 1.1.2. Наявність стратегії розвитку.

Стан: стратегія розвитку КП відсутня. Стратегічні цілі і KPI не визначені.

Індикатор 1.1.3. Система управління проектами.

Стан: немає системи управління проектами.

Індикатор 1.1.4. Прийняття рішень та погодження.

Стан: відсутність формально визначених ролей для всіх процесів затвердження прийняття рішень, формалізовані політики недоступні.

Індикатор 1.1.5. Внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.

Стан: відсутня внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.



Культура

Індикатор 1.2.1. Обізнаність персоналу щодо внеску у досягненні КП стратегічних цілей.

Стан: персонал не обізнаний щодо внеску у досягненні КП стратегічних цілей. Зустрічі, під час яких затверджується стратегія, інформування про стан виконання цілей, практично відсутні. Працівники не ознайомлені з стратегічними цілями компанії.

Індикатор 1.2.2. Відстеження рівня залученості працівників.

Стан: відстеження рівня залученості працівників відсутнє.

Індикатор 1.2.3. Формат управління персоналом.

Стан: управління персоналом здійснюється в паперовому вигляді без використання ІТ систем.

Індикатор 1.2.4. Стиль управління персоналом.

Стан: усі процеси відбуваються на вимогу керівника КП. Планування потреб в персоналі відсутнє, робота в режимі закриття нагальних потреб при звільненні співробітників.

Індикатор 1.2.5. Підвищення кваліфікації.

Стан: програми навчання відсутні, тренінги не проводяться.



Підзвітність

Індикатор 1.3.1. Моніторинг виконання стратегічних цілей.

Стан: моніторинг стратегічних цілей відсутній.

Індикатор 1.3.2. Якість управління Проектами.

Стан: відсутні процеси та процедури з моніторингу за якістю виконання проектів.

Індикатор 1.3.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) співробітників.

Стан: моніторинг KPI працівників відсутній.

Індикатор 1.3.4. Перелік грантових закупівель/надання гуманітарної допомоги.

Стан: відсутність реєстру закупівель проведених за кошти донорських організацій та реєстру отриманої гуманітарної допомоги.

Індикатор 1.3.5. Політики бюджетування та бухгалтерського обліку.

Стан: політики бюджетування та бухгалтерського обліку відсутні. Типові шаблони фінансових проводок відсутні.

Індикатор 1.3.6. Автоматизація ведення бухгалтерського обліку та бюджетування.

Стан: відсутня автоматизація процесів та контролів за допомогою ІТ систем, облік ведеться вручну або за допомогою електронних таблиць.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор 1.1.1. Затверджена організаційна структура підприємства та документи про внутрішні служби, відділи.

Стан: організаційна схема формалізована, але не належним чином; відсутні документи, що визначають сфери відповідальності функцій або ролей підприємства; організаційна схема належним чином оформлена та затверджена; внутрішні процеси не документуються; функціональні політики (або подібні документи) існують, але не мають чіткого розподілу відповідальності та повноважень; немає робочих інструкцій (або подібних документів) для конкретних ролей.

Індикатор 1.1.2. Наявність стратегії розвитку.

Стан: низький рівень стратегічного планування; КП має лише обмежену або недостатньо формалізовану документацію щодо стратегічного планування. Стратегічні цілі можуть бути недостатньо конкретизовані або взагалі відсутні.



Культура

Індикатор 1.1.3. Система управління проектами.

Стан: КП має низький рівень системності управління проектами. Відсутній спеціалізований відділ з управління проектами, є особа яка відповідає за управління проектом/ами, але ця особа не має навичок та/або достатньої експертизи з управління проектами. Відстеження прогресу по залученню партнерів та управлінню проектами не відбувається, або відбувається дуже рідко.

Наявний план проектів та дорожня карта для їх реалізації не містить необхідної деталізації та не оновлюється вчасно.

Індикатор 1.1.4. Прийняття рішень та погодження.

Стан: відсутні формальні політики прийняття рішень і затвердження, розподіл ролей і обов'язків не деталізовано.

Індикатор 1.1.5. Внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.

Стан: в КП частково затверджено систему норм і правил, що регулюють питання управління персоналом і відповідають законодавчим вимогам. Не весь персонал КП ознайомлений із зазначеними нормами і правилами, через що можуть виникати труднощі в їх розумінні, виявленні та вирішенні питань пов'язаних з управлінням персоналом.

Індикатор 1.2.1. Обізнаність персоналу щодо внеску у досягненні КП стратегічних цілей.

Стан: КП має низький рівень обізнаності персоналу щодо стратегічних цілей. Зустрічі з колективом: 1. Для презентації оновленої стратегії, 2. Для інформування про стан виконання стратегічних проводяться рідко або не систематично. Більшість працівників не ознайомлені зі стратегічними цілями та їх внеском.

Індикатор 1.2.2. Відстеження рівня залученості працівників.

Стан: відстеження рівня залученості працівників не координується спеціальною командою/особою, або вона діє не ефективно, процес відстеження рівня залученості працівників не формалізовано або формалізовано частково; оцінка рівня залученості не проводиться; результати не фіксуються; планування дій щодо підвищення рівня залученості працівників на КП відсутні; відстеження рівня залученості працівників відбувається разом з іншими завданнями відділу кадрів, процес відстеження рівня залученості працівників не формалізовано або формалізовано частково; оцінка рівня залученості відбувається нерегулярно, терміни оцінки не визначено; аналіз та планування дій щодо підвищення рівня залученості працівників на КП відсутні; рівень залученості працівників менше 50%.

Індикатор 1.2.3. Формат управління персоналом.

Стан: управління персоналом здійснюється в основному в паперовому вигляді з обмеженим використанням базових ІТ систем (наприклад, зберігання скан-копій документів на загальнодоступних ресурсах для зручності).

Індикатор 1.2.4. Стиль управління персоналом.

Стан: вище керівництво та уповноважений підрозділ усвідомлюють потреби у кадрових ресурсах. Планування потреб в персоналі виконується тільки за окремими напрямками (наприклад, КП планує новий вид діяльності) і має неформальний або несистемний характер.

Співпраця з профільними навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів не практикується або має епізодичний характер.

Індикатор 1.2.5. Підвищення кваліфікації.

Стан: навчання здійснюється за запитом співробітника та на розсуд керівника підрозділу або КП. Зазвичай це базове навчання за профільним напрямком.



Підзвітність

Індикатор 1.3.1. Моніторинг виконання стратегічних цілей.

Стан: КП не здійснює моніторинг виконання стратегічних цілей або не документує результати досягнень. Проводиться нерегулярний моніторинг (1 раз на рік). Менше 50% стратегічних цілей виконані відповідно до встановлених KPI. Відсутній єдиний IT-інструменту для стратегічного планування та відслідковування прогресу.

Індикатор 1.3.2. Якість управління Проектами.

Стан: КП має не формалізовані процеси/процедури з моніторингу за виконанням проектів, моніторинг відбувається з недостатньою регулярністю або не систематично. Сертифіковані менеджери PMP не залучаються для управління вартісними (топ 5 проектів за загальною вартістю згідно проектно-кошторисної документації) та стратегічними проектами. Наявні значні відхилення фактичних термінів, бюджету та техніко-економічних вигоди проектів від запланованих, за більшістю проектами.

Індикатор 1.3.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) співробітників.

Стан: KPI встановлені в деяких функціях і/або не належним чином доведені до відома співробітників; Моніторинг, перегляд та/або оновлення KPI відсутні.

Індикатор 1.3.4. Перелік грантових закупівель/надання гуманітарної допомоги.

Стан: існує реєстр закупівель що фінансувалися за кошти донорських організацій та реєстр отриманої гуманітарної допомоги, але доступ до них обмежений або відсутній, інформація, яка міститься в них, не є повною чи достатньо деталізованою.

Індикатор 1.3.5. Політики бюджетування та бухгалтерського обліку.

Стан: загальні політики бюджетування та бухгалтерського обліку існують, проте не повністю охоплюють відповідні процеси та / або не відповідають міжнародним стандартам і кращим практикам (напр. OECD Principles of Budgetary Governance для бюджетування, МСФЗ для бухгалтерського обліку).

Індикатор 1.3.6. Автоматизація ведення бухгалтерського обліку та бюджетування.

Стан: використовується базова облікова система (1С/БАС тощо) суто для обліку, без елементів ERP (документообіг, авторизація транзакцій). Адаптація систем під специфіку КП відсутня.



Система

Індикатор 1.1.1. Затверджена організаційна структура підприємства та документи про внутрішні служби, відділи.

Стан: організаційна схема належним чином оформлена та затверджена; функціональні політики (з внутрішніми процесами або без них) існують, але не для всіх функцій, робочі інструкції (або подібні документи) не існують або існують для деяких ролей; усі внутрішні документи мають принаймні одну з наступних характеристик:

- відсутність чіткості у розподілі обов'язків та повноважень;
- нелегкі для розуміння;
- не належним чином доведені до відома персоналу;
- важкодоступні для персоналу.

Індикатор 1.1.2. Наявність стратегії розвитку.

Стан: середній рівень стратегічного планування; деякі аспекти стратегічних цілей і KPI можуть бути не такими чіткими або конкретними. Документація щодо стратегічного планування наявна та частково структурована. КП має загальні або неявні KPI, які не повністю визначені.

Індикатор 1.1.3. Система управління проектами.

Стан: КП має середній рівень системності управління проектами. Наявний відділ з управління проектами та/або особа яка відповідає за управління проектом/ами, та ця особа має навички та достатню експертизу з управління проектами. Система відстеження прогресу по залученню партнерів та управлінню проектами, наявна, але KPI можуть бути не такими чіткими або конкретними. Наявний план проектів та дорожня карта для їх реалізації, який має необхідний рівень деталізації та оновлюється вчасно.

Індикатор 1.1.4. Прийняття рішень та погодження.

Стан: формалізовані політики частково доступні для більшості процесів, розподіл ролей частково формалізовано.

Індикатор 1.1.5. Внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.

Стан: в КП затверджено систему норм і правил, що регулюють питання управління персоналом, які відповідають законодавчим вимогам (колективний договір, правила внутрішнього трудового розпорядку). Є чіткі плани або ведеться розробка додаткових політик і процедур з управління персоналом, які описують процес планування, наймання, оцінювання, розвитку та мотивації персоналу тощо. Всі співробітники ознайомлені з документами.



Культура

Індикатор 1.2.1. Обізнаність персоналу щодо внеску у досягненні КП стратегічних цілей.

Стан: КП має середній рівень обізнаності персоналу щодо стратегічних цілей. Зустрічі з колективом: 1. Для презентації оновленої стратегії, 2. Для інформування про стан виконання стратегічних цілей проводяться з певною регулярністю, але не завжди всі працівники повністю ознайомлені зі стратегічними цілями та розуміння їх внеску у досягнення цілей не чітке або взагалі відсутнє.

Індикатор 1.2.2. Відстеження рівня залученості працівників.

Стан: відстеження рівня залученості працівників відбувається разом з іншими завданнями відділу кадрів; процес відстеження рівня залученості працівників не формалізовано, або формалізовано частково; оцінка рівня залученості відбувається мінімум 1 раз на рік але не за всіма ключовими аспектами; результати фіксуються; наявний план дій щодо підвищення рівня залученості персоналу, але відсутня чіткість та послідовність виконання; наявна звітність щодо відтоку кадрів лише стосовно керівних посад, рівень залученості працівників 50-70%.

Індикатор 1.2.3. Формат управління персоналом.

Стан: вивчається можливість використання певних спеціалізованих ІТ-рішень для автоматизації деяких процесів управління персоналом та ведення відповідної аналітики (наприклад, збір зворотного зв'язку, ведення кадрового обліку, управління навчанням тощо).

Індикатор 1.2.4. Стиль управління персоналом.

Стан: вище керівництво та уповноважений підрозділ усвідомлюють потреби у кадрових ресурсах. Планування персоналу виконується на регулярній основі (принаймні щорічно), однак може не завжди формально документуватись або недостатньо обґрунтовуватись. Відкриті вакансії регулярно (принаймні щомісячно) переглядаються. Ведеться співпраця з профільними навчальними закладами.

Індикатор 1.2.5. Підвищення кваліфікації.

Стан: для ключових посад/напрямків діяльності є типові програми навчання. Навчання здійснюється за запитом співробітника та на розсуд керівника підрозділу або КП. За можливості може проводитись додаткове навчання персоналу (домедична підготовка, інформаційна безпека тощо).



Підзвітність

Індикатор 1.3.1. Моніторинг виконання стратегічних цілей.

Стан: КП здійснює регулярний моніторинг виконання стратегічних цілей (не менше 1 разу на півріччя), фіксуються результати. Понад 50% стратегічних цілей виконані відповідно до встановлених KPI.

Індикатор 1.3.2. Якість управління Проектами.

Стан: КП має затверджену процедуру з моніторингу за виконанням проектів, наявний план зустрічей з регулярною звітністю та зустрічами для контролю за прогресом. Чіткий план зустрічей та строків щодо звітності. Залучаються сертифіковані менеджери РМР для більшості вартісних та стратегічних проектів. Наявні мінімальні відхилення фактичних терміні та бюджету проектів від запланованих (до 20%).

Індикатор 1.3.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) співробітників.

Стан: KPI встановлено в усіх функціях і належним чином доведено до працівників; Моніторинг, перегляд та/або оновлення KPI не існує або відбувається нерегулярно.

Індикатор 1.3.4. Перелік грантових закупівель/надання гуманітарної допомоги.

Стан: існує реєстр закупівель що фінансувалися за кошти донорських

організацій та реєстр отриманої гуманітарної допомоги з публічним доступом, але інформація, яка міститься в них, не є повною чи достатньо деталізованою.

Індикатор 1.3.5. Політики бюджетування та бухгалтерського обліку.

Стан: політики бюджетування та бухгалтерського обліку в основному визначені і формалізовані, але можуть бути не повністю актуальними або недостатньо детальними. Періодичність перегляду політик не визначена. Періодичність проводок визначена внутрішніми документами. Застосовується НП(С)БО або МСФЗ для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

Індикатор 1.3.6. Автоматизація ведення бухгалтерського обліку та бюджетування.

Стан: Використовується базова облікова система (1С/БАС тощо), але наявні елементи ERP та/або адаптація системи під специфіку КП.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 1.1.1. Затверджена організаційна структура підприємства та документи про внутрішні служби, відділи.

Стан: організаційна схема належним чином оформлена та затверджена; функціональні політики (з внутрішніми процесами або без них) існують для всіх функцій; робочі інструкції (або подібні документи) для всіх ролей існують у всіх функціях (з чітко задокументованим і внутрішніми процесами); усі внутрішні документи мають усі такі характеристики:

- чітко окреслюють розподіл обов'язків і повноважень;
- легко зрозуміти;
- належним чином доводяться до відома персоналу;
- легкодоступні для персоналу.

Переглядаються або оновлюються на регулярній основі (принаймні один раз на рік або у разі суттєвих змін в організаційній структурі чи розподілі повноважень).

Індикатор 1.1.2. Наявність стратегії розвитку.

Стан: високий рівень стратегічного планування; КП має чітко визначені стратегічні цілі та KPI для їх вимірювання.

Документація щодо стратегічного планування (Стратегія розвитку КП) повністю розроблена, документована та затверджена і доступна всім працівникам.

Індикатор 1.1.3. Система управління проектами.

Стан: КП має високий рівень системності управління проектами, що використовує кращі практики та дотримується всіх умов стандарту РМВoK. Управління проектами відбувається у відділі з управління проектами або окремою особою для керівництва проектами, з необхідним досвідом та експертизою.

Створена ефективна система відстеження прогресу (визначені чіткі та зрозумілі KPI) по залученню партнерів та управлінню проектами.

Наявний план проектів та дорожня карта для їх реалізації, який має необхідний рівень деталізації та оновлюється вчасно.



Культура

Індикатор 1.1.4. Прийняття рішень та погодження.

Стан: усі ролі визначені та виконуються, формалізовані політики доступні для всіх процесів.

Індикатор 1.1.5. Внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.

Стан: в КП визначена та затверджена кадрова політика і стратегія управління персоналом, з якими ознайомлені всі співробітники (в тому числі і новопризначені), та яка покращується на основі внутрішніх напрацювань і отриманого зворотного зв'язку. Формалізовано як основні, так і більшість додаткових політик і процедур.

Індикатор 1.2.1. Обізнаність персоналу щодо внеску у досягнення КП стратегічних цілей.

Стан: КП має високий рівень обізнаності персоналу щодо стратегічних цілей. Проводяться регулярні зустрічі з колективом: 1. Для презентації оновленої стратегії, 2. Для інформування про стан виконання стратегічних цілей. Проводиться періодичне оцінювання (мінімум 1 раз на рік) працівників КП щодо ознайомленості та розуміння стратегічних цілей компанії, а також усвідомлення їх внеску в досягнення стратегічних цілей.

Індикатор 1.2.2. Відстеження рівня залученості працівників.

Стан: відстеження рівня залученості працівників відбувається спеціальною командою кадрів або особою; процес відстеження рівня залученості працівників формалізовано; оцінка рівня залученості відбувається мінімум 1 раз на рік за усіма ключовими аспектами; по факту оцінки, КП оперативно розробляє план дій щодо підвищення рівня залученості працівників; наявна чіткість та структура запропонованих дій, виконання відстежується та документується; пропозиції переглядаються та оновлюються; керівництво ознайомлене зі звітністю відтоку кадрів та регулярно відслідковує причини звільнення, висуває пропозиції підвищення рівня залученості працівників, рівень Залученості працівників більше 80%.

Індикатор 1.2.3. Формат управління персоналом.

Стан: використовуються спеціалізовані ІТ-рішення для автоматизації деяких процесів управління персоналом та ведення відповідної аналітики (наприклад, збір зворотного зв'язку, ведення кадрового обліку, управління навчанням тощо).

Індикатор 1.2.4. Стиль управління персоналом.

Стан: вище керівництво та уповноважений підрозділ постійно відслідковують поточний стан в частині існуючих або очікуваних кадрових потреб та використовують проактивні підходи для їх забезпечення. Планування персоналу виконується на регулярній основі (принаймні щоквартально) і формально документується з належним обґрунтуванням.

Індикатор 1.2.5. Підвищення кваліфікації.

Стан: навчальні програми для більшості посад оформлені, постійно оцінюються та покращуються шляхом запровадження форм зворотного зв'язку від співробітників, проведення зрізу знань співробітників до та після тренінгів тощо. Крім профільних програм, визначено обов'язкові і необов'язкові додаткові тренінги.



Підзвітність

Індикатор 1.3.1. Моніторинг виконання стратегічних цілей.

Стан: КП здійснює регулярний моніторинг виконання стратегічних цілей (не менше 1 разу на квартал), фіксуються результати. 100% стратегічних цілей виконані відповідно до встановлених KPI.

Індикатор 1.3.2. Якість управління Проектами.

Стан: КП має затверджену процедуру з моніторингу за виконанням проектів, моніторинг відбувається регулярно.

Наявний чіткий план зустрічей та строків щодо звітності по проектах. Залучаються сертифіковані менеджери РМР для управління вартісними (топ 5 проектів за загальною вартістю згідно проектно-кошторисної документації) та стратегічними проектами.

Проектні терміни та бюджет відповідають запланованим значенням або відхилення мінімальні (до 10%)

Індикатор 1.3.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) співробітників.

Стан: KPI встановлено в усіх функціях і належним чином доводиться до відома співробітників, регулярно контролюється (щомісяця, щокварталу та на рік), переглядається та оновлюється відповідно до галузевих стандартів і найкращих практик.

Індикатор 1.3.4. Перелік грантових закупівель/надання гуманітарної допомоги.

Стан: існує повний реєстр закупівель що фінансувалися за кошти донорських організацій та реєстр отриманої гуманітарної допомоги з публічним доступом.

Індикатор 1.3.5. Політики бюджетування та бухгалтерського обліку.

Стан: політики бюджетування та бухгалтерського обліку визначені, формалізовані та відповідають міжнародним стандартам і практикам (напр. OECD Principles of Budgetary Governance для бюджетування, МСФЗ для бухгалтерського обліку). Політики регулярно переглядаються та оновлюються. Шаблони типових проводок задокументовані та використовуються. Періодичність проводок визначена внутрішніми документами. Застосовується МСФЗ для ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності.

Індикатор 1.3.6. Автоматизація ведення бухгалтерського обліку та бюджетування.

Стан: використовуються базові облікові системи, але глибоко адаптовані під процеси КП, або використання стандартного функціоналу складних ERP систем (наприклад, SAP). Загальні IT контролю формалізовані та ефективні.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 1.1.1. Затверджена організаційна структура підприємства та документи про внутрішні служби, відділи.

Стан: організаційна структура КП чітко визначена та включає:

- визначені ключові вертикалі;
- чітко визначені повноваження, узгоджені з операційними процесами;

- функції, згруповані для сприяння співпраці, підвищення ефективності роботи та стимулювання інновацій тощо.

КП має чіткий розподіл функцій, повноважень та відповідальності між внутрішніми функціями. КП документує ключові міжфункціональні процеси для досягнення ефективної та послідовної співпраці між функціями (наприклад, у функціональних політиках). Належний розподіл обов'язків і повноважень також відображається у спеціальних документах (наприклад, у робочих інструкціях).

Організаційні структури інших підприємств можуть бути використані як довідкові.

Індикатор 1.1.2. Наявність стратегії розвитку.

Стан: КП має визначені стратегічні цілі та KPI для їх вимірювання (наявна офіційна документація щодо стратегічного планування (Стратегія розвитку КП)).

Індикатор 1.1.3. Система управління проектами.

Стан: КП має систему управління проектами, що використовує кращі практики з управління проектами стандарту PMBoK, та включає наступне:

- 1) Управління проектами, здійснюється спеціальним відділом реалізації проекту (або окремою особою — для КП з невеликою кількістю проектів), з призначеними керівниками проекту.
- 2) Наявні КПЕ для відслідковування прогресу з управління проектами План проектів та дорожню карту їх реалізації.

Індикатор 1.1.4. Прийняття рішень та погодження.

Стан: Внутрішні процедури авторизації та погоджень чітко визначають компетенцію, розподіляють та делегують обов'язки між ключовим персоналом на всіх рівнях. Структура є прозорою, не створює пересічень або прогалин щодо процесів затвердження або прийняття рішень і підтримує своєчасний та ефективний процес прийняття рішень.

Авторизація та виконання операцій та подій здійснюються лише особами, які діють у межах своїх повноважень. Прийняття рішень і затвердження є повністю прозорими та базуються на інтересах суспільства. Делегування повноважень шляхом видачі довіреності або іншого офіційного документу аналогічної правової природи регулюється внутрішніми правилами.

Наявність затверджених внутрішніх документів, які регламентують усі вищезазначені питання, а також алгоритм прийняття рішення, інформацію, на підставі якої воно може прийматися, основних відповідальних за виконання рішення та порядок здійснення контролю за таким виконанням.

Індикатор 1.1.5. Внутрішня нормативно-правова база управління персоналом.

Стан: в КП регулярно переглядається кадрова політика (принаймні щорічно) і стратегія управління персоналом у відповідності до стратегії розвитку КП. Вивчається міжнародний та іноземний досвід.



Культура

Індикатор 1.2.1. Обізнаність персоналу щодо внеску у досягненні КП стратегічних цілей.

Стан: КП має високий рівень обізнаності свого персоналу щодо внеску, який вони здійснюють у досягненні стратегічних цілей.

Згідно з проведеним опитуванням, 100% працівників КП добре озна-

йомлені зі стратегічними цілями компанії і розуміють, як їх власний внесок сприяє досягненню таких цілей.

Індикатор 1.2.2. Відстеження рівня залученості працівників.

Стан: КП має ефективну систему відстеження рівня залученості більше 80% працівників.

- 1) КП має спеціальну команду кадрів або особу, яка займається питаннями, пов'язаними з відстеженням залученості персоналу;
 - 2) КП має формалізований процес оцінки рівня залученості;
 - 3) Оцінка рівня залученості персоналу відбувається мінімум 1 раз на рік по комбінованому показнику, по факту оцінки проводиться аналіз та розробляється план дій для підвищенні рівня залученості персоналу;
 - 4) Здійснюється моніторинг виконання плану;
- Керівник КП відслідковує причини звільнення — наявний звіт для керівника КП щодо відтоку кадрів з причинами звільнення.

Індикатор 1.2.3. Формат управління персоналом.

Стан: використовуються спеціалізовані IT-рішення для автоматизації як мінімум половини процесів управління персоналом та ведення відповідної аналітики.

Індикатор 1.2.4. Стиль управління персоналом.

Стан: вище керівництво та уповноважений підрозділ постійно відслідковують поточний стан в частині існуючих або очікуваних кадрових потреб та використовують проактивні підходи для їх забезпечення. Планування персоналу виконується на регулярній основі (принаймні щомісячно) і формально документується з належним обґрунтуванням. Використовуються аналітичні системи чи інші інструменти.

Індикатор 1.2.5. Підвищення кваліфікації.

Стан: навчальні програми покращуються та адаптуються в залежності від внутрішніх та зовнішніх факторів впливу, а також з урахуванням даних щодо результатів та якості попередніх тренінгів. Наявна система електронного навчання для проходження теоретичної частини навчання, контролю знань, відслідковування прогресу/пропущених обов'язкових тренінгів тощо.



Підзвітність

Індикатор 1.3.1. Моніторинг виконання стратегічних цілей.

Стан: КП має високий рівень моніторингу стратегічних цілей:

- 1) КП регулярно здійснює моніторинг виконання стратегічних цілей за допомогою встановленої управлінської звітності не рідше 1 разу на квартал, результати досягнення стратегічних цілей задокументовані.
- 2) 100% стратегічних цілей виконані відповідно до встановлених KPI.

Індикатор 1.3.2. Якість управління Проектами.

Стан: КП має високоякісне управління проектами, що використовує кращі практики з управління проектами стандарту PMBoK, та включає наступне:

- 1) Наявна процедура моніторингу за виконанням проектів (регулярна звітність/зустрічі для контролю за прогресом по проектах);
- 2) Наявний план зустрічей та строків щодо звітності.

Для виконання вартісних (топ 5 проектів за загальною вартістю згідно проектно-кошторисної документації) та стратегічних проектів залучаються сертифіковані менеджери PMP для управління проектами.



Підзвітність

Індикатор 1.3.3. Моніторинг ключових показників ефективності (KPI) співробітників.

Стан: КП має спеціальну команду кадрів, яка займається питаннями, пов'язаними з персоналом:

- забезпечення дотримання законодавства про працю;
- наймання та навчання;
- управління продуктивністю співробітників;
- розробка планів підвищення ефективності;
- навчання та розвиток;
- адміністративне планування та планування кар'єри;
- бюджетування;
- системи мотивації;
- політика винагороди та винагороди;
- моніторинг KPI;
- задоволеність співробітників;
- охорона здоров'я та безпека;
- особисте благополуччя тощо.

Кадрова політика та процедури відповідають чинним нормам і стандартам. KPI співробітників підлягають регулярному перегляду та оновленню відповідно до найкращих практик. KPI та їх зв'язок із системою мотивації мають бути затверджені відповідним внутрішнім документом.

Індикатор 1.3.4. Перелік грантових закупівель/надання гуманітарної допомоги.

Стан: КП веде та публікує для громадськості наступні реєстри:

- реєстру закупівель що фінансувалися за кошти донорських організацій;
- реєстр отриманої гуманітарної допомоги.

Індикатор 1.3.5. Політики бюджетування та бухгалтерського обліку.

Стан: політики бюджетування та бухгалтерського обліку постійно переглядаються та удосконалюються. Шаблони типових проводок задокументовані та використовуються. Періодичність проводок визначена внутрішніми документами. Застосовується МСФЗ для ведення бухгалтерського обліку і складання фінансової звітності.

Індикатор 1.3.6. Автоматизація ведення бухгалтерського обліку та бюджетування.

Стан: Комплексна автоматизація процесів та ефективне використання сучасних облікових систем (SAP ERP, Oracle EBS тощо) адаптованих під специфіку КП.

СФЕРА 2

Корпоративне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 2.1.1. Забезпечення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталої діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними.

Стан: Наглядова Рада не створена.

Індикатор 2.1.2. Управління ризиками.

Стан: відсутність задокументованих і затверджених політик, методів і процедур управління ризиками, в результаті чого стає неможливим сам процес раціонального управління ризиками.

Індикатор 2.1.3. Процес винагороди повністю розкритий і сприяє інтересам КП.

Стан: немає схеми винагороди керівників.

Індикатор 2.1.4. Порядок призначення керівництва КП.

Стан: немає чіткої процедури призначення керівництва.



Підзвітність

Індикатор 2.3.1. Контрольне середовище - зовнішній аудит (ЕА).

Стан: зовнішній аудит не проводиться.

Індикатор 2.3.2. Контрольне середовище - функція внутрішнього аудиту (ІА).

Стан: внутрішній аудит не проводиться.

Індикатор 2.3.3. Контрольне середовище - системи внутрішнього контролю (ІС).

Стан: відсутня система внутрішнього контролю.

Індикатор 2.3.4. Високі стандарти прозорості та розкриття інформації встановлено щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан і фінансові результати.

Стан: відсутність практики звітування, відсутність чіткої та прозорої інформації щодо суттєвих питань. Статут не опубліковано ні на сайті організації, ні міської ради.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор 2.1.1. Забезпечення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталої діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними.

Стан: Наглядова Рада сформована, але не контролює діяльність керівника підприємства, не налагоджена комунікація із керівництвом КП та містом; Рада сформована; час від часу контролює діяльність керівника підприємства; відбуваються засідання та документація прийнятих рішень Радою; встановлені КПЕ діяльності Ради.

Індикатор 2.1.2. Управління ризиками.

Стан: частково визначені політики і методи, якими мав би користуватися потенційний спеціаліст з управління ризиками, який наразі відсутній.

Індикатор 2.1.3. Процес винагороди повністю розкритий і сприяє інтересам КП.

Стан: схема винагороди керівників, яка була оприлюднена в рішенні власника, але не задокументована та не оновлена, не прив'язана до результатів діяльності.

Індикатор 2.1.4. Порядок призначення керівництва КП.

Стан: немає чітко розробленої послідовної процедури призначення, а також немає конкурсу на посаду; є певна процедура призначення, але немає конкурсу на посаду.



Підзвітність

Індикатор 2.3.1. Контрольне середовище - зовнішній аудит (ЕА).

Стан: фінансові звіти регулярно не перевіряються зовнішнім аудитором, відповідно — немає зведених достовірних звітів.

Індикатор 2.3.2. Контрольне середовище - функція внутрішнього аудиту (ІА).

Стан: у КП відсутня функція внутрішнього аудиту, проводяться часткові перевірки на місяцях;
КП нерегулярно проводить хаотичні перевірки (для вирішення певної проблеми, питання).

Індикатор 2.3.3. Контрольне середовище - системи внутрішнього контролю (ІС).

Стан: система внутрішнього контролю не налагоджена.

Індикатор 2.3.4. Високі стандарти прозорості та розкриття інформації встановлено щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан і фінансові результати.

Стан: КП надає часткову інформацію (не всі фінансові результати - як мінімум річний звіт та статут знаходяться у відкритому доступі); відсутня регулярність звітування та публікації (ні щоквартально, ні щорічно); немає інформації, чи проводився аудит даних; КП повідомляє часткову інформацію (не всі фінансові результати — деякі фінансові звіти та певні результати операційної діяльності знаходяться у відкритому доступі); відсутня регулярність звітності та публікації (ні щоквартально, ні щорічно); інформація була перевірена (зовнішньо).

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 2.1.1. Забезпечення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталої діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними.

Стан: сформовано Раду, вона працює у сфері моніторингу діяльності; встановлені КПЕ діяльності; відсутня практика оцінки діяльності Ради, звітування; є хоча б один сформований елемент контрольного середовища, що постійно функціонує на належному рівні (зовнішній аудит, внутрішній аудит, ризик менеджмент, комплаєнс); Рада сформована, має відповідні повноваження та ефективно контролює діяльність. Документально підкріплено створення Ради — розроблено положення. Комунікація із містом не налагоджена повною мірою - виникають постійні проблеми при вирішенні питань. Створено контрольне середовище, що допомагає Раді виконувати поставлену мету. Відсутня практика оцінки діяльності Ради.

Індикатор 2.1.2. Управління ризиками.

Стан: наявність визначених задокументованих політик і методів, якими користується спеціаліст з управління ризиками, проте процес управління ризиками в компанії не є ефективним.

