



**МІНІСТЕРСТВО
У СПРАВАХ
ВЕТЕРАНІВ**



МЕТОДИЧНИЙ ПОСІБНИК

**ПРОЄКТНИЙ ОФІС —
ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОСИЛЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ
МІНІСТЕРСТВА У СПРАВАХ
ВЕТЕРАНІВ УКРАЇНИ**

Київ 2020

ЗМІСТ

Вступ	4
Перелік умовних позначень	5
I. Проблеми ветеранів у мирному житті.	
Роль Проектного офісу у їх подоланні	6
Статистика	6
Визначення проблем ветеранів в Україні	7
Наскільки проблеми ветеранів чутливі для суспільства?	14
Оцінка Мінветеранів (поточний статус)	15
II. Створення Проектного офісу	24
Концепція Проектного офісу	26
Пропонована структура	31
III. Імплементация	34
Кодекс етичної поведінки працівників Проектного офісу Міністерства у справах ветеранів України	36

ВСТУП

Наразі в Україні налічується приблизно 1,2 млн осіб, які мають ветеранський статус. Орієнтовно 400 000 з них є ветеранами АТО/ООС. Питання, що стосуються соціального захисту та добробуту ветеранів, їхніх сімей та осіб, на яких поширюється дія Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», належать до компетенції Міністерства у справах ветеранів України. Метою цього посібника є оцінка поточної діяльності Міністерства у справах ветеранів, підвищення її ефективності за допомогою використання спроможностей Проектного офісу — незалежного експертного центру. Створення Проектного офісу дасть змогу забезпечити аналітичне підґрунтя для усіх напрямів підвищення добробуту ветеранів, їх соціального захисту та утвердження суспільної поваги.

Актуальність посібника зумовлена недосконалістю чинної системи державної підтримки ветеранів, можливістю її удосконалення шляхом створення аналітично-експертного інструменту — Проектного офісу, який сприятиме посиленню ефективності роботи Міністерства у справах ветеранів України.

Посібник складається з підрозділів, що стосуються визначення проблем ветеранів в Україні, їх джерел та наслідків, оцінки поточної діяльності Міністерства у справах ветеранів України, обґрунтування створення Проектного офісу, його концепції, структури, імплементації, пропозицій щодо вдосконалення роботи територіальних органів Мінветеранів.

Видання буде корисним насамперед для державних службовців, представників Міністерства у справах ветеранів України, громадських діячів та експертів, які залучені до надання послуг ветеранам та членам їх сімей, а також до реформування системи державної підтримки ветеранів в Україні.

Цю публікацію підготовлено Програмою НАТО з переходу з військової кар'єри на професійну цивільну Представництва НАТО в Україні в рамках підтримки Програмою НАТО розбудови інституційного потенціалу Міністерства у справах ветеранів України (Мінветеранів). Посібник розроблено з метою сприяння створенню Проектного офісу Мінветеранів. Думки, висловлені у цьому документі, належать його авторам:

*послу Валері Рачеву,
пані Вікторії Івасик,
пані Марії Звягінцевій.*

Зміст цієї публікації, погляди, ідеї, інтерпретації та висновки, що в ній наведені, належать виключно вищезазначеним авторам і не обов'язково відображають офіційну політику або точку зору Представництва НАТО в Україні. Незважаючи на значний внесок у процес створення даного посібника, Представництво НАТО в Україні не несе відповідальності за точність та повноту інформації, інструкцій та рекомендацій, які в ньому надані, а також за будь-які помилки чи потенційні наслідки недостовірності інформації або висновків, що містяться в цій публікації. З цих міркувань, стосовно Представництва НАТО в Україні не може висуватися жодна скарга. Матеріали цієї публікації є довідковими та призначені виключно для використання та поширення Міністерством у справах ветеранів України.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

АТО	Антитерористична операція;
ВРУ	Верховна Рада України;
ЗВО	заклади вищої освіти;
ЗУ	Закон України (також мн.);
КМУ	Кабінет Міністрів України;
Міністерство, Мінветеранів	Міністерство у справах ветеранів України;
МОУ	Міністерство оборони України;
НГУ	Національна гвардія України;
НПА	нормативно-правовий акт (також мн.);
ОМС	органи місцевого самоврядування;
ООС	Операція Об'єднаних сил;
ТО	територіальний орган Міністерства у справах ветеранів України (також мн.);
KPI	(англ. KPI — Key Performance Indicators) ключові показники ефективності.

I. ПРОБЛЕМИ ВЕТЕРАНІВ У МИРНОМУ ЖИТТІ. РОЛЬ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ У ЇХ ПОДОЛАННІ

Статистика

З 22 лютого 2014 року, з початку російської агресії проти України, кількість ветеранів (учасників бойових дій АТО/ООС) почала різко зростати. За останні 6 років понад 391 тисяча осіб поповнили ряди учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни та членів сімей загиблих. Станом на 01.01.2020 р. всього в Україні налічується 1 022 903 ветерани війни відповідно до Закону №3551-ХІІ України “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту”, з яких:

459 655 — учасників бойових дій (з них станом на 01.05.2020 року — 391 758 мають статус внаслідок безпосередньої участі в АТО/ООС);

312 330 — учасників війни;

140 223 — члени сімей загиблого (померлого) ветерана війни (з них 9360 – членів сімей загиблих в АТО/ООС учасників бойових дій);

9984 — особи з інвалідністю внаслідок війни 1 групи;

55602 — особи з інвалідністю внаслідок війни 2 групи;

44236 — осіб з інвалідністю внаслідок війни 3 групи;

726 — постраждалих учасників Революції Гідності;

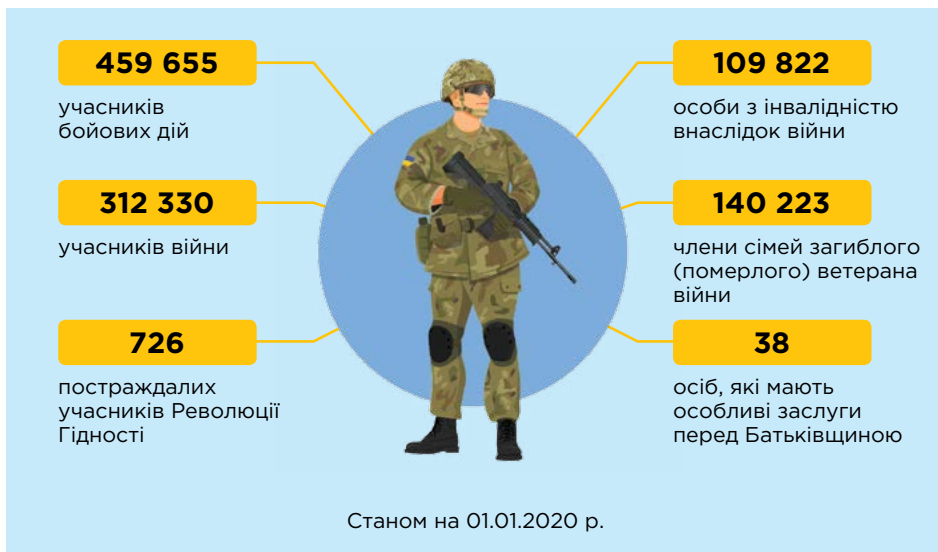
38 — осіб з особливими заслугами перед Батьківщиною;

25 — батьків померлої особи з особливими заслугами;

84 — вдови (вдівці) осіб з особливими заслугами.

Тобто, наразі майже 2,5% суспільства держави є ветеранами.¹

Статистика не включає членів сімей ветеранів, які повертаються



1. Проект постанови Верховної Ради України “Про звіт Тимчасової спеціальної комісії Верховної Ради України з питань правового статусу ветеранів війни за шість місяців діяльності”
URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/D101714A.html

до цивільного життя і теж потребують підтримки з боку держави (надання психологічних, освітніх, правових та інших послуг).

Визначення проблем ветеранів в Україні

Через брак коштів та недосконалість інфраструктури для забезпечення задекларованих соціальних гарантій і у ветеранів, і у суспільства загалом панує думка, що держава робить недостатньо для своїх ветеранів. Це підтверджується здійсненими експертними дослідженнями потреб ветеранів та чинної системи державної підтримки, яка гарантується ветеранам та їхнім сім'ям, стаян її практичної реалізації. Такі дослідження покликані виявити проблеми чинної системи соціального забезпечення та привернути увагу до проблеми реінтеграції та соціо-психологічної адаптації військових, які брали участь в бойових діях, забезпечення добробуту ветеранів після закінчення ними військової служби. Однією з найбільш ґрунтовних проблем ветеранської спільноти є застаріла система державної підтримки ветеранів, яка не враховує потреби, можливості та бажання ветеранів у сучасному суспільстві, пропонуючи комплекс архаїчних пільг, що були актуальними ще за радянського періоду. Поглиблене розуміння специфіки проблем функціонування недосконалої системи державної підтримки ветеранів дає можливість переосмислити потреби, а відповідно, і переглянути форми підтримки ветеранів.

