



ЯК СТВОРИТИ НАЛЕЖНИЙ ЦНАП В ОТГ?

ДВАНАДЦЯТЬ РЕЗЮМЕ

до розділів посібника «Як створити належний ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою»

U-LEAD
З ЄВРОПОЮ

МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВНИЦТВА
ТА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
УКРАЇНИ



У даній публікації зібрано дванадцять резюме до розділів посібника «Як створити належний ЦНАП в ОТГ – досвід інституційного створення ЦНАП Програми «U-LEAD з Європою», які коротко розкривають головні теми та питання щодо інституційного створення Центру надання адміністративних послуг.

Цей посібник підготовлено в рамках міжнародної Програми «U-LEAD з Європою», яка фінансується Європейським Союзом та його країнами-членами Данією, Естонією, Німеччиною, Польщею та Швецією. Зміст цієї публікації не обов'язково відображає погляди згаданих донорів «U-LEAD з Європою».

Листопад 2018



ЗМІСТ

Розділ 1. Моделі ЦНАП та організація ефективного надання адміністративних послуг у громаді	6
Розділ 2. Як створити ЦНАП. Основні кроки (з загальним описом строків, умов та ризиків)	8
Розділ 3. Організаційні та правові питання створення ЦНАП	10
Розділ 4. Особливості спільного (міськрайонного / селищно - районного) ЦНАП: переваги, виклики, порядок утворення	12
Розділ 5. Рекомендації щодо підготовки і затвердження інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг	14
Розділ 6. Розташування та облаштування ЦНАП	16
Розділ 7. Мобільний ЦНАП: проблематика, планування та організація	18
Розділ 8. Підготовка персоналу ЦНАП. Список необхідних тренінгів	20
Розділ 9. Інструменти оцінювання спроможності ЦНАП і його роботи	22
Розділ 10. Співробітництво територіальних громад у сфері адміністративних послуг	24
Розділ 11. Організація надання паспортних послуг через ЦНАП, основні етапи	26
Розділ 12. Використання електронних систем керування чергою у ЦНАП	28

МОДЕЛІ ЦНАП ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОГО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ГРОМАДІ

Про що цей Розділ?

Розділ I пояснює, що таке Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП), а також описує різні моделі організації ЦНАП в об'єднаних територіальних громадах (ОТГ). В ньому визначені **ключові ознаки належного ЦНАП**, описані основні варіанти (або їх комбінації) організації надання адміністративних послуг в ОТГ залежно від кількості мешканців громади, географії та особливостей населених пунктів у складі ОТГ. У тому числі запропоновані різні механізми забезпечення територіальної доступності до адміністративних послуг в ОТГ, з використанням таких елементів ЦНАП як територіальні підрозділи та віддалені робочі місця адміністраторів ЦНАП, серед яких - мобільні ЦНАП і виїзні адміністратори. Окремо розглянуто модель «спільного» (міськрайонного/селищно-районного) ЦНАП та враховано вплив статусу населеного пункту/громади на специфіку організації надання адмінпослуг. Підсумком розділу є опис ключових інституційних і фізичних елементів належного ЦНАП з урахуванням специфіки громади, чисельності її мешканців та статусу органу місцевого самоврядування (ОМС). Інформація подається на основі досвіду Програми «U-LEAD з Європою» та її співпраці з громадами.

В чому актуальність Розділу?

Існують різні підходи до розуміння ЦНАП, які нерідко зосереджуються на другорядних ознаках. Без правильного розуміння суті ЦНАП складно досягти мети його створення – забезпечити громадян доступними та якісними адміністративними послугами. При цьому потрібно бути раціональними і не витратити надмірні ресурси на ЦНАП. В ОТГ особливо важливо враховувати потребу забезпечення територіальної доступності до послуг. Останнє не завжди реалізовано на практиці, коли в деяких ОТГ утворюється лише основний офіс ЦНАП, а в старостатах - колишніх окремих сільських радах - не завжди збережено доступ до послуг, котрі навіть до реформи були доступні для мешканців.

Ключові ідеї Розділу.

Належний ЦНАП – це, **насамперед, достатній перелік адміністративних послуг**, які можна назвати базовими, тобто які є найнеобхіднішими для більшості громадян. **Другою ознакою належного ЦНАП є пристосоване приміщення**, безбар'єрне, відкрите (некабінетне), комфортне, адаптоване до потреб різних груп відвідувачів. Важливими є також клієнтоорієнтований режим роботи (це вимога Закону) та супутні послуги, як-от, можливість оплати на місці платних адмінпослуг. З досвіду

Програми можна відзначити, що питання ефективного надання адмінпослуги теж є ключовим. Тобто ті послуги, які можуть надаватися невідкладно, повинні надаватися за один візит.

Іншими ключовими ідеями Розділу є увага на те, що перед створенням чи модернізацією ЦНАП потрібно скласти загальну ефективну модель надання послуг. Залежно від кількості мешканців у громаді потрібно визначити достатню кількість робочих місць у ЦНАП та його інфраструктуру. Зокрема, у найменших ЦНАП достатньо і 4-6 робочих місць та відносно невеликої площі (близько 50 м кв.). Але в **ОТГ принципово важливо забезпечити територіальну доступність послуг**. Для цього у більших населених пунктах (орієнтовано від 1 тис. мешканців та з урахуванням віддаленості від основного офісу ЦНАП) доцільно утворювати віддалені робочі місця, ефективно використовувати потенціал старост у наданні адмінпослуг. Для ОТГ з великою кількістю віддалених населених пунктів, але малою чисельністю мешканців у них, корисним може бути застосування мобільного ЦНАП. **У райцентрах потрібно уникати створення двох окремих ЦНАП (ОМС і РДА), забезпечуючи лідируючу роль ОМС і або їх роботу в одному приміщенні, або ліквідацію ЦНАП РДА**. Ще одна ідея в моделюванні надання адмінпослуг у громаді полягає в тому, що меншим громадам зі слабшою спроможністю рекомендується замість утворення власного ЦНАП використовувати інструмент співробітництва територіальних громад, коли в громаді створюється точка доступу до широкого переліку послуг, але складніші послуги з функцією бек-офісу (опрацювання справ) виконуються спроможнішою громадою.