Індикатор 2.1.3. Процес винагороди повністю розкритий і сприяє інтересам КП.

Стан: схема винагороди керівників задокументована та оновлена, але не прив'язана до результатів діяльності.

Індикатор 2.1.4. Порядок призначення керівництва КП.

Стан: є певний порядок призначення та конкурс на посаду; процедура призначення керівництва підприємства розроблена та включає конкурсну процедуру.



Підзвітність

Індикатор 2.3.1. Контрольне середовище - зовнішній аудит (ЕА).

Стан: зовнішній аудит проводиться, проте його результати не публікуються.

Індикатор 2.3.2. Контрольне середовище - функція внутрішнього аудиту (ІА).

Стан: у КП функціонує формат ревізійної комісії (або залучається аналогічна комісія від міської ради), що періодично проводить певні перевірки - їх обсяг заздалегідь не визначений результати фіксуються, але не зберігаються; служба внутрішнього аудиту не створена, однак проводяться перевірки, існує певна регулярність (що не затверджена у річному плані), звітування відбувається керівнику.

Індикатор 2.3.3. Контрольне середовище - системи внутрішнього контролю (ІС).

Стан: система внутрішнього контролю функціонує, проте не дає чіткого уявлення про те, чи всі фінансові та операційні процеси в підприємстві знаходяться на бажаному рівні.

Індикатор 2.3.4. Високі стандарти прозорості та розкриття інформації встановлено щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан і фінансові результати.

Стан: КП звітує частково (не всі фінансові результати — деякі фінан-

сові звіти та певні результати операційної діяльності знаходяться у відкритому доступі), але на регулярній основі — щорічно; інформація була перевірена (зовнішньо); КП розробляє послідовну звітність (цілі діяльності, фінансові звіти, аудиторські висновки щодо річних фінансових звітів, статут компанії, вплив на навколишнє середовище, інформація щодо роботи із персоналом та місцевими громадами) та публікує їх щоквартально та щорічно; інформація регулярно перевіряється (у тому числі зовнішнім належним чином обраним незалежним аудитором).

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 2.1.1. Забезпечення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталої діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними.

Стан: Рада ефективно функціонує. Її правомірність підкріплена відповідним положенням, діяльність підтверджується протоколами та рішеннями. Відбувається публічне звітування (наприклад, публікація звіту щодо діяльності). Комунікація із містом налагоджена — Рада сприяє розвитку КП, допомагає вирішувати питання. Створено контрольне середовище, що допомагає Раді виконувати поставлену мету. У складі Ради є незалежні члени.

Індикатор 2.1.2. Управління ризиками.

Стан: наявність чітко визначених задокументованих політик і методів, якими користується спеціаліст з управління ризиками, завдяки чому присутній регулярний безперервний процес управління ризиками.

Індикатор 2.1.3. Процес винагороди повністю розкритий і сприяє інтересам КП.

Стан: схема винагороди керівників чітка та діє.

Індикатор 2.1.4. Порядок призначення керівництва КП.

Стан: процедура призначення керівництва є чіткою, прозорою та добре розробленою.

Розроблений план наступництва.



Підзвітність

Індикатор 2.3.1. Контрольне середовище - зовнішній аудит (ЕА).

Стан: фінансові звіти регулярно перевіряються зовнішнім аудитором. Загальний звіт публікується на сайті компанії.

Індикатор 2.3.2. Контрольне середовище - функція внутрішнього аудиту (ІА).

Стан: внутрішній аудит регулярно проводиться, присутній розроблений річний план перевірок, створена окрема посада внутрішнього аудитора, що підзвітний Раді.

Індикатор 2.3.3. Контрольне середовище - системи внутрішнього контролю (ІС).

Стан: присутня чітка система внутрішнього контролю, організована керівництвом підприємства для ефективної діяльності КП.

Індикатор 2.3.4. Високі стандарти прозорості та розкриття інформації встановлено щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан і фінансові результати.

Стан: КП розробляє послідовну звітність (усі фінансові та основні нефінансові результати — цілі діяльності, фінансові звіти, аудиторські висновки щодо річних фінансових звітів, статут компанії, вплив на навколишнє середовище, інформація щодо роботи із персоналом та місцевими громадами) та регулярно публікує звіти щоквартально та щорічно; інформація регулярно перевіряється (включаючи зовнішній перевірку належним чином обраним незалежним аудитором).

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 2.1.1. Забезпечення ключових інститутів корпоративного управління для підтримки сталої діяльності підприємства та окреслення основних ролей та обов'язків між ними.

Стан: міська рада обрала Спостережну, Наглядову чи Опікунську раду для КП.

Рада КП сформована, укомплектована, забезпечена документально підтвердженням переліком повноважень, що контролюються Власником на предмет ефективності (згідно з конкретними КПЕ та/або показниками) не рідше одного разу на рік. Інтереси різних зацікавлених груп максимально відображені у складі Ради. Рада періодично звітує Власнику щодо ефективності діяльності.

Ефективність Ради визначається виходячи із наступних критеріїв:

1. Регулярні засідання та документація прийнятих рішень.
2. Встановлені КПЕ та завдання діяльності.
3. Щорічний структурований формат звітності щодо КПЕ кожним членом Ради та колегіальним органом в цілому. Бажано раз на 3 роки проводити незалежну оцінку діяльності Ради та оцінку достатності компетенцій.
4. Річні звіти діяльності Ради публікуються у відкритому доступі.
5. Налагоджена комунікація із керівництвом КП.
6. Відповідальність за систему ризик менеджменту та контроль за результатами ВА.

Індикатор 2.1.2. Управління ризиками.

Стан: функція управління ризиками складається з належним чином задокументованих і затверджених політик, методів і процедур управління ризиками, очолюваних спеціалістом з управління ризиками. Управління ризиками здійснюється на регулярній основі як безперервний процес. Уповноважений з питань ризиків щоквартально звітує про питання ризиків перед вищим керівництвом і Радою. Для ефективного запобігання корупції у своїй діяльності КП застосовує ризик — орієнтований підхід та створює систему управління ризиками, яка передбачає здійснення регулярного оцінювання корупційних ризиків, впливу яких може зазнавати діяльність КП, вжиття заходів, необхідних та достатніх для їх усунення або мінімізації, їх подальшого моніторингу та контролю, а також оновлення існуючих антикорупційних заходів відповідно до змін внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності КП.

Індикатор 2.1.3. Процес винагороди повністю розкритий і сприяє інтересам КП.

Стан: схема винагороди керівників належним чином оприлюднена та

задокументована в спеціальному документі та прив'язана до продуктивності. Схема охоплює всі фінансові та нефінансові платежі, які чітко пояснені та обґрунтовані.

Індикатор 2.1.4. Порядок призначення керівництва КП.

Стан: процедура призначення керівництва підприємства є чіткою та добре задокументованою у конкретній політиці/процедурі/протоколі, вона затверджена міською радою та включає умови конкурсної процедури та критерії визначення переможця. Наглядова рада має вирішити питання щодо обрання посадової особи у межах компанії, яка тимчасово виконуватиме обов'язки керівника у разі нездатності виконувати службові обов'язки існуючого. Наглядова рада повинна визначити максимальний період, протягом якого буде призначено нового керівника після виникнення неочікуваних подій, що перешкодили виконанню обов'язків попереднього. Зазвичай посада передбачає довший термін до призначення нових посадових осіб.

Комітет Наглядової ради з призначень має використовувати профілі керівника (створені для підбору персоналу) для аналізу потенційних кандидатів для заміщення посади. Даний процес має бути розписаний та зафіксований у плані наступництва.



Підзвітність

Індикатор 2.3.1. Контрольне середовище - зовнішній аудит (ЕА).

Стан: зовнішній аудитор обирається згідно з чіткими зрозумілими критеріями, встановленими конкретними законодавчими вимогами на конкурсній основі.

Підприємство щорічно перевіряється зовнішнім аудитором і публікує звіт зовнішнього аудитора на своєму веб-сайті.

Індикатор 2.3.2. Контрольне середовище - функція внутрішнього аудиту (ІА).

Стан: функція внутрішнього аудиту встановлюється та регулюється спеціальним документом (наприклад, політикою) і очолюється професійним спеціалістом.

Підприємство щоквартально перевіряється внутрішнім аудитором або фахівцями відділу внутрішнього аудиту та звітує про результати з супровідними рекомендаціями вищому керівництву та раді. ВА має право проводити перевірку окремих підрозділів КП з метою забезпечення оцінки внутрішнього контролю, політики, стандартів, процедур підприємства, а також раціональності та прозорості управління активами і пасивами підприємства. ВА здійснює аналіз економічної ефективності різних аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства та проводить якісне планування процесу внутрішнього аудиту, виходячи з потреб власника, вищого апарату управління підприємством, акціонерів, інвесторів та ін. Має бути розроблений річний план перевірок.

Індикатор 2.3.3. Контрольне середовище - системи внутрішнього контролю (ІКС).

Стан: системи внутрішнього контролю встановлюються та регулюються спеціальним документом (наприклад, політикою) і очолюються професійним спеціалістом. ІКС забезпечує розуміння того, чи:

- дотримуються підприємством закони, постанови та розпорядження контролюючих органів;
- дотримуються накази та розпорядження керівника підприємства;
- всі фінансові операції є дійсними та відповідають нормативним актам, повноваженням працівників тощо.

Індикатор 2.3.4. Високі стандарти прозорості та розкриття інформації встановлено щодо всіх суттєвих питань, включаючи фінансовий стан і фінансові результати.

Стан: підприємство розробляє послідовну звітність та публікує квартальні та річні результати, прозорість та правильність яких підтверджена незалежним зовнішнім аудитором.

Дотримуючись закону, КП повинен опублікувати інформацію в зрозумілий і прозорий спосіб (цілі діяльності, квартальні, річні фінансові звіти, аудиторські висновки щодо річних фінансових звітів, статут компанії тощо).

СФЕРА 3

Управління активами

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 3.1.1. Оформлення прав власності на майно підприємства.

Стан: відсутність оформлених прав власності права користування та права ремонту майна, що належить іншим особам.

Індикатор 3.1.2. Списання рухомого та нерухомого майна підприємства.

Стан: порядок списання активів відсутній.

Індикатор 3.1.3. Передача в оренду, інші види користування та відчуження майна КП.

Стан: КП передає майно в оренду/користування не у відповідності до вимог законодавства, не використовується процедура відкритого конкурсу, політика щодо обрання об'єктів/площ, що можуть бути передано в оренду.

Індикатор 3.1.4. Локальні акти щодо оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або процедури, що регулюють питання оренди нерухомого та рухомого майна КП, та/або всі такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються на практиці.

Індикатор 3.1.5. Показники ефективності оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних з передачею в оренду нерухомого та рухомого майна КП.

Індикатор 3.1.6. Внутрішні політики щодо залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП відсутні затверджені внутрішні політики або порядки, що визначають порядок залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.

Індикатор 3.1.7. Плани залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП відсутній затверджений план або стратегія залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.



Культура

Індикатор 3.1.8. Показники ефективності залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.

Індикатор 3.2.1. Уповноважені особи із залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП відсутні уповноважені особи або структурні підрозділи, які відповідають за залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.



Підзвітність

Індикатор 3.3.1. Облік майна комунального підприємства.

Стан: відсутній облік майна КП; КП не здійснює інформування органу ліцензування про зміни матеріально-технічної бази.

Індикатор 3.3.2. Облік об'єктів нерухомого та рухомого майна КП, яке орендується третіми особами.

Стан: облік нерухомого та рухомого майна КП, що передане в оренду, не ведеться, або ведеться хаотично.

Індикатор 3.3.3. Облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП не ведеться.

Індикатор 3.3.4. Моніторинг стану майна КП, переданого в оренду.

Стан: КП не проводить моніторинг стану об'єктів нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду третім особам.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор 3.1.1. Оформлення прав власності на майно підприємства.

Стан: основні майнові права підприємства належним чином не оформлені: документально оформлені (договори, розпорядження міської ради) та зареєстровані в державних реєстрах (за необхідності) тощо; користування та ремонт майна, що належить іншим особам, здійснюються без відповідної правової підстави.

Індикатор 3.1.2. Списання рухомого та нерухомого майна підприємства.

Стан: існує фрагментарна процедура списання активів; відсутня стійка практика списання майна; процедура списання активів діє, але містить суперечливі положення; списання майна підприємства не проводиться в установленому порядку; відсутній наказ про облікову політику.

Індикатор 3.1.3. Передача в оренду, інші види користування та відчуження майна КП.

Стан: КП передає майно в оренду/користування з порушенням деяких законодавчих процедур; відсутня політика щодо обрання об'єктів/

площ, що можуть бути передано в оренду; фрагментарно застосовується механізм відкритого конкурсу щодо претендентів на роль орендаря.

Індикатор 3.1.4. Локальні акти щодо оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або процедури, що регулюють питання оренди нерухомого та рухомого майна КП, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються на практиці.

Індикатор 3.1.5. Показники ефективності оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних з передачею в оренду нерухомого та рухомого майна КП.

Індикатор 3.1.6. Внутрішні політики щодо залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП частково задокументовано внутрішні політики або порядки, що визначають порядок залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, однак такі документи є недосконалими/неповними, не застосовуються на практиці.

Індикатор 3.1.7. Плани залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП відсутній затверджений план або стратегія залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, однак існують письмові розпорядження керівника КП, пов'язані з організацією такого процесу.

Індикатор 3.1.8. Показники ефективності залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.



Культура

Індикатор 3.2.1. Уповноважені особи із залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП відсутні уповноважені особи або структурні підрозділи, які відповідають за залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.



Підзвітність

Індикатор 3.3.1. Облік майна комунального підприємства.

Стан: облік майна комунального підприємства фрагментарний.

Індикатор 3.3.2. Облік об'єктів нерухомого та рухомого майна КП, яке орендується третіми особами.

Стан: облік нерухомого та рухомого майна КП, що передане в оренду, ведеться, однак має неточності.

Індикатор 3.3.3. Облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП ведеться в паперовому вигляді та не є автоматизованим.

Індикатор 3.3.4. Моніторинг стану майна КП, переданого в оренду.
Стан: КП дуже рідко і фрагментарно проводить моніторинг стану об'єктів нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду третім особам.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 3.1.1. Оформлення прав власності на майно підприємства.

Стан: деякі майнові права підприємства належним чином оформлені: документально оформлені (договори, розпорядження міської ради) та зареєстровані в державних реєстрах (за необхідності) тощо; Користування та ремонт майна, що належить іншим особам, здійснюється без відповідної правової підстави.

Індикатор 3.1.2. Списання рухомого та нерухомого майна підприємства.

Стан: процедура списання активів діє і не містить прямих ризиків; списання майна підприємства не проводиться в установленому порядку; наявність наказу про облікову політику; процедура списання активів діє, але містить суперечливі положення; списання майна підприємства проводиться в установленому порядку; наявність наказу про облікову політику.

Індикатор 3.1.3. Передача в оренду, інші види користування та відчуження майна КП.

Стан: КП передає майно в оренду/користування у відповідності до вимог законодавства; наявна політика щодо обрання об'єктів/площ, що можуть бути передано в оренду; фрагментарно застосовується механізм відкритого конкурсу щодо претендентів на роль орендаря та електронна торгова площа.

Індикатор 3.1.4. Локальні акти щодо оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або процедури, що регулюють питання оренди нерухомого та рухомого майна КП.

Індикатор 3.1.5. Показники ефективності оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних з передачею в оренду нерухомого та рухомого майна КП.

Індикатор 3.1.6. Внутрішні політики щодо залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або порядки, що визначають порядок залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, які застосовуються на практиці.

Індикатор 3.1.7. Плани залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджено план або стратегія залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.



Культура

Індикатор 3.1.8. Показники ефективності залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.

Індикатор 3.2.1. Уповноважені особи із залучення зовнішнього фінансування.

Стан: Нормативними документами КП визначені уповноважені особи або структурні підрозділи, які відповідають за залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, однак їх посадові інструкції не деталізують обов'язків таких осіб.



Підзвітність

Індикатор 3.3.1. Облік майна комунального підприємства.

Стан: перелік (реєстр) майна комунального підприємства існує, але він застарів та/або містить не все майно; підприємство не проводить нерегулярний моніторинг стану активів.

Індикатор 3.3.2. Облік об'єктів нерухомого та рухомого майна КП, яке орендується третіми особами.

Стан: облік нерухомого та рухомого майна КП, що передане в оренду третім особам, ведеться належним чином, переважно в паперовому вигляді.

Індикатор 3.3.3. Облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду третім особам, ведеться в електронному вигляді, однак не є повністю автоматизованим.

Індикатор 3.3.4. Моніторинг стану майна КП, переданого в оренду.

Стан: КП не регулярно проводить моніторинг стану об'єктів нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 3.1.1. Оформлення прав власності на майно підприємства.

Стан: усі майнові права підприємства належним чином оформлені; Користування та ремонт майна, що належить іншим особам, здійснюються на відповідних правових підставах.

Індикатор 3.1.2. Списання рухомого та нерухомого майна підприємства.

Стан: процедура списання активів діє та не містить прямих корупційних ризиків; наявність наказу про облікову політику; списання майна підприємства проводиться в установленому порядку.

Індикатор 3.1.3. Передача в оренду, інші види користування та відчуження майна КП.

Стан: КП передає майно в оренду/користування у відповідності до вимог законодавства; затверджена та виконується політика щодо

обрання об'єктів/площ, що можуть бути передано в оренду; застосовується механізм відкритого конкурсу щодо претендентів на роль орендаря.

Використовується електронна торгова площа.

Індикатор 3.1.4. Локальні акти щодо оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або процедури, що регулюють питання оренди нерухомого та рухомого майна КП, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.5. Показники ефективності оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП затверджені чітко визначені показники ефективності, що використовуються з метою удосконалення процесів, пов'язаних з передачею в оренду нерухомого та рухомого майна КП, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.6. Внутрішні політики щодо залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджені та застосовуються на практиці внутрішні політики або порядки, що визначають порядок залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.7. Плани залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджено план або стратегію залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна. Регулярно (принаймні один раз на два роки) такі документи переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.8. Показники ефективності залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджені чітко визначені показники ефективності, що використовуються з метою удосконалення процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.



Культура

Індикатор 3.2.1. Уповноважені особи із залучення зовнішнього фінансування.

Стан: нормативними документами КП визначені уповноважені особи або структурні підрозділи, які відповідають за залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, їх посадові інструкції деталізують обов'язки таких осіб.



Підзвітність

Індикатор 3.3.1. Облік майна комунального підприємства.

Стан: існує вичерпний перелік (реєстр) майна комунального підприємства, який регулярно оновлюється та зберігає детальну фактичну та юридичну інформацію про майно, КП здійснює інформування органу ліцензування про зміни матеріально-технічної бази.

Індикатор 3.3.2. Облік об'єктів нерухомого та рухомого майна КП, яке орендується третіми особами.

Стан: облік нерухомого та рухомого майна КП, що передане в оренду третім особам, ведеться в паперовому та електронному вигляді, однак ще не є повністю автоматизованим.

Індикатор 3.3.3. Облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду третім особам, ведеться в електронному вигляді, перебуває в процесі підготовки до повної автоматизації.

Індикатор 3.3.4. Моніторинг стану майна КП, переданого в оренду.

Стан: КП регулярно (не рідше, ніж раз в рік) проводить моніторинг стану об'єктів нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 3.1.1. Оформлення прав власності на майно підприємства.

Стан: всі майнові права підприємства повинні бути належним чином оформлені: документально підтверджені (договори, рішення міської ради) та зареєстровані в державних реєстрах (при необхідності).

Вимоги до оформлення права власності встановлюються такими законодавчими актами: 1) стаття 182 Цивільного кодексу України; 2) Закон України «Про державну реєстрацію речових прав на нерухоме майно та їх обтяжень»; 3) Постанова КМУ № 830 від 05.07.2004 «Порядок ведення Державного реєстру обтяжень рухомого майна».

Індикатор 3.1.2. Списання рухомого та нерухомого майна підприємства.

Стан: На підприємстві діє прийнятий органом місцевого самоврядування порядок списання активів. Процедура не містить прямих корупційних ризиків, а саме: порядок списання активів не містить у своїх положеннях факторів, що самотійно чи у поєднанні з іншими нормами можуть сприяти вчиненню корупційних правопорушень або правопорушень, пов'язаних з корупцією (корупціогенних факторів). Наприклад відсутність можливості для штучного заниження експлуатаційних характеристик матеріальних ресурсів, що перебувають у користуванні з метою їх подальшого списання (утилізації) чи заміни чи відсутність можливості заниження вартості майна, що підлягає списанню (утилізації) з метою його подальшого придбання.

Як приклад можна розглянути такі приклади прийнятих процедур списання: 1) Рішення Київської міської ради № 1536/5600 від 27.09.2018 «Про затвердження Порядку списання об'єктів комунальної власності територіальної громади міста Києва»; 2) Рішення Хмельницької міської ради №4 від 14.12.2011р. «Положення про порядок списання майна, що є комунальною власністю територіальної громади м. Хмельницького та перебуває на балансі комунальних підприємств, засновником яких є Хмельницька міська рада». Наявність в КП діючого наказу про облікову політику де прописаний механізм списання майна відповідно до Порядку затвердженого рішенням міської ради.

Індикатор 3.1.3. Передача в оренду, інші види користування та відчуження майна КП.

Стан: Підприємство передає майно в оренду/користування у відповідності до законодавства України (Цивільний кодекс України, ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні», ЗУ «Про оренду державного та комунального майна»). Затверджена та виконується політика щодо обрання об'єктів/площ, що можуть бути передано в оренду, а також механізм відкритого конкурсу щодо претендентів на роль орендаря. Використовується електронна торгова площа.

Індикатор 3.1.4. Локальні акти щодо оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або процедури, що регулюють питання оренди нерухомого та рухомого майна КП, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.5. Показники ефективності оренди об'єктів нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: в КП затверджені чітко визначені показники ефективності, що використовуються з метою удосконалення процесів, пов'язаних з передачею в оренду нерухомого та рухомого майна КП, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.6. Внутрішні політики щодо залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджені та застосовуються на практиці внутрішні політики або порядки, що визначають порядок залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.

Індикатор 3.1.7. Плани залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджено план або стратегія залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна. Регулярно (принаймні один раз на рік) такі документи переглядаються.

Індикатор 3.1.8. Показники ефективності залучення зовнішнього фінансування.

Стан: в КП затверджені чітко визначені показники ефективності, що використовуються з метою удосконалення процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, вони регулярно (принаймні один раз на півроку) переглядаються та оновлюються.

КП ділиться своїм досвідом та організовує семінари для інших комунальних підприємств.



Культура

Індикатор 3.2.1. Уповноважені особи із залучення зовнішнього фінансування.

Стан: нормативними документами КП визначені уповноважені особи або структурні підрозділи, які відповідають за залучення фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна, їх посадові інструкції деталізують обов'язки таких осіб. Їх діяльність оцінюється та готуються рекомендації по удосконаленню такої діяльності по результатам проведених оцінок.



Підзвітність

Індикатор 3.3.1. Облік майна комунального підприємства.

Стан: підприємство обліковує все власне майно та має актуальну інформацію про все майно.

Індикатор 3.3.2. Облік об'єктів нерухомого та рухомого майна КП, яке орендується третіми особами.

Стан: облік нерухомого та рухомого майна КП, що передане в оренду третім особам, ведеться в паперовому та електронному, є автоматизованим.

Індикатор 3.3.3. Облік договорів оренди нерухомого та рухомого майна КП третіми особами.

Стан: КП має внутрішній повністю автоматизований реєстр договорів оренди нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду третім особам.

Індикатор 3.3.4. Моніторинг стану майна КП, переданого в оренду.

Стан: КП регулярно (не рідше, ніж раз в квартал) проводить моніторинг стану об'єктів нерухомого та рухомого майна, що передане в оренду.

СФЕРА 4

Публічні закупівлі

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 4.1.1. Внутрішні документи із процесу закупівель.

Стан: внутрішні документи, що регламентують закупівельний процес в КП, не затверджені. Функціональні обов'язки співробітників не зафіксовані у внутрішніх документах КП.

Індикатор 4.1.2. Планування та підготовка закупівель.

Стан: документи, що описують процес визначення потреб КП, не затверджені. Особи, відповідальні за визначення таких потреб, не призначені. Визначення потреб відбувається хаотично. Потреби постійно визначаються безпосередньо перед проведенням закупівель або трапляються випадки визнання КП відсутності тих потреб, по яким вже розпочато закупівельний процес.

Індикатор 4.1.3. Планування профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі не сплановані завчасно

Індикатор 4.1.4. Профільні повторювані закупівлі.

Стан: номенклатура та обсяги профільних повторюваних закупівель визначаються без будь-якого обґрунтування, не відбувається аналізу ринку, в якому планується закупівля, та відкритих комунікацій з потенційними постачальниками.



Культура

Індикатор 4.2.1. Фахівці із закупівель.

Стан: відповідальні працівники не забезпечені матеріально-технічними ресурсами, мотиваційні заходи відсутні, закупівельна робота виконується як додаткове навантаження до основних виробничих обов'язків.

Індикатор 4.2.2. Підвищення кваліфікації фахівців із закупівель.

Стан: підвищення кваліфікації співробітників, відповідальних за закупівельний процес, не проводиться. Аналіз проведених закупівель на предмет порушень, невідповідностей вимог законодавства не здійснюється.



Підзвітність

Індикатор 4.3.1. Конкурентність закупівель.

Стан: у більшості випадків (75 % і більше) застосовуються неконкурентні процедури, в тому числі у випадках, коли проведення конку-

рентної процедури є обов'язковим (ігнорування законодавчо визначених порогів очікуваної вартості та / або штучне розділення предмету закупівлі). Обґрунтування такого вибору формальне та не відповідає принципам проведення публічних закупівель.

Особливі процедури не застосовуються навіть у випадках, коли це може підвищити ефективність закупівельного процесу.

Індикатор 4.3.2. Тендерна документація.

Стан: тендерна документація в цілому не є структурованою та зрозумілою (чіткою, детальною). Вимоги до предмета закупівлі (в т.ч. специфікації) неналежним чином обґрунтовані, кваліфікаційні вимоги мають ознаки дискримінації учасників та обмеження конкуренції (за технічними, функціональними, якісними, кількісними характеристиками предмета закупівлі).

Індикатор 4.3.3. Оголошення про закупівлі.

Стан: оголошення закупівлі відбувається з порушенням визначених законодавством термінів. Не беруться до уваги необхідні витрати часу постачальника на підготовку до закупівлі, а також час, необхідний переможцю для якісного виконання умов закупівлі.

Індикатор 4.3.4. Скасування оголошених закупівель.

Стан: фіксуються зловживання скасуванням оголошених закупівель.. Пізніше скасовані через "відсутність потреби" закупівлі оголошуються знову, що може свідчити про намагання довести певного учасника до перемоги.

Індикатор 4.3.5. Відкритість закупівельних процедур.

Стан: відкритість закупівельного процесу не забезпечена: є випадки ігнорування публікації договорів у випадках, коли це є обов'язковим; необов'язкова публікація не здійснюється, окремі розділи договорів (додатки, специфікації тощо) не публікуються та приховуються.

Індикатор 4.3.6. Проведення профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі проводяться за неконкурентною процедурою. Ігноруються принципи проведення публічних закупівель. Переможцем непрозоро та без конкуренції постійно обирається один і той самий постачальник.

Індикатор 4.3.7. Скасування профільних повторюваних закупівель.

Стан: наявні регулярні (2 і більше випадків за рік) скасування профільних повторюваних закупівель, визнання їх такими, що не відбулися, що призводить до критичних ситуацій у роботі КП. Розгляд скарги в АМКУ демонструє слабку правову позицію КП, понад 70% справ розглянуті не на користь КП.

Індикатор 4.3.8. Виконання договорів про закупівлі.

Стан: в практиці КП наявна систематична практика розірвання або внесення змін в істотні умови в понад 50% підписаних договорів про закупівлі без їх виконання.

Індикатор 4.3.9. Послідовне підвищення ціни.

Стан: систематично (5 і більше разів на рік) застосовується практика багаторазового послідовного підвищення ціни з одночасним зменшенням обсягу закупівлі.

Індикатор 4.3.10. Контроль якості.

Стан: в КП не затверджені показники ефективності процесів, пов'язаних із залученням фінансування, інвестицій, технічної допомоги в об'єкти нерухомого та рухомого майна.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор 4.1.1. Внутрішні документи із процесу закупівель.

Стан: внутрішні документи, що регламентують закупівельний процес в КП, не затверджені, робота відбувається виключно в межах загальних законодавчих обмежень. У різних внутрішніх документах описано окремі функціональні обов'язки співробітників в сфері закупівель.

Індикатор 4.1.2. Планування та підготовка закупівель.

Стан: документи, що описують процес визначення потреб КП, не затверджені. По окремим групам предметів закупівель призначені відповідальні особи. Потреби по цих групах здебільшого обґрунтовані, але не визначаються завчасно, відбуваються перебої в роботі КП.

Індикатор 4.1.3. Планування профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі часто не сплановані завчасно до їх проведення.

Індикатор 4.1.4. Профільні повторювані закупівлі.

Стан: номенклатура та обсяги профільних повторюваних закупівель визначаються ретроспективно, в обсягах минулих років, не відбувається аналізу ринку та відкритих комунікацій з потенційними постачальниками.



Культура

Індикатор 4.2.1. Фахівці із закупівель.

Стан: відповідальні працівники забезпечені матеріально-технічними засобами, що необхідні для виконання відповідних виробничих завдань, але мотиваційні заходи відсутні, закупівельна робота виконується як додаткове навантаження до основних виробничих обов'язків.

Індикатор 4.2.2. Підвищення кваліфікації фахівців із закупівель.

Стан: підвищення кваліфікації в сфері закупівель відбувається за власної ініціативи співробітників. Аналіз проведених закупівель на предмет порушень, невідповідностей вимогам законодавства не здійснюється.



Підзвітність

Індикатор 4.3.1. Конкурентність закупівель.

Стан: за конкурентними процедурами відбуваються лише закупівлі, для яких такі процедури є обов'язковими (дотримуються лише обов'язкові порогові значення очікуваної вартості). В решті випадків використовуються неконкурентні процедури. Обґрунтування такого вибору формальне та не відповідає принципам проведення публічних закупівель.

Індикатор 4.3.2. Тендерна документація.

Стан: тендерна документація у значній кількості випадків не є структурованою та зрозумілою (чіткою, детальною). Вимоги до предмета

закупівлі (в т.ч. специфікації) та кваліфікаційні вимоги неналежним чином обґрунтовані, а в окремих випадках мають ознаки дискримінації учасників та обмеження конкуренції (за технічними, функціональними, якісними, кількісними характеристиками предмета закупівлі).

Індикатор 4.3.3. Оголошення про закупівлі.

Стан: оголошення закупівлі не завжди відбувається з дотриманням усіх визначених законодавством термінів. Не завжди беруться до уваги необхідні витрати часу постачальника на підготовку до закупівлі, а також час, необхідний переможцю для якісного виконання умов закупівлі.

Індикатор 4.3.4. Скасування оголошених закупівель.

Стан: скасування оголошених закупівель в окремих випадках (більше 50% від загальної кількості скасованих закупівель) не має належного обґрунтування. Пізніше скасовані через «відсутність потреби» закупівлі можуть оголошуватися знову, що може свідчити про намагання довести певного учасника до перемоги.

Індикатор 4.3.5. Відкритість закупівельних процедур.

Стан: відкритість закупівельного процесу середнього рівня. Тобто, публікація обов'язкових договорів відбувається вчасно; публікація договорів, що не є обов'язковою, виконується в окремих випадках; окремі розділи договорів (додатки, специфікації тощо) не публікуються та приховуються.

Індикатор 4.3.6. Проведення профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі переважно проводяться за неконкурентною процедурою. Не завжди застосовуються принципи проведення публічних закупівель. Є випадки, коли переможцем непрозоро та без конкуренції постійно обирається один і той самий постачальник.

Індикатор 4.3.7. Скасування профільних повторюваних закупівель.

Стан: зафіксовані випадки зриву закупівельного процесу - скасування профільних повторюваних закупівель, визнання їх такими, що не відбулися, які призвели до критичних ситуацій у роботі КП. Розгляд скарг в АМКУ демонструє слабку правову позицію КП як замовника, понад 50% справ розглянуті не на користь КП.