Нижче наведений аналіз проблем у сфері справ ветеранів за моделлю “дерева проблем”. Ця модель дозволяє проаналізувати причини виникнення проблем, встановивши

логічні зв'язки між джерелом (причиною) проблеми та його наслідком (сама проблема). Крім того, всі причини та проблеми розподіляються за сферами: соціальні, політичні, юридичні, фінансові, інституційні. Такий підхід обґрунтовано тим, що проблеми ветеранів є комплексним наслідком всіх процесів, які відбуваються в суспільстві та державному апараті. Окремо варто зазначити, що при формуванні політики Міністерства ветеранів мають братися до уваги саме причини виникнення проблем ветеранів, оскільки вирішити проблему неможливо без подолання причини її виникнення.

Діяльність Проектного офісу буде спрямована на розробку варіантів подолання джерел виникнення проблем у сфері державної підтримки ветеранів та членів їхніх сімей. Оновлення системи державної підтримки ветеранів відповідно до індивідуалізованих потреб завдяки аналітичній підтримці Проектного офісу, систематичній законопроектній роботі дозволить покращити ступінь задоволеності ветеранів, їхніх сімей, через наданням державної підтримки, підвищить ефективність ресоціалізації та прискорить повернення до мирного життя після закінчення особою військової служби. Крім того, діяльність Проектного офісу здатна позитивно вплинути на реалізацію законодавчих положень завдяки регулярному моніторингу їх виконання. Це зменшить декларативність деяких норм, що стосуються гарантій та пільг для ветеранів. Безпосередній вплив аналітична діяльність експертів Проектного офісу матиме на вирішення юридичних джерел існування проблем у сфері соціального захисту ветеранів — колізійного, часто застарілого і декларативного регулювання.

Основна проблема:

Чинна система державної підтримки не вирішує проблем ветеранів, пов'язаних з їхнім статусом, та не задовольняє потреб ветеранів та членів сімей загиблих

Джерела проблем (причини виникнення проблем)

Соціальні	Політичні	Фінансові	Юридичні	Інституційні
<ul style="list-style-type: none"> не задоволені першочергові соціальні потреби ветеранів після повернення до мирного життя (проблеми зі здоров'ям, житло, робота тощо); відсутня системна інформаційна робота держави щодо формування образу військового та ветерана в суспільстві; відсутність уніфікованої доступної інформації про реалізацію прав і гарантій ветеранів; значна кількість цивільних осіб прирівняні до ветеранів. 	<ul style="list-style-type: none"> через популістичні обіцянки негативно сприймаються спроби реформування системи; відсутність політичної волі до вдосконалення законодавства; держава гарантує, але перекладає реалізацію зобов'язань на ОМС та бізнес. 	<ul style="list-style-type: none"> непідкріпленість наявних гарантій фінансовими можливостями державного бюджету; перекладання фінансових зобов'язань на бізнес або ОМС. 	<ul style="list-style-type: none"> недосконала нормативно-правова база, колізії в законодавстві; неефективні та бюрократичні механізми реалізації гарантій; немає чіткого визначення хто такі ветерани; різне тлумачення правових норм органами державної влади, судами. 	<ul style="list-style-type: none"> розгалуженість структури надання послуг, нерозуміння цільової аудиторії владними інституціями; відсутність «єдиного вікна», не дивлячись на наявність єдиного органу; відсутність статистики та єдиного реєстру, відсутність статистичних даних щодо ветеранів інших конфліктів.

Проблеми (наслідки причин)

<ul style="list-style-type: none"> соціальна напруга, відділення ветеранів в окрему категорію соціуму (Несприйняття суспільством унікального бойового досвіду), ветерани розчаровані (незадоволені) сприйняттям, недоброчливим ставленням до них з боку суспільства); поширення як негативних, так і позитивних стереотипів про ветеранів; криміналізація ветеранів; відсутність ресоціалізації у мирному житті; применшення вкладу ветерана в захист Батьківщини. 	<ul style="list-style-type: none"> прийняття популістичних рішень, які залишаються декларативними і не реалізуються; водночас, це блокує оновлення законодавства відповідно до потреб теперішнього часу; різний рівень підтримки в різних регіонах, невдоволення бізнесу. 	<ul style="list-style-type: none"> відсутність фінансового забезпечення передбачених у законі про гарантії. 	<ul style="list-style-type: none"> неможливість отримати задекларовані державою гарантії; велика кількість осіб, які мають статус ветерана та користуються ветеранськими гарантіями. 	<ul style="list-style-type: none"> незадоволеність бюрократизмом процесів; низька ефективність роботи державних органів, які надають послуги ветеранам; відсутність відповідальності за надання послуг ветерану.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Напрямок реформування територіальних органів Міністерства у справах ветеранів України дозволить ліквідувати інституційні джерела проблем соціального захисту — складну і запутану структуру надання послуг ветеранам, забезпечивши натомість функціонування “єдиного вікна” за прикладом центрів надання адміністративних послуг.

Аналіз проблем на практиці

Основною проблемою залишається недосконала система державної підтримки ветеранів та їхніх сімей, яка передбачає широке коло соціальних пільг (почасти застарілих та декларативних) замість ефективних та індивідуалізованих можливостей для ветеранів, їхніх сімей.

• Соціальні

Відсутність у ветеранів після завершення військової служби можливості швидко й ефективно задовольнити базові соціальні потреби (покращити житлові умови, забезпечити наявність стабільної заробітної плати (чи іншого доходу) завдяки працевлаштуванню чи веденню власної справи, а також відсутність комплексної системи медичної та психологічної підтримки є причинами низької ресоціалізації ветеранів. Брак можливостей для повноцінних медичних оглядів, психологічних скринінгів та соціально-професійних консультацій призводить до загострення психосоціальних проблем після звільнення зі служби. Медичне забезпечення, психосоціальні послуги, житло та працевлаштування — основні теми, які турбують загалом світову ветеранську спільноту.

Деякі з ветеранів після повернення до цивільного життя зазначають, що відчують недоброзичливе ставлення суспільства. Причинами цього самі ветерани вважають нерозуміння населенням України того, що в державі триває російська агресія.² Несприйняття суспільством унікального бойового досвіду ветеранів погіршує їхню здатність до адаптації у цивільному житті після завершення військової служби, ускладнює можливість працевлаштування. Через відсутність системної інформаційної роботи органів державної влади ветеран опиняється відділеним від суспільства, загострюється соціальна напруга, в суспільстві поширюються стереотипи (як позитивні, так і негативні) про ветеранів, військовослужбовців. Все це призводить до ускладнень в процесі ресоціалізації після завершення військової служби, сприяє криміналізації ветеранів.

Окремою проблемою залишається недостатня поінформованість ветеранів щодо пільг, передбачених законодавством (наприклад, про одноразову грошову допомогу на відкриття власної справи, податкові пільги тощо). Потреба ветеранів — у доступності допомоги, у розумінні можливостей щодо отримання пільг та гарантій, у зрозумілих, прозорих умовах та правилах їх отримання. Ветерани стикаються з браком чіткої інформації та доступу до актуальних її джерел. Такий висновок можна зробити з огляду на результати дослідження, за результатами якого “68% ветеранів та 49% членів їхніх сімей повідомили, що ветерани отримували інформацію про пільги та послуги від побратимів”.³

2. За матеріалами Савицький О. “Ветерани війни на Донбасі потерпають від дискримінації, безробіття і бюрократії”. Deutsche Welle. URL: <https://p.dw.com/p/3WiNy>

3. Життя після конфлікту: опитування щодо соціально-демографічних та соціально-економічних характеристик ветеранів конфлікту на сході України та їхніх сімей. Січень, 2020. URL: http://ukraine.iom.int/sites/default/files/veterans_reintegration_survey_2020_ukr.pdf

Серед інших джерел інформування були названі соціальні мережі, а також діяльність волонтерів, працівників неурядових організацій (доступ до яких об'єктивно є більш ускладненим у віддалених населених пунктах). Наявність ветеранського статусу в осіб, які не брали участі в бойових діях (або взагалі не перебували на військовій службі), призводить до применшення (нівелювання) внеску ветерана у захист Батьківщини, її суверенітету, територіальної цілісності та незалежності.

• Політичні

Наявність політичної волі для реформування системи державної підтримки ветеранів, її актуалізації та внесення інших необхідних змін до нормативно-правових актів, що регулюють відносини у сфері ветеранських справ є вкрай потрібною, проте суто політичні методи не можуть гарантувати вирішення проблем ветеранів. Невиконання політичних програм кандидатів чи партій, обстоювання збільшення кількості пільг, які не підкріплені можливостями державного бюджету, блокує можливість цілісного реформування системи державної підтримки та водночас надає пільгам декларативного характеру, загострює проблему перекладання зобов'язань держави у сфері підтримки ветеранів на органи місцевого самоврядування та представників бізнесу, що диференціює рівень соціального захисту ветеранів залежно від регіону, порушуючи принцип соціальної справедливості та рівності.