Цей Розділ дає загальні уявлення про означені питання. У наступних розділах Посібника дається поглиблена інформація щодо кожного з них.



ЯК СТВОРИТИ ЦНАП. ОСНОВНІ КРОКИ (З ЗАГАЛЬНИМ ОПИСОМ СТРОКІВ, УМОВ ТА РИЗИКІВ)

Про що цей Розділ?

У Розділі II описується загальний порядок створення ЦНАП, з деталізацією можливих ризиків кожного з кроків, порад щодо їх мінімізації чи подолання. Інформація подана на основі практичного досвіду створення та модернізації ЦНАП, зокрема, в межах Початкової Фази Програми «U-LEAD з Європою». **У Розділі розкриваються усі питання організаційного, юридичного, фізично-інфраструктурного (ремонтно-будівельного) та інших аспектів створення та модернізації ЦНАП.**

В чому актуальність Розділу?

На практиці допускається багато помилок при створенні ЦНАП. Часто ОМС нехтують належним етапом планування цієї роботи, вкладаючи кошти в інфраструктуру, нерідко надмірні, без попереднього моделювання дійсних потреб громади. Актуальними питаннями є вибір оптимальної для конкретної громади організаційно-правової форми ЦНАП, планування часу, бюджетних та інших ресурсів на створення ЦНАП і його функціонування. Більше уваги приділяється питанням облаштування приміщень, але недостатньо виконуються інституційні заходи. Нерідко в організації роботи зі створення ЦНАП бракує прозорості, залучення усіх зацікавлених сторін, зокрема, - суб'єктів надання адмінпослуг і громадськості.

Частими проблемами у виборі приміщення для ЦНАП є невиправдане розташування ЦНАП поза основним адміністративним приміщенням місцевої ради, вибір непридатних приміщень (які потребують надмірних витрат на ремонт; у яких немає можливості забезпечити відкритий простір та всі умови для інфраструктури ЦНАП тощо). Не завжди відповідна увага приділяється головному питанню при створенні ЦНАП – формуванню належного переліку послуг та використанню всіх можливих механізмів інтеграції послуг у ЦНАП. Планування роботи зі створення ЦНАП має враховувати середньострокову перспективу розвитку системи надання адмінпослуг у громаді на 3-4 роки вперед.

Ключові ідеї Розділу.

Процес створення та налагодження роботи ЦНАП має бути відкритим і колегіальним. Доцільним є утворення відповідної робочої групи із залученням ключових суб'єктів надання адмінпослуг, депутатів, громадськості і т.і. Будь-яким інвестиціям у створення ЦНАП має передувати підготовка відповідної Концепції (Програми), що описує поточні проблеми і пропоновану систему надання адмінпослуг, порядок переходу до неї. При виборі приміщення першочергово пропонується орієнту-

ватися на поточне адміністративне приміщення місцевої ради. У разі його невідповідності може розглядатися інше приміщення чи нове будівництво. У Посібнику надаються покрокові поради щодо організації роботи з ремонту приміщення: від вибору приміщення й підготовки завдання на проектування - до початку його експлуатації. Описані ключові ризики та шляхи їх подолання.

Групи послуг у належному ЦНАП. Для кожної групи послуг потрібно використовувати усі доступні механізми, які належать до компетенції органу, що утворив ЦНАП (адже нерідко ОМС нехтують виконанням навіть цього першочергового завдання). В ОТГ особливо важливими є інтеграція послуг РАЦС, реєстрації місця проживання, «нотаріату», послуг з реєстрації нерухомості, бізнесу (як отриманих у порядку делегування від держави, так і з використанням механізму співробітництва територіальних громад), реєстрації земельних ділянок (на підставі узгодженого рішення з Держгеокадастром), соціальної сфери (на підставі узгоджених рішень з РДА/УСЗН). Щодо цих та інших послуг, порядку їх налаштування у ЦНАП у цьому розділі подаються ключові поради та досвід подолання перешкод.

Персонал. З точки зору персоналу акценти робляться на своєчасності призначення керівника та інших працівників ЦНАП, на інструментах розвитку універсальності персоналу ЦНАП. Рішення щодо персоналу потрібно приймати з урахуванням того, що перед початком роботи у форматі ЦНАП, особливо для «класичних» адміністраторів, потрібно опанувати навички надання різних груп послуг, пройти комунікаційні тренінги. Це все потребує часу, і така підготовка персоналу має йти паралельно з підготовкою приміщення.

Документація ЦНАП. Увага акцентується і на тому, що має бути належно виконана уся підготовча робота з розроблення та затвердження документації ЦНАП (Положення, Регламент, Перелік послуг, інформаційні та технологічні картки послуг і т.і.). Останні елементи є особливо витратними за часом.

У цьому ж Розділі подаються інші практичні поради та рекомендації щодо політичного, правового, фінансового та інших аспектів. Це стосується вирішення питання взаємозаміни персоналу, підключення до державних реєстрів, передбачення видатків на створення ЦНАП у бюджеті і т.д. При формуванні графіку створення/модернізації ЦНАП рекомендується передбачати тестовий період (2-4 тижні) перед офіційним відкриттям ЦНАП. Ключовою умовою для успіху у питанні створення належного ЦНАП є «фактор першої особи», тобто розуміння суті ЦНАП та всебічна підтримка такої діяльності місцевим головою, а також підтримка з боку депутатського корпусу.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ПРАВОВІ ПИТАННЯ СТВОРЕННЯ ЦНАП

Про що цей Розділ?

Розділ III, в доповнення до двох попередніх розділів, дає деталізовану інформацію про створення та організацію роботи ЦНАП. Зокрема, у ньому подані законодавчо обґрунтовані і практично перевірені рекомендації щодо належного Переліку адміністративних послуг у ЦНАП (з коректними формулюваннями послуг), механізмів інтеграції конкретних груп послуг і особливості цього процесу. Також надаються **практичні поради щодо вибору організаційно-правової форми ЦНАП**, розрахунку чисельності персоналу ЦНАП, коректного найменування посад, особливостей залучення до роботи у ЦНАП представників суб'єктів надання адміністративних послуг, можливостей поєднання в одній посаді функцій державних реєстраторів (нерухомості та бізнесу) і функцій адміністраторів.