Індикатор 4.3.8. Виконання договорів про закупівлі.

Стан: в практиці КП наявні випадки розірвання або внесення змін в істотні умови в 30-50% підписаних договорів про закупівлі без їх виконання.

Індикатор 4.3.9. Послідовне підвищення ціни.

Стан: періодично (є окремі випадки - від 1 до 5 на рік) застосовується практика багаторазового послідовного підвищення ціни з одночасним зменшенням обсягу закупівлі.

Індикатор 4.3.10. Контроль якості.

Стан: контроль якості за поставленими КП товарами/послугами/роботами поверхневий (не детальний) та епізодичний, не врегульований внутрішніми документами КП, проводиться за ініціативою виконавця.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 4.1.1. Внутрішні документи із процесу закупівель.

Стан: розподіл функцій між співробітниками щодо організації закупівель зафіксовано у внутрішніх документах КП, закупівельний процес регламентований внутрішніми документами.

Індикатор 4.1.2. Планування та підготовка закупівель.

Стан: у внутрішніх документах описано процес визначення потреб КП по окремих групах предметів закупівель. Призначені відповідальні за ці групи особи. Потреби по цих групах обґрунтовані, визначаються завчасно та забезпечується безперебійна робота КП.

Кваліфікація відповідальних осіб дозволяє якісно визначати технічні вимоги та очікувану вартість закупівлі.

Індикатор 4.1.3. Планування профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі сплановані завчасно.

Індикатор 4.1.4. Профільні повторювані закупівлі.

Стан: номенклатура та обсяги профільних повторюваних закупівель переважно (у понад 50 % проведених закупівель) визначаються обґрунтовано, порядок цього обґрунтування формалізовано, аналіз ринку провадиться нерегулярно.



Культура

Індикатор 4.2.1. Фахівці із закупівель.

Стан: відповідальні працівники забезпечені матеріально-технічними ресурсами, що необхідні для виконання відповідних виробничих завдань. Ключові частини закупівельного процесу здійснюють працівники, для котрих це є основним виробничим обов'язком. Заходи мотивації співробітників не застосовуються.

Індикатор 4.2.2. Підвищення кваліфікації фахівців із закупівель.

Стан: періодично (принаймні один раз на два роки) проводяться окремі заходи щодо підвищення рівня кваліфікації співробітників в сфері закупівель. Аналізуються окремі проведені закупівлі на предмет порушень, невідповідностей вимогам законодавства та внутрішніх документів КП, з метою підвищення якості організації процесу власних закупівель.



Підзвітність

Індикатор 4.3.1. Конкурентність закупівель.

Стан: за конкурентними процедурами відбуваються закупівлі, для яких такі процедури є обов'язковими, а також в окремих випадках (як виняток), коли це не є обов'язковим. Обґрунтування використання неконкурентних процедур відповідає принципам проведення публічних закупівель.

Індикатор 4.3.2. Тендерна документація.

Стан: тендерна документація відповідає обов'язковим вимогам, є структурованою та зрозумілою (чіткою, детальною). Вимоги до предмета закупівлі (в т.ч. специфікації) та кваліфікаційні вимоги належним чином обґрунтовані. Кваліфікаційні вимоги не мають ознак дискримінації (за технічними, функціональними, якісними, кількісними характеристиками предмета закупівлі) та належним чином обґрунтовані.

Індикатор 4.3.3. Оголошення про закупівлі.

Стан: оголошення щодо проведення закупівлі та тендерна документація розміщуються у системі електронних закупівель у встановлені законодавством терміни. Календарний план проведення закупівель передбачає достатньо часу для учасників закупівель, як на проведення процедури, так і на подальше виконання договорів.

Індикатор 4.3.4. Скасування оголошених закупівель.

Стан: скасування оголошених закупівель в більшості випадків (понад 50 % від загальної кількості скасованих закупівель) має належне обґрунтування, однак не регламентовано внутрішніми документами КП. Не здійснюється повторне оголошення закупівлі, що була перед цим скасована через «відсутність потреби».

Індикатор 4.3.5. Відкритість закупівельних процедур.

Стан: відкритість закупівельного процесу середнього рівня. Тобто, публікація обов'язкових договорів відбувається вчасно; публікація договорів, що не є обов'язковою, виконується в окремих випадках; окремі розділи договорів (додатки, специфікації тощо) не публікуються та приховуються.

Індикатор 4.3.6. Проведення профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі часто відбуваються за конкурентними процедурами. Принципи здійснення публічних закупівель у більшості випадків (понад 50% проведених закупівель) дотримані. Неконкурентні процедури використовуються, обґрунтування їх часто є недостатньо переконливим.

Індикатор 4.3.7. Скасування профільних повторюваних закупівель.

Стан: Переважна більшість (більше 70% проведених закупівель) профільних повторюваних закупівельних процедур завершуються успішно. Випадки скасування закупівлі або визнання її такою, що не відбулась не створювали ризиків виникнення критичної ситуації у роботі КП. У разі наявності скарг до АМКУ КП в більшості випадків (більше 70%) вдається відстояти свою позицію.

Індикатор 4.3.8. Виконання договорів про закупівлі.

Стан: в практиці КП більше 70 % підписаних договорів про закупівлі виконується у повному обсязі.

Індикатор 4.3.9. Послідовне підвищення ціни.

Стан: не застосовується практика багаторазового послідовного підвищення ціни з одночасним зменшенням обсягу закупівлі.

Індикатор 4.3.10. Контроль якості.

Стан: контроль якості за поставленими КП товарами/послугами/роботами провадиться на постійній основі під час прийняття товарів/послуг/робіт. Здійснюється огляд стану товарів, перевірка результатів виконання робіт та надання послуг у встановленому договорами, законодавством та внутрішніми документами порядку. Відповідальні особи визначені внутрішніми документами КП.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 4.1.1. Внутрішні документи із процесу закупівель.

Стан: розподіл функцій між співробітниками при організації закупівельного процесу, межі відповідальності визначені та затверджені внутрішніми документами КП.

Індикатор 4.1.2. Планування та підготовка закупівель.

Стан: процес визначення потреб КП у всіх товарах, послугах і роботах описаний та затверджений внутрішніми документами КП. Призначені відповідальні співробітники достатньої кваліфікації, які обґрунтовують та формують номенклатуру, обсяги, технічні вимоги до товарів, послуг та робіт, їх очікувану вартість. Визначення потреб виконується завчасно та забезпечується безперебійна робота КП.

Індикатор 4.1.3. Планування профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі завжди плануються завчасно.

Індикатор 4.1.4. Профільні повторювані закупівлі.

Стан: номенклатура та обсяги профільних повторюваних закупівель визначаються обґрунтовано у всіх випадках, порядок обґрунтування формалізовано, планово виконується аналіз ринку.



Культура

Індикатор 4.2.1. Фахівці із закупівель.

Стан: відповідальні працівники забезпечені всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами (робоче місце, оргтехніка, засоби зв'язку тощо). Мають доступ до додаткових ресурсів, за потреби. Закупівельний процес здійснюють співробітники, для котрих це є основним виробничим обов'язком. Застосовуються заходи мотивації співробітників.

Індикатор 4.2.2. Підвищення кваліфікації фахівців із закупівель.

Стан: організовано процес планового підвищення кваліфікації (навчання, тренінги, семінари тощо) співробітників, що відповідальні за організацію закупівельного процесу.

Постійно проводиться аналіз проведених закупівель на предмет порушень, невідповідностей вимогам законодавства та внутрішніх документів КП, з метою підвищення якості організації процесу власних закупівель.



Підзвітність

Індикатор 4.3.1. Конкурентність закупівель.

Стан: переважна більшість закупівель відбувається за конкурентними процедурами (в тому числі у випадках, коли це не є обов'язковим), визначені більш жорсткі внутрішні вимоги щодо порогів очікуваної вартості, у порівнянні зі встановленими законодавством. Неконкурентні процедури (переговорна процедура, закупівля без використання електронної системи) використовуються в окремих випадках як виняток. Вибір неконкурентної процедури не порушує законодавство, має обґрунтування та погоджується у порядку, визначеному внутрішніми документами.

Індикатор 4.3.2. Тендерна документація.

Стан: підготовка тендерної документації (або документації спрощеної закупівлі) здійснюється з дотриманням принципів проведення пу-

блічних закупівель. Вимоги до предмета закупівлі (в т.ч. специфікації) та кваліфікаційні вимоги до учасників закупівлі є обґрунтованими, відповідають внутрішнім документам КП та не мають ознак дискримінації учасників та обмеження конкуренції (за технічними, функціональними, якісними, кількісними характеристиками предмета закупівлі).

Індикатор 4.3.3. Оголошення про закупівлі.

Стан: оголошення щодо проведення закупівлі та тендерна документація розміщуються у системі електронних закупівель у встановлені законодавством терміни. Календарний план проведення закупівель передбачає достатньо часу для учасників закупівель, як на проведення процедури, так і на подальше виконання договорів. Проводиться постійний моніторинг дотримання даних вимог і правил.

Індикатор 4.3.4. Скасування оголошених закупівель.

Стан: скасування оголошених закупівель має належне обґрунтування (наводяться чіткі та зрозумілі причини скасування у кожному випадку). Випадки та порядок скасування закупівлі визначені внутрішніми документами. Не здійснюється повторне оголошення закупівлі, що була перед цим скасована через «відсутність потреби».

Індикатор 4.3.5. Відкритість закупівельних процедур.

Стан: відкритість закупівельного процесу висока. Тобто, публікація договорів відбувається вчасно (тобто, відповідно до вимог законодавства, внутрішніх документів та без значного проміжку часу після укладення договору) та регламентована внутрішніми документами. Усі підписані договори з переможцями закупівлі публікуються разом з усіма додатками (крім тих, що визначені як таємні) незалежно від обраної процедури закупівлі.

Індикатор 4.3.6. Проведення профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі відбуваються за конкурентними процедурами з дотриманням принципів здійснення публічних закупівель. Неконкурентні процедури використовуються в окремих випадках, обґрунтовуються, але порядок та вимоги до такого обґрунтування не затверджено.

Індикатор 4.3.7. Скасування профільних повторюваних закупівель.

Стан: усі профільні повторювані закупівельні процедури завершуються успішно. Відсутні випадки скасування закупівлі або визнання її такою, що не відбулась. У разі наявності скарг до АМКУ КП майже завжди (в понад 90% випадків) вдається відстояти свою позицію.

Індикатор 4.3.8. Виконання договорів про закупівлі.

Стан: в практиці КП майже всі підписані договори (понад 90%) про закупівлі виконуються у повному обсязі.

Індикатор 4.3.9. Послідовне підвищення ціни.

Стан: не застосовується практика багаторазового послідовного підвищення ціни з одночасним зменшенням обсягу закупівлі.

Індикатор 4.3.10. Контроль якості.

Стан: під час виконання договорів на постійній основі контролюється виконання постачальниками умов таких договорів згідно специфікацій, відповідність якості товарів вимогам, якість надання послуг та

виконання робіт на всіх етапах реалізації договору, своєчасність постачання.

Порядок проведення такого контролю та відповідальні особи визначені внутрішніми документами КП.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 4.1.1. Внутрішні документи із процесу закупівель.

Стан: розподіл функцій між співробітниками при організації закупівельного процесу та межі відповідальності визначені та затверджені внутрішніми документами КП, здійснюється регулярний (принаймні раз на півроку) моніторинг гарного досвіду у сфері організації процесу закупівель.

Індикатор 4.1.2. Планування та підготовка закупівель.

Стан: процес визначення потреб КП у всіх товарах, послугах і роботах описаний та затверджений внутрішніми документами КП. Призначені відповідальні співробітники достатньої кваліфікації, які обґрунтовують та формують номенклатуру, обсяги, технічні вимоги до товарів, послуг та робіт, їх очікувану вартість.

Визначення потреб виконується завчасно та забезпечується безперебійна робота КП.

Індикатор 4.1.3. Планування профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі завжди плануються завчасно із залученням фахівців, що мають високу кваліфікацію і проходять регулярне (принаймні один раз на рік) підвищення кваліфікації.

Індикатор 4.1.4. Профільні повторювані закупівлі.

Стан: номенклатура та обсяги профільних повторюваних закупівель чітко сформовані та зрозумілі, визначаються за затвердженням порядком у всіх випадках. Постійно та планово проводиться аналіз ринку, відбувається відкрита комунікація з можливими постачальниками.



Культура

Індикатор 4.2.1. Фахівці із закупівель.

Стан: відповідальні працівники забезпечені всіма необхідними матеріально-технічними ресурсами (робоче місце, оргтехніка, засоби зв'язку тощо). Крім основних, вони також мають доступ до додаткових ресурсів, за потреби. Закупівельний процес здійснюють співробітники, для котрих це є основним виробничим обов'язком. Застосовуються заходи мотивації співробітників.

Індикатор 4.2.2. Підвищення кваліфікації фахівців із закупівель.

Стан: організовано процес планового підвищення кваліфікації (навчання, тренінги, семінари тощо) співробітників, що відповідальні за організацію закупівельного процесу.

Крім проведення постійного аналізу проведених закупівель на предмет порушень, невідповідностей вимогам законодавства та внутрішніх документів КП, проводиться пошук, аналіз та імплементація успішного локального та іноземного досвіду щодо прозорості, об'єктивності, публічності, економічної ефективності закупівель.



Індикатор 4.3.1. Конкурентність закупівель.

Стан: при виборі типу закупівельної процедури документально закріплена перевага конкурентних процедур (відкриті торги, спрощена закупівля тощо), визначені більш жорсткі внутрішні вимоги щодо порогів очікуваної вартості у порівнянні з встановленими законодавством. Неконкурентні процедури (переговорна процедура, закупівля без використання електронної системи) використовуються в окремих випадках, як виняток. Вибір неконкурентної процедури не порушує законодавство, має обґрунтування та погоджується у порядку, визначеному внутрішніми документами. У релевантних випадках застосовуються особливі процедури та підходи до проведення закупівлі (нецінові критерії, конкурентний діалог, рамкова угода, закупівля з оцінкою по вартості життєвого циклу, централізовані закупівельні організації тощо).

Індикатор 4.3.2. Тендерна документація.

Стан: Підготовка тендерної документації (або документації спрощеної закупівлі) здійснюється з дотриманням принципів проведення публічних закупівель. Вимоги до предмета закупівлі (в т.ч. специфікації) та кваліфікаційні вимоги до учасників закупівлі є обґрунтованими, відповідають внутрішнім документам КП та не мають ознак дискримінації учасників та обмеження конкуренції (за технічними, функціональними, якісними, кількісними характеристиками предмета закупівлі).

Індикатор 4.3.3. Оголошення про закупівлі.

Стан: оголошення щодо проведення закупівлі та тендерна документація розміщуються у системі електронних закупівель у встановлені законодавством терміни. Календарний план проведення закупівель передбачає достатньо часу для учасників закупівель, як на проведення процедури, так і на подальше виконання договорів. Проводиться постійний моніторинг дотримання даних вимог і правил, вивчення релевантного гарного досвіду в Україні та за кордоном.

Індикатор 4.3.4. Скасування оголошених закупівель.

Стан: скасування оголошених закупівель є винятковою подією, що має належне обґрунтування (наводяться чіткі та зрозумілі причини скасування у кожному випадку). Випадки та порядок скасування закупівлі визначені внутрішніми документами. Не здійснюється повторне оголошення закупівлі, що була перед цим скасована через відсутність потреби. У випадку визнання закупівлі такою, що не відбулася, перед повторним оголошенням обов'язково проводиться аналіз причин цього, у тендерну документацію вносяться зміни, що мають запобігти повторному провалу закупівлі.

Індикатор 4.3.5. Відкритість закупівельних процедур.

Стан: забезпечується повна відкритість закупівельного процесу, це закріплено внутрішніми нормативними документами (на рівні більш жорсткому, ніж визначені законодавством). Усі підписані договори з переможцями закупівлі публікуються разом з усіма додатками (крім тих, що визначені як таємні) незалежно від обраної процедури закупівлі.

Індикатор 4.3.6. Проведення профільних повторюваних закупівель.

Стан: профільні повторювані закупівлі відбуваються за конкурентними процедурами з дотриманням принципів здійснення публічних закупівель. Неконкурентні процедури використовуються лише у ви-

ключних випадках та ретельно обґрунтовуються у затвердженому порядку.

Індикатор 4.3.7. Скасування профільних повторюваних закупівель.

Стан: усі профільні повторювані закупівельні процедури завершуються успішно. Відсутні випадки скасування закупівлі або визнання її такою, що не відбулась. У разі наявності скарг до АМКУ КП завжди вдається відстояти свою позицію.

Індикатор 4.3.8. Виконання договорів про закупівлі.

Стан: в практиці КП всі підписані договори виконуються у повному обсязі.

Індикатор 4.3.9. Послідовне підвищення ціни.

Стан: не застосовується практика багаторазового послідовного підвищення ціни з одночасним зменшенням обсягу закупівлі.

Індикатор 4.3.10. Контроль якості.

Стан: під час виконання договорів на постійній основі контролюється виконання постачальниками умов таких договорів згідно специфікацій, відповідність якості товарів вимогам, якість надання послуг та виконання робіт на всіх етапах реалізації договору, своєчасність постачання, залучаються сторонні незалежні експерти з відповідною кваліфікацією, процес контролю автоматизовано.

Порядок проведення такого контролю та відповідальні особи визначені внутрішніми документами КП.

СФЕРА 5

Антикорупційний комплаєнс (запобігання корупції)

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 5.1.1. Роль Уповноваженого.

Стан: немає окремого працівника, який займається розбудовою доброчесності (запобіганням та виявленням корупції) в організації. Обов'язки Уповноваженого виконуються за суміщенням/сумісництвом/покладанням обов'язків.

Немає бюджету для реалізації особою, на яку покладено функції Уповноваженого, заходів щодо розбудови доброчесності, запобігання та виявлення корупції.

Індикатор 5.1.2. Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур.

Стан: немає прописаних процедур та політик (крім визначених Законом) щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації.

Усі процеси відбуваються хаотично тільки як реакція на запити чи порушення, кримінальні та інші розслідування.



Культура

Індикатор 5.2.1. Роль керівника (Tone at the Top/«Тон згори»).

Стан: керівник не приділяє уваги розбудові інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації.

Відсутні або майже не проводяться зустрічі між керівником та особою, яка виконує обов'язки Уповноваженого.

Індикатор 5.2.2. Доброчесність і корпоративна культура.

Стан: в організації не ведеться робота над формуванням корпоративної етики (немає Кодексу етики чи аналогічного документа).

В організації не визначені цінності доброчесності.

Індикатор 5.2.3. Антикорупційне навчання.

Стан: в організації не проводиться навчання для персоналу щодо доброчесності (запобігання корупції) або ж проводяться окремі несистемні заходи.

Уповноважений не надає консультацій щодо застосування антикорупційного законодавства для працівників або робить це несистематично.



Підзвітність

Індикатор 5.2.4. Відкритість.

Стан: діяльність щодо розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації абсолютно не висвітлюється на офіційних сторінках. Відсутній, або не заповнений, або містить застарілу неактуальну інформацію розділ, який висвітлює розбудову доброчесності (запобігання корупції) в організації.

Відсутні будь-які звіти щодо діяльності з розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації.

Індикатор 5.3.1. Керування корупційними ризиками.

Стан: оцінка корупційних ризиків в організації не проводиться або проводиться хаотично, без будь-якої організованої системи чи стандартизованого процесу.

Не використовуються Методологія управління корупційними ризиками, затверджена Національним агентством, методології/методики, які визнаються та пропонуються міжнародними стандартами та регуляторами. Оцінка проводиться на основі визначених Уповноваженим підходів, побажань керівництва.

Виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків несистемне, а виконавці цих заходів не визначені.

Індикатор 5.3.2. Аналіз проєктів актів КП.

Стан: Уповноважений не візує проєкти документів і не проводить їхній аналіз на наявність корупційних ризиків або робить це несистематично.

Уповноважений не володіє знанням щодо здійснення аналізу проєктів актів на наявність корупційних ризиків.

Індикатор 5.3.3. Канали повідомлень та робота з викривачами.

Стан: немає чітко встановлених каналів для повідомлення про корупцію. Повідомлення, скарги та звернення приймаються хаотично та не опрацьовуються належним чином.

Не реалізуються механізми захисту викривачів.

Немає комунікації з приводу каналів повідомлень про корупцію та заходів захисту викривачів.

Немає окремого обліку повідомлень про корупцію, відповідно і не визначено критерії до їх диференціації від інших видів звернень громадян та скарг працівників.

Індикатор 5.3.4. Аудит ефективності Уповноваженого.

Стан: аудит діяльності Уповноваженого не проводиться або проводиться несистематично внаслідок відсутності затверджених процедур в організації.

Питання розбудови доброчесності (запобігання корупції) не розглядаються під час аудиту інших функцій.

Індикатор 5.3.5. Перевірка кандидатів на посади та контрагентів.

Стан: Уповноважений не здійснює перевірку кандидатів на посади в КП на доброчесність та не проводить аналіз контрагентів. Або робить це несистематично.

Уповноважений не володіє знанням щодо здійснення перевірок на доброчесність кандидатів та контрагентів.



Система

Індикатор 5.1.1. Роль Уповноваженого.

Стан: в організації визначений Уповноважений, який забезпечений базовими необхідними засобами для ведення діяльності, однак без чітко визначених обов'язків всередині організації (або ж із нечітко прописаними посадовими обов'язками).

Посада Уповноваженого за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників середньої ланки.

В організації визначений склад уповноваженого підрозділу, однак без чіткого розподілу ролей між працівниками, а також без чітко визначених обов'язків та повноважень у положенні підрозділу.

Організація виділяє спільний бюджет для декількох функцій, включно з розбудовою доброчесності та антикорупційною діяльністю.

Немає практики залучення Уповноваженого до аналізу довгострокових програм, проектів на етапі їх планування та розробки, особливо тих, які вимагають значного фінансування, на предмет наявності корупційних ризиків.

Індикатор 5.1.2. Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур.

Стан: в організації затверджено «Програму доброчесності (антикорупційну програму)», політики та процедури щодо запобігання та виявлення корупції, зокрема щодо:

- виявлення та врегулювання конфлікту інтересів;
- перевірки діючих та потенційних контрагентів;
- перевірки потенційних кандидатів на посади, зокрема щодо відповідності цінності «доброчесність»;
- оцінки корупційних ризиків та управління ними;
- викривання та захисту викривачів;
- кодексу етики;
- політики приймання та дарування подарунків;
- взаємодії з контролюючими та правоохоронними органами тощо.

Не увесь персонал організації ознайомлений з цими політиками та процедурами, через що виникають труднощі в розумінні, виявленні та вирішенні проблемних ситуацій.



Культура

Індикатор 5.2.1. Роль керівника (Tone at the Top/«Тон згори»).

Стан: керівник наголошує перед працівниками про важливість розбудови інфраструктури доброчесності (антикорупції) в організації, проте не долучається до цього процесу безпосередньо.

Керівник нерегулярно (рідше ніж один раз на квартал) комунікує з Уповноваженим.

Керівник наголошує на загальних нарадах і в комунікації з працівниками про важливість використання доброчесних практик та застосування принципу «нульової толерантності до корупції».

Індикатор 5.2.2. Доброчесність і корпоративна культура.

Стан: в організації сформульовано місії, візії, цінності, доброчесність визначена як одна з цінностей,

Доброчесність є одним з питань, яке з'ясовується та враховується під час добору працівників.

Цінності доброчесності визначені на основі обговорень з працівниками та з огляду на основні функції організації.

В організації затверджено базовий документ щодо етичної поведінки її працівників («Положення»/«Загальні правила»/«Кодекс професійної етики» тощо), однак цей документ не повністю інтегрований до процесів організації та не усі працівники ознайомлені з ним у належний спосіб, у тому числі з причин відсутності ефективного механізму контролю за його дотриманням.

Індикатор 5.2.3. Антикорупційне навчання.

Стан: в організації регулярно проводиться базове навчання з питань розбудови доброчесності (запобігання корупції), однак воно не охоплює усі теми або усіх працівників організації.

В організації складається річний план проведення навчальних заходів. Встановлено формат, в якому працівники організації можуть отримати консультацію від Уповноваженого (визначені конкретні години консультування на тиждень/через визначену електронну пошту тощо, щодо яких питань).

Індикатор 5.2.4. Відкритість.

Стан: в організації наявна окрема сторінка на офіційному сайті, присвячена розбудові доброчесності (запобігання корупції), яка, однак, може містити не всі необхідні дані.

Нерегулярно висвітлюється інформація про стан розбудови доброчесності (запобігання корупції) в організації на офіційних сторінках організації в соцмережах.



Підзвітність

Індикатор 5.3.1. Керування корупційними ризиками.

Стан: в організації наявні затверджені процедури та політики, які систематизують проведення оцінки корупційних ризиків (а саме систематичність такої оцінки, єдині підходи до організації процесу оцінювання корупційних ризиків тощо).

Чітко визначені основні функції організації, які підлягають детальній оцінці на наявність корупційних ризиків.

В результаті оцінки корупційних ризиків формується реєстр корупційних ризиків та заходи, спрямовані на їх мінімізацію. Кожен захід передбачає конкретний індикатор виконання, строк виконання та конкретного виконавця.

Індикатор 5.3.2. Аналіз проєктів актів КП.

Стан: на базовому рівні затверджена процедура проведення аналізу актів організації на наявність корупційних ризиків.

Однак процеси аналізу актів можуть бути не повністю інтегровані в діяльність організації і не включати аналіз чинних актів, єдиних шаблонів опису виявлених корупційних ризиків.

Індикатор 5.3.3. Канали повідомлень та робота з викривачами.

Стан: в організації визначені канали для повідомлень про корупцію (за допомогою електронної пошти, «гарячої» лінії та інших каналів, передбачених Законом).

Затверджені базові документи щодо захисту викривачів, порядок розгляду повідомлень про корупцію, про які може бути відомо не всім працівникам.

Організація комунікує працівникам стосовно каналів повідомлень про корупцію та заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на два роки. Ведеться окремий облік повідомлень про корупцію, визначені алгоритми для диференціації їх від інших звернень громадян, скарг

працівників щодо неетичної поведінки інших працівників чи щодо недосконалості робочих процесів.

Індикатор 5.3.4. Аудит ефективності Уповноваженого.

Стан: в організації вводяться формальні процедури аудиту для оцінки, в т.ч. ефективності заходів з розбудови доброчесності та запобігання корупції.

Процедури щодо аудиту системи доброчесності включають щонайменше планування процесу аудиту, аналіз внутрішнього середовища організації, збір інформації з відкритих, закритих джерел інформації та за допомогою інтерв'ювання працівників, надання рекомендацій Уповноваженому, а також звітування керівнику.

Питання розбудови доброчесності (запобігання корупції) розглядається під час аудиту інших функцій організації не рідше ніж один раз на три роки.

Індикатор 5.3.5. Перевірка кандидатів на посади та контрагентів.

Стан: на базовому рівні затверджена процедура перевірки на доброчесність кандидатів на посади та контрагентів.

Однак процеси можуть бути не повністю інтегровані в діяльність організації і не включати аналіз всіх високоризикованих правочинів, єдиних шаблонів опису виявлених корупційних ризиків.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 5.1.1. Роль Уповноваженого.

Стан: в організації є призначена Уповноважена особа чи уповноважений підрозділ, які мають усі необхідні засоби та умови для здійснення своєї діяльності.

Посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників середньої ланки.

Затверджені посадові інструкції та положення про уповноважений підрозділ, із чітким визначенням обов'язків, повноважень, гарантій незалежності тощо.

Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим базових заходів щодо розбудови доброчесності, запобігання і виявлення корупції.

Індикатор 5.1.2. Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур.

Стан: зазначені в попередньому пункті «Програма доброчесності (антикорупційна програма)», політики та процедури — затверджені, доведені до відома усіх працівників організації, та їх активно реалізовує Уповноважений.



Культура

Індикатор 5.2.1. Роль керівника (Tone at the Top/«Тон згори»).

Стан: керівник активно долучається до промоції культури доброчесності (запобігання корупції), налагоджуючи співпрацю між уповноваженим підрозділом та іншими структурними одиницями в організації, та під час комунікації до працівників.

Керівник активно долучається до процесу визначення ключових цілей для уповноваженого підрозділу (уповноваженої особи), а також регулярно заслуховує звіти щодо виконання цих цілей.

Індикатор 5.2.2. Добročесність і корпоративна культура.

Стан: в організації затверджений документ добročесної, етичної поведінки, з яким ознайомлені усі працівники (в тому числі, і новопризначені).

В організації налагоджений процес вирішення порушень етичного документа шляхом створення незалежної Комісії з розгляду випадків їх порушення, або покладення їх розгляду на Дисциплінарну комісію, чи запровадження визначеного механізму вирішення порушень етики, який погоджений із працівниками. Цінності добročесності організації близькі працівникам.

Індикатор 5.2.3. Антикорупційне навчання.

Стан: в організації проводиться регулярне комплексне навчання для усіх працівників на теми: декларування (для юридичних осіб публічного права), конфлікту інтересів, запобігання та виявлення корупції при закупівлях, при підборі персоналу тощо.

Уповноважений активно комунікує з працівниками організації про можливість отримання консультації за допомогою постерів, плакатів та/або інформаційно-роздаткових матеріалів.

Індикатор 5.2.4. Відкритість.

Стан: на окремій сторінці сайту організації, присвяченій розбудові добročесності (запобігання корупції), зазначені усі нормативно-правові документи, які регулюють діяльність уповноваженого підрозділу, висвітлені усі затверджені політики та процедури в організації, зазначені усі канали повідомлень про корупцію, зазначені плани роботи, звіти тощо.

На офіційних сторінках організації в соцмережах регулярно висвітлюється інформація про діяльність уповноваженого підрозділу.

**Підзвітність****Індикатор 5.3.1. Керування корупційними ризиками.**

Стан: в організації стандартизований процес оцінки корупційних ризиків, тобто він є деталізованим, чітко документованим та інклюзивним (усі працівники організації поінформовані про роботу щодо оцінки корупційних ризиків та можуть долучитися до неї).

Аналізуються результати виконання заходів з мінімізації корупційних ризиків, і вони враховуються при проведенні наступної оцінки.

Результати оцінювання корупційних ризиків враховуються під час стратегічного планування діяльності та розвитку організації.

Індикатор 5.3.2. Аналіз проєктів актів КП.

Стан: встановлено чітко визначені процедури аналізу актів на наявність корупційних ризиків, які включають систематичне проведення аналізу як проєктів, так і чинних актів організації.

Чітко визначені процедури мінімізації виявлених під час аналізу корупційних ризиків.

Індикатор 5.3.3. Канали повідомлень та робота з викривачами.

Стан: чітко визначені канали для повідомлень про корупцію в організації, інформація про наявність яких доведена до працівників організації та які легко доступні, в тому числі, третім особам (постачальникам/підрядникам/клієнтам/партнерським організаціям тощо).

Визначені алгоритми розгляду та відповіді на повідомлення про корупцію, відстежується стан опрацювання кожного запиту.

В організації проводяться ознайомчо-інформаційні заходи з приводу

каналів повідомлень про корупцію не рідше ніж один раз на рік. В організації належним чином реалізуються заходи захисту викривачів.

Індикатор 5.3.4. Аудит ефективності Уповноваженого.

Стан: окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого проводиться не рідше ніж один раз на три роки.

Впроваджуються процедури аналізу результатів аудиту та розробляється план дій для усунення виявлених недоліків.

Індикатор 5.3.5. Перевірка кандидатів на посади та контрагентів.

Стан: встановлено чітко визначені процедури перевірки на доброчесність кандидатів на посади, потенційних та наявних контрагентів. Чітко визначені процедури мінімізації виявлених під час аналізу корупційних ризиків.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 5.1.1. Роль Уповноваженого.

Стан: посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки.

Діяльність уповноваженого підрозділу побудована ефективним чином шляхом впровадження системи ОКР або KPI, із їх офіційним затвердженням в організації.

Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим більшості необхідних заходів з розбудови доброчесності (антикорупції), наприклад, таких як закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів тощо.

Індикатор 5.1.2. Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур.

Стан: політики та процедури не тільки затверджені, що дає змогу уповноваженому підрозділу їх реалізовувати, а й також покращуються на основі даних, які збирає Уповноважений (про кількість правопорушень та порушень програми й етики, в яких сферах діяльності організації вони трапляються, найбільш часті порушення, результати їх вирішення тощо).