Держава має забезпечити існування належного фінансового ресурсу для виконання усіх взятих на себе зобов'язань.

Конституційний Суд України неодноразово підкреслював, що держава не може в односторонньому порядку відмовитися від зобов'язання щодо соціального захисту осіб, які вже виконали свій обов'язок перед державою щодо захисту її суверенітету і територіальної цілісності. Водночас невиконання державою соціальних зобов'язань щодо ветеранів війни, осіб, на яких поширюється чинність Закону №3551-XII, підриває довіру до держави.⁴ Висловлювання та обіцянки політиків (незалежно від рівня) не створюють будь-яких зобов'язань, проте є підставою для існування певного рівня очікувань у суспільстві. Після невиконання чи відходу від своїх політичних обіцянок (зміни програм кандидатів чи партій), такі невинуваті очікування є підставою для загострення суспільних відносин, посилення рівня суспільного невдоволення та радикалізації політичних процесів у державі.

• Юридичні

Проблемою є власне визначення статусу ветерана в Україні. В чинному законодавстві йдеться не лише про ветеранів, які мають безпосередній стосунок до захисту Батьківщини або проходили службу в силових структурах, а термін “ветеран” з відповідними додатками використовується в різних законодавчих актах. Водночас Закон України № 3551-XII від 22.10.1993 “Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту” (далі — Закон № 3551-XII) прирівнює до ветеранів осіб, які в бойових діях участі не брали і не проходили службу в Збройних Силах України. За цим же законом члени сімей загиблих (померлих)

4. Рішення Конституційного Суду України у справі за конституційним поданням 46 народних депутатів України щодо відповідності Конституції України (конституційності) окремого положення пункту 26 розділу VI “Прикінцеві та перехідні положення” Бюджетного кодексу України від 27 лютого 2020 року № 3-р/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v003p710-20>

військовослужбовців-учасників бойових дій отримують статус і вважаються окремою ветеранською категорією. Закон № 3551-XII вносить додаткову плутанину у розуміння, хто такі ветерани війни. В Законі № 3551-XII передбачені статуси для осіб, які брали участь не в бойових діях, а постраждали внаслідок надзвичайних ситуацій, цивільного населення, яке проживало в період війни тощо. Отримати однозначне розуміння визначення “ветеран” із Закону № 3551-XII неможливо. Тому наразі існує ситуація, коли значна кількість цивільних осіб користуються ветеранським статусом та соціальним захистом.

Категорії ветеранів в Україні умовно можна розділити на три групи: ветерани війни (що відповідає досвіду інших держав), особи, які користуються особливим статусом і підтримкою від держави (члени сімей загиблих, учасники Революції Гідності тощо), інші категорії осіб, які мають ветеранський статус (ветерани військової служби, борці за незалежність України у XX столітті, ветерани праці). З огляду на широке коло осіб, які мають право на державну підтримку (без розрізнення та врахування потреб різних категорій осіб, які мають право на таку підтримку) чинна система державних пільг та гарантій не може ефективно функціонувати в умовах стрімкого розвитку сучасного суспільства.

Окрім того, Закон № 3551-XII встановлює систему пільг для ветеранів, що має характер компенсації, а не державної підтримки. Значна частина норм не відповідає потребам сучасних ветеранів та їхніх родин, копіюючи радянський підхід надання пільг. Норми Закону не відповідають

як потребам ветеранів (щодо здобуття якісної освіти, започаткування власної справи та подальшої ефективної адаптації до мирного життя тощо), так і висновкам Конституційного Суду України (в контексті визначення розміру щорічної грошової допомоги до 5 травня, права на пільги на проїзд для членів сімей загиблих). Значна кількість підзаконних актів, які регламентують порядок надання державної підтримки, за відсутності реалізації “принципу єдиного вікна”, через неукомплектованість територіальних органів Міністерства у справах ветеранів України, робить отримання пільг на місцях для ветеранів більш складним і заплутаним. Відсутність онлайн-кабінету, який дозволяв би надійно верифікувати користувача, ускладнює доступ до пільг для осіб з інвалідністю та (або) тимчасовою втратою працездатності. Усі ці причини тісно пов’язані із перерахованими вище політичними та загалом підвищують рівень соціальної напруги в суспільстві.

У підсумку, колізії в нормативно-правових актах, складний бюрократизований механізм отримання передбачених законом пільг та множинність підходів до тлумачення норм з боку судової влади роблять неможливими отримання ефективного захисту та підтримки ветераном, перетворюючи норми закону на декларацію намірів.

• Фінансові

Держава не закладає необхідні кошти для повноцінної підтримки ветеранів, а органи місцевого самоврядування фінансують відповідні пільги виключно на власний розсуд. Ситуація суперечить щонайменше двом статтям Конституції України: статті 22, якою встановлено, що при прийнятті нових законів або

внесенні змін до чинних законів не допускається звуження змісту та обсягу наявних прав і свобод, а також статті 142, яка передбачає, що витрати органів місцевого самоврядування, що виникли внаслідок рішень органів державної влади, компенсуються державою. Як наслідок, із реалізацією пільг, які фінансово не забезпечуються державою, виникають значні труднощі.

З переліку 22 пільг для учасників бойових дій та 27 пільг для осіб з інвалідністю внаслідок війни жодна не може бути реалізована в повному обсязі, передбаченому Законом №3551-XII. Кожне положення статей 12, 13, 14 та 15 Закону № 3551-XII обмежується підзаконними актами, відсутністю бюджетних коштів або цілковитою відсутністю затверджених порядків, необхідних для реалізації норм. Тих коштів, які сьогодні закладені за бюджетними програмами різних цільових призначень, недостатньо для повного і своєчасного фінансування пільг, передбачених Законом № 3551-XII, однак часто навіть такі “скорочені” бюджетні програми не реалізуються в повному обсязі. Деякі пільги, гарантовані державою, фінансуються з місцевих бюджетів (або за рахунок роботодавця, як, наприклад, виплата середньої заробітної плати особі, яка уклала контракт про проходження військової служби під час дії особливого періоду).

Окремою проблемою є ефективна медична реабілітація ветеранів. Відсутній комплексний підхід як до системи медичної та фізичної реабілітації, так і до фінансування відповідних заходів. Окремі заходи медичної реабілітації фінансуються в межах загальної медичної субвенції на місцях. Водночас в кожній об-

ласті простежується різний рівень забезпечення медичної реабілітації.

З 1 січня 2018 року стартувала медична реформа первинної ланки. У межах медреформи не скасовуються пільги на медичне забезпечення для ветеранів російсько-української війни. Однак додаткового фінансування на їхню реалізацію не передбачено. Невизначеною наразі залишається ситуація із впровадженням другого етапу медичної реформи та вплив цього етапу на забезпечення медичних соціальних гарантій для ветеранів.

Проблемою є фінансування проєктів ветеранських громадських організацій. Через недосконалість закріпленої нормативної процедури отримати фінансову підтримку від держави громадські організації можуть лише на доволі вузький перелік проєктів, який не може задовольнити більшість потреб ветеранів та членів їхніх сімей.

• Інституційні

Ветерани російсько-української війни — нова для вітчизняних інституцій цільова аудиторія, потреби якої не завжди зрозумілі державним службовцям, відсутні механізми виявлення та своєчасного забезпечення таких потреб, бракує досвідчених фахівців, які розуміються на “ветеранській” проблематиці (психологи, медики, соціальні працівники). Ветерани, замість простих процедур отримання пільг та послуг, натикаються на “багатовіконня”, складні процедури, тривале очікування відповіді або результатів, бюрократію, байдужість державних службовців. Державну політику у сфері ветеранських справ на сьогодні здійснюють більше ніж 30 центрів відповідальності вищого рівня (міністерств, служб, фон-

дів тощо), які у забезпеченні державних гарантій не координують зусилля між собою. Це призводить до бюрократичної плутанини, перекладання відповідальності, зволікання у вирішенні проблем бійців російсько-української війни та їхніх сімей. Надання послуг здійснюється різними уповноваженими органами на місцях, що часто ускладнює можливість особи отримати ту чи іншу пільгу або ж визначити сферу відповідальності конкретного органу (уповноваженої особи). Така система не тільки ускладнює отримання ветераном конкретної пільги, а також дозволяє органам державної влади на місцях уникати відповідальності за не надану послугу (або послугу неналежної якості). Складність функціонування системи послаблює ефективність соціального захисту ветеранів, а відсутність єдиної бази статистичних даних не дозволяє оцінити ефективність використання бюджетних коштів та визначити обсяг необхідного фінансування для забезпечення потреб ветеранів.