У цьому ж розділі є найдетальніша інформація з наступних питань: до яких державних реєстрів треба вчасно підключитися, щоб надавати певні групи адміністративних послуг; які оптимальні підходи організації надання певних груп адмінпослуг та альтернативні можливості; як сформувати штат ЦНАП і розподілити обов'язки між персоналом тощо. Особливо цінним може бути обґрунтування правильного розуміння суті належного ЦНАП як максимально інтегрованого офісу адміністративних послуг у контексті дотримання вимог чинного законодавства щодо надання у ЦНАП послуг через адміністраторів.

В чому актуальність Розділу?

Питання належного і коректного переліку послуг у ЦНАП є визначальним для подальшої організації роботи ЦНАП, забезпечення його ефективності та цінності для споживачів послуг.

Які типові помилки та способи їх уникнути? В громадах нерідко припускаються помилок та невідповідностей у тому, які послуги потрібно включити до переліку послуг ЦНАП і як їх правильно назвати. Частим на практиці є невключення важливих послуг або, навпаки, включення різних сумнівних «довідок» тощо. Також помилки припускаються у визначенні статусу ЦНАП. Якщо ЦНАП утворюється у статусі «структурного підрозділу», то не завжди визначається конкретний вид такого підрозділу. Якщо ЦНАП утворюється у статусі постійно діючого робочого органу, то не завжди визначається структурний підрозділ, який забезпечує керівництво та організацію діяльності ЦНАП, а також склад ЦНАП. В останній ситуації теж часто забувають, що потрібно затвердити два відповідні положення. Крім того, помилок припускаються у найменуваннях посад (частим є так зване «здвоєння»,

коли одній посаді даються дві назви через дефіс або кому), у недотриманні вимог законодавства щодо кваліфікаційних вимог до посад. Слід зазначити, що при не-системному формально-догматичному розумінні ролі і функцій «адміністратора» у ЦНАП органи місцевого самоврядування стають вкрай обмеженими у можливостях інтеграції важливих груп послуг у ЦНАП, а також в ефективній організації власне надання цих послуг.

Ключові ідеї Розділу.

ЦНАП має надавати важливі групи базових послуг (РАЦС; «нотаріат» у сільських населених пунктах; реєстрація місця проживання, нерухомості, бізнесу, земельних ділянок та надання відомостей з ДЗК; паспортні послуги; державні допомоги, житлові субсидії та інші адмінпослуги соціальної сфери; пенсійні послуги тощо); персонал ЦНАП має бути достатнім, максимально універсальним, взаємозамінним.

Роль адміністратора ЦНАП. У невеликих громадах у ЦНАП мінімізується умовний розподіл між фронт-офісом та бек-офісом, адже практично всі працівники, що надають адміністративні послуги, можуть і повинні долучатися до роботи у ЦНАП, до його структури. Послуги, які можуть надаватися невідкладно за один візит громадянина, повинні надаватися саме у такий спосіб. Великі можливості для ефективної інтеграції послуг та їх швидкого надання з'являються у зв'язку з проведеною децентралізацією повноважень щодо надання низки груп найпопулярніших адміністративних послуг, адже відбувся збіг в одній особі (ОМС) органу, що утворює ЦНАП (і відповідно, де працюють адміністратори) та є суб'єктом надання адмінпослуги відповідної групи. Отже, функціональне розуміння посади і ролі адміністратора додає значної гнучкості органам, що утворюють ЦНАП, в ефективній організації робочих процесів та швидшому наданні послуг. Йдеться про те, що на різних посадових осіб органу, який утворив ЦНАП - при потребі їх роботи безпосередньо у фронт-офісі ЦНАП - можуть покладатися і повноваження адміністраторів (в повному або обмеженому обсязі). Ці питання можуть вирішуватися самостійно органами місцевого самоврядування, що відповідають за надання адмінпослуг.

ОСОБЛИВОСТІ СПІЛЬНОГО (МІСЬКРАЙОННОГО/СЕЛИЩНО-РАЙОННОГО) ЦНАП: ПЕРЕВАГИ, ВИКЛИКИ, ПОРЯДОК УТВОРЕННЯ

Про що цей Розділ?

Розділ IV описує суть спільного (міськрайонного/селищно-районного) ЦНАП, його переваги, особливості утворення та функціонування. Крім того, увага приділяється ризикам та викликам у процесі створення спільного ЦНАП, які мають і законодавчий, і управлінський, і компетенційний, і фінансовий, і політично-суб'єктивний виміри, а також - шляхам їх подолання. Попри те, що порядок утворення ЦНАП є загально-визначеним і достатньо відомим, особливості утворення та роботи власне спільних ЦНАП заслуговують на окрему увагу.

В чому актуальність Розділу?

Цей розділ є особливо актуальним для України в контексті впровадження реформи місцевого самоврядування. Адже сьогодні більшість із формально функціонуючих ЦНАП утворені при районних державних адміністраціях. Водночас, саме районні центри (особливо, селища та міста районного значення) часто стають адміністративними центрами новоутворених ОТГ, що спонукає органи місцевого самоврядування до більшої відповідальності за надання адміністративних послуг, в тому числі завдяки утворенню власних ЦНАП. Отже, щоб запобігати ризику утворення та функціонування двох ЦНАП в різних місцях (приміщеннях) в одному населеному пункті, потрібно докладати максимальних зусиль для конструктивної взаємодії ОМС та райдержадміністрації. Результатом є насамперед зручність для споживачів послуг, ефективність з точки зору максимальної інтеграції адмінпослуг, раціональність використання публічних ресурсів (персоналу, приміщень, коштів тощо). Важливо також наголосити, що досвід створення спільних ЦНАП лише формується в Україні. Багато з цих прикладів є спільним надбанням Програми «U-LEAD з Європою» та громад-партнерів і відповідних райдержадміністрацій.

Ключові ідеї Розділу.