Культура

Індикатор 5.2.1. Роль керівника (Tone at the Top/«Тон згори»).

Стан: керівник встановлює чіткі цілі та вимоги для уповноваженого підрозділу, які можна виміряти і оцінити як кількісно, так і якісно.

Керівник регулярно проводить оцінку виконання поставлених цілей разом з уповноваженим підрозділом.

Керівник регулярно заслуховує звіти щодо виконання цілей уповноваженим підрозділом, а також на основі отриманих даних формує нові цілі.

Індикатор 5.2.2. Доброчесність і корпоративна культура.

Стан: в організації збирається інформація щодо порушень етики, вирішення конкретних випадків порушень.

Налагоджена форма зворотного зв'язку від працівників щодо закріплених цінностей та застосування етичного документа організації на практиці.

На основі зібраних статистичних даних складові корпоративної культури постійно (не рідше ніж один раз на рік) покращуються. Доброчесність як цінність близька працівникам.

Індикатор 5.2.3. Антикорупційне навчання.

Стан: навчальні програми постійно оцінюються та покращуються шляхом запровадження форм зворотного зв'язку від працівників і проведення зрізу знань працівників до та після тренінгів, щоб мати дані для оцінки якості та ефективності навчання.

Проводиться систематичний збір даних про процес консультування (наприклад, кількість запитів від працівників, теми, щодо яких вони звертаються, чи було вирішено проблему Уповноваженим тощо).

Індикатор 5.2.4. Відкритість.

Стан: окрім зазначених на попередньому етапі складових, на сторінці організації, присвяченій запобіганню та виявленню корупції, висвітлюються статистичні дані за чітким, зрозумілим та визначеним шаблоном.



Підзвітність

Індикатор 5.3.1. Керування корупційними ризиками.

Стан: під час визначення заходів з мінімізації виявлених корупційних ризиків встановлюються вимірні цілі.

Відбувається регулярний моніторинг заходів з мінімізації корупційних ризиків.

Під час здійснення оцінки корупційних ризиків використовується статистичний аналіз для розуміння розподілу корупційних ризиків та їх впливу на організацію; аналізується кореляція та причинно-наслідкові зв'язки між ідентифікованими корупційними ризиками і діяльністю організації.

Індикатор 5.3.2. Аналіз проєктів актів КП.

Стан: усі аналізи актів на наявність корупційних ризиків документуються за чітко визначеним шаблоном, який дає змогу збирати дані щодо сфер діяльності організації, в яких найчастіше виявляються корупційні ризики.

До аналізу нормативно-правових актів на наявність корупційних ризиків активно залучаються експерти, громадськість.

Індикатор 5.3.3. Канали повідомлень та робота з викривачами.

Стан: Канали повідомлень про корупцію та механізми захисту викривачів аналізуються та вдосконалюються на основі даних, зібраних уповноваженим підрозділом під час роботи.

Зворотний зв'язок та метрики використовуються для поліпшення системи.

Організація комунікує з працівниками та з основними підрядниками/постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та вжиті заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік.

Організація інформує працівників та партнерів про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, постери, плакати та іншу рекламну-сувенірну продукцію.

Індикатор 5.3.4. Аудит ефективності Уповноваженого.

Стан: окремий аудит ефективності діяльності Уповноваженого, включно з аудитом системи доброчесності, функцій з високим ризиком та основних підрядників, проводиться не рідше ніж один раз на три роки.

Застосовуються аналітичні інструменти та методики для оцінки зібраних даних. Це може включати кореляційний аналіз, регресійний аналіз тощо, щоб виявити тенденції та потенційні корупційні ризики.

Індикатор 5.3.5. Перевірка кандидатів на посади та контрагентів.
Стан: перевірки на доброчесність кандидатів на посади, потенційних та діючих контрагентів документуються за визначеним шаблоном, що дає змогу визначити найбільш ризикові аспекти таких перевірок.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 5.1.1. Роль Уповноваженого.

Стан: посада Уповноваженої особи за статусом та рівнем оплати праці належить до посад керівників вищої ланки.

Діяльність уповноваженого підрозділу постійно аналізується і покращується на основі даних.

Усі великі відокремлені підрозділи (територіальні підрозділи) організації, організації у її підпорядкуванні мають призначених на окремі посади працівників уповноваженого підрозділу, які координовані Уповноваженою особою організації та підзвітні їй. Проводиться регулярне навчання працівників уповноваженого підрозділу, зважаючи на потреби організації (ідентифіковані корупційні ризики, які потребують конкретної кваліфікації для їх якісного рішення).

Організація має окремий бюджет для реалізації Уповноваженим усіх необхідних заходів щодо розбудови доброчесності та запобігання корупції (наприклад, закупівля послуг, програмного забезпечення для перевірки контрагентів, розробки навчальних курсів, підтримки каналів повідомлень про корупцію, проведення незалежних антикорупційних розслідувань тощо).

Індикатор 5.1.2. Стратегія доброчесності: стандарти політик та процедур.

Стан: в організації регулярно переглядаються політики та процедури, базуючись на даних, зібраних уповноваженим підрозділом, на основі останніх змін законодавства та найкращих українських та світових практик.

Досліджуються причини порушення або неефективності наявних політик та процедур, результатом чого є оптимізація наявних політик відповідно до виявлених проблем.



Культура

Індикатор 5.2.1. Роль керівника (Tone at the Top/«Тон згори»).

Стан: керівник активно промотує досягнення у сфері розбудови доброчесності (запобігання корупції) своєї організації назовні для партнерів та клієнтів.

Керівник заохочує впровадження нових ініціатив, проєктів, процедур у розбудові доброчесності (запобігання корупції). Керівник має окремий OKR або KPI у сфері розбудови доброчесності (запобігання корупції).

У разі виявлення корупційних та інших етичних порушень в організації будь-яким працівником, керівник особисто комунікує до інших працівників про недопустимість таких дій.

Керівник активно сприяє усім розслідуванням у разі виявлення корупційних правопорушень.

Індикатор 5.2.2. Добročесність і корпоративна культура.

Стан: складові корпоративної культури постійно закріплюються в організації відповідно до зібраної всередині організації статистики та кращих світових і українських практик.

Організація активно промотує свої етичні стандарти назовні та впроваджує програми Корпоративної соціальної відповідальності.

Організація проводить заходи для працівників, на яких обговорюються етичні питання, візія та місія діяльності (загалом чи щодо конкретних напрямів).

Добročесність має вирішальне значення під час процедур добору працівників як найважливіший критерій.

Кожен працівник організації під час вибору варіанта дій в роботі зважає на добročесність як на ключову цінність при прийнятті рішення.

Індикатор 5.2.3. Антикорупційне навчання.

Стан: навчальні програми покращуються та адаптуються під запит персоналу, враховуючи дані щодо проведення попередніх тренінгів та їхньої ефективності.

Програми оновлюються відповідно до змін в законодавстві, рекомендацій Національного агентства та найкращих практик у сфері.

В організації запроваджується персоналізоване навчання щодо розбудови добročесності (запобігання корупції), наприклад, спеціальні програми для керівництва, відділу закупівель, юристів тощо.

Регулярно переглядається та вдосконалюється процес надання консультацій працівникам організації на основі зібраних даних, готуються стандартні відповіді на найбільш поширені запитання від працівників та навчальні заходи адаптуються відповідно до результатів проведених консультацій.

Індикатор 5.2.4. Відкритість.

Стан: організація постійно оновлює інформацію на відповідних сторінках про діяльність уповноваженого підрозділу.

Запроваджуються інтерактивні модулі даних, в яких усі можуть інтерактивно переглянути стан розбудови добročесності (запобігання корупції) в організації та результати діяльності уповноваженого підрозділу.



Підзвітність

Індикатор 5.3.1. Керування корупційними ризиками.

Стан: використовуються ІТ-продукти, які допомагають автоматизувати процес оцінки корупційних ризиків, повністю його задокументувати; використовуються новітні технології для аналізу корупційних ризиків.

Політики та процедури оцінки корупційних ризиків регулярно переглядаються відповідно до результатів заходів, звітів аудиту та відгуків працівників, враховуючи кращі українські та світові практики. Формується культура ризик-орієнтованості, яка передбачає прогнозування потенційних ризиків до їх виникнення в діяльності організації. Забезпечується повна прозорість усіх процедур оцінки корупційних ризиків та їх мінімізація для усіх зацікавлених сторін.

Не рідше ніж раз на три роки проводиться зовнішня оцінка корупційних ризиків.

Як результат керування ризиками — існує ефективна система контролю за ризиками для забезпечення добročесності.



Індикатор 5.3.2. Аналіз проєктів актів КП.

Стан: процедури проведення аналізу актів, періодично оновлюються відповідно до даних, зібраних уповноваженим підрозділом, та кращих практик.

Індикатор 5.3.3. Канали повідомлень та робота з викривачами.

Стан: канали повідомлень про корупцію постійно оновлюються та оптимізуються з використанням найкращих українських практик, рекомендацій Національного агентства та за допомогою передових технологій.

Вище керівництво та організація комунікують з працівниками та основними підрядниками/постачальниками щодо каналів повідомлень про корупцію та заходи захисту викривачів не рідше ніж один раз на рік.

Організація поширює інформацію про наявні канали повідомлень про корупцію через брошури, постери, плакати та іншу рекламну-сувенірну продукцію.

Наглядова рада або у разі її відсутності керівник організації отримує регулярну звітність щодо отриманих повідомлень про корупцію та вжитих заходів.

Як результат правозастосування — корупція та інші порушення доброчесності виявляються, розслідуються та караються законом.

Індикатор 5.3.4. Аудит ефективності Уповноваженого.

Стан: окрім внутрішнього, проводиться також і зовнішній аудит ефективності діяльності Уповноваженого та системи доброчесності в організації не рідше ніж один раз на три роки.

Усі результати проведених аудитів, а також інформація щодо реагування на ідентифіковані ризики висвітлюється публічно (на сайті та публічних сторінках організації).

Організація постійно шукає способи поліпшення процесів аудиту та регулюючих його політик. Це може включати внесення змін до кількісних показників, оновлення методології аудиту, використання нових аналітичних інструментів та методик, а також активне використання ІТ-продуктів.

Індикатор 5.3.5. Перевірка кандидатів на посади та контрагентів.

Стан: процедури проведення перевірки на доброчесність кандидатів на посади та контрагентів періодично оновлюються відповідно до даних, зібраних уповноваженим підрозділом, та кращих практик.

СФЕРА 6

Правила професійної етики

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 6.1.1. Етичні норми чіткі та зрозумілі в Компанії – діє Кодекс етики.

Стан: відсутність чітких етичних норм і єдиного Кодексу етики.



Культура

Індикатор 6.2.1. Приклад доброчесності керівництва сприяє формуванню культури доброчесності в компанії.

Стан: немає прояву культури доброчесності ні на вищому, ні на інших рівнях.

Індикатор 6.2.2. Принципи поваги до прав людини включені в корпоративну культуру та норми поведінки КП

Стан: відсутність практики дотримання прав людини.



Підзвітність

Індикатор 6.3.1. Доступ і моніторинг дотримання етичних норм, забезпечують їх підтримку на належному рівні.

Стан: немає практики тестування та моніторингу.

КЕРОВАНИЙ



Система

Індикатор 6.1.1. Етичні норми чіткі та зрозумілі в Компанії – діє Кодекс етики.

Стан: недотримання встановлених етичних норм, відсутність регулярного оновлення Кодексу етики та відсутність фахівця з даного питання.



Культура

Індикатор 6.2.1. Приклад доброчесності керівництва сприяє формуванню культури доброчесності в компанії.

Стан: є деякі окремі елементи принципів етичної поведінки, але немає підтримки культури доброчесності зверху (наприклад, спеціальні декларації, інформаційні листи); відсутність нормативних документів; є деякі окремі елементи принципів етичної поведінки та елементи підтримки культури добро-

чесності зверху (наприклад, спеціальні декларації, інформаційні листи); відсутність нормативних документів.

Індикатор 6.2.2. Принципи поваги до прав людини включені в корпоративну культуру та норми поведінки КП

Стан: КП декларує (наприклад, у Кодексі поведінки) права людини, але немає спеціального нормативного документа та/або процедур, які б підтверджували цю практику; КП поважає права людини та має конкретні положення про це в угодах, але немає конкретного нормативного документа та/або процедури, що підтримують цю практику.



Підзвітність

Індикатор 6.3.1. Доступ і моніторинг дотримання етичних норм, забезпечують їх підтримку на належному рівні.

Стан: немає регулярного моніторингу системи дотримання етичних норм, немає практики доступу.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 6.1.1. Етичні норми чіткі та зрозумілі в Компанії – діє Кодекс етики.

Стан: Кодекс етики є, проте використовується непродуктивно, через що не є сильно результативним.



Культура

Індикатор 6.2.1. Приклад доброчесності керівництва сприяє формуванню культури доброчесності в компанії.

Стан: є деякі окремі елементи принципів етичної поведінки та елементи підтримки культури доброчесності зверху (наприклад, спеціальні декларації, інформаційні листи); деякі нормативні документи наявні, але складені не оптимальним чином (наприклад, застарілі); підприємство висловлює рішучу підтримку та відданість культурі чесності та етичної поведінки з боку вищого керівництва та нижче (наприклад, етична поведінка в конкретних випадках, участь в етичних тренінгах); наявні нормативні документи; родинні відносини між працівниками КП мають бути задокументовані аналогічно до питання конфлікту інтересів, направлення отримувача послуг від одного родича до іншого має розцінюватись як потенційний прояв недоброчесності. КПЕ керівника та ради мають бути чітко розподілені та передбачати ефективність розбудови доброчесності в організації - від унормування питань врегулювання конфлікту інтересів і до затвердження програм доброчесності на основі оцінки корупційних ризиків. Дані положення жодним чином не задокументовано у ключових внутрішніх документах.

Індикатор 6.2.2. Принципи поваги до прав людини включені в корпоративну культуру та норми поведінки КП

Стан: КП поважає та захищає права людини та регулює конкретні норми поведінки в нормативних документах (наприклад, Кодекс поведінки) і угодах; КП поважає права людини в усіх своїх повсякденних діях і захищає від порушення прав людини; більшість практик дотримання прав людини існує, але є сфери для покращення (конкретні норми поведінки, ефективна політика, навчальні тренінги).



Підзвітність

Індикатор 6.3.1. Доступ і моніторинг дотримання етичних норм, забезпечують їх підтримку на належному рівні.

Стан: існує регулярний моніторинг системи дотримання етичних норм, але немає практики доступу.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 6.1.1. Етичні норми чіткі та зрозумілі в Компанії – діє Кодекс етики.

Стан: ефективне функціонування Кодексу етики, його постійне оновлення та моніторинг фактичного функціонування спеціально уповноваженою особою. У процесі оновлення Кодексу етики має бути встановлений зворотній зв'язок працівників та отримувачів послуг.



Культура

Індикатор 6.2.1. Приклад доброчесності керівництва сприяє формуванню культури доброчесності в компанії.

Стан: культура доброчесності сильна, вище керівництво чітко заявляє про свою підтримку та відданість. Родинні відносини між працівниками КП мають бути задокументовані аналогічно до питання конфлікту інтересів, направлення отримувача послуг від одного родича до іншого має розцінюватись як потенційний прояв недоброчесності. Керівник безпосередньо реагує на конкретні випадки порушення встановлених етичних та антикорупційних норм, шляхом комунікації до всіх працівників із засудженням таких порушень і наголошенням на важливості дотримання встановлених норм. КПЕ керівника та ради мають бути чітко розподілені та передбачати ефективність розбудови доброчесності в організації - від унормування питань врегулювання конфлікту інтересів і до затвердження програм доброчесності на основі оцінки корупційних ризиків. Це має бути задокументовано у ключових внутрішніх документах.

Індикатор 6.2.2. Принципи поваги до прав людини включені в корпоративну культуру та норми поведінки КП

Стан: КП поважає права людини в усій своїй повсякденній діяльності та захищає від порушення прав людини; наявні всі практики дотримання прав людини (конкретні норми поведінки, ефективна політика, навчальні тренінги).



Підзвітність

Індикатор 6.3.1. Доступ і моніторинг дотримання етичних норм, забезпечують їх підтримку на належному рівні.

Стан: усі практики тестування та моніторингу діють- доступ і моніторинг системи та механізмів дотримання етичних норм регулярно здійснюються спеціалістами відповідно до визначених процедур; результати здійсненого моніторингу мають бути у вільному доступі для широкого кола зацікавлених сторін.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 6.1.1. Етичні норми чіткі та зрозумілі в Компанії – діє Кодекс етики.

Стан: Кодекс існує та регулярно оновлюється (принаймні раз на рік),

положення цього документа чітко доводяться до відома всіх працівників через якомога більше каналів (наприклад, дошка оголошень, список розсилки, тренінги тощо). Призначається фахівець, який відповідає за доступність та оновлення документа, а також за поширення інформації (наприклад, вище керівництво, спеціаліст з питань етики, спеціаліст з кадрів, юрист тощо)



Культура

Індикатор 6.2.1. Приклад доброчесності керівництва сприяє формуванню культури доброчесності в компанії.

Стан: Підприємство висловлює рішучу, явну та очевидну підтримку та відданість культурі доброчесності, етичній поведінці та принципам відповідності з боку вищого керівництва та ради (якщо вона сформована), і відсутні задокументовані етичні порушення та/або скарги. Усі відповідні нормативні документи та механізми наявні та належним чином функціонують, перевіряються вищим керівництвом на предмет ефективності (наприклад, кількість порушень чи скарг, наявність тематичних тренінгів тощо). Ролі та обов'язки щодо просування цінностей і принципів доброчесності та запобігання корупції чітко визначені та розподілені. Родинні відносини між працівниками КП мають бути задокументовані аналогічно до питання конфлікту інтересів, направлення отримувача послуг від одного родича до іншого має розцінюватися як потенційний прояв недоброчесності. КПЕ керівника та ради мають бути чітко розподілені та передбачати ефективність розбудови доброчесності в організації — від унормування питань врегулювання конфлікту інтересів і до затвердження програм доброчесності на основі оцінки корупційних ризиків. Це має бути задокументовано у ключових внутрішніх документах.

Індикатор 6.2.2. Принципи поваги до прав людини включені в корпоративну культуру та норми поведінки КП

Стан: КП поважає права людини в усій своїй повсякденній діяльності та захищає від порушень прав людини в рамках своєї діяльності шляхом:

- створення конкретних норм поведінки, політики та правил, які регулюють це питання;
- вжиття відповідних заходів для запобігання, розслідування та подальших заходів ефективного реагування на такі зловживання через дієву політику законодавство, нормативно-правові акти та судові рішення;
- проведення освітніх тренінгів з цього питання серед усіх зацікавлених сторін.

Працівникам КП варто звертати увагу на морально-етичні та психологічні аспекти своєї діяльності, щоб забезпечити ефективну комунікацію з отримувачем послуг та зберегти його довіру.



Підзвітність

Індикатор 6.3.1. Доступ і моніторинг дотримання етичних норм, забезпечують їх підтримку на належному рівні.

Стан: доступ і моніторинг системи та механізмів дотримання етичних норм є основою регулярної діяльності підприємства, яку здійснюють спеціалісти, призначені вищим керівництвом (наприклад, керівник відділу комплаєнсу). Виконується згідно зі спеціальною регулятивною процедурою, яка описує норми та показники, що підлягають перевірці. Результати підлягають щоквартальному звіту вищому керівництву та наглядовій раді.

СФЕРА 7

Прозорість

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор 7.1.1.

Комунікаційна стратегія розроблена та функціонує.

Стан: КП не має визначених комунікаційних цілей та стратегії, яка функціонує.

Індикатор 7.1.2.

Канали зв'язку, стан та ефективність використання для комунікації із отримувачами послуг.

Стан: КП не підтримує зв'язок з отримувачами послуг.



Підзвітність

Індикатор 7.3.1.

Обов'язкове подання звітності про виплати та інші благодійні пожертвування для КП.

Стан: інформація відсутня у відкритому доступі.

КЕРОВАНИЙ



Система

Індикатор 7.1.1.

Комунікаційна стратегія розроблена та функціонує.

Стан: відбувається хаотична комунікація із певними групами стейкхолдерів через різноманітні канали комунікації, відсутня системність у підході.

Індикатор 7.1.2.

Канали зв'язку, стан та ефективність використання для комунікації із отримувачами послуг.

Стан: доступні тільки аналогові канали зв'язку (особистий запис, письмове листування, паперові публікації на дошках оголошень в облікових записах тощо);

КП періодично збирає статистичну інформацію щодо аналогових каналів зв'язку (особистий запис, письмове листування, паперові публікації на дошках оголошень в облікових записах тощо).



Підзвітність

Індикатор 7.3.1.

Обов'язкове подання звітності про виплати та інші благодійні пожертвування для КП.

Стан: доступна часткова інформація або надається лише за запитом;

оновлення відбувається не регулярно і лише на дошках оголошення.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор 7.1.1.

Комунікаційна стратегія розроблена та функціонує.

Стан: комунікаційна стратегія відсутня, однак із певними групами стейкхолдерів відбувається системна комунікація через визначені канали комунікації. КП намагається дотримуватись певного стилю у оформленні, однак він не закріплений у жодному документі.

Індикатор 7.1.2.

Канали зв'язку, стан та ефективність використання для комунікації із отримувачами послуг.

Стан: КП пропонує аналогові та обмежену кількість цифрових каналів зв'язку, які не всі однаково ефективні. Моніторинг ефективності здійснюється щодо аналогових каналів зв'язку (особистий запис, письмове листування, паперові публікації на дошках оголошень в облікових записах тощо). КП на постійній основі відслідковує законодавчі вимоги та здійснює відповідні коригування у своїй діяльності; КП пропонує аналогові та обмежену кількість цифрових каналів зв'язку, які не всі однаково ефективні. Моніторинг ефективності здійснюється щодо аналогових каналів зв'язку (особистий запис, письмове листування, паперові публікації на дошках оголошень в облікових записах тощо). Спеціальна команда відповідає за функціонування більшості каналів комунікації із отримувачами послуг. КП на постійній основі відслідковує законодавчі вимоги та здійснює відповідні коригування у своїй діяльності. Для оперативного отримання зворотного зв'язку від отримувача послуг використовуються QR-коди (у приміщеннях для прийому отримувачів послуг) або інші доступні та зрозумілі канали звернення (через сайт, в холі КП, через кол-центр, тощо).



Підзвітність

Індикатор 7.3.1.

Обов'язкове подання звітності про виплати та інші благодійні пожертвування для КП.

Стан: у вільному доступі лише обмежена інформація, решта інформації надається за запитом; Інформація не регулярно оновлюється на сайті, частіше на дошках оголошення. За це відповідає окремо визначена людина.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор 7.1.1.

Комунікаційна стратегія розроблена та функціонує.

Стан: КП має чітко визначені комунікаційні цілі, визначає ключових зацікавлених сторін у діяльності, розробляє план взаємодії та визначає ключові канали комунікації для кожної із груп зацікавлених сторін. Розроблений бренд-бук, відбувається регулярне відслідковування прогресу та якості комунікаційної стратегії.

Індикатор 7.1.2.

Канали зв'язку, стан та ефективність використання для комунікації із отримувачами послуг.

Стан: КП пропонує різноманітні традиційні та цифрові канали зв'язку

із отримувачами послуг, які є однаково високоефективними. Існує можливість анонімного звернення.

Спеціальна команда відповідає за канали зв'язку, здійснює моніторинг каналів, збирає статистичні дані, аналізує отримані результати. КП на постійній основі відслідковує законодавчі вимоги та здійснює відповідні коригування у своїй діяльності. Для оперативного отримання зворотного зв'язку від отримувачів послуг використовуються QR-коди (у приміщеннях для прийому отримувачів послуг) або інші доступні та зрозумілі канали звернення (через сайт, в холі КП, через кол-центр, тощо).



Підзвітність

Індикатор 7.3.1. **Обов'язкове подання звітності про виплати та інші благодійні пожертвування для КП.**

Стан: уся інформація про добровільні платежі та внески розміщується та надається у вільному доступі.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор 7.1.1. **Комунікаційна стратегія розроблена та функціонує.**

Стан: У КП чітко визначені комунікаційні цілі, є ключові зацікавлені сторони у діяльності, канали комунікації, повідомлення (що варто комунікувати, періодичність), основні методи комунікації, робочий план. КП мають розробити та використовувати бренд-бук, оцінювати прогрес та якість комунікаційної стратегії (наприклад, проведення опитування методом «таємного покупця») тощо.

Індикатор 7.1.2. **Канали зв'язку, стан та ефективність використання для комунікації із отримувачами послуг.**

Стан: КП підтримує різні канали зв'язку з отримувачами послуг, які включають аналогові (наприклад, офіційне листування, паперові публікації на дошках оголошень в облікових записках) та цифрові канали (онлайн-акаунти на веб-сайті, веб-сайти третіх осіб, месенджери та чат-боти, call-центр, Skype, лінії звернення тощо). За канали зв'язку відповідає спеціальна команда. Є можливість залишити анонімне звернення. Доступна статистика по каналах.

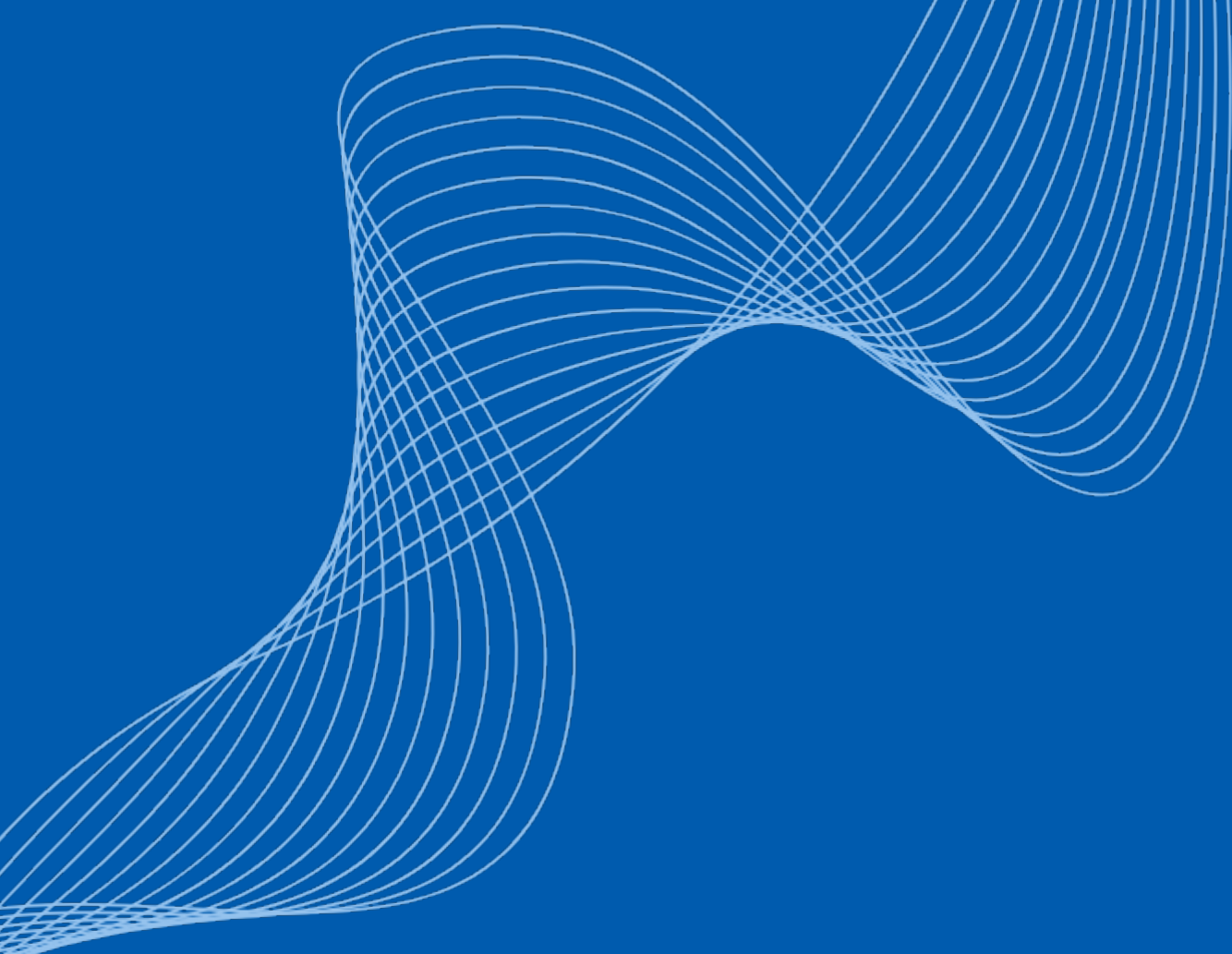
Для оперативного отримання зворотного зв'язку від отримувача послуг використовуються QR-коди (у приміщеннях для прийому отримувачів послуг) або інші доступні та зрозумілі канали звернення (через сайт, в холі КП, через кол-центр, тощо). На документах, висновках тощо від працівників КП є QR-код (або після візиту отримувача послуг у електронному/телефонному режимі), що дозволяє досягти більшого охоплення при оцінці якості наданих послуг. Серед обов'язкових запитань має бути: назва послуги, час очікування прийому, умови оплати, сума благодійного внеску, ім'я особи, що надала послугу, оцінка наданої послуги, тощо. КП постійно відслідковує законодавчі вимоги до взаємодії із отримувачами послуг.



Підзвітність

Індикатор 7.3.1. **Обов'язкове подання звітності про виплати та інші благодійні пожертвування для КП.**

Стан: КП зобов'язане оприлюднювати інформацію про будь-які добровільні платежі та внески отримувачів послуг та їхніх родин. Цю інформацію розміщують на дошках оголошень у КП або оприлюднюють на офіційних сайтах.



**Спеціалізована Матриця рівнів
зрілості доброчесності
для підприємств у галузі транспорту**

СФЕРА 1

Загальне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор T1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не здійснюється або не відповідає нормативним вимогам та технічній документації.

Індикатор T1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки не забезпечені необхідним обладнанням. Співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами.

Індикатор T1.1.3. Планування ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: планово-попереджувальні ремонти рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не проводяться.

Індикатор T1.1.4. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: основним заходом є позаплановий раптовий ремонт у разі непридатності об'єкта до експлуатації.

Індикатор T1.1.5. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: значна кількість об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор T1.1.6. Управління якістю надання послуг.

Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або порядки, що регулюють питання управління якістю надання послуг, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.



Культура

Індикатор T1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: забезпеченість виробничих ділянок кадрами недостатня (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах). Штат комплектується працівниками без релевантного досвіду. Перевірка кваліфікації, відповідності займаній

посаді не проводиться. Первинний інструктаж, навчання та підвищення кваліфікації не відбуваються.

Індикатор T1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки не забезпечені необхідним обладнанням. Співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами. Водії, окрім експлуатації рухомого складу, вимушені здійснювати дрібні ремонти власними силами.

Індикатор T1.2.3. Кадрова забезпеченість ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: забезпеченість виробничих ділянок кадрами недостатня (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах). Штат комплектується не працівниками без релевантного досвіду. Навчання та підвищення кваліфікації не відбувається.



Підзвітність

Індикатор T1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: моніторинг витрат робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних засобів, запчастин, витратних матеріалів тощо на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не проводиться.

Індикатор T1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не здійснюється, зокрема через відсутність даних.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор T1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування виконується частково для окремих або всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) у відповідності до законодавчих норм та загальних технічних регламентів.

Індикатор T1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки частково забезпечені основним обладнанням, проте його не вистачає. Номенклатура та кількість верстатів, інструментів, приладів, транспорту визначена технічними спеціалістами «за досвідом», не зафіксована у документах. В окремих випадках співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами.

Індикатор T1.1.3. Планування ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: в КП затверджена програма планово-попереджувальних ремонтів об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу), проте виконується частково.

Індикатор T1.1.4. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: переважним (в більше 50% випадків) заходом є позаплановий раптовий ремонт у разі непридатності об'єкта до експлуатації.

Індикатор T1.1.5. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: частина об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор T1.1.6. Управління якістю надання послуг.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або порядки, що регулюють питання управління якістю надання послуг, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.