Створення Міністерства у справах ветеранів України дозволило скоординувати процеси обстоювання прав та інтересів ветеранів на центральному рівні, змінювати підзаконні акти та пропонувати законодавчі зміни для покращення становища ветеранів після завершення ними військової служби, однак відсутність укомплектованих та професійних територіальних органів, відсутність забезпечення принципу “єдиного вікна” призводять до ускладнень в процесі отримання ветеранами пільг та соціальних гарантій, які були передбачені для них державою.

• Результат

Архаїчна система пільг завдає шкоди одночасно і ветеранам (оскільки не є актуальною, не забезпечує потреб нинішніх ветеранів щодо розвитку їхнього економічного потенціалу та ресоціалізації після звільнення з військової служби), і державі (створюючи значне бюджетне навантаження, однак навіть така велика кількість бюджетних програм не можуть ефективно забезпечити потреби ветеранів з огляду на ті пільги, які держава зобов’язується надати).



Водночас складність із реалізацією пільг на місцевому рівні створює ситуацію, коли ветеран не отримує належних йому послуг або компенсацій, а кошти, закладені на реалізацію відповідних бюджетних програм, просто повертаються до державного бюджету.

Сучасна система пільг є спадком радянської моделі, проте у нинішньому громадянському суспільстві такий компенсаційний механізм не задовольняє потреби ветеранів та не дає змогу державі виконувати взяті на себе зобов'язання. Наслідками такої ситуації є фрагментарність системи соціальних гарантій, неможливість виконання державних зобов'язань, її невідповідність сучасним потребам ветеранів та вшануванню здійсненого ними внеску у захист суверенітету та незалежності держави, а також незадоволеність ветеранів чинною пільговою системою. Аналітичне підґрунтя вирішення цих проблем, моніторинг якості та доступності державної підтримки для ветеранів покликаний створити та підтримувати Проектний офіс.⁵

Як ветерани виглядають з точки зору суспільства?

Ветерани, які захищають територіальну цілісність, незалежність та суверенітет України поступово перетворюються на інформаційних та економічних лідерів суспільства. Отримуючи більше інформації про свої права та соціальні гарантії, з метою їх реалізації та захисту ветерани створюють власні громадські об'єднання та організації. Ветеранська спільнота наразі є активним середовищем розбудови власного бізнесу. Деякі з ветеранів розпочи-

нають політичну кар'єру (на місцевому та центральному рівнях). Проте після повернення з війни учасники бойових дій в АТО/ООС стикаються з байдужістю суспільства, дискримінацією, бідністю і порушенням їхніх прав, про що свідчить дослідження Міжнародної організації з міграції². Є випадки дискримінації ветеранів (наприклад, в процесі працевлаштування), створення штучних перешкод для реалізації передбачених Законом пільг (з огляду на статистику звернень на телефонну гарячу лінію ГО “Юридична сотня”⁶).

Наскільки проблеми ветеранів чутливі для суспільства?

Соціальна інтеграція ветеранів після завершення військової служби є важливим етапом повернення до мирного життя, забезпечення добробуту. На жаль, зараз ветерани часто стикаються із упередженням або несправедливим ставленням з боку різних верств суспільства, зокрема ветерани “зазнали такого ставлення під час здійснення свого права на безкоштовне користування громадським транспортом або під час отримання медичних або адміністративних послуг”. Опитування ветеранів продемонструвало, що вони “почуваються ізольованими від суспільства й мають міцну самоідентифікацію зі своєю референтною групою”. Велика частка респондентів погодилася з думкою, що “ветеранів можуть зрозуміти лише ті люди, котрі хоч якось пов'язані з особами, що мають військовий досвід”³.

Таке ставлення суспільства змушує ветеранів почуватися відірваними від суспільства, повертатися

5. Використано модель інфографічного зображення з матеріалів Комітету у справах ветеранів та осіб з інвалідністю. URL: <http://komvti.rada.gov.ua/>

6. Статистика дзвінків. Юридична сотня. URL: <https://legal100.org.ua/diialnist/hariacha-liniia/>

на військову службу через неможливість реалізувати себе у мирному житті, що призводить до загострення психологічної напруги та зниження мотивації для виконання обов'язків військової служби.

Оцінка Мінветеранів (поточний статус)

• Обґрунтування (мета створення)

Відповідно до концепції створення Міністерство у справах ветеранів України повинно бути єдиним центральним органом виконавчої влади, який буде формувати та реалізувати державну підтримку винятково щодо осіб, які брали безпосередню участь у бойових діях або все життя присвятили безпеці країни та її боєздатності на випадок бойових дій або війни, оперативно реагувати на ті суспільні виклики і кризи, які потребують негайного вирішення. В умовах триваючої російської агресії (станом на 31.05.20 шостий рік поспіль) питання щодо комплексного та єдиного підходу до державної підтримки ветеранів та їхніх сімей є однією з найгостріших суспільних проблем. Мінветеранів повинно реалізувати концепцію “зосередження на споживачеві” та стати інституцією, яка зосереджена на ветеранах і надає якісні послуги за визначеними стандартами, узгоджуючи пріоритети Мінветеранів з потребами ветеранів для реалізації цілісної та системної політики, направленої на ветеранів, забезпечення їхнього добробуту.

Мінветеранів як незалежний та автономний орган покликане забезпечити ефективний соціальний та правовий захист, реалізацію державних гарантій для учасників бо-

йових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, постраждалих під час Революції Гідності, учасників війни та членів сімей загиблих (померлих), зниклих безвісти ветеранів.

З утворенням Мінветеранів було прийнято перший в Україні стратегічний документ — Програму дій Уряду⁷, який визначив стратегічні завдання та пріоритети Мінветеранів. Згідно з цим документом:

Місія Міністерства: створити умови, за яких кожний ветеран, члени його родини, вдови і сироти відчувають захист і турботу держави та повагу і шану з боку суспільства.

Візія Міністерства: забезпечувати надання державних сервісів відповідно до потреб ветеранів і членів їхніх сімей, а також створювати умови для сталого всебічного розвитку та соціалізації ветеранів, дотримуючись найвищих стандартів професіоналізму, поваги, співпереживання, відданості та системності.

Основні цінності Міністерства:

- Системність: бачити проблеми та шляхи їх вирішення глибоко та комплексно, розуміючи причини та аналізуючи наслідки, сумлінно працюючи над задоволенням потреб ветеранів та членів їхніх сімей.
- Ефективність: орієнтуватися на результат у задоволенні поточних та стратегічних інтересів ветеранів в найкоротші строки найбільш ефективним шляхом.
- Захист: надавати повний і затребуваний ветеранами та членами їхніх сімей, визначений разом із суспільством, перелік державних сервісів з метою повного захисту їхніх інтересів.

7. Верховна Рада схвалила Програму дій Уряду. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/verhovna-rada-shvalila-programu-dij-uryadu>

- **Повага:** гідність і повага до всіх, для кого ми працюємо і з ким координуємо свою діяльність, — є наріжним каменем будь-якої нашої дії.
- **Наполегливість:** іноді здається, що проблему не можна вирішити. Однак ми вважаємо, що наполегливість, ретельність та завзяття можуть змінити світ навколо.

**Станом на 30.05.20 Програму дій Уряду не затверджено.*

Функціонал

Діяльність Міністерства у справах ветеранів України має спрямовувати, розробляти та координувати політику держави щодо ветеранів, членів сімей загиблих ветеранів. Саме Міністерство уповноважене розробляти напрями розвитку, пріоритети державної політики щодо державної підтримки ветеранів, концепції її реформування. До створення профільного Міністерства питаннями соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей займалося Міністерство соціальної політики України, однак з огляду на те, що до компетенції Мінсоцполітики належить соціальний захист понад двадцяти п'яти категорій пільговиків, будь-якої візії чи стратегії комплексної державної підтримки саме щодо ветеранів розроблено та оприлюднено не було.

Міністерство у справах ветеранів було створене для реалізації таких пріоритетних напрямів: забезпечення стратегічного планування, координації політик та здійснення євроінтеграції, здійснення комплексного соціального, психологічного, медичного забезпечення та підтримки

ветеранів, членів їхніх сімей, членів сімей загиблих, сприяння реабілітації ветеранів, їх реінтеграції до цивільного життя, а також формування образу ветерана в суспільстві, утвердження шани та поваги до внеску ветеранів у незалежність, суверенітет та територіальну цілісність держави, вшанування пам'яті полеглих ветеранів.

Окремим напрямом діяльності профільного Міністерства можна визначити розвиток і налагодження співпраці з недержавним сектором, представниками ветеранських громадських організацій для ефективного виконання покладених на Міністерство завдань, використання аналітичних, адвокаційних, проєктних можливостей громадського сектору для покращення становища ветеранів у суспільстві, посилення ветеранської спільноти.

- Основні функції (відповідно до Положення Мінветеранів) — кластері функцій.

Міністерство у справах ветеранів України є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України. Відповідно до чинного Положення, саме Міністерство у справах ветеранів України є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері соціального захисту ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей ветеранів, осіб, на яких поширюється чинність Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту".