В одному населеному пункті (громаді) має бути один інтегрований офіс – ЦНАП, безвідносно до питання кількості територіальних підрозділів ЦНАП. У контексті децентралізаційної реформи такий ЦНАП має утворюватись та забезпечуватись органом місцевого самоврядування – міською або селищною радою; якщо утворюється ЦНАП ОМС, то ЦНАП райдержадміністрації повинен ліквідуватись; але якщо компромісу неможливо досягти у короткостроковій чи середньостроковій перспективі, то може розглядатися і питання роботи двох ЦНАП – ОМС та РДА - в

одному приміщенні, принаймні як перехідна модель. При цьому потрібно ефективно вирішити питання управління таким ЦНАП (адже це - два керівники), гармонізувати документи, що стосуються діяльності ЦНАП. При створенні спільного ЦНАП потрібно ефективно використати інфраструктуру ЦНАП РДА (якщо така була наявна) і особливо цінний людський ресурс, тобто кваліфікованих працівників ЦНАП РДА. Тут може бути застосований механізм переведення персоналу з РДА в ОМС.

Водночас, ОМС має суттєво більші можливості: у залученні додаткових ресурсів; у мотивації надавати якісні послуги, орієнтовані на споживача-виборця; у свободі формування штату ЦНАП та мотивуванні персоналу. Для створення спільного ЦНАП і його ефективної роботи потрібні висока політична культура й порозуміння керівників громади та району, повага до громадян, державницький підхід. Окремим викликом є питання розподілу коштів за адмінпослуги, зокрема, щодо реєстрації нерухомості. Але і ці питання можуть бути вирішені конструктивно, відповідно до внеску кожної сторони у створення та функціонування ЦНАП, а також з урахуванням перспектив розвитку місцевого самоврядування та нових функцій органів державної влади на локальному рівні. Нарешті, у разі повного і належного переходу до ОМС функцій з надання адмінпослуг через ЦНАП для усіх мешканців району, є достатні правові можливості ліквідувати ЦНАП райдержадміністрації.



РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДГОТОВКИ І ЗАТВЕРДЖЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ КАРТОК АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Про що цей Розділ?

Розділ V присвячений окремому інституційному питанню створення ЦНАП – опису рекомендацій щодо підготовки інформаційних (ІК) та технологічних (ТК) карток адміністративних послуг. У ньому розкриваються питання оптимального переліку інформації в ІК, подаються рекомендації щодо коректного викладу інформації в ТК. Окреме місце посідають юридичні аспекти порядку затвердження інформаційних і технологічних карток послуг.

В чому актуальність Розділу?

Без інформаційних та технологічних карток адміністративних послуг неможлива прозора й ефективна робота ЦНАП. Адже навіть персонал ЦНАП (адміністратори) буде неспроможним приймати звернення від громадян і суб'єктів господарювання, якщо не буде інформаційних карток. Без ІК споживачі послуг не зможуть отримати необхідної інформації про послуги у ЦНАП. Без технологічних карток послуг ЦНАП, особливо, з вираженням розподілом на фронт-офіс та бек-офіс, неможливо забезпечувати таку функцію ЦНАП як контроль за своєчасним наданням адмінпослуг (вирішенням справ). Діяльність з підготовки ІК та ТК є великим за обсягом завданням і достатньо рутинною роботою. Багато ОМС не справляються із її проведенням, саме через великі обсяги, а також юридичну складність підготовки ІК – у зв'язку з певними прогалинами законодавства.

Додаткової актуальності цьому Розділу у Посібнику додають і такі нюанси як відсутність типових ІК та ТК у деяких групах адмінпослуг, а також певна неузгодженість між вимогами до ІК у Законі «Про адміністративні послуги» та формою ІК, що була свого часу в інформаційному порядку надана Міністерством економічного розвитку та торгівлі, а тепер використовується державними органами при затвердженні типових ІК.

Ключові ідеї Розділу.

Органи місцевого самоврядування, які створюють чи модернізують ЦНАП, повинні приділяти своєчасну та належну увагу розробці ІК та ТК; при виборі оптимальної форми ІК рекомендується не переобтяжувати їх зайвою інформацією, а обмежуватися вимогами Закону «Про адміністративні послуги» (де визначені 7 підрозділів ІК); особливо ретельно в ІК має бути відпрацьований підрозділ про документи та інформацію, що вимагається від громадян та суб'єктів господарювання – перелік

має бути чітким і вичерпним; також є багато інших практичних порад у кожному з підрозділів (складових) ІК; при розробці ІК рекомендується вивчати досвід ЦНАП великих міст, які мають вже не першу редакцію ІК. В цьому сенсі діяльність щодо ІК та ТК має проводитися постійно у напрямі їх удосконалення та підтримки в актуальному стані.

Юридичною рекомендацією щодо затвердження ІК та ТК є необхідність дотримання вимоги Закону про їх затвердження суб'єктом надання адміністративних послуг або органом/посадовою особою, якому підпорядкований суб'єкт надання адміністративних послуг. В одній територіальній громаді одночасно щодо усіх груп послуг це можуть бути різні органи та посадові особи (місцева рада, місцевий голова, виконавчий комітет, окремі виконавчі органи – їхні керівники). Для оптимізації процесу прийняття відповідних управлінських рішень, дотримання єдиної форми ІК та ТК експертами Програми рекомендується визначити єдиного суб'єкта затвердження карток, наприклад, виконавчий комітет місцевої ради. Важливо: ОМС не можуть затверджувати картки на послуги, щодо яких суб'єктом надання залишається інший орган, зокрема орган виконавчої влади (наприклад, територіальні підрозділи ДМС, Держгеокадастру тощо).



РОЗТАШУВАННЯ ТА ОБЛАШТУВАННЯ ЦНАП

Про що цей Розділ?

У Розділі VI ми переходимо до детальнішого розгляду ключових фізично-інфраструктурних аспектів створення (модернізації) ЦНАП - до його приміщення. Типові рішення Програми є важливими саме для цілей Програми, коли потрібно одночасно співпрацювати з великою кількістю громад і оптимізувати закупівлі та постачання. Тому підтримка певних узгоджених рішень в частині кольорової гами, умеблювання, обладнання технікою дозволяє забезпечити необхідну гармонійність результату та ефективність процесу. Водночас, треба наголосити, що, як і більшість іншої інформації у цьому Посібнику, Програма надає лише рекомендації та ділиться власним досвідом. Більш розгорнуту інформацію щодо вибору приміщень для ЦНАП, їх ремонту, нових будівництв, їх умеблювання та ознакування можна знайти у іншому посібнику Програми - «Досвід фізичного створення ЦНАП у рамках Початкової фази Програми «U-LEAD з Європою». Але частина засадничої інформації для зручності користувачів дублюється у цьому Посібнику. Також у цьому Розділі є рекомендації експертів Програми щодо облаштування робочого місця ЦНАП, його підключення до інформаційних систем.