Культура

Індикатор T1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: забезпеченість виробничих ділянок кадрами недостатня (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах). Затверджені програми забезпечення кадрами, навчання, підвищення кваліфікації відсутні. Професійний розвиток відбувається шляхом передачі досвіду під час роботи. Іноді (нерегулярно) проводиться перевірка кваліфікації, відповідність займаних посаді.

Індикатор T1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки частково забезпечені необхідним обладнанням. В окремих випадках співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами.

Наявні поодинокі випадки, коли водії вимушені виконувати дрібні ремонти власними силами.

Індикатор T1.2.3. Кадрова забезпеченість ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки частково забезпечені кадрами (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах), затверджені програми забезпечення кадрами, навчання, підвищення кваліфікації відсутні. Професійний розвиток відбувається шляхом передачі досвіду під час роботи.



Підзвітність

Індикатор T1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: ведеться паперовий облік окремих показників складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор T1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) здійснюється нерегулярно. За його результатами не реалізуються жодні заходи щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор T1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування виконується у повному обсязі для всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор T1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки забезпечені всім необхідним обладнанням. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне обмежене фінансування. Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор T1.1.3. Планування ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: в КП затверджена та виконується програма планово- попереджувальних ремонтів об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор T1.1.4. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: позаплановий ремонт виконується періодично у разі нагальної потреби.

Індикатор T1.1.5. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації більшості (більше 50%) об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченого технічною документацією.

Індикатор T1.1.6. Управління якістю надання послуг.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання управління якістю надання послуг. Однак управління якістю надання послуг не здійснюється.



Культура

Індикатор T1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: виробничі ділянки повністю забезпечені кадрами (плинність помірна). Здійснюються окремі заходи щодо залучення нових співробітників. Періодично (принаймні один раз на рік) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаній посаді.

Індикатор T1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки забезпечені всім необхідним обладнанням. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне обмежене фінансування.

Індикатор T1.2.3. Кадрова забезпеченість ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки забезпечені кадрами. Здійснюються окремі заходи щодо залучення нових співробітників. Періодично (принаймні

один раз на рік) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посаді.



Підзвітність

Індикатор T1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: визначено окремі показники та порядок ведення моніторингу складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Моніторинг здійснюється періодично (принаймні щотижнево), фіксується у паперовому вигляді.

Індикатор T1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) здійснюється принаймні раз на півроку. За його результатами реалізуються фрагментарні заходи щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор T1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: систематично, у визначеній періодичності та у повному обсязі, виконуються всі передбачені нормативними вимогами та технічною документацією на об'єкт рухомого майна (в тому числі рухомого складу) операції щодо його обслуговування (щоденне, періодичне тощо).

Індикатор T1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Проводиться регулярний (принаймні один раз на квартал) моніторинг та оновлення всього необхідного на виробничих ділянках.

Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор T1.1.3. Планування ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: в КП затверджена та повністю виконується програма планово-попереджувальних ремонтів об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Визначені відповідальні за кожен етап працівники.

Індикатор T1.1.4. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: позаплановий ремонт виконується лише в окремих випадках у разі нагальної потреби.

Індикатор T1.1.5. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі

рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченого технічною документацією. Регулярно (принаймні один раз на два роки) проводиться моніторинг строку експлуатації зазначеного майна.

Індикатор T1.1.6. Управління якістю надання послуг.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання управління якістю надання послуг, які регулярно (принаймні один раз на два роки) доповнюються та актуалізуються.



Культура

Індикатор T1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: виробничі ділянки забезпечені кадрами. Затверджені та виконуються програми залучення нових співробітників та їх базового навчання.

Регулярно (принаймні раз на півроку) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посаді.

Індикатор T1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з планово-попереджувального та позапланового ремонту забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування.

Індикатор T1.2.3. Кадрова забезпеченість ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки забезпечені кадрами. Затверджені та виконуються програми залучення нових співробітників та їх базового навчання.

Регулярно (принаймні раз на півроку) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посаді.



Підзвітність

Індикатор T1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: в КП регулярно (щоденно) здійснюється автоматизований моніторинг окремих складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) (робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, витратних матеріалів).

Індикатор T1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: розроблено та затверджено порядок аналізу ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Здійснюється регулярний (принаймні один раз на півроку) моніторинг щодо окремих складових витрат, встановлення та коригування норм витрат. Результати моніторингу враховуються в управлінській практиці.



Система

Індикатор T1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: систематично, у визначеній періодичності та у повному обсязі, виконуються всі передбачені нормативними вимогами та технічною документацією на об'єкт рухомого майна (в тому числі рухомого складу) операції щодо його обслуговування (щоденне, періодичне тощо). Процеси автоматизовані.

Індикатор T1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Проводиться регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг та оновлення всього необхідного на виробничих ділянках. Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор T1.1.3. Планування ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: затверджено порядок планування, що відображається у автоматизованій системі управління та забезпечення виконання робіт з планово-попереджувальних ремонтів. Визначені відповідальні за кожен етап. Передбачені резерви на випадок позапланових ремонтів.

Індикатор T1.1.4. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: позаплановий ремонт виконується у разі нагальної потреби.

Індикатор T1.1.5. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченого технічною документацією. Регулярно (принаймні один раз на рік) проводиться моніторинг строку експлуатації зазначеного майна.

Індикатор T1.1.6. Управління якістю надання послуг.

Стан: в КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання управління якістю надання послуг, які регулярно (принаймні один раз на рік) доповнюються та актуалізуються.



Культура

Індикатор T1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування, забезпечені кадрами, існує контрольований резерв. Регулярно (принаймні раз на півроку) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посаді.

Затверджені та регулярно виконуються програми залучення нових співробітників, їх навчання, підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном. Розроблено та затверджено систему преміювання в залежності від постійної готовності до експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) та мінімізації обсягів позапланових ремонтів.

Індикатор T1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з планово-попереджувального та позапланового ремонту забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування.

Індикатор T1.2.3. Кадрова забезпеченість ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з планово-попереджувального та позапланового ремонтів забезпечені кадрами, існує контрольований резерв. Затверджені та регулярно (принаймні раз на пів року) виконуються програми залучення співробітників, їх навчання, підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном. Розроблено та затверджено систему преміювання у залежності від постійної готовності до експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) та мінімізації обсягів позапланових ремонтів.



Підзвітність

Індикатор T1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: в КП регулярно (щоденно) здійснюється автоматизований моніторинг витрат робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, витратних матеріалів на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор T1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: розроблено та затверджено порядок аналізу ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Здійснюється регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг щодо окремих складових витрат, встановлення та коригування норм витрат. За результатами моніторингу та аналізу пропонується впровадження управлінських та інженерних заходів щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

СФЕРА 2

Послуги

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор T2.1.1. Надійність та передбачуваність послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: послуги надаються не на постійній основі; без затвердженого та донесеного до відома клієнтів графіку; у клієнтів відсутнє розуміння графіку.

Індикатор T2.1.2. Визначення вартості проїзду.

Стан: механізм визначення вартості проїзду не формалізований та незрозумілий.

Індикатор T2.1.3. Система абонементів та пільг.

Стан: відсутня система абонементів та пільг для регулярних клієнтів.

Індикатор T2.1.4. Система оплати за послугу.

Стан: система оплати не є інтегрованою, різні види рухомого складу мають різну тарифікацію.

Індикатор T2.1.5. Стандарти для зупинок транспорту.

Стан: до 15 % зупинок громадського транспорту мають облаштовані місця для очікування транспорту (місця для сидіння, захист від вітру, накриття від опадів тощо).

Індикатор T2.1.6. Стандарти щодо поведінки водія.

Стан: відсутні формалізовані стандарти поведінки водія щодо під'їзду під бордюр низькопідлогового транспорту, допомоги з пандусом, вчасного вмикання звукових та візуальних оповіщень зупинок.

Індикатор T2.1.7. Доступність послуги з регулярного перевезення.

Стан: на всіх маршрутах відсутній низькопідлоговий громадський транспорт.

Індикатор T2.1.8. Освітлення салону.

Стан: до 25% транспортних засобів мають працююче освітлення всього салону.

Індикатор T2.1.9. Зручність надання послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: у громадському транспорті відсутнє звукове та візуальне ого-

лошення номера маршруту та зупинок.

Індикатор T2.1.10. Доступність послуги для маломобільних груп населення.

Стан: зупинки громадського транспорту споруджені без врахування вимог законодавства щодо доступності для маломобільних груп населення.

Індикатор T2.1.11. Стандарти щодо комфорту салону.

Стан: відсутні формалізовані стандарти контролю чистоти та охайності салону громадського транспорту.

У громадському транспорті систематично (в понад 70% транспортних засобів) фіксуються випадки брудного салону.

Індикатор T2.1.12. Стандарти надання додаткових послуг.

Стан: у КП відсутні стандарти або інструкцій, що регламентують процедури надання додаткових послуг.

Індикатор T2.1.13. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: додаткові послуги надаються на нерегулярній основі (без формалізованої періодичності та несистематично, час від часу).

Індикатор T2.1.14. Резервування ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП відсутній механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг.

Індикатор T2.1.15. Ціна за додаткові послуги .

Стан: оцінка вартості додаткових послуг відбувається на розсуд виконавця, часто орієнтовно, не враховуючи середньоринкові ціни тощо. Вартість однакових додаткових послуг може відрізнятися для різних клієнтів та / або для різних виконавців.



Культура

Індикатор T2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітникам не комунікуються стандарти якості надання послуг.

Індикатор T2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники не мають загального розуміння основних вимог щодо надання послуг.

Індикатор T2.2.3. Система заохочень в управлінні якістю надання послуг.

Стан: відсутня система заохочень дотримання якості надання послуг.

Індикатор T2.2.4. Оплата праці водія.

Стан: оплата праці водія включає оплату за кожного перевезеного клієнта, що придбав квиток.



Підзвітність

Індикатор T2.3.1. Збір оплати за проїзд.

Стан: у КП регулярно (щоденно) здійснюється автоматизований моніторинг продажів та верифікуються всередині маршруту водієм, але водій сам контролює чи видав квиток. Фактично, квитки ви-

даються не завжди і частина оплати за проїзд клієнтів залишається у водія та ніде не відображається. Це питання не контролюється.

Індикатор T2.3.2. Форма оплати за проїзд.

Стан: використовується лише готівкова оплата проїзду.

Індикатор T2.3.3. Поведінка водіїв.

Стан: фіксуються випадки, коли більше 50% водіїв можуть вести себе грубо з клієнтами та/або порушувати ПДР під час руху по маршруту. Чіткі вимоги відсутні.

Індикатор T2.3.4. Комфорт послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: постійно всередині рухомого складу фіксується тиснява клієнтів.

Індикатор T2.3.5. Безпека послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: фіксуються систематичні (щотижня і частіше) випадки крадіжок, харасменту, інших порушень.

Індикатор T2.3.6. Засоби для фіксації правопорушень.

Стан: у транспортних засобах відсутні відеокамери для фіксації порушень.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор T2.1.1. Надійність та передбачуваність послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: послуги надаються на постійній основі; існує графік, він відомий водіям, але не завжди дотримується на практиці.

Індикатор T2.1.2. Визначення вартості проїзду.

Стан: тарифи на проїзд піднімаються ситуативно — здебільшого коли попередній призводить до відчутних збитків, або по мірі зростання вартості паливно-мастильних засобів.

Індикатор T2.1.3. Система абонементів та пільг.

Стан: працює базова система пільг для відповідних категорій (пенсіонери, школярі, студенти тощо).

Індикатор T2.1.4. Система оплати за послугу.

Стан: система оплати є інтегрованою частково, різні види рухомого складу мають різну тарифікацію.

Індикатор T2.1.5. Стандарти для зупинок транспорту.

Стан: частина зупинок громадського транспорту (16- 49 %) мають облаштовані місця для очікування транспорту (місця для сидіння, захист від вітру, накриття від опадів тощо).

Індикатор T2.1.6. Стандарти щодо поведінки водія.

Стан: відсутні формалізовані стандарти поведінки водія щодо під'їзду під бордюр низькопідлогового транспорту, допомоги з пандусом, вчасного вмикання звукових та візуальних оповіщень зупинок. Проте деякі водії можуть допомагати за власною ініціативою.

Індикатор T2.1.7. Доступність послуги з регулярного перевезення.

Стан: низькопідлоговий громадський транспорт використовується на частині маршрутів, є маршрути без низькопідлогових одиниць громадського транспорту.

Індикатор T2.1.8. Освітлення салону.

Стан: в 25-49% транспортних засобів працює освітлення всього салону.

Індикатор T2.1.9. Зручність надання послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: у громадському транспорті ситуативно та в ручному режимі оголошуються зупинки.

Індикатор T2.1.10. Доступність послуги для маломобільних груп населення.

Стан: зупинки громадського транспорту здебільшого (у понад 50 % випадків) споруджені без врахування вимог законодавства щодо доступності для маломобільних груп населення.

Індикатор T2.1.11. Стандарти щодо комфорту салону.

Стан: затверджено стандарти контролю чистоти та охайності салону громадського транспорту, здійснюється контроль за їх дотриманням. Салон всього громадського транспорту прибирається по мірі потреби при значному забрудненні.

Індикатор T2.1.12. Стандарти надання додаткових послуг.

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг в КП існують, але загальні та радше в усній формі.

Індикатор T2.1.13. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: більшість додаткових послуг надається на нерегулярній основі (без формалізованої періодичності та несистематично, час від часу), відсутній механізм залучення замовників по наданню таких послуг.

Індикатор T2.1.14. Резервування ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг присутній мінімально.

Індикатор T2.1.15. Ціна за додаткові послуги .

Стан: оцінка вартості додаткових послуг відбувається, враховуючи досвід надання попередніх послуг такого типу і орієнтовне розуміння вартості витратних матеріалів. Вартість однакових додаткових послуг може відрізнятись для різних клієнтів та/або для різних виконавців, але така різниця не є значною.



Культура

Індикатор T2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: комунікація щодо неякісно наданих послуг проводиться, але лише у випадку допущення грубих порушень.

Індикатор T2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники мають часткове розуміння основних вимог щодо надання послуг.



Підзвітність

Індикатор T2.2.3. Система заохочень в управлінні якістю надання послуг.

Стан: система заохочень дотримання якості надання послуг не за-тверджена і є хаотичною.

Індикатор T2.2.4. Оплата праці водія.

Стан: оплата праці водія включає оплату за кожного перевезеного клієнта що придбав квиток, але має також інші складові.

Індикатор T2.3.1. Збір оплати за проїзд.

Стан: квитки продаються та верифікуються всередині маршруту водієм чи кондуктором, вони зобов'язані видати квиток.

У більшості випадків квитки видаються, однак частина оплати за проїзд клієнтів може залишатись у водія та ніде не відображається. Це питання не контролюється.

Індикатор T2.3.2. Форма оплати за проїзд.

Стан: готівкові розрахунки за послуги є основними і переважають безготівкові.

Індикатор T2.3.3. Поведінка водіїв.

Стан: фіксуються випадки, коли більше 25% водіїв можуть вести себе грубо з клієнтами та/або порушувати ПДР під час руху по маршруту. Чіткі вимоги відсутні.

Індикатор T2.3.4. Комфорт послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: постійно всередині рухомого складу фіксується тиснява клієнтів.

Індикатор T2.3.5. Безпека послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: періодично фіксуються випадки крадіжок, харасменту, інших порушень (кілька випадків фіксується щомісячно).

Індикатор T2.3.6. Засоби для фіксації правопорушень.

Стан: В транспортних засобах відсутні відеокамери для фіксації порушень.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор T2.1.1. Надійність та передбачуваність послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: послуги надаються на постійній основі, існує графік руху, він є в відкритому доступі і в переважній більшості випадків дотримується на практиці.

Індикатор T2.1.2. Визначення вартості проїзду.

Стан: тарифна політика формується на основі загального розуміння потреб і витрат.

Індикатор T2.1.3. Система абонементів та пільг.

Стан: Існують абонементи на проїзд, проте їх вартість є настільки високою, що робить їх не вигідними.

Індикатор T2.1.4. Система оплати за послугу.

Стан: система оплати наближається до інтегрованої.

Індикатор T2.1.5. Стандарти для зупинок транспорту.

Стан: 50-75% зупинок громадського транспорту облаштовані місцями для очікування транспорту (місця для сидіння, захист від вітру, накриття від опадів тощо).

Індикатор T2.1.6. Стандарти щодо поведінки водія.

Стан: існують формалізовані стандарти поведінки водія щодо під'їзду під бордюр низькопідлогового транспорту, допомоги з пандусом, вчасного вмикання звукових та візуальних оповіщень зупинок. Більшість (понад 50%) водіїв їх дотримується.

Індикатор T2.1.7. Доступність послуги з регулярного перевезення.

Стан: майже на всіх маршрутах є низькопідлоговий рухомий склад. На базовому рівні визначені показники щодо необхідності збільшення його кількості. Прибуття низькопідлогового громадського транспорту з можна відстежити в додатку.

Індикатор T2.1.8. Освітлення салону.

Стан: 50-70% транспортних засобів мають працююче освітлення всього салону.

Індикатор T2.1.9. Зручність надання послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: у громадському транспорті ситуативно та в ручному режимі оголошуються зупинки. У новому громадському транспорті справно працюють системи візуального та звукового оповіщення зупинок. Водії мали інструктаж щодо роботи з ними.

Індикатор T2.1.10. Доступність послуги для маломобільних груп населення.

Стан: існують формалізовані стандарти конструкції зупинок громадського транспорту рухомого складу, що враховують з'їзди для маломобільних груп населення, підняті бордюри, тактильну розмітку, достатньо простору для очікування. Вони дотримані на більшості (понад 50 %) зупинок громадського транспорту.

Індикатор T2.1.11. Стандарти щодо комфорту салону.

Стан: затверджено чіткі стандарти контролю чистоти та охайності салону громадського транспорту, здійснюється контроль за їх дотриманням. Салон громадського транспорту періодично прибирається (принаймні в кінці кожного дня користування).

Індикатор T2.1.12. Стандарти надання додаткових послуг.

Стан: стандарти та інструкції по наданню різних типів додаткових послуг наявні в КП в письмовому вигляді.

Індикатор T2.1.13. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: КП періодично (час від часу, без формалізованої періодичності та графіку) надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами.

Індикатор T2.1.14. Резервування ресурсів для додаткових послуг.

Стан: КП механізм резерву ресурсів на надання присутній мінімально.



Культура

Індикатор T2.1.15. Ціна за додаткові послуги .

Стан: вартість додаткових послуг чітко розраховується відповідно до складових та витрат на її надання, а також прогнозованих витрат часу персоналу.

Індикатор T2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП.

Індикатор T2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники мають загальне розуміння основних вимог до надання послуг і усвідомлюють ймовірність застосування санкцій за їх недотримання.

Індикатор T2.2.3. Система заохочень в управлінні якістю надання послуг.

Стан: частково розроблена та епізодично функціонує система заохочень дотримання якості надання послуг.

Індикатор T2.2.4. Оплата праці водія.

Стан: оплата праці водія частково залежить від якості надання послуг та дотримання встановлених в КП вимог, але обсяг перевезення клієнтів все ще враховується.



Підзвітність

Індикатор T2.3.1. Збір оплати за проїзд.

Стан: крім купівлі квитків всередині рухомого складу, діють і альтернативні способи оплати проїзду (Приват24, EasyPay, транспортні картки, банківські картки тощо), але системи не інтегровані.

Індикатор T2.3.2. Форма оплати за проїзд.

Стан: безготівкові розрахунки за послуги є основними і переважають готівкові.

Індикатор T2.3.3. Поведінка водіїв.

Стан: водії мають чіткі вимоги щодо дотримання швидкісного режиму та уникнення ризикової поведінки. Частка водіїв, на поведінку яких надходять скарги, не перевищує 10%.

Індикатор T2.3.4. Комфорт послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: маршрути сплановані достатньо ефективно, що дозволяє уникати надмірних скупчень клієнтів в понад 70% випадків.

Індикатор T2.3.5. Безпека послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: випадки крадіжок, харасменту, інших порушень фіксуються, але не регулярно (кілька випадків фіксується щоквартально).

Індикатор T2.3.6. Засоби для фіксації правопорушень.

Стан: у деяких транспортних засобах встановлені відеорекамери для фіксації порушень.



Індикатор T2.1.1. Надійність та передбачуваність послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: послуги надаються на постійній основі, графік руху доступний на більшості зупинок громадського транспорту, є в відкритому доступі, і у зазвичай дотримується на практиці.

Індикатор T2.1.2. Визначення вартості проїзду.

Стан: тарифна політика формується на основі чітких розрахунків щодо витрат на обслуговування, дотацій та клієнтообороту.

Індикатор T2.1.3. Система абонементів та пільг.

Стан: існують абонементи, що дозволяють економити клієнтам, які користуються послугами на щоденній основі, їх вартість обґрунтована виваженими та формалізованими розрахунками.

Індикатор T2.1.4. Система оплати за послугу.

Стан: система оплати наближається до інтегрованої та до впровадження електронного квитка.

Індикатор T2.1.5. Стандарти для зупинок транспорту.

Стан: більше, ніж 75% зупинок громадського транспорту облаштовані місцями для очікування транспорту (місця для сидіння, захист від вітру, накриття від опадів тощо).

Індикатор T2.1.6. Стандарти щодо поведінки водія.

Стан: існують формалізовані стандарти поведінки водія щодо під'їзду під бордюр низькопідлогового транспорту, допомоги з пандусом, вчасного вмикання звукових та візуальних оповіщень зупинок. Майже всі (70-90%) водії їх дотримуються. Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор T2.1.7. Доступність послуги з регулярного перевезення.

Стан: майже на всіх маршрутах є низькопідлоговий рухомий склад, є прописані цілі та ключові кількісні показники щодо збільшення його частки на маршрутах.

Розклад руху низькопідлогового громадського транспорту по маршруту зафіксований в графіку. Громадський транспорт дотримується графіка руху. Прибуття громадського транспорту також можна відстежити в додатку.

Індикатор T2.1.8. Освітлення салону.

Стан: у 71-90% транспортних засобів та на відповідній кількості (у відсотковому співвідношенні) зупинок належним чином працює освітлення.

Індикатор T2.1.9. Зручність надання послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: всередині принаймні 50% транспортних засобів справно працює автоматизоване звукове та візуальне оголошення зупинок, кнопка замовлення зупинки.

Індикатор T2.1.10.**Доступність послуги для маломобільних груп населення.**

Стан: існують формалізовані стандарти конструкції зупинок громадського транспорту, що враховують з'їзди для маломобільних груп населення, підняті бордюри, тактильну розмітку, достатньо простору для очікування. Вони дотримані на більшості (понад 50 %) зупинок громадського транспорту. Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор T2.1.11.**Стандарти щодо комфорту салону.**

Стан: затверджено чіткі стандарти контролю чистоти та охайності салону громадського транспорту, здійснюється контроль за їх дотриманням. Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються (за необхідності). Салон громадського транспорту прибирається принаймні 1 раз кожного дня користування та за потреби — додатково, оперативно.

Індикатор T2.1.12.**Стандарти надання додаткових послуг.**

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг формалізовані, чіткі і детальні. Вони регулярно переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор T2.1.13.**Регулярність надання додаткових послуг.**

Стан: КП систематично та на постійній основі, згідно з встановленим в КП планом, надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами, існує чіткий перелік розцінок додаткових послуг.

Індикатор T2.1.14.**Резервування ресурсів для додаткових послуг.**

Стан: у КП затверджений механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг.

Індикатор T2.1.15.**Ціна за додаткові послуги .**

Стан: розцінки за додаткові послуги чітко визначені і враховують можливі конфігурації і всередині однієї послуги мають спільні одиниці виміру (день роботи, година роботи, кілометр, метр тощо).



Культура

Індикатор T2.2.1.**Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.**

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП, а також тренінги (принаймні раз в 2 роки), чи при введенні нових умов чи техніки.

Індикатор T2.2.2.**Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.**

Стан: співробітники чітко знають та розуміють вимоги до якості надання послуг і можливі санкції за їх невиконання.

Індикатор T2.2.3.**Система заохочень в управлінні якістю надання послуг.**

Стан: затверджена та впроваджена система заохочень дотримання якості надання послуг.



Підзвітність

Індикатор T2.2.4. Оплата праці водія.

Стан: оплата праці водія залежить від якості надання послуг та дотримання встановлених в КП вимог.

Індикатор T2.3.1. Збір оплати за проїзд.

Стан: можна оплатити без участі водія (Приват24, EasyPay, транспортні картки, тощо), проте не для всіх категорій осіб це зручно (наприклад, люди, що користуються готівкою, не мають змоги оплатити поїздку), тому водій ще залучається до процесу оплати, але в окремих випадках.

Індикатор T2.3.2. Форма оплати за проїзд.

Стан: безготівкові розрахунки за послуги є домінуючими, готівкові розрахунки відсутні або їх кількість незначна (до 10% виручки).

Індикатор T2.3.3. Поведінка водіїв.

Стан: водії мають формалізовані вимоги щодо дотримання швидкісного режиму; ввічливого ставлення до клієнтів. Наявні формалізовані санкції щодо порушень цих вимог.

Індикатор T2.3.4. Комфорт послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: маршрути сплановані достатньо ефективно, надмірних скупчень клієнтів не фіксується. На регулярній (принаймні один раз на квартал) основі здійснюється моніторинг заповненості рухомого складу на маршрутах.

Індикатор T2.3.5. Безпека послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: випадки крадіжок, харасменту, інших порушень майже не фіксуються (можливі одиничні випадки протягом кварталу)..

Індикатор T2.3.6. Засоби для фіксації правопорушень.

Стан: більше, ніж 50% транспортних засобів встановлені відеорекамери для фіксації порушень, затверджено чіткий механізм дій при їх виявленні.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор T2.1.1. Надійність та передбачуваність послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: послуги надаються на постійній основі, графік руху доступний на кожній зупинці громадського транспорту, є в відкритому доступі і відповідає дійсності.

Індикатор T2.1.2. Визначення вартості проїзду.

Стан: тарифна політика формується замовником перевезень, який займається формуванням політики мобільності та збором оплати проїзду через електронну систему оплати проїзду.

Індикатор T2.1.3. Система абонементів та пільг.

Стан: існує можливість різноманітного вибору варіантів абонементів для різних типів потреб клієнтів, що коригується на основі зворотного

зв'язку від клієнтів та даних щодо клієнтообігу.

Індикатор T2.1.4. Система оплати за послугу.

Стан: наявність електронного квитка, інтегрованої системи оплати проїзду та безкоштовних пересадок.

Індикатор T2.1.5. Стандарти для зупинок транспорту.

Стан: всі зупинки громадського транспорту (за окремим виключенням) облаштовані місцями для очікування транспорту (місця для сидіння, захист від вітру, накриття від опадів тощо).

На ключових пересадкових зупинках облаштовані хаби з вбиральнями, інформаційними табло та достатньою кількістю місць (в залежності від потреб таких хабів) для сидіння при очікуванні пересадки.

Індикатор T2.1.6. Стандарти щодо поведінки водія.

Стан: існують формалізовані стандарти поведінки водія щодо під'їзду під бордюр низькопідлогового транспорту, допомоги з пандусом. Всі водії їх дотримуються.

Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються (за необхідності). Враховуються відгуки клієнтів в цьому питанні.

Індикатор T2.1.7. Доступність послуги з регулярного перевезення.

Стан: на всіх маршрутах весь рухомий склад низькопідлоговий.

Розклад руху низькопідлогового рухомого складу по маршруту зафіксований в графіку. Громадський транспорт дотримується графіка руху. Прибуття громадського транспорту також можна відстежити в додатку.

Індикатор T2.1.8. Освітлення салону.

Стан: у всіх транспортних засобах та на всіх зупинках громадського транспорту належним чином працює освітлення.

Індикатор T2.1.9. Зручність надання послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: при прибутті кожного транспортного засобу оголошується номер маршруту (працюють зовнішні динаміки на транспорті), а всередині справно та постійно працює звукове та візуальне оголошення зупинок, кнопка замовлення зупинки.

Індикатор T2.1.10. Доступність послуги для маломобільних груп населення.

Стан: існують формалізовані стандарти конструкції зупинок громадського транспорту, що враховують з'їзди для маломобільних груп населення, підняті бордюри, тактильну розмітку, достатньо простору для очікування. Вони дотримані на всіх зупинках громадського транспорту. Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор T2.1.11. Стандарти щодо комфорту салону.

Стан: затверджено стандарти контролю чистоти та охайності салону рухомого складу, здійснюється контроль за їх дотриманням. Зазначені стандарти регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються (за необхідності). Вивчаються кращі іноземні практики в цьому питанні. Салон громадського транспорту прибирається принаймні 1 раз кожного дня користування та за потреби — додатково, оперативно.

Індикатор T2.1.12. Стандарти надання додаткових послуг.

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг формалізовані, чіткі і детальні. Вони регулярно переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор T2.1.13. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: КП систематично та на постійній основі, згідно з встановленим в КП планом, надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами, існує чіткий перелік розцінок додаткових послуг і автоматизована форма замовлення через сайт КП або інші інструменти.

Індикатор T2.1.14. Резервування ресурсів для додаткових послуг.

Стан: КП затверджений механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг. Перелік додаткових та супутніх послуг, які надає КП, розширюється та вдосконалюється на основі відгуків клієнтів та релевантного успішного досвіду (українського та іноземного).

Індикатор T2.1.15. Ціна за додаткові послуги .

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг формалізовані, чіткі і детальні та доступні не лише співробітникам, але і клієнтам. Розцінки за додаткові послуги враховують можливі конфігурації і всередині однієї послуги мають спільні одиниці виміру (день роботи, година роботи, кілометр, метр тощо).



Культура

Індикатор T2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП, а також щорічні тренінги, чи при введенні нових умов чи техніки. Вивчається релевантний іноземний досвід.

Індикатор T2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники чітко знають та розуміють вимоги до якості надання послуг і можливі санкції за їх невиконання.

Індикатор T2.2.3. Система заохочень в управлінні якістю надання послуг.

Стан: затверджена та впроваджена система заохочень дотримання якості надання послуг.

Індикатор T2.2.4. Оплата праці водія.

Стан: оплата праці водія залежить від якості надання послуг та дотримання договірних вимог, є чіткі санкції за порушення і винагороди за дотримання встановлених в КП вимог.



Підзвітність

Індикатор T2.3.1. Збір оплати за проїзд.

Стан: збір оплати за проїзд максимально відділений від водія, існують різні механізми оплати клієнтом проїзду, а для транспортних карток — як поповнити картку. Ці механізми зручні для всіх категорій населення.

Індикатор T2.3.2. Форма оплати за проїзд.

Стан: Безготівкові розрахунки за послуги є єдиноможливими (за ви-

ключенням надзвичайних ситуацій).

Індикатор T2.3.3. Поведінка водіїв.

Стан: водії мають формалізовані вимоги щодо дотримання швидкісного режиму та уникнення ризикової поведінки; ввічливого ставлення до клієнтів — і наявні формалізовані санкції щодо порушень цих вимог.

Індикатор T2.3.4. Комфорт послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: маршрути сплановані достатньо ефективно, надмірних скупчень клієнтів не фіксується. На постійній основі здійснюється моніторинг заповненості рухомого складу на маршрутах. Вивчається та використовується локальний та іноземний досвід попередження надмірних скупчень клієнтів.

Індикатор T2.3.5. Безпека послуги з регулярного перевезення клієнтів.

Стан: випадки крадіжок, харасменту, інших порушень не фіксуються. Ця статистика перевіряється один раз на квартал і у разі фіксації відповідних фактів вживаються планувально-оптимізаційні заходи.

Індикатор T2.3.6. Засоби для фіксації правопорушень.

Стан: у всіх транспортних засобах і на зупинках громадського транспорту встановлені камери для фіксації порушень.

СФЕРА 3

Прозорість

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор T3.1.1.

Інформування про графік на маршрутах.

Стан: відсутні механізми інформування клієнтів щодо руху транспорту по маршрутах.

Індикатор T2.1.2.

Інформування про затримки та зміни на маршрутах.

Стан: відсутні механізми інформування клієнтів щодо затримок на маршрутах або змін у маршрутах.

Індикатор T2.1.3.

Екрани RTPI.

Стан: на зупинках громадського транспорту відсутні екрани RTPI (real time passenger information).

КЕРОВАНИЙ



Система

Індикатор T3.1.1.