Основні функції Мінветеранів можна згрупувати відповідно до таких завдань:

- формування і реалізація державної політики соціального захисту ветеранів, членів сімей загиблих, забезпечення їх соціального та правового захисту;
- збереження психічного здоров'я ветеранів та членів їхніх сімей;
- ведення Єдиного державного реєстру ветеранів;
- вшанування пам'яті ветеранів.

Для виконання зазначених завдань Міністерство у справах ветеранів України:

- узагальнює практику застосування законодавства та розробляє пропозиції щодо вдосконалення нормативно-правових актів;
- розробляє проекти законів та інших нормативно-правових актів з питань, що належать до його компетенції;
- надає методологічну підтримку під час розроблення, моніторингу та оцінювання ефективності реалізації документів стратегічного планування (програм соціально-економічного розвитку, цільових програм тощо) місцевих держадміністрацій, органів місцевого самоврядування, здійснює загальне керівництво і контроль за розробленням державних цільових програм, бере участь у проведенні аналізу таких цільових програм та робить висновки про їх результати;
- сприяє популяризації позитивного образу ветерана, залученню ветеранів до національ-

но-патріотичного виховання, залучає ветеранів до спортивних (серед іншого — міжнародних) заходів;

- співпрацює з інститутами громадянського суспільства заради покращення добробуту ветеранів та їхніх родин;
- здійснює моніторинг стану дотримання прав і свобод ветеранів, членів їхніх сімей, координує надання, позбавлення статусу учасника бойових дій та призначення одноразової грошової допомоги у разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера і деяких інших категорій осіб відповідно до Закону України "Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту";
- планує та організовує здійснення заходів щодо гідного вшанування пам'яті ветеранів (здійснення пошуку, поховання та перепоховання, збереження та облаштування військових поховань, увічнення пам'яті тощо);
- планує та організовує в межах своєї компетенції на державному рівні відзначення ювілейних, пам'ятних та історичних дат, міжнародних днів, пов'язаних із вшануванням ветеранів, захистом незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України.

Такі функції відповідають Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади, схваленої розпорядженням КМУ від 27 грудня 2017 року №1013-р, відповідно до якої "Основними завданнями міністерств є стратегічне планування діяльності, забезпечення формування державної політики, координація та проведення моніторингу її реалізації.

Діяльність міністерств повинна бути зосереджена насамперед на розробленні документів у відповідних сферах державної політики та проєктування актів законодавства”.⁸

Створення Міністерства у справах ветеранів України було покликане вирішити проблему бюрократичного хаосу та забезпечити належну соціальну та правову підтримку ветеранів, розробку та впровадження комплексних державних цільових програм підтримки ветеранів; територіальні органи міністерства повинні були забезпечити можливість ветерану отримати комплекс гарантованих державою пільг після звернення до такого органу Мінветеранів за місцем свого проживання, за принципом “єдиного вікна”, який ефективно використовується в роботі центрів надання адміністративних послуг. Наразі робота Міністерства та його територіальних органів потребує подальшого вдосконалення.

Базова юридична структура

Центральний апарат

Станом на 26.06.2020 структура Міністерства у справах ветеранів України виглядає у такий спосіб⁹: керівництво Міністерства (Міністр, його перший заступник, заступники з питань європейської інтеграції та з питань цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації, державний секретар). Патронатна служба Міністра передбачає існування відділу радників Міністра та сектору забезпечення діяльності Міністра.

Директорати Міністерства: директорат соціального захисту (в його

рамках діють експертні групи з розробки та реалізації житлових програм, з питань надання статусів, з питань членів сімей загиблих, членів сімей Небесної Сотні та постраждалих учасників Революції Гідності, з питань соціальної підтримки. Директорат реабілітації, медичного забезпечення та соціальної реадaptaції ветеранів має такі експертні групи: психосоціальної реабілітації; медичного забезпечення; фізкультурно-спортивної реабілітації; фізичної реабілітації; освітніх програм, професійної адаптації та сприяння зайнятості.

Також діє директорат вшанування пам'яті та формування позитивного образу ветерана (його експертні групи: зі співпраці з громадськими об'єднаннями ветеранів, меморіальної роботи, формування позитивного образу ветерана, національно-патріотичного виховання).

Директорат стратегічного планування, європейської інтеграції та забезпечення взаємодії з органами державної влади має у своєму складі такі експертні групи: стратегічного планування та інституційного розвитку, формування державної політики європейської та євроатлантичної інтеграції і забезпечення взаємодії з органами державної влади, з координації міжнародної технічної допомоги та міжнародного співробітництва, а також з координації діяльності територіальних органів та аналітичної роботи. Директорат цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації у своєму складі має експертні групи: ведення державного реєстру; системної інтеграції; захисту інформації.

8. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 року №1013-р “Про схвалення Концепції оптимізації системи центральних органів виконавчої влади”. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/1013-2017-%D1%80?fbclid=IwAR23NVyXun5gMruTEs4q9Meh_FJTJNCPKUCocdjrZEeSWIThDcnq8VFvuX4

9. Структура Міністерства у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua/ua/pro-ministerstvo/struktura-ministerstva-u-spravah-veteraniv-ukrayini>

Для забезпечення діяльності Міністерства в структурі передбачені: фінансове, юридичне управління, управління бухгалтерського обліку та звітності, управління з питань персоналу, а також управління документаобігу та звернень громадян

Така структура потенційно забезпечить вирішення проблем ветеранів, що пов'язані із реалізацією державних соціальних гарантій, дасть змогу запровадити ефективну модель державної підтримки ветеранів, відходячи від компенсаційного підходу та забезпечуючи ефективну реінтеграцію ветерана до мирного життя, забезпечити економічний добробут ветерана та зростання суспільного добробуту.

Однак станом на 30.05.2020 Мінветеранів поки не вдалося набрати повноцінний штат працівників. Конкурси на зайняття вакантних посад керівників за відповідними напрямками були оголошені в березні 2020 року. Після двох етапів конкурсів, у зв'язку з карантинном внаслідок COVID-19, подальшу процедуру конкурсів було скасовано. Отже, Мінветеранів з листопада 2018 року перебуває на перехідному етапі утворення та не має повноцінного штату для формування політик за ключовими напрямками.

Формування штату Мінветеранів під час карантину у зв'язку з COVID-19

Нагадаємо, що на період карантину в Україні Законом України “Про внесення змін до Закону України “Про Державний бюджет України на 2020 рік” було зупинено дію Зако-

ну України “Про державну службу” щодо проведення конкурсів на посади державної служби та призначення на посади державної служби за результатами конкурсу.¹⁰ Введена процедура тимчасового добору на посади державної служби шляхом укладання строкового контракту. Ця процедура діє впродовж карантину і 30 днів по його закінченню. З усіх класичних етапів оцінювання на період карантину збережено лише співбесіду. За результатами проведених співбесід на підставі обґрунтованого подання уповноваженої особи, суб'єкт призначення або керівник державної служби державного органу визначається щодо укладання з таким претендентом строкового контракту на відповідну посаду державної служби.¹¹ Хоча державний службовець, який був прийнятий на посаду за вказаним спрощеним алгоритмом не може виконувати свої функції довше, ніж передбачено строком контракту, але в будь-якому разі не більше ніж 4 місяці після завершення карантину, такі зміни негативно впливають на прозорість та публічність процедури добору кандидатів на посади державної служби та загрожують зниженням якості результатів роботи відповідного відомства.

Територіальні органи (ТО)

Проблеми функціонування територіальних органів Міністерства у справах ветеранів України, їх джерела та можливі шляхи подолання, досліджувалися експертами в межах реалізації паралельного проєкту. Тому цей посібник містить

10. Уряд змінив порядок призначення на державну службу на період карантину. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zminiv-poryadok-priznachennya-na-derzhavnu-sluzhbu-na-period-karantinu>

11. Щодо процедури тимчасового добору на державну службу на період карантину. Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://hads.gov.ua/news/shchodo-proceduri-timchasovogo-doboru-na-derzhavnu-sluzhbu-na-period-karantinu>

детальні спостереження та рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності Мінветеранів на місцях.

Підвищенню ефективності роботи Міністерства у справах ветеранів України можуть сприяти його місцеві територіальні відділи, які за принципом “єдиного вікна” оброблятимуть вхідні запити ветеранів, членів їхніх сімей за місцем отримання такого запиту (наприклад, щодо психологічної допомоги чи санаторно-курортного лікування) або передаватимуть звернення до відповідного відділу (департаменту) Мінветеранів (щодо виплати компенсації за неотримане житлове приміщення, наприклад).