В чому актуальність Розділу?

Слід зазначити, що іноді громади, які створювали ЦНАП, припускалися помилок в частині вибору й облаштування приміщення ЦНАП. Не завжди враховується зручність місця розташування приміщення для громадян, або обирається приміщення, яке потребує вкрай непропорційних витрат на його ремонт. Окремі приміщення не підходять для ЦНАП принципово, бо не дають можливості забезпечити відкритий простір фронт-офісу та безбар'єрність для відвідувачів. Зустрічаються також випадки, коли громади навіть після чималих вкладень ресурсів у ремонт (в т.ч. з ДФРР чи з інфраструктурної субвенції) не передбачали належних умов для осіб з інвалідністю (пандус, пристосована туалетна кімната тощо). Бувають випадки, коли громади «зловживають» різними перегородками та «кабінками» і «віконцями» для спілкування з відвідувачами. Також звертаємо увагу на доцільність облаштування кімнат для персоналу (для відпочинку та харчування), архівної кімнати.

Ключові ідеї Розділу.

Вибір приміщення. У питанні вибору приміщення для ЦНАП рекомендується звертати першочергову увагу на адміністративне приміщення, в якому розміщується місцева рада та її виконавчі органи. У разі його недостатності чи неможливості облаштування там відкритого простору або умов для відвідувачів, в т.ч. осіб з інвалідністю, - може розглядатися інший варіант приміщення. Нерідко для цих

цілей обираються колишні клуби, спортзали, бібліотеки чи їх частини. У цьому разі принципово, щоб такі рішення підтримувалися мешканцями громад і щоб відповідні культурно-спортивні функції продовжували належно виконуватися у громаді. Якщо у громади немає приміщення, котре можливо облаштувати під ЦНАП без надмірних ресурсів (через вкрай поганий стан, недостатню площу, неможливість облаштування каналізації, безбар'єрного доступу тощо), то може розглядатися варіант будівництва нового приміщення. Програма має у цій частині впроваджені рішення (проекти), які можна використовувати іншим громадам.

Зонування приміщення. У приміщенні ЦНАП має бути забезпечене раціональне планування робочих зон, особливо зони очікування та інформування, зони обслуговування. Рекомендується облаштування дитячого куточка, місця для самообслуговування відвідувачів (з комп'ютером, доступом до Інтернету). У більших ЦНАП рекомендованим є облаштування «рецепції» (інформаційного пункту) або просто першого робочого місця у зоні обслуговування - для надання першої інформації відвідувачам. Робочі місця персоналу рекомендується розміщувати з урахуванням потреби захисту зору працівників, зокрема, варто запобігати потраплянню прямого сонячного світла на монітори комп'ютерів. Певним стандартом в облаштуванні ЦНАП рекомендується встановлення двох стільців для відвідувачів біля кожного робочого місця. У деяких ЦНАП облаштовується окремо «громадська приймальня» для прийому відвідувачів місцевим головою, керівництвом місцевої ради, депутатами тощо. Це ж приміщення може використовуватися для вчинення окремих «нотаріальних дій», що потребують конфіденційності, або ж переплануватися для встановлення паспортного обладнання.

Обов'язково варто звертати увагу на енергоефективність приміщень (теплоізоляцію, облаштування вхідного тамбура чи теплової завіси), екологічність використовуваних матеріалів.



МОБІЛЬНИЙ ЦНАП: ПРОБЛЕМАТИКА, ПЛАНУВАННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ

Про що цей Розділ?

Розділ VII присвячений темі створення та функціонування особливого виду ЦНАП – мобільного. Йдеться про спеціально обладнаний транспортний засіб, у якому здійснюється прийом громадян та надання адміністративних послуг. У цьому Розділі розкриваються питання концепції мобільного ЦНАП; обґрунтування випадків, коли його придбання та облаштування є виправданим соціально та економічно; а також різні аспекти фізичного створення мобільного ЦНАП (виду транспортного засобу, його обладнання та інших інфраструктурних потреб, в тому числі детальна специфікація, що використовувалася Програмою при закупівлі, особливості переобладнання); правового забезпечення організації роботи мобільного ЦНАП; опису наявного досвіду функціонування першого мобільного ЦНАП в Україні, організованого Програмою спільно зі Славутською міською радою.

В чому актуальність Розділу?

Актуальність питання мобільного ЦНАП зумовлена саме реформою децентралізації. Об'єднані територіальні громади нерідко мають у своєму складі десятки віддалених населених пунктів. У сукупності з непростим сполученням громадським транспортом, з браком ресурсів та доцільності утримання постійних точок доступу до послуг (звичних віддалених робочих місць ЦНАП у приміщеннях), у цих населених пунктах потрібно впроваджувати різні альтернативи. Одним з рішень, яким дуже цікавляться громади, є мобільний ЦНАП. З правової точки зору, це мобільне/пересувне віддалене робоче місце адміністраторів у спеціально обладнаному транспортному засобі. Поки що в Україні ще мало досвіду про те, як правильно організувати і нормативно забезпечити роботу такого мобільного ЦНАП. Також актуальність зумовлена й тим, що, поряд з очевидним соціальним і політичним ефектом роботи мобільного ЦНАП, потрібно зважати на інституційні та фінансові можливості для організації та забезпечення його роботи.

Ключові ідеї Розділу.

Передумови створення мобільного ЦНАП. Передумовами для використання мобільного ЦНАП є велика кількість населених пунктів у складі ОТГ, з невеликою кількістю мешканців у таких населених пунктах. При цьому, для ефективної роботи мобільного ЦНАП та опрацювання справ бек-офісом, потрібно мати належний стаціонарний ЦНАП у центрі громади. У переліку послуг мобільного ЦНАП повинні бути саме ті послуги, що найбільше потрібні для мешканців відповідних сіл. У випадку громад навколо Славути це - послуги соціальної сфери, а також послуги ре-

естрації нерухомості тощо. Має бути детально розроблений і затверджений графік виїздів та маршрути для мобільного ЦНАП. Окремим документом або частиною Регламенту ЦНАП можуть бути Правила використання мобільного ЦНАП. Якщо, крім обслуговування всередині транспортного засобу, ще здійснюється надання адмінпослуг вдома у суб'єктів звернень (формат «виїзного адміністратора», який теж реалізований у мобільному ЦНАП Славути), то і цей тип обслуговування має бути додатково належно регламентований: підстави та умови, визначені відповідні групи громадян, особливості надання послуг тощо.