Інформування про графік на маршрутах.

Стан: клієнти можуть відслідкувати рух транспорту в відповідних додатках, проте GPS-пристроями датчиками обладнано до 50% рухомого складу.

Індикатор T2.1.2.

Інформування про затримки та зміни на маршрутах.

Стан: інформування клієнтів щодо затримок на маршруті відбувається, але здебільшого постфактум.

Індикатор T2.1.3.

Екрани RTPI.

Стан: на деяких зупинках громадського транспорту проведені роботи для встановлення екранів RTPI (real time passenger information).

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор T3.1.1.

Інформування про графік на маршрутах.

Стан: клієнти можуть відслідкувати рух транспорту в відповідних до-

датках, проте GPS-пристроями обладнано 50-70% рухомого складу.

Індикатор T2.1.2. Інформування про затримки та зміни на маршрутах.

Стан: інформування клієнтів щодо затримок на маршруті відбувається оперативно через офіційні джерела КП (сайт, звукові та/або візуальні оголошення в транспорті).

Індикатор T2.1.3. Екрани RTPI.

Стан: на деяких зупинках громадського транспорту наявні екрани RTPI (real time passenger information), проте вони не завжди коректно показують переміщення рухомого складу.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор T3.1.1. Інформування про графік на маршрутах.

Стан: клієнти можуть відслідкувати рух транспорту в відповідних додатках або за SMS, 70-90 % рухомого складу має GPS-пристрої.

Індикатор T2.1.2. Інформування про затримки та зміни на маршрутах.

Стан: клієнтів оперативно повідомляють про затримки на маршруті з використанням усіх наявних джерел комунікації (сайт, звукові та/або візуальні оголошення в транспорті).

Індикатор T2.1.3. Екрани RTPI.

Стан: на ключових зупинках громадського транспорту справно працюють екрани RTPI (real time passenger information).

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор T3.1.1. Інформування про графік на маршрутах.

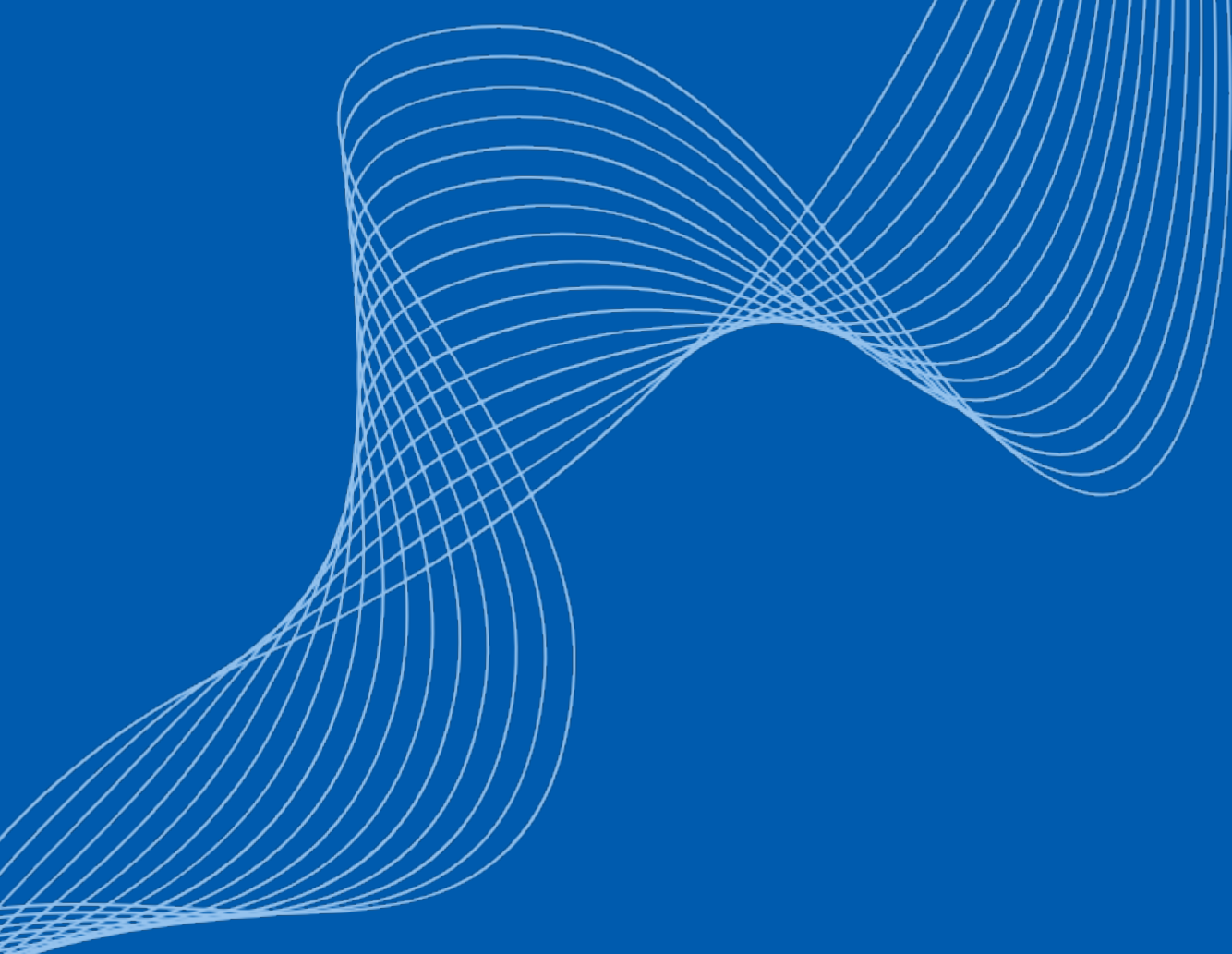
Стан: клієнти можуть відслідкувати рух транспорту в відповідних додатках або за SMS, про це є інформація на кожній зупинці громадського транспорту, увесь рухомий склад обладнаний GPS-пристроями.

Індикатор T2.1.2. Інформування про затримки та зміни на маршрутах.

Стан: клієнтів завчасно повідомляють про затримки на маршруті через наявні джерела комунікації (сайт, звукові та/або візуальні оголошення в транспорті).

Індикатор T2.1.3. Екрани RTPI.

Стан: на більшості зупинок громадського транспорту працюють екрани RTPI (real time passenger information).



Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності

**для підприємств, які надають послуги у сфері
дорожнього господарства**

СФЕРА 1

Загальне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор Д1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не здійснюється або не відповідає нормативним вимогам та технічній документації.

Індикатор Д1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки не забезпечені обладнанням.

Індикатор Д1.1.3. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: основним заходом є позаплановий раптовий ремонт у разі непридатності об'єкта до експлуатації.

Індикатор Д1.1.4. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: значна кількість об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор Д1.1.5. Управління якістю надання послуг.

Стан: стандарти та вимоги щодо якості надання послуг не зафіксовані в документах КП.



Культура

Індикатор Д1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: забезпеченість виробничих ділянок кадрами недостатня (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах). Штат комплектується працівниками без релевантного досвіду. Перевірка кваліфікації, відповідності займаній посаді не проводиться. Первинний інструктаж, навчання та підвищення кваліфікації не відбуваються.

Індикатор Д1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки не забезпечені необхідним обладнанням. Співробітники змушені користуватися власним інструментом та при-

ладами. Водії, окрім експлуатації рухомого складу, вимушені здійснювати дрібні ремонти власними силами.



Підзвітність

Індикатор Д1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: моніторинг витрат робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, витратних матеріалів тощо на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не проводиться.

Індикатор Д1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) не здійснюється, зокрема через відсутність даних.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор Д1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування щодо частини об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) виконується у відповідності до законодавчих норм та загальних технічних регламентів.

Індикатор Д1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки частково забезпечені обладнанням, проте відповідно до зворотного зв'язку працівників ділянок його не вистачає. Номенклатура та кількість верстатів, інструментів, приладів, транспорту визначена технічними спеціалістами «за досвідом», не зафіксована у документах. В окремих випадках співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами.

Індикатор Д1.1.3. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: переважним (в більше 50% випадків) заходом є позаплановий раптовий ремонт у разі непридатності об'єкта до експлуатації.

Індикатор Д1.1.4. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: частина об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор Д1.1.5. Управління якістю надання послуг.

Стан: стандарти та вимоги щодо якості надання послуг лише частково зафіксовані у документах КП.



Культура

Індикатор Д1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: забезпеченість виробничих ділянок кадрами недостатня (використовується понаднормова праця та/або спостерігається затримка в виробничих процесах). Затверджені програми забезпечення кадрами, навчання, підвищення кваліфікації відсутні. Професійний розвиток відбувається шляхом передачі досвіду під час роботи. Іноді (нерегу-

лярно) проводиться перевірка кваліфікації, відповідність займаних посад.

Індикатор Д1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки частково забезпечені необхідним обладнанням. в окремих випадках співробітники змушені користуватися власним інструментом та приладами. Наявні поодинокі випадки, коли водії вимушені виконувати дрібні ремонти власними силами.



Підзвітність

Індикатор Д1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: ведеться паперовий облік окремих показників складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор Д1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) здійснюється нерегулярно. За його результатами не реалізуються жодні заходи щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор Д1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: технічне обслуговування виконується у повному обсязі для всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор Д1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки забезпечені всім необхідним обладнанням. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне обмежене фінансування. Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор Д1.1.3. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: ремонт переважно є плановим. Позаплановий ремонт виконується у разі нагальної потреби.

Індикатор Д1.1.4. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації більшості (більше 50%) об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченому технічною документацією.

Індикатор Д1.1.5. Управління якістю надання послуг.

Стан: стандарти та вимоги щодо якості надання послуг зафіксовані в документах КП і мають чіткі критерії.



Культура

Індикатор Д1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.
Стан: виробничі ділянки забезпечені кадрами. Здійснюються окремі заходи щодо залучення нових співробітників. Періодично (принаймні один раз на рік) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посаді.

Індикатор Д1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).
Стан: виробничі ділянки забезпечені всім необхідним обладнанням. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне обмежене фінансування.



Підзвітність

Індикатор Д1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).
Стан: визначено окремі показники та порядок ведення моніторингу складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Моніторинг здійснюється періодично (принаймні щотижнево), фіксується у паперовому вигляді.

Індикатор Д1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).
Стан: аналіз ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) здійснюється регулярно (принаймні один раз на квартал). За його результатами пропонуються інженерні заходи щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор Д1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).
Стан: систематично, у визначеній в КП періодичності та у повному обсязі, виконуються всі передбачені нормативними вимогами та технічною документацією на об'єкт рухомого майна (в тому числі рухомого складу) операції щодо його обслуговування (щоденне, періодичне тощо).

Індикатор Д1.1.2. Виробничі ділянки.
Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Проводиться регулярний (принаймні один раз на квартал) моніторинг та оновлення всього необхідного на виробничих ділянках.
 Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор Д1.1.3. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).
Стан: ремонти планові. Випадки позапланового ремонту зведено до мінімуму.

Індикатор Д1.1.4. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченого технічною документацією. Регулярно (принаймні один раз на два роки) проводиться моніторинг строку експлуатації зазначеного майна.

Індикатор Д1.1.5. Управління якістю надання послуг.

Стан: стандарти та вимоги щодо якості надання послуг зафіксовані в документах КП і мають чіткі критерії. Зазначені критерії періодично (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються (за необхідності).



Культура

Індикатор Д1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: виробничі ділянки забезпечені кадрами. Затверджені та виконуються програми залучення нових співробітників та їх базового навчання. Регулярно (принаймні раз на півроку) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посад.

Індикатор Д1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з планово-попереджувального та позапланового ремонту забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування.



Підзвітність

Індикатор Д1.3.1. Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: у КП регулярно (щоденно) здійснюється автоматизований моніторинг окремих складових витрат на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) (робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, витратних матеріалів).

Індикатор Д1.3.2. Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: розроблено та затверджено порядок аналізу ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Здійснюється регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг щодо окремих складових витрат, встановлення та коригування норм витрат. За результатами моніторингу та аналізу пропонується впровадження управлінських та інженерних заходів щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор Д1.1.1. Технічне обслуговування об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: Систематично, у визначеній в КП періодичності та у повному

обсязі, виконуються всі передбачені нормативними вимогами та технічною документацією на об'єкт рухомого майна (в тому числі рухомого складу) операції щодо його обслуговування (щоденне, періодичне тощо). Процеси автоматизовані.

Індикатор Д1.1.2. Виробничі ділянки.

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Проводиться регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг та оновлення всього необхідного на виробничих ділянках. Затверджено порядок планування та відображення у системі управління та забезпечення виконання робіт з технічного обслуговування. Визначені відповідальні за кожен етап.

Індикатор Д1.1.3. Ремонт рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: ремонти планові. Випадки позапланового ремонту практично відсутні.

Індикатор Д1.1.4. Строк експлуатації рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: строк експлуатації всіх об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) відповідає нормативному або передбаченого технічною документацією. Регулярно (принаймні один раз на рік) проводиться моніторинг строку експлуатації зазначеного майна.

Індикатор Д1.1.5. Управління якістю надання послуг.

Стан: стандарти та вимоги щодо якості надання послуг зафіксовані в документах КП і мають чіткі критерії. Зазначені критерії періодично (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються (за необхідності), в тому числі на основі міжнародного досвіду.



Культура

Індикатор Д1.2.1. Кадрова забезпеченість виробничих ділянок.

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з технічного обслуговування, забезпечені кадрами, існує контрольований резерв. Регулярно (принаймні раз на півроку) проводиться перевірка кваліфікації, відповідності займаних посад.

Затверджені та регулярно виконуються програми залучення нових співробітників, їх навчання, підвищення кваліфікації, в тому числі за кордоном. Розроблено та затверджено систему преміювання в залежності від постійної готовності до експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу) та мінімізації обсягів позапланових ремонтів.

Індикатор Д1.2.2. Організація ремонту рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: виробничі ділянки, що забезпечують виконання робіт з планово-попереджувального та позапланового ремонту забезпечені необхідними верстатами, інструментами, приладами, транспортом, освітленням, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування.



Підзвітність

Індикатор Д1.3.1.

Моніторинг витрат утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Стан: у КП регулярно (щоденно) здійснюється автоматизований моніторинг витрат робочого часу, електроенергії, паливно-мастильних матеріалів, запчастин, витратних матеріалів на утримання та експлуатацію об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

Індикатор Д1.3.2.

Аналіз ефективності управління та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу)

Стан: розроблено та затверджено порядок аналізу ефективності управління вартістю утримання та експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу). Здійснюється регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг даних щодо окремих складових витрат, встановлення та коригування норм витрат. За результатами моніторингу та аналізу пропонується впровадження управлінських та інженерних заходів щодо підвищення ефективності експлуатації об'єктів рухомого майна (в тому числі рухомого складу).

СФЕРА 2

Послуги

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор Д2.1.1. Поточний ремонт вулично-дорожньої мережі.
Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі не визначені у внутрішніх документах КП.

Індикатор Д2.1.2. Умови зберігання матеріалів для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.
Стан: умови зберігання і транспортування матеріалів та сумішей не відповідають вимогам чинних нормативних документів та технічній документації.

Індикатор Д2.1.3. Виробничі ділянки поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.
Стан: виробничі ділянки не забезпечені необхідною технікою та механізмами або їх технічний стан є незадовільним. Переважна більшість (понад 80 %) техніки та механізмів експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор Д2.1.4. Графік ремонту вулично-дорожньої мережі.
Стан: відсутній графік виконання робіт з поточного ремонту для конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі. Терміни виконання робіт не регламентуються та не контролюються.

Індикатор Д2.1.5. Локальні акти щодо поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.
Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.6. Прибирання вулично-дорожньої мережі.
Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з прибирання вулично-дорожньої мережі не визначені.

Індикатор Д2.1.7. Спосіб прибирання вулично-дорожньої мережі.
Стан: прибирання вулично-дорожньої мережі виконується виключно в ручному режимі або не виконуються взагалі, відсутня техніка для механізації процесу.

Індикатор Д2.1.8. Графік робіт із прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутній графік виконання робіт з прибирання конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі. Терміни виконання робіт не регламентуються та не контролюються.

Індикатор Д2.1.9. Локальні акти щодо прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з прибирання вулично-дорожньої мережі та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.10. Зимове утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із зимового утримання вулично-дорожньої мережі не визначені.

Індикатор Д2.1.11. Використання матеріалів для зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: використання різних типів протиожедних матеріалів та сумішей для посипання вулично-дорожньої мережі ніяк не формалізовано, їх вибір здійснюється «на основі досвіду».

Індикатор Д2.1.12. Спосіб зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: прибирання снігу та обробка протиожедними матеріалами та сумішами тротуарів виконується виключно в ручному режимі або не виконується взагалі, відсутня техніка для механізації процесу. Прибирання снігу та обробка проїжджої частини вулиці здійснюється технікою та механізмами, однак їх технічний стан переважно (понад 80%) є незадовільним.

Індикатор Д2.1.13. Графік зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: вивезення снігу здійснюється нерегулярно.

Індикатор Д2.1.14. Локальні акти щодо зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг із зимового утримання вулично-дорожньої мережі та/або такі документи є недосконалими.

Індикатор Д2.1.15. Нанесення дорожньої розмітки.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із нанесення дорожньої розмітки не визначені.

Індикатор Д2.1.16. Спосіб нанесення дорожньої розмітки.

Стан: надаються послуги з нанесення горизонтальної дорожньої розмітки тільки з фарб білого кольору. Нанесення розмітки виконується виключно в ручному режимі, відсутня техніка для механізації процесу.

Індикатор Д2.1.17. Інші послуги під час нанесення дорожньої розмітки.

Стан: послуги з встановлення дорожніх знаків, бар'єрного та турні-

кетного огороження не надаються.

Індикатор Д2.1.18. Локальні акти щодо нанесення дорожньої розмітки.

Стан: відсутні будь-які внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з нанесення дорожньої розмітки та / або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.19. Додаткові послуги.

Стан: КП не надає додаткові послуги з переліку можливих.

Індикатор Д2.1.20. Надання додаткових послуг.

Стан: можливість надання додаткових послуг залежить від суб'єктивних факторів. Залучення додаткових послуг є несистемним.

Індикатор Д2.1.21. Вартість додаткових послуг.

Стан: оцінка вартості послуг відбувається на розсуд КП, часто орієнтовно, не враховуючи середньоринкові ціни тощо. Вартість однакових додаткових послуг може відрізнятись для різних клієнтів.

Індикатор Д2.1.22. Локальні акти щодо надання додаткових послуг.

Стан: у КП відсутні стандарти або інструкцій, що регламентують процедури надання додаткових послуг.

Індикатор Д2.1.23. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: додаткові послуги надаються на нерегулярній основі (без формалізованої періодичності та несистематично, час від часу).

Індикатор Д2.1.24. Резерв ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП відсутній механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг.

Індикатор Д2.1.25. Умови виготовлення і реалізації піщано-сольової суміші.

Стан: умови виготовлення і реалізації матеріалів та піщано-сольових сумішей не відповідають вимогам чинних нормативних документів.



Культура

Індикатор Д2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітникам не комунікуються стандарти якості надання послуг.

Індикатор Д2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники КП не мають загального розуміння основних вимог щодо надання послуг.

Індикатор Д2.2.3. Система заохочень для управління якістю надання послуг.

Стан: система заохочень дотримання якості надання послуг відсутня.

Індикатор Д2.2.4. Ризики доброчесності при наданні додаткових послуг, зокрема в контексті статутних завдань.

Стан: у КП відсутні відповідальні особи за надання додаткових послуг.



Підзвітність

Індикатор Д2.3.1.

Облік витрат поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: облік витратних матеріалів та сумішей, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників не ведеться або ведеться не системно, відсутня відповідальна особа за такий облік.

Індикатор Д2.3.2.

Облік ваги для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутній ваговий контроль та вхідний контроль якості матеріалів і сумішей при виконанні поточного ремонту. Відсутній температурний контроль асфальтобетонної суміші при виконанні робіт з поточного ремонту.

Індикатор Д2.3.3.

Внутрішній контроль поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: не проводиться внутрішній контроль за виконаними роботами.

Індикатор Д2.3.4.

Облік ваги для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: відсутній ваговий контроль та вхідний контроль якості матеріалів, які використовуються при виконанні робіт на об'єктах. Не проводиться внутрішній контроль за виконаними роботами.

Індикатор Д2.3.5.

Зберігання матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: умови зберігання витратних матеріалів і нанесення дорожньої розмітки не відповідають вимогам чинних нормативних документів та технічній документації.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор Д2.1.1.

Поточний ремонт вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі частково визначені, але не формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП.

Індикатор Д2.1.2.

Умови зберігання матеріалів для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: умови зберігання і транспортування матеріалів та сумішей в більшості випадків (понад 50%) відповідають вимогам чинних нормативних документів.

Індикатор Д2.1.3.

Виробничі ділянки поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: виробничі ділянки забезпечені необхідною технікою та механізмами, стан яких є задовільним. Значна кількість (50-80%) механізмів експлуатується понад строк, передбачений технічною документацією.

Індикатор Д2.1.4.

Графік ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з поточного ремонту для конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі, однак його дотримання ніяк не контролюється. Є відповідальна особа, її обов'язки визначені, але не формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.5. Локальні акти щодо поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.6. Прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з прибирання вулично-дорожньої мережі частково визначені, але не формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП.

Індикатор Д2.1.7. Спосіб прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: прибирання вулично-дорожньої мережі переважно (більше 50%) виконується в ручному режимі, окремі роботи виконуються механізовано.

Індикатор Д2.1.8. Графік робіт із прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з прибирання конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі, однак його дотримання ніяк не контролюється. Є відповідальна особа, її обов'язки визначені, але не формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.9. Локальні акти щодо прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з прибирання вулично-дорожньої мережі, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.10. Зимове утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із зимового утримання вулично-дорожньої мережі частково визначені, але не формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП.

Індикатор Д2.1.11. Використання матеріалів для зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: використання різних типів протиожедних матеріалів та сумішей для посипання вулично-дорожньої мережі частково формалізовано, їх вибір здійснюється «на основі досвіду».

Індикатор Д2.1.12. Спосіб зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: прибирання снігу та обробка протиожедними матеріалами та сумішами тротуарів виконується виключно в ручному режимі. Прибирання снігу та обробка проїжджої частини вулиці здійснюється технікою та механізмами, стан яких переважно (понад 50%) є задовільним.

Індикатор Д2.1.13. Графік зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: вивезення снігу здійснюється в більшості випадків нерегулярно.

Індикатор Д2.1.14. Локальні акти щодо зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг із зимового утримання вулично-дорожньої мережі, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.15. Нанесення дорожньої розмітки.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із нанесення дорожньої розмітки частково визначені, але не формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП.

Індикатор Д2.1.16. Спосіб нанесення дорожньої розмітки.

Стан: надаються послуги з нанесення горизонтальної дорожньої розмітки з фарб білого та жовтого кольорів. Нанесення розмітки переважно (50-80%) виконується в ручному режимі, окремі роботи виконуються механізовано.

Індикатор Д2.1.17. Інші послуги під час нанесення дорожньої розмітки.

Стан: послуги з встановлення дорожніх знаків, бар'єрного та турнікетного огородження надаються нерегулярно.

Індикатор Д2.1.18. Локальні акти щодо нанесення дорожньої розмітки.

Стан: відсутні деякі внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з нанесення дорожньої розмітки, та/або такі документи є недосконалими/неповними і не застосовуються.

Індикатор Д2.1.19. Додаткові послуги.

Стан: КП рідко надає додаткові послуги, з переліку можливих.

Індикатор Д2.1.20. Надання додаткових послуг.

Стан: можливість надання додаткових послуг визначається виконавцями відповідно до поточної наявності ресурсів в КП (справність рухомого складу, відсутність завантаження технічного персоналу чи обладнання, тощо).

Індикатор Д2.1.21. Вартість додаткових послуг.

Стан: оцінка вартості додаткових послуг відбувається, враховуючи досвід надання попередніх послуг такого типу і орієнтовне розуміння вартості витратних матеріалів. Вартість однакових додаткових послуг може відрізнятися для різних клієнтів, але така різниця не є значною.

Індикатор Д2.1.22. Локальні акти щодо надання додаткових послуг.

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг в КП існують, але загальні та радше в усній формі.

Індикатор Д2.1.23. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: більшість додаткових послуг надається на нерегулярній основі (без формалізованої періодичності та несистематично, час від часу), відсутній механізм залучення замовників по наданню таких послуг.

Індикатор Д2.1.24. Резерв ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг наявний хаотично.



Культура

Індикатор Д2.1.25. Умови виготовлення і реалізації піщано-сольової суміші.

Стан: умови виготовлення і реалізації матеріалів та піщано-солевих сумішей в більшості випадків (понад 50%) відповідають вимогам чинних нормативних документів.

Індикатор Д2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: комунікація щодо неякісно наданих послуг співробітниками проводиться, але лише у випадку допущення ними грубих порушень у своїй діяльності.

Індикатор Д2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники КП мають часткове загальне розуміння основних вимог щодо надання послуг.

Індикатор Д2.2.3. Система заохочень для управління якістю надання послуг.

Стан: система заохочень існує хаотично.

Індикатор Д2.2.4. Ризики доброчесності при наданні додаткових послуг, зокрема в контексті статутних завдань.

Стан: у КП визначена відповідальна особа за залучення додаткових послуг, однак її функції не визначені та не формалізовані внутрішніми документами КП.



Підзвітність

Індикатор Д2.3.1. Облік витрат поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: облік витратних матеріалів та сумішей, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників ведеться частково, є відповідальна особа, її обов'язки визначені, але не формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.3.2. Облік ваги для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється, однак в окремих випадках (систематично) у відповідності з вимогами нормативних документів. Контроль температурного режиму в більшості випадків (понад 50%) здійснюється не у відповідності з вимогами нормативних документів.

Індикатор Д2.3.3. Внутрішній контроль поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: здійснюється внутрішній контроль виконання робіт на конкретних ділянках вулично-дорожньої мережі, однак він ніяк не формалізований внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.3.4. Облік ваги для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: вибірково проводиться вхідний контроль якості матеріалів та здійснюється вибірково ваговий контроль матеріалів та сумішей. Здійснюється внутрішній контроль виконання робіт на об'єктах, однак він ніяк не формалізований внутрішніми та/або іншими документами КП.

Індикатор Д2.3.5. Зберігання матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: умови зберігання витратних матеріалів і нанесення дорожньої розмітки в більшості випадків (понад 50%) відповідають вимогам чинних нормативних документів.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор Д2.1.1. Поточний ремонт вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Дані зберігаються в паперовому вигляді.

Індикатор Д2.1.2. Умови зберігання матеріалів для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: умови зберігання і транспортування матеріалів та сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів.

Індикатор Д2.1.3. Виробничі ділянки поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: виробничі ділянки забезпечені всім необхідною технікою та механізмами. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне обмежене фінансування. Строк експлуатації більшості (понад 50%) обладнання відповідає нормативному або передбаченому технічною документацією.

Індикатор Д2.1.4. Графік ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з поточного ремонту для конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.5. Локальні акти щодо поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.6. Прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з прибирання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Дані зберігаються в паперовому вигляді.

Індикатор Д2.1.7. Спосіб прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: прибирання вулично-дорожньої мережі переважно (50-70%) виконується механізовано. Вручну прибираються лише окремі ділянки, важко доступні для механізованого процесу.

Індикатор Д2.1.8. Графік робіт із прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з прибирання конкрет-

них ділянок вулично-дорожньої мережі. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.9. Локальні акти щодо прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з прибирання вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.10. Зимове утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із зимового утримання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Дані зберігаються в паперовому вигляді.

Індикатор Д2.1.11. Використання матеріалів для зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: використання різних типів протиожедних матеріалів та сумішей для посипання вулично-дорожньої мережі формалізовано. Здійснюється контроль за вибором та використанням матеріалів, фіксується у паперовому вигляді, є відповідальна особа, її обов'язки формалізовано внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.12. Спосіб зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: прибирання снігу та обробка протиожедними матеріалами та сумішами вулично-дорожньої мережі переважно (понад 50-70%) виконується механізовано. Вручну прибираються від снігу та обробляються протиожедними матеріалами та сумішами лише окремі ділянки, важкодоступні для механізованого процесу.

Індикатор Д2.1.13. Графік зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: вивезення снігу здійснюється регулярно (згідно встановлених графіків), та переважно у нічний час.

Індикатор Д2.1.14. Локальні акти щодо зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг із зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.15. Нанесення дорожньої розмітки.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із нанесення дорожньої розмітки не визначені.

Індикатор Д2.1.16. Спосіб нанесення дорожньої розмітки.

Стан: надаються послуги з нанесення горизонтальної дорожньої розмітки з фарбового покриття різного кольору і структурної розмітки. Нанесення розмітки в переважній більшості випадків (понад 80%) виконується механізовано. Є розроблені трафарети для нанесення розмітки у ручному режимі.

Індикатор Д2.1.17.

Інші послуги під час нанесення дорожньої розмітки.

Стан: послуги з встановлення дорожніх знаків, бар'єрного та турнікетного огороження надаються.

Індикатор Д2.1.18.

Локальні акти щодо нанесення дорожньої розмітки.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з нанесення дорожньої розмітки.

Індикатор Д2.1.19.

Додаткові послуги.

Стан: КП періодично (час від часу, без формалізованої періодичності та графіку) надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами.

Індикатор Д2.1.20.

Надання додаткових послуг.

Стан: можливість надання додаткових послуг визначається керівництвом з оцінкою необхідних на це ресурсів, персонал попереджають зарезервувати на це час і ресурси.

Індикатор Д2.1.21.

Вартість додаткових послуг.

Стан: вартість додаткових послуг чітко розраховується відповідно до складових та витрат на її надання, а також прогнозованих витрат часу персоналу.

Індикатор Д2.1.22.

Локальні акти щодо надання додаткових послуг.

Стан: стандарти та інструкції по наданню різних типів додаткових послуг наявні в КП в письмовому вигляді.

Індикатор Д2.1.23.

Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: більшість додаткових послуг надаються на регулярній основі, є механізм залучення замовників по наданню цих послуг.

Індикатор Д2.1.24.

Резерв ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП частково присутній механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг.

Індикатор Д2.1.25.

Умови виготовлення і реалізації піщано-сольової суміші.

Стан: умови виготовлення і реалізації матеріалів та піщано-сольових сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів.



Культура

Індикатор Д2.2.1.

Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП.

Індикатор Д2.2.2.

Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники КП мають загальне розуміння основних вимог щодо надання послуг і усвідомлюють ймовірність застосування санкцій за їх недотримання.

Індикатор Д2.2.3. Система заохочень для управління якістю надання послуг.

Стан: частково розроблена система заохочень дотримання якості надання послуг.

Індикатор Д2.2.4. Ризики доброчесності при наданні додаткових послуг, зокрема в контексті статутних завдань.

Стан: внутрішніми документами КП визначені та формалізовані основні функції відповідальної особи за залучення додаткових послуг, встановлені її основні KPI.



Підзвітність

Індикатор Д2.3.1. Облік витрат поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: ведеться облік витратних матеріалів, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників переважно у паперовому вигляді, є відповідальна особа, її обов'язки визначені та формалізовані внутрішніми документами КП. На постійній основі ведеться моніторинг контролю за процесами обліку витратних матеріалів, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників при виконанні поточного ремонту вулично-дорожньої мережі не здійснюється.

Індикатор Д2.3.2. Облік ваги для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, оператором постійно (протягом всього часу виробничого процесу) контролюється температурний режим асфальтобетонної суміші, дані збираються у паперовому вигляді.

Індикатор Д2.3.3. Внутрішній контроль поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: внутрішніми документами КП формалізовано та у переважній більшості випадків (50-80%) здійснюється внутрішній контроль виконання робіт на конкретних ділянках вулично-дорожньої мережі, дані збираються у паперовому вигляді.

Індикатор Д2.3.4. Облік ваги для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, дані збираються у паперовому вигляді. Внутрішній контроль виконання робіт на об'єктах формалізований внутрішніми та / або іншими документами КП здійснюється у встановленому такими документами порядку.

Індикатор Д2.3.5. Зберігання матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: умови зберігання витратних матеріалів і нанесення дорожньої розмітки відповідають вимогам чинних нормативних документів.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор Д2.1.1. Поточний ремонт вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з поточного ре-

монтажу вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на два тижні) моніторинг статусу виконання робіт (згідно визначених графіків) у електронному вигляді з використанням ГІС (геоінформаційної системи) та/або інших систем.