Незважаючи на існування профільного міністерства, ефективність його діяльності на місцях, реальне спрощення адміністрування надання державної підтримки наразі не відбулося. Ще 20 березня 2019 року Кабінет Міністрів України ухвалив рішення створити територіальні органи Міністерства у справах ветеранів. Територіальні органи створені у кожній області України, а також у м. Києві та міжрегіональний відділ у Херсонській області, Автономній Республіці Крим та м. Севастополі (територіально — у м. Херсон). Для забезпечення виконання функцій Мінветеранів на місцях територіальні органи узагальнюють практику застосування законодавства, аналізують ефективність державних програм на місцях, здійснюють моніторинг дотримання вимог законодавства у сфері ветеранських справ тощо. Однією з цілей Мінветеранів на 2020 рік визначено створення єдиних центрів надання послуг ветеранам, їхнім сім'ям в форматі «Ветеранських просторів» —

поєднання центру для надання послуг та територіальних органів Мінветеранів. Проте адміністрування послуг для ветеранів, членів їхніх родин та членів сімей загиблих поки здійснюється органами соціального захисту населення, центрами зайнятості, військовими комісаріатами тощо, працівники яких часто не отримують достатньо інформації про зміни в спеціалізованому законодавстві, тому не можуть в повному обсязі поінформувати або надати послуги своїм клієнтам-ветеранам.

Наразі відсутня також система електронних сервісів “Е-ветеран”, яка мала надати можливість отримати актуальну інформацію чи послуги для ветеранів. Частково причина полягає у відсутності Єдиного державного реєстру ветеранів (хоча необхідна нормативна база вже створена) для верифікації отримувачів послуг і контролю цільового використання бюджетних коштів.

Дані внутрішнього опитування працівників територіальних органів, яке було проведено в межах співпраці Офісу НАТО з Мінветеранів щодо підтримки регіональних представництв Мінветеранів, а також проведення фасилітованої сесії впродовж 110 хвилин за участю працівників територіальних органів та Мінветеранів, показали наявність ряду проблем в роботі територіальних органів. ***Звертаємо увагу, що опитування та фасилітована сесія не є повноцінним функціональним обстеженням, але можуть бути орієнтиром для вдосконалення роботи системи регіональних відділень.*** За допомогою вказаних інструментів вдалося виявити такі проблеми:

Проблеми терорганів Мінветеранів	
системні	операційні
<ul style="list-style-type: none"> • відсутність узгодженого бачення «що буде добрим результатом роботи ТО» і стратегії реалізації бачення • фактичний функціонал не дорівнює юридичному (єдина функція — координація) • фактичний та юридичний функціонал не забезпечено ресурсами (повноваженнями та матеріально-технічними ресурсами) • нечіткість підпорядкування та процесів взаємодії 	<ul style="list-style-type: none"> • наявність критичних прогалин у ланцюжку комунікації центрального апарату і ТО щодо інформування ТО • повільна/ неоперативна процедура оформлення відряджень

Наслідки проблеми	
<ul style="list-style-type: none"> • неефективне витрачання наявного ресурсу ТО і Мінветеранів • втрата актуальності першочергового задуму щодо кількості 5-ти осіб у відділі ТО 	<p>неузгодженість дій «проблема — задачі — результат»</p> <p>↓</p> <p>демотивація співробітників ТО (відчуття непотрібності, неповаги, марності зусиль, власної думки, досвіду, роботи)</p> <p>↓</p> <p>нерелевантні очікування ветеранської спільноти від ТО і Мінветеранів, Мінветеранів від ТО і навпаки</p> <p>↓</p> <p>демотивація ветеранської спільноти: доцільність існування ТО і неспроможність Мінветеранів бути амбасадором ветеранської спільноти і гарантом обіцяного державою ветеранам, членам їхніх родин та родинам загиблих, зниклих безвісти</p> <p>↓</p> <p>відсутність відповідальності ТО і Мінветеранів за спільний результат, відчуття приналежності і передумов для інтерактивної взаємодії у Моделі надання послуг</p>
<ul style="list-style-type: none"> • немає можливості контролювати якість надання послуг іншими органами 	
<ul style="list-style-type: none"> • неефективне використання наявного ресурсу та потенціалу ТО 	<p>створення передумов для конфліктної маніпулятивної взаємодії — чий пріоритет має вищий статус: ОДА чи Мінветеранів</p> <p>↓</p> <p>низька продуктивність роботи ТО</p>
<ul style="list-style-type: none"> • відсутність актуальної інформації щодо змін в НПА, позиції Мінветеранів щодо напрямів формування політик, структури центрального апарату, внутрішніх розпоряджень, місії, цілей та за вдань відомства тощо 	<p>втрата часу на самостійний пошук інформації</p> <p>↓</p> <p>низька ймовірність оперативного реагування ТО на запити Мінветеранів, і навпаки — Мінветеранів на запити ТО</p>
<ul style="list-style-type: none"> • для того, щоб оперативно реагувати на критичну ситуацію працівник ТО повинен обирати між поїхати зараз своїм коштом/ поїхати пізніше за робочі кошти/ не поїхати, тому що коштів зараз немає, а їхати пізніше — немає сенсу 	<p>демотивація ТО</p>

Пропозиції щодо вирішення

1. Сформувати робочу групу (представники Мінветеранів, ТО, ветеранської спільноти, програми НАТО, ЮС), учасники якої 1) мають експертизу/бачення роботи терорганів; 2) є вмотивованими працювати в робочій групі; 3) мають повноваження приймати рішення.

2. Підготувати та провести фасилітоване обговорення за трьома напрямками:

1. розробка профілю ролі співробітника ТО;
2. ключові сфери відповідальності;
3. компетенції. (Детальніше в описі під таблицею)

▼

розробити карту взаємодії та перелік змін у бізнес-процесах взаємодії з Мінветеранів, ОДА, ТО, тощо

▼

розробити стратегію реалізації задуму та плану дій на 12 місяців щодо взаємодії, повноважень, ресурсів, релевантності очікувань, інше.

напрацювання та впровадження системи комунікації та інформування між центральним апаратом та терорганіями

▼

розсилка терорганам структури Мінветеранів із контактами посадових осіб за відповідними напрямками

▼

підключення до загальної розсилки Мінветеранів

▼

налаштування системи обговорення/узгодження змін в НПА із представниками територіального органу

спростити порядок оформлення відряджень

Проблеми ТО Мінветеранів умовно можна розділити на **системні та операційні**.

До системних проблем належать:

1. **Відсутність узгодженого бачення “що буде добрим результатом роботи ТО”** і стратегії реалізації бачення.

Наслідки проблеми: неефективне витрачання наявного ресурсу ТО і Мінветеранів; неузгодженість дій між центральним апаратом, територіальними органами між собою відповідно до механізму: “проблема — задачі — результат”; відсутність відповідальності ТО і Мінветеранів за спільний результат, немає відчуття приналежності і передумов для інтеграції взаємодії у моделі надання послуг; демотивація співробітників ТО (відчуття непотрібності досвіду, виконаної роботи, неповаги, марності зусиль, власної думки про

ситуацію); нерелевантні очікування ветеранської спільноти від ТО і Мінветеранів, Мінветеранів від ТО і навпаки; демотивація ветеранської спільноти: доцільність існування ТО і неспроможність Мінветеранів бути амбасадором ветеранської спільноти і гарантом обіцяного державою ветеранам, членам їхніх родин та родинам загиблих, зниклих безвісти.

2. **Фактичний функціонал не дорівнює юридичному.** Єдина функція згідно з Положенням про територіальний відділ — координація. Однак на практиці працівники ТО надають консультації, в ручному режимі забезпечують отримання державних гарантій ветеранами.

Наслідки проблеми: втрата актуальності першочергового задуму щодо кількості 5-ти осіб у відділі ТО; неузгодженість дій за схемою “проблема — задачі — результат”; демотивація

співробітників ТО (відчуття непотрібності досвіду, роботи, неповаги, марності зусиль, власної думки про ситуацію); нерелевантні очікування ветеранської спільноти від ТО і Мінветеранів, Мінветеранів від ТО і навпаки; демотивація ветеранської спільноти: загальна доцільність існування ТО і неспроможність Мінветеранів бути амбасадором ветеранської спільноти і гарантом обіцяного державою ветеранам, членам їхніх родин та родинам загиблих, зниклих безвісти.

3. Фактичний та юридичний функціонал не забезпечено ресурсами

(повноваженнями та матеріально-технічними ресурсами). Наслідки проблеми: немає можливості контролювати якість надання послуг іншими органами; демотивація співробітників ТО, відчуття непотрібності досвіду, вищої роботи, неповаги, марності зусиль, власної думки про ситуацію); нерелевантні очікування ветеранської спільноти від ТО і Мінветеранів, Мінветеранів від ТО і навпаки; демотивація ветеранської спільноти.

4. Нечіткість підпорядкування та процесів взаємодії.

Наслідки проблеми: неефективне використання наявного ресурсу та потенціалу ТО; створення передумов для конфліктної маніпулятивної взаємодії — чий пріоритет має вищий статус: ОДА чи Мінветеранів; низька продуктивність роботи ТО.