Технічні аспекти роботи мобільного ЦНАП. Мобільний ЦНАП, спроектований в Програмі, передбачає два повноцінні робочі місця всередині транспортного засобу (переобладнаний транспортний засіб типу «комерційний фургон»). Всередині комфортно можуть розміститися три відвідувачі, серед яких - особа з інвалідністю на візку. Обладнані відповідні системи енергозабезпечення, зв'язку, опалення та кондиціонування і т.і. Порівнюючи з практиками інших країн в облаштуванні мобільних ЦНАП, рішення Програми щодо першого мобільного ЦНАП в Україні для міста Славути є одним із найкращих з точки зору ергономічності, функціональності та комфорту.

Ризики, помилки у облаштуванні мобільного ЦНАП та способи їх уникнення. З мобільним ЦНАП треба подбати про його безпеку (гараж, охорона), а також водія (водіїв). Досвід перших місяців експлуатації першого мобільного ЦНАП в Україні описаний у Посібнику. Використання мобільного ЦНАП лише на основі незавершеного механізму міжмуніципального співробітництва є ризикованим. Мобільний ЦНАП більш виправданий для вже утвореної ОТГ з відповідними передумовами. Також є проблеми в організації надання адмінпослуг соціальної сфери для мешканців сільських територій. Це відбувається через особливості взаємодії з райдержадміністраціями та Управлінням соціального захисту населення. На ефективність роботи мобільного ЦНАП також впливають стан доріг та якість інтернет-покриття, яке потрібне для роботи в державних реєстрах.

ПІДГОТОВКА ПЕРСОНАЛУ ЦНАП. СПИСОК НЕОБХІДНИХ ТРЕНІНГІВ

Про що цей Розділ?

Цей Розділ присвячений питанням підготовки персоналу ЦНАП, зокрема, рекомендованим тренінгам. У ньому визначені теми, щодо яких пропонується проведення ключових тренінгів для персоналу ЦНАП та для деяких інших залучених осіб. Належність створення/модернізації ЦНАП, умови його функціонування залежать не тільки від персоналу, але й тих суб'єктів, які власне приймають рішення про його утворення і підтримку діяльності (місцеві депутати, місцевий голова та інші керівники). Тому частина інформаційно-тренінгових заходів спрямована і на ці категорії посадових осіб. Також викладені пропозиції щодо формату проведення тренінгів, рекомендованих джерел інформації.

В чому актуальність Розділу?

Основною цінністю будь-якої структури є люди, їхня професійність, а для сфери послуг – ще й навички позитивної та ефективної комунікації. На жаль, на практиці багато органів місцевого самоврядування та їхніх ЦНАП змушені працювати з відвідувачами, не маючи можливості для своєчасного та належного навчання персоналу, постійного підвищення його кваліфікації. Для цього має функціонувати система підготовки персоналу. Керівництву громади, активним представникам громадськості також потрібні знання про розуміння ролі ОМС у наданні адміністративних послуг, про ефективні моделі надання адмінпослуг, в тому числі - про належний ЦНАП.

Ключові ідеї Розділу.

Активності зі створення ЦНАП та його модернізації мають доповнюватися навчанням для керівництва громади, активістів, усіх причетних до наступного створення і роботи ЦНАП. Це навчання – про базові доктрини і законодавство щодо надання адмінпослуг, про види повноважень ОМС і антикорупційні механізми у цій сфері. Потрібно знати, які проблеми турбують споживачів послуг, що таке належний ЦНАП, які тенденції державної політики та кращі практики у цій сфері. Окрема увага має приділятися питанням створення ЦНАП в ОТГ, забезпечення територіальної доступності послуг. Ці та інші питання закріплені у пропонованих **модулях 1-3 Тренінгової Програми**, котрі є принципово важливими для кожного працівника ЦНАП. **4-й модуль** присвячений питанням комунікаційних навичок персоналу ЦНАП, адже потрібно приязно й ефективно спілкуватися з усіма відвідувачами, залишатися стресостійкими, «не нести роботу додому» тощо. Окрема увага в модулі 4 приділяється питанням гендерної рівності. І нарешті, для якісного надання ад-

мінпослуг, звісно, потрібно знати законодавство та мати практичні навички щодо конкретних груп послуг. **У модулі 5 для цього пропонується перелік тем з найпопулярнішими групами послуг.** Підвищення кваліфікації має бути постійним, а найкращими тренерами щодо конкретних груп послуг є практичні працівники.

На реалізацію цього Розділу Посібника Програмою розроблені детальні презентації щодо кожного тренінгового модуля, які будуть доступними для усіх охочих в окремому Посібнику.



ІНСТРУМЕНТИ ОЦІНЮВАННЯ СПРОМОЖНОСТІ ЦНАП І ЙОГО РОБОТИ

Про що цей Розділ?

Розділ IX присвячений інструментам оцінювання спроможності ЦНАП та якості надання адміністративних послуг. Зокрема, подається **інформація про три різні інструменти**.

- 1. Робочий інструмент** – таблиця з переліком критеріїв, які дозволяють виміряти прогрес у створенні/модернізації ЦНАП, готовність ЦНАП до роботи. Цей інструмент розроблений та використовувався у Початковій фазі Програми.
- 2. Експертна методика оцінки загального стану функціонуючого ЦНАП.** Цей інструмент показує поточний рівень розвитку ЦНАП, уможлиблює спостереження за ЦНАП у динаміці.
- 3. Анкета опитування споживачів послуг.** Її використання дозволяє оцінювати якість надання адміністративних послуг очима споживачів послуг.

В чому актуальність Розділу?