Індикатор Д2.1.2. Умови зберігання матеріалів для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: умови зберігання і транспортування матеріалів та сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів, ведеться регулярний (принаймні один раз на рік) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення діяльності КП у відповідність до них.

Індикатор Д2.1.3. Виробничі ділянки поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: виробничі ділянки забезпечені необхідними інструментами, приладами, транспортом, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування. Строк експлуатації обладнання відповідає нормативному або передбаченому технічною документацією. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на рік) моніторинг та оновлення обладнання на виробничих ділянках.

Індикатор Д2.1.4. Графік ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з поточного ремонту для конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі та регулярно (принаймні один раз на два дні) здійснюється контроль за його дотриманням. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.5. Локальні акти щодо поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.6. Прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з прибирання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється щоденний моніторинг статусу виконання робіт у електронному вигляді з використанням ГІС (геоінформаційної системи) та/або інших систем.

Індикатор Д2.1.7. Спосіб прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: переважна частина (70-80%) вулично-дорожньої мережі прибирається спеціалізованою технікою. Вручну прибираються лише окремі ділянки, важко доступні для механізації процесу. Періодично (принаймні один раз на рік) здійснюється моніторинг збільшення обсягів механізації процесу прибирання.

Індикатор Д2.1.8. Графік робіт із прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: озробляється графік виконання робіт з прибирання конкретних

ділянок вулично-дорожньої мережі та регулярно (принаймні один раз на два дні) здійснюється контроль за його дотриманням. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.9. **Локальні акти щодо прибирання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з прибирання вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.10. **Зимове утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із зимового утримання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється періодичний (щоденно) моніторинг статусу виконання робіт у електронному вигляді з використанням ГІС (геоінформаційної системи) та/або інших систем.

Індикатор Д2.1.11. **Використання матеріалів для зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: використання різних типів протиожезедних матеріалів та сумішей для посипання вулично-дорожньої мережі формалізовано. Здійснюється контроль за вибором та використанням матеріалів, фіксується у електронному вигляді, є відповідальна особа, її обов'язки формалізовано. Здійснюється періодичний моніторинг (принаймні раз на рік) та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у питаннях зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.12. **Спосіб зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: прибирання снігу та обробка протиожезедними матеріалами та сумішами вулично-дорожньої мережі виконуються (70-90%) спеціалізованою технікою. Вручну прибираються від снігу та обробляються протиожезедними матеріалами та сумішами лише окремі ділянки, важко доступні для механізованого процесу. Здійснюється періодичний (принаймні один раз на рік) моніторинг та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у зазначених питаннях.

Індикатор Д2.1.13. **Графік зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: вивезення снігу здійснюється регулярно (згідно встановлених графіків), та переважно у нічний час. Регулярно (принаймні кілька годин на добу, за необхідності) використовуються снігоплавильні машини для усунення нагромаджень снігу.

Індикатор Д2.1.14. **Локальні акти щодо зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг із зимового утримання вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.15. **Нанесення дорожньої розмітки.**

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із нанесення

дорожньої розмітки визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється щоденний моніторинг статусу виконання робіт у електронному вигляді з використанням ГІС (геоінформаційної системи) та/або інших систем.

Індикатор Д2.1.16. Спосіб нанесення дорожньої розмітки.

Стан: надаються послуги з нанесення горизонтальної дорожньої розмітки з фарбового покриття різного кольору і структурної розмітки, проводиться періодичний (принаймні один раз на півроку) моніторинг ринку витратних матеріалів.

Індикатор Д2.1.17. Інші послуги під час нанесення дорожньої розмітки.

Стан: надаються послуги з встановлення дорожніх знаків, бар'єрного та турнікетного огороження. Здійснюється періодичний моніторинг (принаймні один раз на рік) та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у зазначених питаннях.

Індикатор Д2.1.18. Локальні акти щодо нанесення дорожньої розмітки.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з нанесення дорожньої розмітки, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.19. Додаткові послуги.

Стан: КП систематично та на постійній основі, згідно з встановленим в КП планом, надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами, існує чіткий перелік розцінок додаткових послуг.

Індикатор Д2.1.20. Надання додаткових послуг.

Стан: надання додаткових послуг закладається в плани на наступний місяць, під це завчасно резервуються ресурси і закупляються витратні матеріали, відповідно до прогнозованих потреб. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг виконання зазначених планів.

Індикатор Д2.1.21. Вартість додаткових послуг.

Стан: розцінки за додаткові послуги враховують можливі конфігурації і всередині однієї послуги мають спільні одиниці виміру (день роботи, година роботи, кілометр, метр, тощо). Зазначені розцінки періодично переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор Д2.1.22. Локальні акти щодо надання додаткових послуг.

Стан: стандарти по наданню додаткових послуг формалізовані, чіткі і детальні. Вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор Д2.1.23. Регулярність надання додаткових послуг.

Стан: надання додаткових послуг закладається в плани на наступний місяць, під це завчасно резервуються ресурси і закупляються витратні матеріали, відповідно до прогнозованих потреб. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на місяць) моніторинг виконання зазначених планів.

Індикатор Д2.1.24.**Резерв ресурсів для додаткових послуг.**

Стан: у КП затверджений механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг.

Індикатор Д2.1.25.**Умови виготовлення і реалізації піщано-сольової суміші.**

Стан: умови виготовлення і реалізації матеріалів та піщано-сольових сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів, ведеться періодичний (принаймні один раз на рік) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення у відповідність до них діяльності КП.



Культура

Індикатор Д2.2.1.**Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.**

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП, а також систематичні тренінги раз на декілька років, або при введенні нових умов або техніки.

Індикатор Д2.2.2.**Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.**

Стан: співробітники чітко знають та розуміють вимоги до якості надання послуг і можливі санкції за їх невиконання. Зазначені вимоги періодично переглядаються та оновлюються (за необхідності).

Індикатор Д2.2.3.**Система заохочень для управління якістю надання послуг.**

Стан: розроблена справедлива та зрозуміла система заохочень дотримання якості надання послуг.

Індикатор Д2.2.4.**Ризики доброчесності при наданні додаткових послуг, зокрема в контексті статутних завдань.**

Стан: визначені та формалізовані основні функції відповідального за просування серед потенційних клієнтів надання додаткових послуг, встановлені його основні KPI щодо кількісних/ якісних показників залучення додаткових послуг. Зазначені KPI нерегулярно (без формалізованої та системної періодичності) переглядаються та оновлюються (за необхідності). На регулярній основі (принаймні один раз на рік) здійснюється моніторинг потенційних замовників для надання додаткових послуг.



Підзвітність

Індикатор Д2.3.1.**Облік витрат поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.**

Стан: порядок обліку витратних матеріалів та сумішей, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників формалізований та затверджений внутрішніми документами КП.

Він регулярно (принаймні один раз на рік) переглядається з метою актуалізації. Облік ведеться у електронному вигляді, є відповідальна особа, її обов'язки визначені та формалізовані внутрішніми документами КП. Регулярно (принаймні один раз на місяць) здійснюється моніторинг (внутрішній) за процесами обліку витратних матеріалів та сумішей, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників при виконанні поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.3.2. Облік ваги для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, ведеться періодичний (принаймні один раз на рік) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення у відповідність до них діяльності КП. Автоматично контролюється температурний режим асфальтобетонної суміші, дані збираються у електронному вигляді.

Індикатор Д2.3.3. Внутрішній контроль поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: внутрішніми документами КП формалізовано та у 80-90% випадків здійснюється внутрішній контроль виконання робіт на конкретних ділянках вулично-дорожньої мережі, здійснюється постійний моніторинг якості виконаних робіт, дані збираються у електронному вигляді.

Індикатор Д2.3.4. Облік ваги для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, дані збираються у електронному вигляді (відбувається підготовка до його повної автоматизації). Внутрішній контроль виконання робіт на об'єктах формалізований внутрішніми та/або іншими документами КП, та регулярно здійснюється у встановленому такими документами порядку.

Індикатор Д2.3.5. Зберігання матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: умови зберігання витратних матеріалів і нанесення дорожньої розмітки відповідають вимогам чинних нормативних документів. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на рік) моніторинг та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у зазначених питаннях.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор Д2.1.1. Поточний ремонт вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється постійний (не рідше одного разу в тиждень) автоматизований моніторинг статусу виконання робіт (згідно визначених графіків) у режимі реального часу.

Індикатор Д2.1.2. Умови зберігання матеріалів для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: умови зберігання і транспортування матеріалів та сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів, ведеться регулярний (принаймні один раз на півроку) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення у відповідність до них діяльності КП.

Індикатор Д2.1.3. Виробничі ділянки поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: виробничі ділянки забезпечені необхідними інструментами, приладами, транспортом, соціально-побутовими умовами для співробітників. Номенклатура та кількість необхідного обладнання затверджена, призначені відповідальні за забезпечення виробничих ділянок, наявне фінансування. Здійснюється комплексна механізація процесів та налагоджено процес контролю та регулярного (принаймні один раз на півроку) моніторингу використання обладнання при поточному ремонті вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.4. Графік ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з поточного ремонту для конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі та регулярно (принаймні один раз на день) здійснюється контроль за його дотриманням. Інтегруються заходи по автоматизації процесів моніторингу та коригування (в разі необхідності) графіку виконання робіт. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.5. Локальні акти щодо поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з поточного ремонту вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.6. Прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт з прибирання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється щоденний автоматизований моніторинг статусу виконання робіт у режимі реального часу.

Індикатор Д2.1.7. Спосіб прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: переважна частина (більше 80%) вулично-дорожньої мережі прибирається спеціалізованою технікою. Вручну прибираються лише окремі ділянки, важко доступні для механізації процесу. Регулярно (принаймні один раз на пів року) здійснюється моніторинг збільшення обсягів механізації процесу прибирання.

Індикатор Д2.1.8. Графік робіт із прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: розробляється графік виконання робіт з прибирання конкретних ділянок вулично-дорожньої мережі та регулярно (щоденно) здійснюється контроль за його дотриманням. Інтегруються заходи по автоматизації процесів моніторингу та коригування (в разі необхідності) графіку виконання робіт. Є відповідальна особа, її обов'язки чітко визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Індикатор Д2.1.9. Локальні акти щодо прибирання вулично-дорожньої мережі.

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з прибирання вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються.

Індикатор Д2.1.10.**Зимове утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із зимового утримання вулично-дорожньої мережі визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється регулярний (щогодинний) автоматизований моніторинг статусу виконання робіт у режимі реального часу.

Індикатор Д2.1.11.**Використання матеріалів для зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: процес вибору типів витратних матеріалів для посипання вулично-дорожньої мережі автоматизовано, ведеться регулярний (принаймні один раз на пів року) моніторинг міжнародного досвіду та залучення міжнародного досвіду у питаннях зимового утримання вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.1.12.**Спосіб зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: прибирання снігу та обробка протиожеледними матеріалами та сумішами вулично-дорожньої мережі виконуються спеціалізованою технікою (понад 90%). Вручну прибираються від снігу та обробляються протиожеледними матеріалами та сумішами лише окремі ділянки, важко доступні для механізованого процесу. Здійснюється регулярний (не менше одного разу на місяць) моніторинг якості виконаних робіт, в тому числі зовнішніх показників якості прибирання (кількість дорожньо-транспортних пригод внаслідок ожеледиці, кількість звернень до травмпунктів тощо). Дані збираються у електронному вигляді. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.

Індикатор Д2.1.13.**Графік зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: вивезення снігу здійснюється регулярно (згідно встановлених графіків), та переважно у нічний час. Регулярно (цілодобово, за необхідності) використовуються снігоплавильні машини для усунення нагромаджень снігу. Вивчається релевантний міжнародний досвід у цьому питанні.

Індикатор Д2.1.14.**Локальні акти щодо зимового утримання вулично-дорожньої мережі.**

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг із зимового утримання вулично-дорожньої мережі, вони регулярно (принаймні один раз на рік) переглядаються та оновлюються. Вивчається міжнародний досвід використання таких документів.

Індикатор Д2.1.15.**Нанесення дорожньої розмітки.**

Стан: загальні обсяги та черговість проведення робіт із нанесення дорожньої розмітки визначені та формалізовані внутрішніми та/або іншими документами КП. Здійснюється щоденний автоматизований моніторинг статусу виконання робіт у режимі реального часу.

Індикатор Д2.1.16.**Спосіб нанесення дорожньої розмітки.**

Стан: надаються послуги з нанесення горизонтальної та вертикальної дорожньої розмітки різними матеріалами (холодний пластик, гарячий пластик, фарбове покриття, і структурна розмітка), проводить-

ся регулярний (не менше одного разу на місяць) моніторинг ринку витратних матеріалів. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.

Індикатор Д2.1.17. **Інші послуги під час нанесення дорожньої розмітки.**

Стан: надаються послуги з встановлення дорожніх знаків, бар'єрного та турнікетного огороження, є власна матеріально-технічна база з можливістю виготовлення турнікетного огороження. Здійснюється періодичний моніторинг (принаймні один раз на пів року) та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у зазначених питаннях.

Індикатор Д2.1.18. **Локальні акти щодо нанесення дорожньої розмітки.**

Стан: у КП затверджені внутрішні політики або порядки, що регулюють питання надання послуг з нанесення дорожньої розмітки, вони регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються з урахуванням міжнародного досвіду.

Індикатор Д2.1.19. **Додаткові послуги.**

Стан: КП систематично та на постійній основі, згідно з встановленим в КП планом, надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами, існує чіткий перелік розцінок додаткових послуг і автоматизована форма замовлення через сайт КП або інші інструменти.

Індикатор Д2.1.20. **Надання додаткових послуг.**

Стан: надання додаткових послуг закладається в плани на наступний місяць, під це завчасно резервуються ресурси і закуповуються витратні матеріали відповідно до прогнозованих потреб. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на тиждень) моніторинг виконання зазначених планів. Вивчається релевантний міжнародний досвід у цьому питанні.

Індикатор Д2.1.21. **Вартість додаткових послуг.**

Стан: у КП затверджені розцінки на додаткові послуги, а також план (стратегія) по залученню коштів за рахунок надання додаткових послуг. Він (вона) регулярно (принаймні один раз на рік) переглядається.

Індикатор Д2.1.22. **Локальні акти щодо надання додаткових послуг.**

Стан: наявні всі необхідні ліцензії та дозволи для надання додаткових послуг. Ведеться регулярний (принаймні один раз на рік) моніторинг наявності всіх необхідних ліцензій та дозволів по наданню специфічних послуг.

Індикатор Д2.1.23. **Регулярність надання додаткових послуг.**

Стан: надання додаткових послуг закладається в плани на наступний місяць, під це завчасно резервуються ресурси і закупляються витратні матеріали, відповідно до прогнозованих потреб. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на тиждень) моніторинг виконання зазначених планів. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.



Культура

Індикатор Д2.1.24. Резерв ресурсів для додаткових послуг.

Стан: у КП затверджений механізм резерву ресурсів на надання додаткових послуг. Перелік додаткових та супутніх послуг, які надає КП, розширюється та вдосконалюється на основі відгуків клієнтів та релевантного успішного досвіду (українського та іноземного).

Індикатор Д2.1.25. Умови виготовлення і реалізації піщано-сольової суміші.

Стан: умови виготовлення і реалізації матеріалів та піщано-сольових сумішей відповідають вимогам чинних нормативних документів, ведеться регулярний (принаймні один раз на півроку) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення у відповідність до них діяльності КП. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.

Індикатор Д2.2.1. Управління якістю надання послуг: регулювання на рівні організації праці.

Стан: співробітники проходять вступний інструктаж та здобувають практичні навички щодо якісного надання послуг перед початком роботи в КП, а також систематичні щорічні тренінги, або при введенні нових умов або техніки. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.

Індикатор Д2.2.2. Розуміння співробітниками вимог щодо якості надання послуг.

Стан: співробітники чітко знають та розуміють вимоги до якості надання послуг і можливі санкції за їх невиконання. Зазначені вимоги регулярно переглядаються та оновлюються, в тому числі для цих цілей вивчається міжнародний досвід.

Індикатор Д2.2.3. Система заохочень для управління якістю надання послуг.

Стан: розроблена справедлива та зрозуміла система заохочень до тримання якості надання послуг. КП систематично та на постійній основі, згідно з встановленим в КП планом, надає додаткові послуги з переліку можливих, визначених його статутними та/або іншими нормативними документами, існує чіткий перелік розцінок додаткових послуг і автоматизована форма замовлення через сайт КП або інші інструменти.

Індикатор Д2.2.4. Ризики доброчесності при наданні додаткових послуг, зокрема в контексті статутних завдань.

Стан: формалізовані основні функції відповідального за просування серед потенційних клієнтів надання додаткових послуг, встановлені його основні KPI щодо кількісних/якісних показників залучення додаткових послуг. Зазначені KPI регулярно (принаймні один раз на два роки) переглядаються та оновлюються (за необхідності). На регулярній основі (принаймні один раз на квартал) здійснюється моніторинг потенційних замовників для надання додаткових послуг. Вивчається релевантний міжнародний досвід в цьому питанні.



Підзвітність

Індикатор Д2.3.1. Облік витрат поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: Здійснюється комплексна автоматизація та налагоджено процес контролю та моніторингу витратних матеріалів, витрат мотогодин

роботи техніки та робочого часу співробітників при поточному ремонті вулично-дорожньої мережі. Є відповідальна особа, її обов'язки визначені та формалізовані внутрішніми документами КП.

Регулярно (принаймні один раз на тиждень) здійснюється моніторинг (внутрішній та зовнішній) за процесами обліку витратних матеріалів та сумішей, витрат мотогодин роботи техніки та робочого часу співробітників при виконанні поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Індикатор Д2.3.2. Облік ваги для поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, ведеться регулярний (принаймні один раз на півроку) моніторинг оновлення зазначених нормативних документів та приведення у відповідність до них діяльності КП. Автоматично контролюється температурний режим асфальтобетонної суміші, автоматизовано систему збору даних. Вивчається релевантний міжнародний досвід у цьому питанні.

Індикатор Д2.3.3. Внутрішній контроль поточного ремонту вулично-дорожньої мережі.

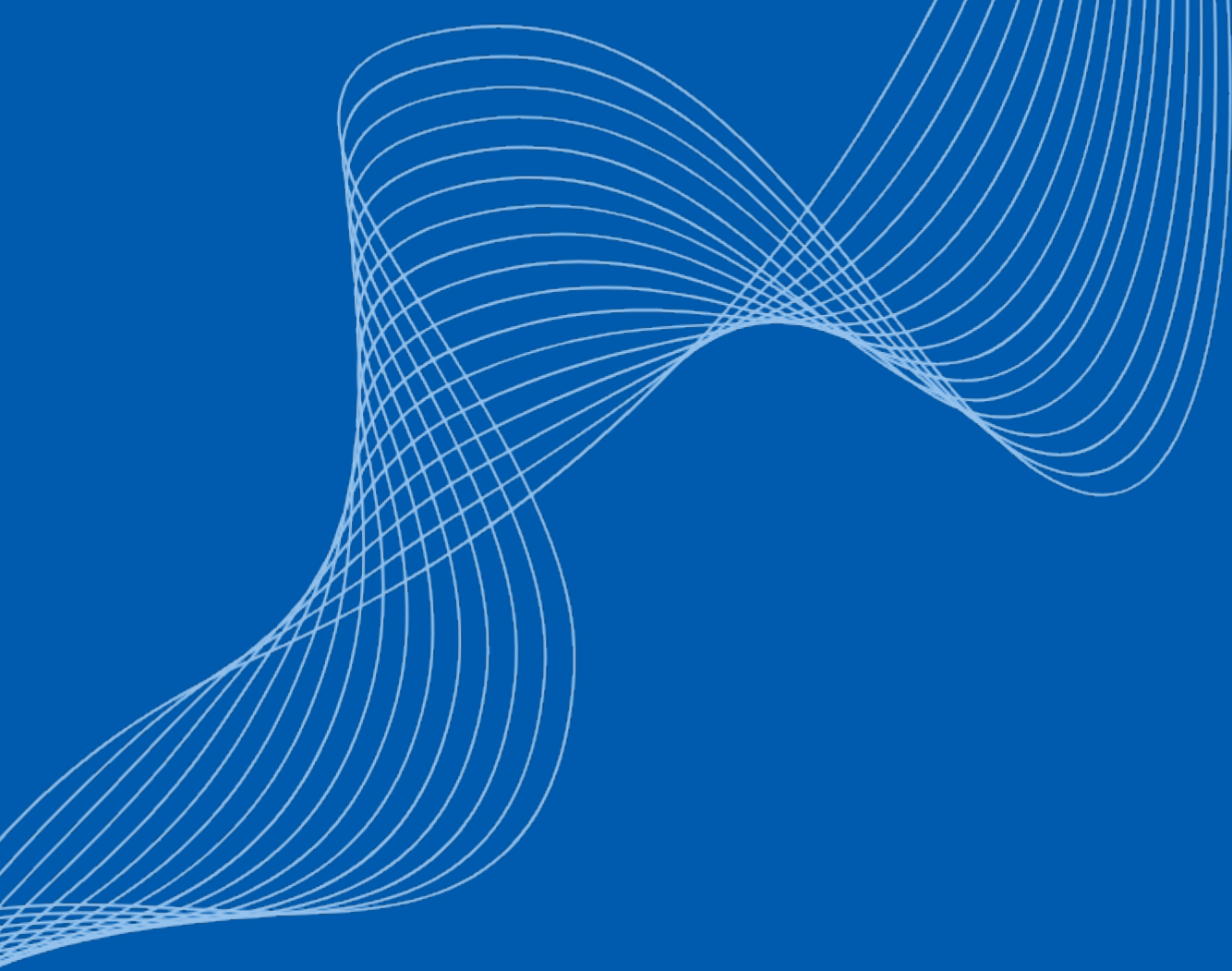
Стан: формалізовано та у 90-100% випадків здійснюється внутрішній контроль виконання робіт на конкретних ділянках вулично-дорожньої мережі. Здійснюється постійний моніторинг якості виконаних робіт, дані збираються у електронному вигляді та аналізуються з метою покращення якості надання послуг у майбутньому.

Індикатор Д2.3.4. Облік ваги для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: вхідний контроль якості матеріалів та ваговий контроль матеріалів і сумішей здійснюється у відповідності з нормативними вимогами, автоматизовано систему збору даних. Внутрішній контроль виконання робіт на об'єктах формалізований внутрішніми та/або іншими документами КП, та регулярно здійснюється у встановленому таким документами порядку.

Індикатор Д2.3.5. Зберігання матеріалів для нанесення дорожньої розмітки.

Стан: умови зберігання витратних матеріалів і нанесення дорожньої розмітки відповідають вимогам чинних нормативних документів. Здійснюється регулярний (принаймні один раз на пів року) моніторинг та проводиться підготовка до залучення міжнародного досвіду у зазначених питаннях.



Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності

для підприємств, які надають медичні послуги

СФЕРА 1

Загальне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Підзвітність

Індикатор M1.3.1.

Дотримання умов контактування з НСЗУ як центральним закупівельником.

Стан: КП частково дотримується умов контрактування з НСЗУ. За результатами перевірки НСЗУ виявлені порушення щодо умов контрактування.

КЕРОВАНИЙ



Підзвітність

Індикатор M1.3.1.

Дотримання умов контактування з НСЗУ як центральним закупівельником.

Стан: КП переважно дотримується умов контрактування. За результатами перевірки НСЗУ виявлена мінімальна кількість порушень.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Підзвітність

Індикатор M1.3.1.

Дотримання умов контактування з НСЗУ як центральним закупівельником.

Стан: КП майже в усіх випадках дотримується умов контрактування; за результатами перевірки НСЗУ виявлено декілька порушень.

КІЛЬКІСНИЙ



Підзвітність

Індикатор M1.3.1.

Дотримання умов контактування з НСЗУ як центральним закупівельником.

Стан: КП повністю дотримується умов контрактування з НСЗУ; за результатами перевірки НСЗУ не виявлено жодних порушень.



Підзвітність

Індикатор М1.3.1.

Дотримання умов контактування з НСЗУ як центральним закупівельником.

Стан: КП дотримується умов контрактування.

Усі дані, що були вказані медичним закладом під час контрактування з НСЗУ відповідають дійсності (кількість фахівців, обладнання, тощо) Кількість порушень КП умов контрактування за перевітками НСЗУ дорівнює 0.

Кількість відмов/коригування суми покриття ПМГ від НСЗУ у розрізі причин (помилка лікаря, зміни в законодавстві тощо) (наприклад надання послуг померлій особі на момент звернення — фрод) (ідеальне цільове значення 0).

Скарги пацієнтів до НСЗУ щодо вимагання коштів за надані медичні послуги, витратних матеріалів та лікарських засобів передбачених ПМГ дорівнюють 0.

СФЕРА 2

Надання послуг

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор M2.1.1.

Достатність забезпечення медичним обладнанням.

Стан: значна частина медичного обладнання (більше 50%) перевищує плановий термін використання; медичне обладнання не доступне цілодобово, наявні дні, коли доступ обмежено.

Індикатор M2.1.2.

Достатність забезпечення лікарськими засобами.

Стан: локальний формуляр лікарських засобів у закладі відсутній.

Індикатор M2.1.3.

Тарифоутворення.

Стан: тарифи на платні послуги КП не актуальні, не відповідають середнім тарифам у регіоні; процес тарифоутворення не формалізований, оновлення відбувається рідше ніж 1 раз на рік; відповідальна особа за тарифоутворення не проводить щорічний аналіз ринку платних послуг; алгоритм розрахунків тарифів не формалізовано.



Підзвітність

Індикатор M2.3.1.

Рівень задоволеності пацієнта наданим послугами та умовами їх надання.

Стан: вимірювання задоволеності пацієнтів не проводиться.

Індикатор M2.3.2.

Внутрішній контроль якості послуг.

Стан: критерії оцінки якості відсутні; відсутній процес та відповідальна особа з контролю якості надання послуг; недоліки не усуваються вчасно; відсутній актуальний сертифікат якості ISO 9001; менше половини лікарів набрали максимальний бал за результатами перевірки/оцінки.

Індикатор M2.3.3.

Показник скарг пацієнтів.

Стан: більше 15% пацієнтів від загальної кількості пацієнтів подали скарги (за 6 місяців), або ж точний підрахунок кількості скарг не ведеться.

Індикатор M2.3.4.

Контроль термінів надання послуг.

Стан: частина пацієнтів не зареєстровані у електронній черзі, відсоток самостійно створених онлайн записів до лікарів нижче визначених

цільових значень для всіх вікових груп; терміни максимального очікування прийому/госпіталізації/очікування операції не встановлені або не відповідають встановленим нормам та/або норми очікування не визначені КП.

Індикатор M2.3.5. Рівень обізнаності пацієнтів щодо наданих медичних послуг.

Стан: значна кількість (понад 10%) пацієнтів не скористалися послугами ПМГ, а скористалися аналогічними платними послугами; більшість (більше 50%) медичних висновків містять призначення препаратів без вказання міжнародної непатентованої назви та діючої речовини, зазначено вибірково назву бренду або виробника.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор M2.1.1. Достатність забезпечення медичним обладнанням.

Стан: незначна частина медичного обладнання (менше 20%) перевищує плановий термін використання; медичне обладнання доступне цілодобово.

Індикатор M2.1.2. Достатність забезпечення лікарськими засобами.

Стан: локальний формуляр лікарських засобів у закладі наявний, але відсутня одна або декілька процедур підтримки медико-технологічного документа (перегляд, оновлення, відкрите обговорення, порядок подання та розгляду заявки на включення ліків до локального формуляра); значна кількість (10% і більше) пацієнтів стаціонару, від загальної кількості, не отримали лікарські засоби по ПМГ в КП згідно умов пакету послуги за визначений період.

Індикатор M2.1.3. Тарифоутворення.

Стан: КП має актуальні тарифи на платні послуги, що відповідають середнім тарифам у регіоні (відхилення від середньої по регіону вартості послуг (по 5 ключовим послугам) не більше 5 %); процес тарифоутворення формалізовано та затверджено, проте оновлення не відбувається 1 раз на рік; відповідальна особа за тарифоутворення не проводить щорічний аналіз ринку платних послуг; наявний алгоритм розрахунків тарифів.



Підзвітність

Індикатор M2.3.1. Рівень задоволеності пацієнта наданим послугами та умовами їх надання.

Стан: КП проводить оцінювання рівня задоволеності пацієнтів. До 50% пацієнтів задоволені отриманими послугами та умовами їх надання, результати опитування результати зафіксовані.

Індикатор M2.3.2. Внутрішній контроль якості послуг.

Стан: процес та критерії оцінки якості не формалізовано, оцінка якості надання медичної допомоги здійснюється нерегулярно (відсутня визначена регулярність оцінювання); менше половини недоліків усуваються вчасно; менше половини лікарів набрали максимальний бал за результатами перевірки/оцінки.

Індикатор M2.3.3.**Показник скарг пацієнтів.**

Стан: більше 10% від загальної кількості пацієнтів подали скарги (за 6 місяців).

Індикатор M2.3.4.**Контроль термінів надання послуг.**

Стан: усі пацієнти зареєстровані у електронній черзі, відсоток самостійно створених онлайн записів до лікарів нижче визначених цільових значень для одної з двох вікових груп; визначені максимальні терміни очікування прийому/госпіталізації/очікування операції, проводиться контроль за дотриманням норм максимальної черги по запису на прийом до лікаря; від 20% до 30% операцій перевищили термін очікування планової операції з вини КП.

Індикатор M2.3.5.**Рівень обізнаності пацієнтів щодо наданих медичних послуг.**

Стан: понад 5% пацієнтів не скористалися послугами ПМГ, а отримали аналогічні платні послуги; від 50 до 70% медичних висновків містять призначення препаратів без вказання міжнародної непатентованої назви та діючої речовини зазначено вибірково назву бренду або виробника.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор M2.1.1.**Достатність забезпечення медичним обладнанням.**

Стан: незначна частина медичного обладнання (менше 10%) перевищує плановий термін використання; медичне обладнання доступне цілодобово.

Індикатор M2.1.2.**Достатність забезпечення лікарськими засобами.**

Стан: локальний формуляр лікарських засобів у закладі наявний. Перегляд, оновлення, відкрите обговорення, порядок подання та розгляду заявки на включення ліків до локального формуляра відбувається вчасно та у визначеному порядку; менше 10% пацієнтів стаціонару, від загальної кількості, не отримали лікарські засоби по ПМГ в КП згідно умов пакету послуги за визначений період.

Індикатор M2.1.3.**Тарифоутворення.**

Стан: КП має актуальні тарифи на платні послуги, що відповідають середнім тарифам у регіоні (відхилення від середньої по регіону вартості послуг (по 5 ключовим послугам) не більше 10 %); процес тарифоутворення формалізовано та затверджено, оновлення відбувається не рідше 1 раз на рік; відповідальна особа за тарифоутворення не проводить щорічний аналіз ринку платних послуг; наявний алгоритм розрахунків тарифів.



Підзвітність

Індикатор M2.3.1.**Рівень задоволеності пацієнта наданим послугами та умовами їх надання.**

Стан: КП проводить оцінювання рівня задоволеності пацієнтів. 50-80% пацієнтів задоволені отриманими послугами та умовами їх надання, результати опитування зафіксовані, опитування проводяться не рідше 1 разу на рік.

Індикатор M2.3.2. Внутрішній контроль якості послуг.

Стан: процес, регулярність та критерії оцінки якості формалізовано та затверджено, але оцінка якості надання медичної допомоги здійснюється нерегулярно; наявна відповідальна особа з контролю якості надання послуг; більше половини недоліків усуваються вчасно; наявний актуальний сертифікат якості ISO 9001; більше половини лікарів набрали максимальний бал за результатами перевірки/оцінки.

Індикатор M2.3.3. Показник скарг пацієнтів.

Стан: від 5% до 10% від загальної кількості пацієнтів подали скарги (за 6 місяців).

Індикатор M2.3.4. Контроль термінів надання послуг.

Стан: усі пацієнти зареєстровані у електронній черзі, відсоток самотійно створених онлайн записів до лікарів нижче визначених цільових значень для одної з двох вікових груп; визначені максимальні терміни очікування прийому/госпіталізації/очікування операції, проводиться контроль за дотриманням норм максимальної черги по запису на прийом до лікаря; до 20% операцій перевищили термін очікування планової операції з вини КП.