Пропоновані рішення системних проблем:

I. Сформувати робочу групу (представники Мінветеранів, ТО, ветеранської спільноти, програми НАТО, ГО «Юридична сотня»), учасники якої:

- а) мають експертизу (зі стратегічним баченням функціоналу ТО включно);
- б) вмотивовані для розробки та впровадження реальних змін в роботі ТО;
- в) мають повноваження на рівні Мінветеранів (підпис яких є легітимним (наприклад, заступник міністра, міністр, керівник відповідного Директорату)).

Робота групи саме в такому складі сприятиме налагодженню інтерактивної взаємодії і реалізації задуму Мінветеранів як інституції, орієнтованої на споживача.

II. Підготувати та фасилітувати (супроводжувати взаємодію до результату) роботу робочої групи за трьома напрямками:

1. Розробка Профілю ролі співробітника ТО:

- підпорядкування ролі співробітника ТО;
- стейкхолдери: хто ще має прямий/опосередкований вплив на цю роль та ефективність її роботи;
- задум цієї ролі: навщо/для чого вона потрібна;
- хто є внутрішнім/зовнішнім Клієнтом цієї ролі/на кого вона працює;
- ключові сфери відповідальності ролі (показники «що буде добрим результатом роботи»);
- функції, процеси ролі: що забезпечить реалізацію задуму та ключових показників роботи;

- компетенції ролі: які знання, навички, здібності, особисті риси характеру потрібні співробітнику ТО, аби задум, показники, функції його ролі стали реальністю;
- повноваження та ресурси: які повноваження та ресурси необхідні співробітнику ТО та в якому об'ємі для того, аби задум, показники, функції та компетенції його ролі стали реальністю.

2. Карта взаємодії та перелік змін у бізнес-процесах взаємодії з Мінветеранів, ОДА, ТО, інші.

3. Розробка стратегії реалізації задуму та плану дій на 12 місяців щодо взаємодії, повноважень, ресурсів, релевантності очікувань.

До операційних проблем належать:

1. Наявність **критичних прогалин у ланцюжку комунікації центрального апарату і ТО** щодо інформування ТО.

Наслідки проблеми: відсутність актуальної інформації щодо змін в НПА, позиції Мінветеранів щодо напрямів формування політик, структури центрального апарату, внутрішніх розпоряджень, місії, цілей та завдань відомства тощо; втрата часу на самостійний пошук інформації; низька ймовірність оперативного реагування ТО на запит Мінветеранів.

Рішення: напрацювання та впровадження системи комунікації та інформування між центральним апаратом та ТО; розсилка ТО структури Мінветеранів із контактами посадових осіб за відповідними

напрямами; підключення до загальної розсилки Мінветеранів; налаштування системи обговорення/узгодження змін в НПА з представниками територіального органу.

2. Повільна/**неоперативна процедура оформлення відряджень.**

Наслідки проблеми: для того, щоб оперативно реагувати на критичну ситуацію, працівник ТО повинен обирати між 1) поїхати зараз своїм коштом 2) поїхати пізніше за робочі кошти 3) не поїхати, тому що коштів зараз немає, а їхати пізніше — немає сенсу; демотивація ТО.

Рішення: спростити порядок оформлення відряджень.

II. СТВОРЕННЯ ПРОЄКТНОГО ОФІСУ

- **Українська практика утворення проєктних офісів**

Проєктні офіси — одна з унікальних форм забезпечення ефективності державної служби, прояв відповідальності громадянського суспільства за діяльність органів державної влади. Проєктний офіс є нетиповим явищем для українського суспільства — це одночасно доповнення системи державної служби і певна незалежна альтернатива. Проєктний офіс є самостійним у прийнятті рішень, не підпорядковується керівникові відповідного органу та має можливість залучати законні джерела фінансування, не передбачені для державної служби. Усі ці чинники роблять проєктний офіс ефективним під час розробки стратегії реформування

відповідної галузі, підготовки відповідного аналітичного та нормативного матеріалу з урахуванням релевантного іноземного досвіду. До діяльності проєктного офісу можуть залучатися експерти громадських організацій, іноземні фахівці, науковці, представники бізнесу та донорських організацій тощо. Водночас особи, залучені до діяльності проєктного офісу, не є державними службовцями, зберігають автономність у прийнятті рішень та здійсненні своєї професійної діяльності.

Результат роботи Проєктного офісу — цілісна сформована концепція (проєкт реформи чи нормативно-правових актів), яка потім імплементується вже відповідним міністерством, службою, іншим органом державної влади. Діяльність проєктного офісу здатна забезпечити реалізацію концепції політики “що ґрунтується на даних”, тобто використовує верифіковану аналітичну, соціологічну експертну інформацію для побудови та зміни цілісної, системної політики у сфері ветеранських справ та її нормативного втілення.

Ефективність роботи проєктного офісу залежить від встановлення постійної комунікації між самим офісом та першими особами органу, при якому він створений. Проєктний офіс не може втручатися в роботу органу, а лише запропонувати шляхи вирішення проблем та контролювати процес їх реалізації.¹² Водночас працівники (залучені експерти) проєктного офісу часто генерують нові стратегії, візії, підходи до вирішення проблем та забезпечують постійний розвиток державної служби, що було б набагато важче в умовах ієрархічності та централізованості органів державної влади.

Після Революції Гідності кількість проєктних офісів почала стрімко зростати: створено проєктний офіс реформ Міністерства оборони України, проєктний офіс реформ при Міністерстві фінансів України, офіс реформ Кабінету Міністрів України, проєктний офіс створення Міністерства у справах ветеранів України.

Проєктний офіс Міністерства у справах ветеранів України має реалізувати такі цілі:

- забезпечити консультативну, аналітичну, експертну підтримку роботи Міністерства;
- брати участь в розробці та реалізації нової цілісної державної стратегії соціальної підтримки ветеранів через центральний орган виконавчої влади — Міністерство у справах ветеранів України;
- забезпечити експертну підтримку галузевих НПА, які готуються та подаються Міністерством у справах ветеранів, а також тих, які необхідні для діяльності самого Міністерства — програм, політик, планів діяльності, стратегій, подальшої оцінки їх виконання;
- забезпечити громадський нагляд за виконанням Міністерством покладених на нього зобов'язань, посиленням соціального захисту ветеранів, покращенням нормативного регулювання у сфері ветеранських справ;
- сприяти розробці концепції реформування територіальних органів Мінветеранів.

12. Власюк В. Проєктні офіси як унікальний формат здійснення влади і реформ: плюси і мінуси.
URL: https://ukr.lb.ua/blog/vladyслав_vlasyuk/363940_proektni_ofisi_yak_unikalniy_format.html

Концепція Проектного офісу

1. *Візія Проектного офісу.* Проектний офіс має стати аналітично-інформаційним центром Міністерства та водночас ефективним інструментом громадської співпраці із Міністерством як центральним органом виконавчої влади заради ефективної реалізації прав і свобод ветеранів, покращення їхнього добробуту, забезпечення гідного і шанобливого ставлення до ветеранів у суспільстві. Проектний офіс Міністерства у справах ветеранів України покликаний забезпечити комунікацію зі стейкхолдерами серед громадянського суспільства, органів державної та місцевої влади, представників бізнесу та громадського сектору.

2. *Місія (результати та цінності, які Проектний офіс надасть керівництву Мінветеранів, ветеранів, суспільству).* Проектний офіс забезпечить аналітичне, інформаційне та соціологічне підґрунтя для формування державної політики у сфері державної підтримки ветеранів (вшанування пам'яті полеглих захисників України, проблем соціального захисту ветеранів), інформаційно-аналітичної підтримки впровадження і розвитку реформ (підтримку пілотних проєктів) та незалежний контроль за їх здійсненням, залучення широкого кола експертів та стейкхолдерів для ефективної та обґрунтованої зміни чинної компенсаційної моделі надання державних пільг та гарантій для ветеранів та членів їхніх сімей, членів сімей загиблих.

3. *Бізнес (операційна) модель.* Операційна модель діяльності Проектного офісу передбачатиме обробку вхідних запитів від Міністерства, інших стейкхолдерів з огляду на вирішення системних проблем ветеранської спільноти, які потре-

бують аналітичного опрацювання профільними експертами відповідного напрямку. Робота експертів в межах одного напрямку буде координуватися відповідальною особою, а цілісність роботи Проектного офісу, злагоджене функціонування експертів з кожного напрямку забезпечуватиметься завдяки діяльності програмного менеджера та керівника Проектного офісу. З огляду на актуальні потреби ветеранської спільноти, операційну модель діяльності Проектного офісу може бути змінено (вдосконалено) шляхом розробки нових напрямів експертної діяльності, наприклад, у сфері підтримки ветеранського бізнесу тощо. Водночас операційна модель діяльності офісу завжди повинна концентруватися на наданні якісних послуг ветеранам в межах компетенції Міністерства та розробці необхідних змін до чинної моделі державної підтримки у разі її неефективності. Завдяки бізнес-моделі аналітична спроможність Проектного офісу та координація з ветеранською спільнотою для напрацювання рішень проблемних питань поступово конвертуються у покращення державної політики у сфері ветеранських справ, її ефективності та системності.