Інструменти оцінювання спроможності ЦНАП, його поточного стану та якості послуг важливі для налагодження роботи ЦНАП, постійного удосконалення його діяльності, а також врахування відгуків споживачів послуг у цій роботі. Оцінка інституційної спроможності ЦНАП потрібна для визначення готовності ЦНАП до початку роботи чи прогресу у його модернізації. Вона дозволяє визначити час, коли новий чи модернізований ЦНАП дійсно готовий до надання послуг. Також цей інструмент дозволяє побачити, які заходи потребують коригування, підсилення активності, виправлення помилок. Це особливо актуально для тих громад, які лише створюють ЦНАП або прагнуть якісних змін у процесі його модернізації. Експертна методика оцінки ЦНАП актуальна тим, що дозволяє визначити відповідність ЦНАП критеріям належного, проводити порівняння цього ЦНАП з іншими аналогічними центрами, а також дозволяє виробляти постійні плани удосконалення діяльності ЦНАП. Опитування споживачів послуг теж вкрай актуальні, адже без постійного зв'язку зі споживачами послуги, без з'ясування відгуків клієнтів на системній основі, не можна зробити висновку про дійсну якість роботи ЦНАП.

Ключові ідеї Розділу.

Процес створення/модернізації ЦНАП повинен включати планування та контроль за виконанням ключових заходів і якістю цього виконання. Йдеться про організа-

ційні питання (починаючи від створення робочої групи і затвердження Концепції створення ЦНАП), інституційні питання (рішення про створення ЦНАП та його організаційно-правовий статус, Положення про ЦНАП, Регламент ЦНАП, розробку і затвердження переліку послуг, інформаційних та технологічних карток послуг і т.д.), питання персоналу (визначення структури та штатного розпису, заповнення вакансій, особливо - призначення керівника, взаємозаміна і т.і.). Експерти Програми визначали готовність ЦНАП до відкриття чи результати модернізації за 100% готовністю, де кожен з критеріїв (заходів) має різну вагу. Звісно, найпринциповішими є заходи щодо інтеграції послуг.

Експертна методика оцінки ЦНАП за так званою 1000-бальною шкалою дозволяє оцінювати насамперед працюючий ЦНАП за принципами, близькими до аудиту, та передувє наступному формуванню Плану заходів з покращення його роботи. У Початковій фазі Програми ця Методика дозволяла також побачити внесок Програми у створення/модернізацію ЦНАП. Анкета оцінювання якості послуг (опитування споживачів послуг) вже також неодноразово пройшла випробування на практиці. Її використання дозволяє побачити «слабші» місця у наданні послуг очима споживачів.



СПІВРОБІТНИЦТВО ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

Про що цей Розділ?

Розділ X присвячений використанню механізму співробітництва територіальних громад (міжмуніципальне співробітництво/ММС) у сфері надання адміністративних послуг.

Співробітництво територіальних громад – це відносини між двома або більше територіальними громадами, що здійснюються на договірних засадах у визначених законом формах з метою забезпечення соціально-економічного, культурного розвитку територій, підвищення якості надання послуг населенню на основі спільних інтересів та цілей, ефективного виконання органами місцевого самоврядування визначених законом повноважень.

У Посібнику висвітлюються питання оптимальних форм співробітництва для сфери надання адмінпослуг, можливих напрямів такого співробітництва, особливостей процедури укладання договорів про співробітництво територіальних громад. Також у Посібнику викладений аналіз поточного стану укладання договорів про ММС і пропозиції експертів Програми щодо поліпшення такого співробітництва.

В чому актуальність Розділу?

У процесі децентралізації утворюються громади, що мають різну спроможність. Тож одним із способів створення системи надання адмінпослуг у громадах з меншою спроможністю є використання ММС, коли громади поєднують зусилля у створенні ЦНАП, у створенні додаткових точок доступу до послуг у формі віддалених робочих місць тощо. Проте не всі ОМС знають про такі можливості, про механізм ММС. Громади, що першими проходять шлях апробації ММС в Україні у сфері адмінпослуг, теж зустрічаються з викликами. Не завжди обирається коректна форма ММС, коли, наприклад, форма делегування завдань стосується повноважень з надання адмінпослуг, які навіть не отримувалися відповідними ОМС (реєстрація нерухомості, бізнесу тощо). Є сумніви у коректності «нав'язування» ММС з боку ОТГ, що розташовані у райцентрі і працюють у форматі спільного ЦНАП. Потрібно пам'ятати, що мешканці інших громад району мають право користуватися послугами спільного ЦНАП як районного, без додаткового співфінансування на утримання такого ЦНАП з місцевих бюджетів таких громад. Громади не завжди дотримуються процедури укладання договору про співробітництво територіальних громад, встановленої відповідним Законом. Хоча така процедура для більшості форм співробітництва дійсно є непростюю.

Ключові ідеї Розділу.

Для сфери адмінпослуг найбільше підходять дві форми ММС, зокрема, реалізація спільних проектів та делегування завдань. При цьому найбільш оптимальною є саме така форма як реалізація спільних проектів. Вона може застосовуватися для: створення одного ЦНАП на декілька територіальних громад, організації віддалених робочих місць; придбання декількома територіальними громадами мобільного ЦНАП, паспортного обладнання тощо. Перевагою цієї форми є можливість застосування гнучкішої процедури укладання договору про ММС.

ММС може бути реалізоване у разі:

1. Нестворення ЦНАП в ОМС, чисельність мешканців територіальної громади якого є незначною.
2. Економічної недоцільності організації надання частини адміністративних послуг через ЦНАП ОМС через дороговартісність придбання обладнання.
3. Браку необхідного персоналу для надання певних послуг в одній з громад (наприклад, щодо реєстрації прав на нерухоме майно)

Ключовою ідеєю-пропозицією у цій сфері є законодавче передбачення можливості приєднання територіальних громад до чинних договорів про співробітництво без повторної повної процедури укладення договорів.

ОРГАНІЗАЦІЯ НАДАННЯ ПАСПОРТНИХ ПОСЛУГ ЧЕРЕЗ ЦНАП, ОСНОВНІ ЕТАПИ

Про що цей Розділ?

Розділ XI присвячений питанню налаштування паспортних послуг у ЦНАП. Зокрема, у ньому йдеться про організаційні та технічні аспекти запровадження надання у ЦНАП послуг з видачі «внутрішнього» паспорта громадянина України нового зразка (у формі картки) та «закордонного» паспорта.

В чому актуальність Розділу?