Індикатор M2.3.5. Рівень обізнаності пацієнтів щодо наданих медичних послуг.

Стан: понад 5% пацієнтів не скористалися послугами ПМГ, а отримали аналогічні платні послуги; більше 70% медичних висновків містять призначення препаратів з вказанням міжнародної непатентованої назви і діючої речовини.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор M2.1.1. Достатність забезпечення медичним обладнанням.

Стан: відсутнє медичне обладнання з перевищенням планового терміну використання; медичне обладнання доступне цілодобово.

Індикатор M2.1.2. Достатність забезпечення лікарськими засобами.

Стан: локальний формуляр лікарських засобів у закладі наявний, у тому числі наявні всі процедури підтримки вищевказаного медико-технологічного документа (перегляд, оновлення, відкрите обговорення, порядок подання та розгляду заявки на включення ліків до локального формуляру).

Індикатор M2.1.3. Тарифоутворення.

Стан: КП має актуальні тарифи на платні послуги, що відповідають середнім тарифам у регіоні (відхилення від середньої по регіону вартості послуг (по 5 ключовим послугам) не більше 5 %); процес тарифоутворення формалізовано та затверджено, оновлення відбувається не рідше ніж 1 раз на рік; відповідальна особа за тарифоутворення проводить щорічний аналіз ринку платних послуг; наявний алгоритм розрахунків тарифів.



Підзвітність

Індикатор M2.3.1. Рівень задоволеності пацієнта наданим послугами та умовами їх надання.

Стан: КП проводить оцінювання рівня задоволеності пацієнтів. 80%

та більше пацієнтів задоволені отриманими послугами та умовами їх надання, результати опитування зафіксовані, опитування проводяться не рідше 1 разу на рік.

Індикатор M2.3.2. Внутрішній контроль якості послуг.

Стан: процес, регулярність та критерії оцінки якості формалізовано та затверджено; оцінка якості надання медичної допомоги здійснюється регулярно; наявна відповідальна особа з контролю якості надання послуг; регулярність перевірок не менше ніж 1 раз у квартал (якщо інше не визначено у ВНД КП); більше 95% недоліків усуваються вчасно та не з'являються при повторних перевітках; наявний актуальний сертифікат якості ISO 9001; більше 95% лікарів набрали максимальний бал за результатами перевірки/оцінки.

Індикатор M2.3.3. Показник скарг пацієнтів.

Стан: від 3% до 5 % від загальної кількості пацієнтів подали скарги (за 6 місяців).

Індикатор M2.3.4. Контроль термінів надання послуг.

Стан: усі пацієнти зареєстровані у електронній черзі, відсоток самостійно створених онлайн записів до лікарів дорівнює або вище визначених цільових значень для всіх вікових груп; КП визначені максимальні терміни очікування прийому/госпіталізації/очікування операції, проводиться контроль за дотриманням норм максимальної черги по запису на прийом до лікаря; до 10% операцій перевищили термін очікування планової операції з вини КП.

Індикатор M2.3.5. Рівень обізнаності пацієнтів щодо наданих медичних послуг.

Стан: менше 5% пацієнтів не скористалися послугами ПМГ, а отримали аналогічні платні послуги; 100% медичних висновків містять призначення препаратів з вказанням міжнародної непатентованої назви та діючої речовини.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор M2.1.1. Достатність забезпечення медичним обладнанням.

Стан: КП має високу забезпеченість медичним обладнанням для безперебійного надання послуг, по наступним напрямкам:

1. відсутність обладнання, що перевищує термін використання;
2. доступність медичного обладнання цілодобово.

Індикатор M2.1.2. Достатність забезпечення лікарськими засобами.

Стан: КП має забезпеченість лікарськими засобами для безперебійного надання послуг, по наступним напрямкам:

1. наявність локального формуляру лікарських засобів для первинної допомоги або локального формуляра закладу для стаціонарної допомоги;

2. % пацієнтів стаціонару, від загальної кількості, які не отримали лікарські засоби по ПМГ в Лікарні згідно умов пакету послуги (за 6 міс) дорівнює 0 - дані лікарні МІС.

Індикатор M2.1.3. Тарифоутворення.

Стан: КП має актуальні тарифи на платні послуги, які відповідають середнім тарифам у регіоні (ст. 18 ЗУ Основи законодавства про охорону здоров'я дає можливість лікувальному закладу встановлювати тарифи на платні послуги):

1. наявний процес тарифоутворення, оновлення тарифів на платні послуги відбувається не рідше 1 разу на рік;
2. відповідальна особа за тарифоутворення проводить щорічний аналіз ринку платних послуг по регіону для встановлення актуальних тарифів — відхилення від середньої по регіону вартості послуг (по 5 ключовим послугам) не більше 5%;
3. наявний алгоритм розрахунків тарифів (що включає в себе прямі та непрямі витрати).



Підзвітність

Індикатор M2.3.1. Рівень задоволеності пацієнта наданими послугами та умовами їх надання.

Стан: КП проводить регулярні (не рідше 1-го разу на рік) опитування пацієнтів щодо їх задоволеності якістю наданих медичних послуг, включаючи якість роботи рецепції, лікаря, стан закладу, дотримання прийому по запису. Порядок проведення та результати опитувань зафіксовані у документації КП.

Індикатор M2.3.2. Внутрішній контроль якості послуг.

Стан: КП має високий рівень контролю за якістю надання медичних послуг, що включає в себе:

1. наявність процесу та відповідальної особи з контролю якості надання послуг;
2. наявність системи індикаторів/критеріїв для оцінки якості надання медичної допомоги, проведення перевірок не менше 1 разу на квартал (якщо інше невизначено ВНД КП);
3. наявність системи контролю за усуненням недоліків на основі проведених перевірок оцінки якості. Ведеться робота за результатами перевірок з подальшим усуненням недоліків, відбувається інформування персоналу про результативність вжитих заходів щодо усунення недоліків у роботі закладу (95% недоліків усуваються вчасно);
4. наявність актуального сертифікату якості ISO 9001;
5. 95% лікарів набрали максимальний бал за результатами внутрішньої перевірки/оцінки.

Індикатор M2.3.3. Показник скарг пацієнтів.

Стан: до 3% від загальної кількості пацієнтів подали скарги (за 6 місяців).

Індикатор M2.3.4. Контроль термінів надання послуг.

Стан: КП має високий рівень контролю за строками надання медичних послуг, що включає в себе:

1. 100% пацієнтів зареєстровані у електронній черзі через кол-центр та самостійно, або через адміністратора:
 - 1.1. % самостійних онлайн записів до лікарів до загальної кількості записів за рік, у розрізі вікових груп досягає визначених цільових значень:
 - від 18-50 - більше 40%;

- від 51+ - більше 10 %.

1.2. для КП у яких є коллцентр, % самостійного онлайн запису до лікаря пацієнтом складає не менше 10% від усіх записів.

2. Визначені максимальні терміни очікування прийому/госпіталізації/очікування операції та проводиться контроль з дотримання цих норм:

- максимальна тривалість черги по запису по прийом до лікаря/діагностичне дослідження у розрізі послуг не перевищує встановлених норм;
- менше 10% операцій у яких час очікування планової операції пацієнтом перевищив визначений термін з вини КП.

Індикатор М2.3.5. Рівень обізнаності пацієнтів щодо наданих медичних послуг.

Стан: КП сприяє підвищенню рівня обізнаності пацієнтів щодо прав та гарантій надання медичних послуг; менше 5% пацієнтів, не скористалися послугами ПМГ (у розрізі медичних послуг ПМГ), а скористались аналогічними платними послугами у КП; 100% медичних висновків містять призначення препаратів, вказуючи міжнародну непатентовану назву (МНН) та діючу речовину, а не назву бренду або виробника (вибірково).

СФЕРА 3

Прозорість

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор МЗ.1.1.

Забезпечення відкритого доступу до інформації про безкоштовні ліки.

Стан: інформація відсутня у відкритому доступі.

Індикатор МЗ.1.2.

Доступність інформації про асортимент послуг порядок встановлення та зміни тарифів на послуги.

Стан: пацієнтам не доступна інформація на офіційній сторінці лікарні та у холі щодо переліку платних послуг, доступних препаратів, програми «Доступні ліки», безоплатних послуг; відсутній порядок інформування споживачів про намір зміни цін/тарифів на послуги; інформація не оновлюється вчасно, канали зв'язку обмежені.

КЕРОВАНИЙ



Система

Індикатор МЗ.1.1.

Забезпечення відкритого доступу до інформації про безкоштовні ліки.

Стан: доступна часткова інформація щодо безкоштовних ліків або надається лише за запитом пацієнта; оновлюється раз у місяць на дошках оголошення.

Індикатор МЗ.1.2.

Доступність інформації про асортимент послуг порядок встановлення та зміни тарифів на послуги.

Стан: пацієнтам частково доступна інформація на офіційній сторінці лікарні та у холі щодо переліку платних послуг, доступних препаратів, програми «Доступні ліки», безоплатних послуг (ПМГ); затверджено порядок інформування споживачів про намір зміни цін/тарифів на послуги (в т.ч. акції та знижки), проте КП не дотримується основних положень; інформація не оновлюється вчасно та в найкоротші терміни, канали зв'язку обмежені.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор МЗ.1.1.

Забезпечення відкритого доступу до інформації про безкоштовні ліки.

Стан: у вільному доступі лише обмежена інформація, решта інформації

ції надається за запитом пацієнта; Інформація не регулярно оновлюється на сайті, щотижня на дошках оголошення. За це відповідає окремо визначена людина.

Індикатор МЗ.1.2. Доступність інформації про асортимент послуг порядок встановлення та зміни тарифів на послуги.

Стан: пацієнтам доступна інформація на офіційній сторінці лікарні та у холі щодо переліку платних послуг, доступних препаратів, програми «Доступні ліки» (оновлений список препаратів, доступних в закладі), безоплатних послуг (ПМГ); затверджено порядок інформування споживачів про намір зміни цін/тарифів на послуги(в т.ч. акції та знижки); інформація не оновлюється вчасно або оновлюється в найкоротші терміни, канали зв'язку обмежені.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор МЗ.1.1. Забезпечення відкритого доступу до інформації про безкоштовні ліки.

Стан: уся інформація щодо наявних безкоштовних ліків, а також іншої інформації, пов'язаної з послугами, доступна і у вільному доступі. Інформація щотижня оновлюється на сайті та дошках оголошення. Сформована команда, яка керує цим напрямком.

Індикатор МЗ.1.2. Доступність інформації про асортимент послуг порядок встановлення та зміни тарифів на послуги.

Стан: пацієнтам доступна інформація на офіційній сторінці лікарні та у холі щодо переліку платних послуг, доступних препаратів, програми «Доступні ліки»(оновлений список препаратів, доступних в закладі), безоплатних послуг (ПМГ); затверджено порядок інформування споживачів про намір зміни цін/тарифів на платні послуги (в т.ч. акції та знижки); інформація оновлюється вчасно та в найкоротші терміни (не пізніше наступного робочого дня) через усі доречні та наявні канали зв'язку (офіційний сайт, письмові роз'яснення за запитом, дошки оголошень).

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор МЗ.1.1. Забезпечення відкритого доступу до інформації про безкоштовні ліки.

Стан: КП забезпечує вільний доступ до всієї інформації, що стосується наявності безкоштовних ліків, а також іншої інформації, пов'язаної з послугами. Сформована команда, яка керує цим напрямком.

Індикатор МЗ.1.2. Доступність інформації про асортимент послуг порядок встановлення та зміни тарифів на послуги.

Стан: КП має високий рівень інформування населення щодо тарифів на послуги та можливостей щодо програм ПМГ та доступні ліки:

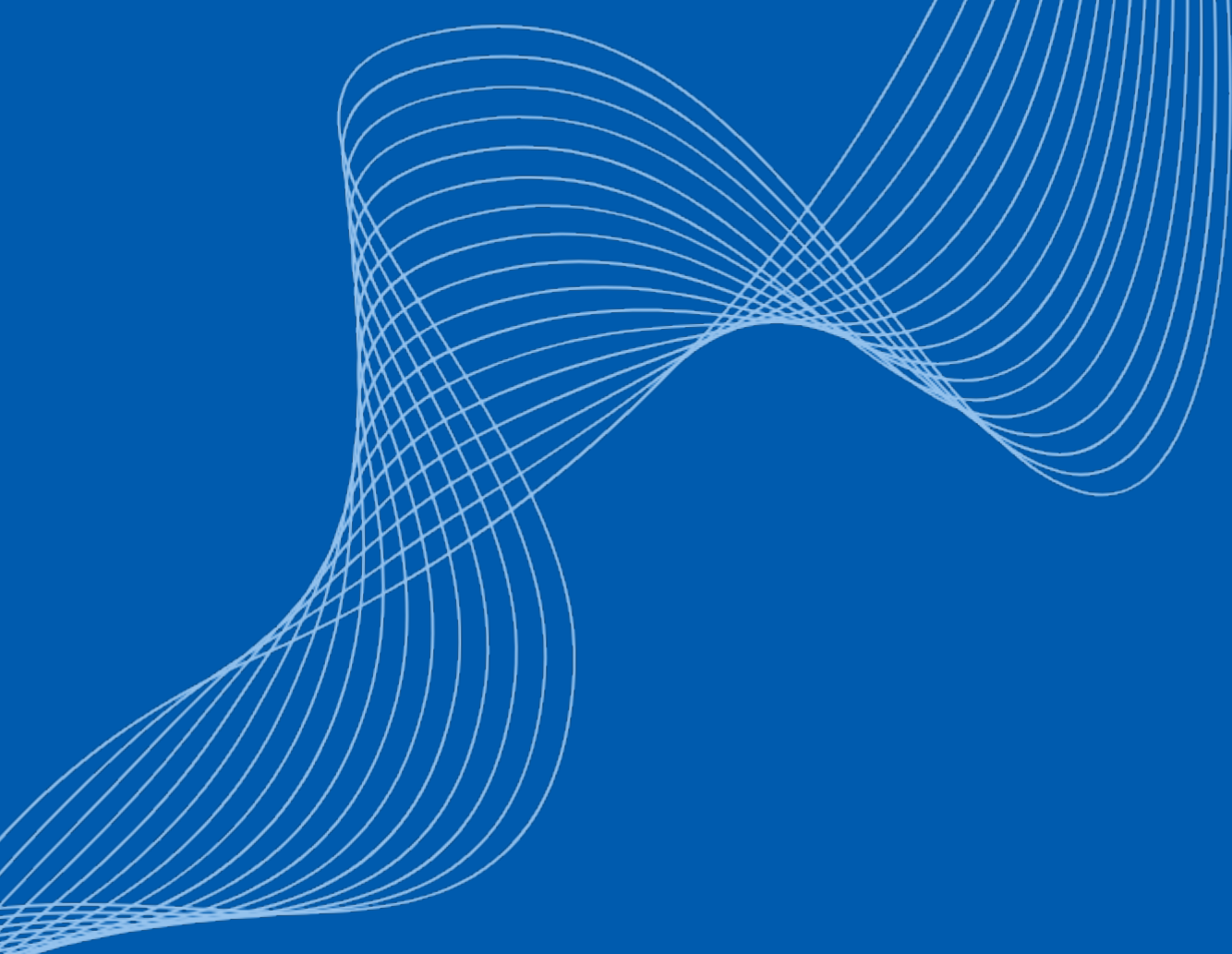
1. Пацієнтам доступна інформація на офіційній сторінці лікарні та у холі лікарні (інформаційна дошка/кіоск) щодо:

- переліку платних послуг в т.ч. щодо палат з покращеними умовами, порядку їх отримання та оплати (того, що не входить в програму ПМГ);

- переліку препаратів, що є на складах лікарні і доступні до використання і призначення, а також перелік закупівель, що плануються;
- програми «Доступні ліки» (наявність оновленого списку препаратів, доступних в закладі);
- безоплатних послуг (таблиці від НСЗУ, візуальні плакати в холі, тощо);

2. Наявний порядок інформування споживачів про намір змінити ціни/тарифи на платні послуги, затверджений відповідно до законодавчих актів та реалізований внутрішніми документами КП.

3. Оновлена інформація з'являється своєчасно та в найкоротші терміни (не пізніше наступного робочого дня) через усі найбільш доречні канали зв'язку (офіційний сайт, письмові роз'яснення за запитом, дошки оголошень).



Спеціалізована Матриця рівнів зрілості доброчесності

**для підприємств, які надають послуги
водопостачання та водовідведення**

СФЕРА 1

Загальне управління

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор V1.1.1. Система енергоменеджменту.

Стан: КП не має затверджений План реконструкції; КП вимірює пито-
ме споживання електроенергії для деяких проєктів не на регулярній
основі.

Індикатор V1.1.2. Втрати води.

Стан: рівні втрат води дорівнюють або перевищують 50% від загаль-
ного обсягу піднятої води.

Індикатор V1.1.3. Прилади комерційного обліку.

Стан: повірено менше 50% приладів обліку.

Індикатор V1.1.4. Облік води підприємств.

Стан: менше 50% встановлених лічильників на насосних станціях та
всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.5. Облік води споживачів-фізичних осіб.

Стан: менше 50% встановлених лічильників на насосних станціях та
всіх джерелах водопостачання.

КЕРОВАНИЙ



Система

Індикатор V1.1.1. Система енергоменеджменту.

Стан: КП не має затверджений План реконструкції; КП вимірює пи-
томе споживання електроенергії для більшості проєктів, однак лише
на етапі їх проектування.

Індикатор V1.1.2. Втрати води.

Стан: рівні втрат води дорівнюють або перевищують 45% загального
обсягу піднятої води.

Індикатор V1.1.3. Прилади комерційного обліку.

Стан: 50%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх дже-
релах водопостачання.

Індикатор V1.1.4. Облік води підприємств.

Стан: менше 50% + встановлених лічильників на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.5. Облік води споживачів-фізичних осіб.

Стан: менше 50% + встановлених лічильників на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор V1.1.1. Система енергоменеджменту.

Стан: КП не має затверджений План реконструкції; КП вимірює питоме споживання електроенергії для всіх проєктів на регулярній основі, аналізує отримані результати що стають основою подальших змін.

Індикатор V1.1.2. Втрати води.

Стан: рівні втрат води дорівнюють або перевищують 40% загального обсягу піднятої води.

Індикатор V1.1.3. Прилади комерційного обліку.

Стан: 80%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.4. Облік води підприємств.

Стан: 80%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.5. Облік води споживачів-фізичних осіб.

Стан: 80%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор V1.1.1. Система енергоменеджменту.

Стан: КП має затверджений План реконструкції, в якому визначений рівень підвищення енергоефективності в результаті проведення заходів з реконструкції, але План не виконується або виконується невчасно (прострочені терміни виконання робіт); аналіз планових та фактичних значень досягнутої енергоефективності не здійснюється, КП вимірює питоме споживання електроенергії для всіх проєктів на регулярній основі, аналізує отримані результати що стають основою подальших змін.

Індикатор V1.1.2. Втрати води.

Стан: рівні втрат води дорівнюють або перевищують 35% від загального обсягу піднятої води.

Індикатор V1.1.3. Прилади комерційного обліку.

Стан: 90%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.4. Облік води підприємств.

Стан: 90%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.5. Облік води споживачів-фізичних осіб.

Стан: 90%+ встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор V1.1.1. Система енергоменеджменту.

Стан: КП має затверджений План реконструкції технічних споруд та оснащення, в якому чітко визначений внесок запропонованих заходів у підвищення енергоефективності; заходи з реконструкції проводяться відповідно до визначених в Плані термінів та організований контроль за їх виконанням; здійснюється аналіз планових та фактичних значень досягнутої енергоефективності. Питоме споживання електроенергії вимірюється для кожного технічного об'єкту та є основою Плану реконструкції.

Індикатор V1.1.2. Втрати води.

Стан: рівні втрат води менше 30% від загального обсягу піднятої води.

Індикатор V1.1.3. Прилади комерційного обліку.

Стан: повірено 100% приладів обліку.

Індикатор V1.1.4. Облік води підприємств.

Стан: 100% встановлені лічильники на насосних станціях та всіх джерелах водопостачання.

Індикатор V1.1.5. Облік води споживачів-фізичних осіб.

Стан: 95%+ встановлять лічильники у споживачів, в т.ч. підприємств і організацій.

СФЕРА 2

Надання послуг

ПОЧАТКОВИЙ



Система

Індикатор В2.1.1.

Безперебійність водопостачання/водовідведення.

Стан: усі параметри більше ніж на 10% нижчі за середні національні параметри безперебійності водопостачання.

Індикатор В2.1.2.

Якість питного водопостачання.

Стан: КП не виконує стандарти якості питної води.

Індикатор В2.1.3.

Надання додаткових (неліцензійних) послуг.

Стан: КП не надає додаткових послуг.

Індикатор В2.1.4.

Надання послуг з водопостачання та водовідведення здійснюється на договірних засадах.

Стан: КП не має стабільної практики оновлення договорів на надання послуг; укладені договори не відповідають типовим договорам про надання послуги; угоди оновлюються в основному на вимогу споживачів; відсутня відповідальна особа чи команда за систему підписання/оновлення договорів та їх зберігання; реєстр договорів не цифровізований.



Підзвітність

Індикатор В2.3.1.

Якість очищення стічних вод й утилізації осадів.

Стан: КП не відповідає вимогам щодо очищення стічних вод та утилізації осадів.

Індикатор В2.3.2.

Дотримання комерційних умов.

Стан: КП не дотримується строків надання послуг, встановлених чинним законодавством.

Індикатор В2.3.3.

Управління та оптимізація роботи мереж водопостачання/водовідведення.

Стан: КП не відповідає вимогам параметрів мереж, не має інструментів для автоматизованого проведення гідравлічних розрахунків мереж водопостачання та водовідведення.

Індикатор В2.3.4.

Видача технічних умов на водопостачання та водовідведення.

Стан: виявлено більше 10 випадків порушення вимог законодавства

щодо видачі технічних умов за останні 5 років.

КЕРОВАНІЙ



Система

Індикатор В2.1.1. Безперебійність водопостачання/водовідведення.

Стан: один параметр знаходиться в межах середнього національного рівня (допускається відхилення в межах 10%) або вище.

Індикатор В2.1.2. Якість питного водопостачання.

Стан: виконання вимог непослідовне протягом останнього 1 року (є непогашені штрафні санкції за порушення).

Індикатор В2.1.3. Надання додаткових (неліцензійних) послуг.

Стан: додаткові послуги надаються неформально і не документуються КП.

Індикатор В2.1.4. Надання послуг з водопостачання та водовідведення здійснюється на договірних засадах.

Стан: у КП відсутня формалізована практика ведення реєстру та оновлення договорів; реєстр договорів не цифровізований; укладені договори не відповідають типовим договорам про надання послуги; КП періодично інформує про необхідність переукладання (оновлення) договорів на надання послуг; відсутня відповідальна особа чи команда за систему ведення/оновлення договорів та їх зберігання; наявні зобов'язання про нерозголошення персональних даних абонентів.



Підзвітність

Індикатор В2.3.1. Якість очищення стічних вод й утилізації осадів.

Стан: аналіз зворотних вод на вміст забруднюючих речовин, скидання яких нормується, проводиться КП не рідше ніж 1 раз на квартал; за останні 3 роки було зафіксовано не більше трьох фактів порушення вимог щодо нормативів ГДС забруднюючих речовин або забруднення водних об'єктів стічними водами, що відводяться КП.

Індикатор В2.3.2. Дотримання комерційних умов.

Стан: КП виконує вимоги щодо комерційних умов на рівні, нижчому за 10% від середнього по країні, але працює над покращенням цього питання.

Індикатор В2.3.3. Управління та оптимізація роботи мереж водопостачання/водовідведення.

Стан: виконання вимог непослідовне протягом останнього 1 року (є непогашені штрафні санкції). Схеми оптимізації не розроблені.

Індикатор В2.3.4. Видача технічних умов на водопостачання та водовідведення.

Стан: виявлено більше 3 порушень законодавства щодо видачі технічних умов що не стосуються строків їх видачі.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Система

Індикатор В2.1.1. Безперебійність водопостачання/водовідведення.

Стан: два параметри знаходяться в межах середнього національного

рівня (допускається відхилення в межах 10%) або вище.

Індикатор B2.1.2. Якість питного водопостачання.

Стан: КП виконує вимоги щодо якості питної води протягом минулого року, але показало невиконання вимог у минулому (протягом останніх двох років).

Індикатор B2.1.3. Надання додаткових (неліцензійних) послуг.

Стан: КП формально надає додаткові послуги. Відповідна внутрішня документація неповна. Рентабельність послуг не відслідковується. КП відслідковує задоволеність споживачів якістю додаткових послуг, але процес несистемний.

Індикатор B2.1.4. Надання послуг з водопостачання та водовідведення здійснюється на договірних засадах.

Стан: КП веде та періодично оновлює реєстр договорів; реєстр договорів не цифровізований; укладені договори відповідають типовим договорам про надання послуги; КП своєчасно продовжує дію договорів та інформує клієнтів щодо оновлень та змін по всіх каналах зв'язку.



Підзвітність

Індикатор B2.3.1. Якість очищення стічних вод й утилізації осадів.

Стан: аналіз зворотних вод на вміст забруднюючих речовин та контроль за якістю води у контрольних створах КП здійснює регулярно (1 раз на місяць), за останні 3 роки був зафіксований один факт порушення вимог щодо нормативів ГДС забруднюючих речовин або забруднення водних об'єктів стічними водами, що відводяться КП.

Індикатор B2.3.2. Дотримання комерційних умов.

Стан: КП виконує вимоги комерційних умов в межах 10% від середнього по країні.

Індикатор B2.3.3. Управління та оптимізація роботи мереж водопостачання/водовідведення.

Стан: послідовний облік виконання вимог протягом минулого року. Невиконання вимог протягом останніх двох років. Підприємство розробило фінансову модель, однак не слідкує за її реалізацією та не коригує на основі моніторингу технічного стану мережі. Розроблені короткострокові схеми оптимізації.

Індикатор B2.3.4. Видача технічних умов на водопостачання та водовідведення.

Стан: виявлено більше 3 порушень строків видачі технічних умов та/або порушення інших вимог законодавства щодо видачі технічних умов.

КІЛЬКІСНИЙ



Система

Індикатор B2.1.1. Безперебійність водопостачання/водовідведення.

Стан: три параметри знаходяться в межах середнього національного рівня (допускається відхилення в межах 10%) або вище.

Індикатор B2.1.2. Якість питного водопостачання.

Стан: КП стабільно виконує вимоги до якості питної води.

Індикатор B2.1.3. Надання додаткових (неліцензійних) послуг.
Стан: КП надає додаткові послуги. Наданням послуг займається окрема команда. Даний напрям оформлено внутрішньою документацією.

Індикатор B2.1.4. Надання послуг з водопостачання та водовідведення здійснюється на договірних засадах.
Стан: КП веде та регулярно оновлює реєстр договорів на підставі типових договорів, затверджених Кабінетом Міністрів України (постанова КМУ від 05.07.2019 №690); наявне програмне рішення має обмеження щодо доступу та відповідний рівень захисту.



Підзвітність

Індикатор B2.3.1. Якість очищення стічних вод й утилізації осадів.
Стан: КП стабільно відповідає усім вимогам щодо очищення стічних вод та утилізації осаду – за останні 3 роки не було зафіксовано порушень природоохоронного законодавства щодо ГДС та якості стічних вод.

Індикатор B2.3.2. Дотримання комерційних умов.
Стан: КП виконує вимоги комерційних умов, дещо перевищуючи 10% від середнього по країні.

Індикатор B2.3.3. Управління та оптимізація роботи мереж водопостачання/водовідведення.
Стан: КП перевищує середній показник по країні щодо невідповідності параметрам мереж, має та застосовує інструментарій щодо інвентаризації мереж водопостачання та водовідведення та автоматизованого проведення гідравлічних розрахунків мереж водопостачання та водовідведення.

Індикатор B2.3.4. Видача технічних умов на водопостачання та водовідведення.
Стан: виявлено не більше 3 порушень строків видачі технічних умов за останні 5 років.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Система

Індикатор B2.1.1. Безперебійність водопостачання/водовідведення.
Стан: більше трьох параметрів знаходяться в межах середнього національного рівня (допускається відхилення в межах 10%) або вище.

Індикатор B2.1.2. Якість питного водопостачання.
Стан: КП стабільно виконує вимоги до якості питної води. Невідповідність стандартам є в межах середнього значення по країні.

Індикатор B2.1.3. Надання додаткових (неліцензійних) послуг.
Стан: КП надає додаткові послуги. Наданням послуг займається окрема команда. Даний напрям оформлено внутрішньою документацією. Послуги є рентабельними. Наявний формалізований контроль задоволеності споживачів якістю додаткових послуг.

Індикатор B2.1.4. Надання послуг з водопостачання та водовідведення здійснюється на договірних засадах.
Стан: КП веде та регулярно оновлює реєстр договорів на підставі ти-

пових договорів, затверджених Кабінетом Міністрів України (постанова КМУ від 05.07.2019 №690); наявне програмне рішення має обмеження щодо доступу та відповідний рівень захисту; існує спеціальна команда або особа, відповідальна за систему підписання/оновлення та зберігання договорів, вивантаження/завантаження даних до/з ПЗ і будь-які пов'язані з цим питання; КП систематично інформує клієнтів щодо необхідності підписання/оновлення договору по всіх каналах зв'язку; наявні зобов'язання про нерозголошення персональних даних абонентів.



Підзвітність

Індикатор В2.3.1. Якість очищення стічних вод й утилізації осадів.

Стан: КП стабільно відповідає усім вимогам щодо очищення стічних вод та утилізації осаду – за останні 3 роки не було зафіксовано порушень природоохоронного законодавства щодо ГДС та якості стічних вод, КП вчасно сплачує збори за спеціальне водокористування, а також працює над потенційними удосконаленнями (наприклад, впровадженням сучасних технологій та заходів для запобігання забрудненню водних об'єктів, використання хімічних компонентів тощо).

Індикатор В2.3.2. Дотримання комерційних умов.

Стан: КП виконує вимоги комерційних умов, істотно перевищуючи 10% від середнього по країні..

Індикатор В2.3.3. Управління та оптимізація роботи мереж водопостачання/водовідведення.

Стан: КП перевищує середній показник по країні щодо невідповідності параметрам мереж, має та застосовує інструментарій щодо інвентаризації мереж водопостачання та водовідведення та автоматизованого проведення гідравлічних розрахунків мереж водопостачання та водовідведення. На КП створена комп'ютерна модель оптимального гідравлічного режиму роботи водопровідних мереж. Підприємство розробило фінансову модель, слідує за її реалізацією та коригує на основі моніторингу технічного стану мережі. Розроблені коротко-, середньо-, довгострокові схеми оптимізації.

Індикатор В2.3.4. Видача технічних умов на водопостачання та водовідведення.

Стан: не виявлено порушень строків видачі технічних умов за останні 5 років, інших порушень законодавства щодо видачі технічних також умов не виявлено.

СФЕРА 3

Прозорість

ПОЧАТКОВИЙ



Підзвітність

Індикатор V1.3.1. Забезпечення вільного доступу до інформації про якість питної води, стан джерел, систем питного водопостачання.
Стан: інформація не є загальнодоступною.

КЕРОВАНИЙ



Підзвітність

Індикатор V1.3.1. Забезпечення вільного доступу до інформації про якість питної води, стан джерел, систем питного водопостачання.
Стан: доступна дуже обмежена інформація, яка надається лише за запитом клієнта.

ВИЗНАЧЕНИЙ



Підзвітність

Індикатор V1.3.1. Забезпечення вільного доступу до інформації про якість питної води, стан джерел, систем питного водопостачання.
Стан: у вільному доступі лише обмежена інформація, решта інформації надається лише за запитом замовника.

КІЛЬКІСНИЙ



Підзвітність

Індикатор V1.3.1. Забезпечення вільного доступу до інформації про якість питної води, стан джерел, систем питного водопостачання.
Стан: у вільному доступі є інформація, але в не в повному обсязі, решта інформації надається лише за запитом замовника.

ОПТИМІЗУЮЧИЙ



Підзвітність

Індикатор V1.3.1. Забезпечення вільного доступу до інформації про якість питної води, стан джерел, систем питного водопостачання.
Стан: уся інформація доступна і у вільному доступі для будь-кого (не тільки для споживачів).