Паспортна тематика є вкрай актуальною для ЦНАП, адже паспортні послуги є одними з найпопулярніших і дійсно базових, в частині «внутрішнього паспорта» фактично обов'язковими для усіх громадян з 14-річного віку. Крім того, протягом 2017-2018 років спостерігався особливий попит на закордонні паспорти, у зв'язку з запровадженням безвізового режиму з ЄС. А з переходом на нову форму внутрішнього паспорта та зміну віку для його отримання є потреба в особливому обладнанні для надання паспортних послуг. Багато органів місцевого самоврядування протягом цих двох років вжили зусиль для налаштування паспортних послуг. На жаль, цей процес залишається ще недостатньо простим і зрозумілим, особливо для менших громад. Є виклики у закупівлі робочих станцій для надання паспортних послуг, в організації захищеного каналу зв'язку, у створенні комплексної системи захисту інформації (КСЗІ), організації навчання персоналу ЦНАП роботі в Єдиному державному демографічному реєстрі. Також актуальним для багатьох громад, особливо ОТГ у сільській місцевості, було питання аналізу доцільності та економічної спроможності налаштування паспортних послуг у своєму ЦНАП.

Ключові ідеї Розділу.

Паспортні послуги, зважаючи на їх базовий і обов'язковий (щодо внутрішніх паспортів) та особливо популярний (щодо закордонних паспортів) характер, є однією з бажаних груп адміністративних послуг для громадян, тому – і для ЦНАП. Попри усі виклики у налаштуванні паспортних послуг, це питання вартє зусиль. Враховуючи великі черги на ці послуги у 2017-2018 роках, це – додаткова зручність для мешканців. Для ЦНАП сільських ОТГ – це також ближча територіальна доступність послуг. Для усіх ЦНАП загалом – це можливість інтегрованого надання різних груп послуг. І нарешті, для усіх ОМС, в тому числі тих, що не є районними центрами і забезпечили надання у своєму ЦНАП паспортних послуг, – це ще й додаткові кошти у місцевий бюджет.

Ризики та способи їх уникнення. Але саме останній аргумент є певним застереженням для громад з малою кількістю мешканців. Адже є території, де мешканці не мають особливого попиту на закордонні паспорти. Внаслідок цього, надходження адміністративного збору за паспортні послуги можуть бути відносно невеликими, і тому це може бути дещо негативним балансом для місцевого бюджету. Треба передбачати, що крім одноразових витрат на придбання обладнання і налаштування каналу зв'язку, це ще й щомісячна плата за користування таким захищеним каналом та інші поточні витрати. Проте, у разі можливості, паспортні послуги вкрай бажані у ЦНАП. Про технічні, організаційно-правові та фінансові аспекти налаштування паспортних послуг читайте з практичного досвіду у Посібнику.



ВИКОРИСТАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ СИСТЕМ КЕРУВАННЯ ЧЕРГОЮ У ЦНАП

Про що цей Розділ?

Розділ XII присвячений прикладним питанням використання електронних систем керування чергою (далі – електронна черга/ЕСКЧ). Зокрема, у ньому розкриваються питання видів ЕСКЧ, а також умов та особливостей її використання у ЦНАП. Подані рекомендації експертів Програми щодо питань, у яких випадках електронна черга доцільна, а коли ні; як правильно налаштувати оптимальний функціонал. Остання інформація може бути використана ОМС при формуванні технічного завдання на придбання електронної черги.

В чому актуальність Розділу?

Проблематика електронної черги є актуальною для сфери адмінпослуг. На жаль, у багатьох ЦНАП черги виникають. І попри різні причини, суб'єктивного й об'єктивного характеру (нерівномірні пікові години відвідувань у ЦНАП, підвищений попит на окремі групи послуг, де є обмежена пропускна спроможність ЦНАП через особливості технічного оснащення робочих місць тощо), у таких ситуаціях саме органи місцевого самоврядування та їхні ЦНАП несуть відповідальність за справедливість і рівність обслуговування. Електронна черга є одним з найкращих способів такого впорядкування. До цього Посібника питання електронної черги включене ще й тому, що Програма надавала і надає такий спеціальний вид допомоги для ОМС як придбання електронної черги. Тому наші експерти вважали за доцільне поділитися відповідним досвідом.

Ключові ідеї Розділу.

Перед придбанням та встановленням ЕСКЧ потрібно переконатися, що ця система дійсно потрібна. За позиціями експертів Програми це виправдано для великих міст/ЦНАП, а також для менших ЦНАП, якщо у них є паспортні послуги та/або адміністративні послуги соціальної сфери.

У разі придбання ЕСКЧ важливо забезпечити її ефективну роботу. Адже бувають випадки, коли електронна черга придбана, але не використовується. Натомість встановлення ЕСКЧ дозволяє запобігати зайвим хвилюванням та невизначеності у відвідувачів, забезпечувати рівність та справедливість, врівноважувати навантаження на персонал. ЕСКЧ у разі інтеграції із системами е-документообігу (чи навіть простішим програмним забезпеченням у ЦНАП тощо) дозволяє аналізувати навантаження на персонал та інші показники.

Ризики, помилки та способи їх уникнення. Іноді встановлення ЕСКЧ є невиправданим, і треба працювати над поліпшенням організації роботи ЦНАП, а не над створенням електронної черги. Це можуть бути ситуації, коли черги виникають через явний брак кількості робочих місць у ЦНАП, через брак персоналу або брак універсальності у персоналу ЦНАП, через недостатню кількість прийомних годин чи незручність такого графіку тощо. В таких випадках треба працювати над усуненням цих причин виникнення черг.



Цей посібник підготовлено експертами напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою», що управляється Шведським агентством міжнародного розвитку (SIDA) і реалізується міжнародною організацією SKL International.



Сайт напряму з покращення якості надання адміністративних послуг для населення Програми «U-LEAD з Європою»:

[TSNAP.ULEAD.ORG.UA](https://tsnap.ulead.org.ua)



Європейський Союз



співпраця з
НІМЕЧЧИНОЮ
ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΣΥΜΠΡΟΚΟΙΝΩΣΗ



Швеція
Sverige



Polish aid



MINISTRY OF
FOREIGN AFFAIRS
OF DENMARK
Danida



ESTONIA
Development Cooperation



МІНІСТЕРСТВО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ
БУДІВНИЦТВА
ТА ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА
УКРАЇНИ



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ

2018

U-LEAD
З Е В Р О П О Ю