Для консультацій з питань, що стосуються діяльності Проектного офісу, можуть залучатися експерти інших органів державної влади (наприклад, Міністерства соціальної політики України, Міністерства охорони здоров'я України тощо), консалтингових та юридичних компаній на засадах "pro bono" або відповідно до укладеного договору (проведення тендеру за потреби) з метою дотримання міжнародних стандартів якості та врахування міжнародного

досвіду реформування галузі, його переваг і недоліків для українського суспільства загалом та ветеранської спільноти зокрема.

Бізнес-модель діяльності Проектного офісу вибудовується на засадах публічності, прозорості та підзвітності громадянському суспільству, а також пріоритетності захисту прав та державних гарантій ветеранів, антропоцентричності та верховенства права.

• *Таксономія основних функцій.*

Проектний офіс як незалежний інструмент Міністерства у справах ветеранів України покликаний забезпечувати аналітичну, інформаційну та координаційну підтримку розвитку та реформування системи державної підтримки для покращення добробуту ветеранів, забезпечувати взаємодію між стейкхолдерами (ветеранським суспільством, органами державної влади, ЗМІ тощо). До цього ж рівня належить участь у стратегічному плануванні та моніторинг реалізації реформ у сфері захисту прав ветеранів та членів їхніх сімей, підготовка пропозицій для Міністерства. Наступним (операційним) рівнем функцій Проектного офісу можна визначити аналітично-інформаційну підтримку розвитку конкретних напрямів реформування (наприклад, технічна підтримка впровадження єдиного електронного кабінету ветерана, аналітична підтримка створення центрів психосоціальної адаптації для ефективного процесу реінтеграції ветерана до мирного життя тощо). Третім (базовим) рівнем функцій Проектного офісу є аналітична, адвокаційна, комунікативна діяльність окремих експертів для вирішення проблем у сфері соціального та правового захисту ветеранів.

• **Передбачувані функції
Проектного офісу**

1) у сфері стратегічного планування та юридичної підтримки:

- моніторинг та оцінка політики та стратегій у сфері захисту ветеранів;
- аналіз закордонних практик та розробка пропозицій щодо їх застосування в Україні;
- аналіз реалізації Міністерством завдань, моніторинг виконання планів та підготовка пропозицій щодо підвищення ефективності;
- перегляд, моніторинг і оцінювання регуляторного поля та підготовка пропозицій щодо його очищення від неактуальних та неефективних актів;
- моніторинг правового поля, оцінювання регуляторного впливу нормативно-правових актів;
- розробка проєктів нормативно-правових актів, правове забезпечення проєктної роботи;

2) підтримка реформ, що впроваджуються Мінветеранів:

- аналітична підтримка напрямів реформування соціального захисту ветеранів, членів їхніх родин, включно із системою психологічної реабілітації, соціальної та професійної адаптації, зайнятості, підвищення конкурентоспроможності на ринку праці;
- інформаційне, аналітичне, комунікаційне сприяння вдосконаленню системи надання медичних послуг ветеранам, системи збереження психічного здоров'я;

- підтримка створення та подальшої координації роботи центрів психосоціальної адаптації ветеранів та підтримки їхніх родин (ветеранські простори, хаби, будинки ветеранів тощо), впровадження на базі ветеранських просторів юридичних, психологічних, профорієнтаційних послуг, за принципом “рівний-рівному”, налагодження роботи просторів як тренінгових та консультативних центрів;
- **підтримка розробки єдиного державного реєстру ветеранів, системи єдиного електронного кабінету ветерана;**
- підтримка співпраці з неурядовим сектором з питань діяльності Міністерства;
- підтримка розробки та впровадження концепції реформування територіальних органів Мінветеранів;
- участь у розробці та поширенні освітніх програм (рекомендації та підготовка стипендіальних програм, курси підготовки до ЗНО та ін.);

3) підтримка у сфері управління людськими ресурсами:

- первинна функціональна оцінка стратегії та структури Міністерства, бізнес-процесів та клієнтоорієнтованості процедур, надання пропозицій щодо їх удосконалення;
- підтримка впровадження нових бізнес-процесів в галузі персоналу (набір, оцінювання та тренінги, кар’єрний розвиток, оплата праці, управління людьми та розвиток лідерства);
- підтримка розвитку місії, принципів та визначення пріоритетів для Міністерства;
- розробка моделей компетентності, їхній зв’язок з програмами навчання та кар’єрного розвитку;
- створення центру компетентності персоналу та освітнього порталу;
- підтримка розвитку системи KPI (KPI — Key Performance Indicators, ключові показники ефективності) та прив’язки до нагород та визнання;

4) зовнішні комунікації:

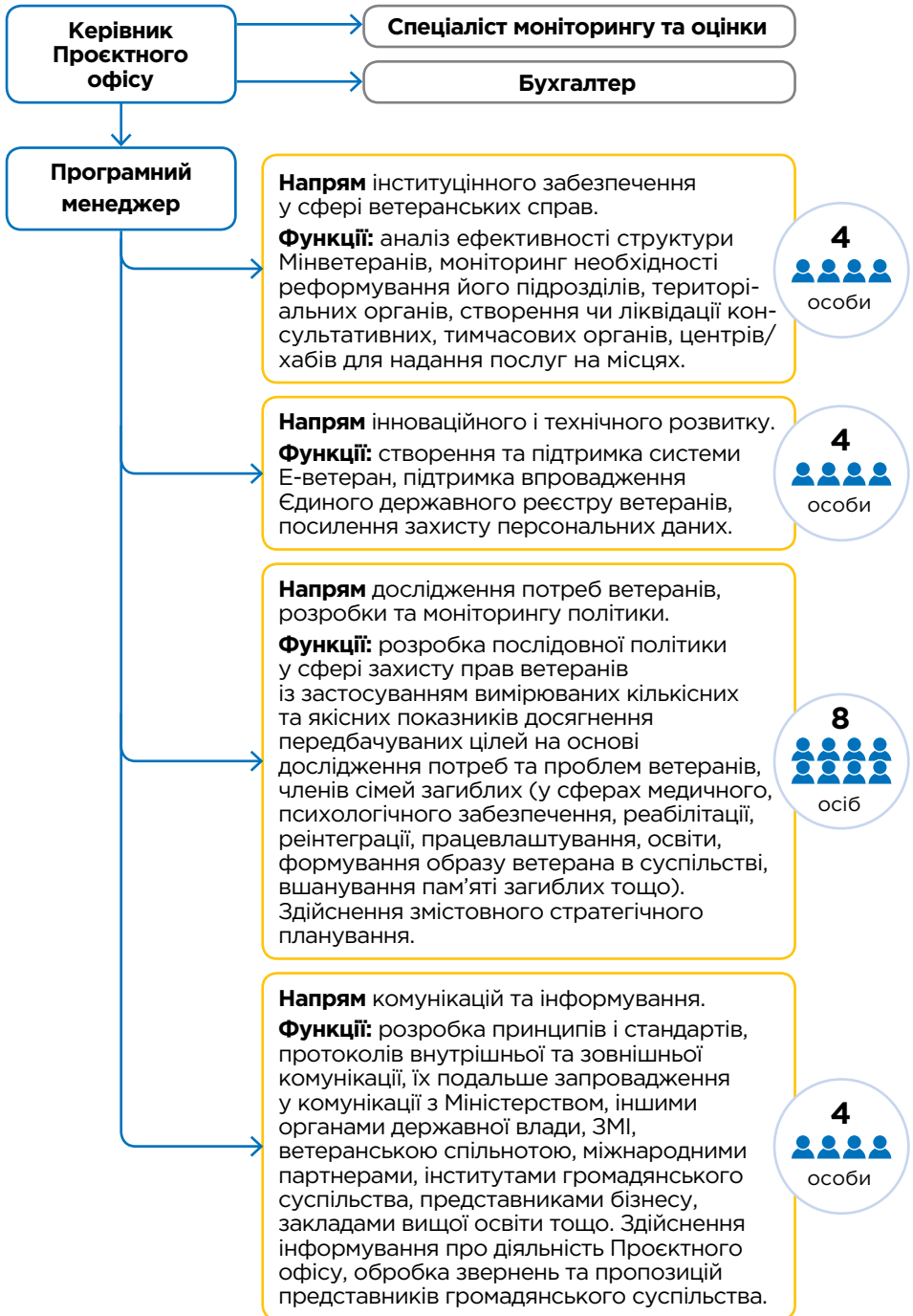
- підтримка розробки комунікаційної стратегії Міністерства;
- підтримка створення та регулярного оновлення плану комунікацій Міністерства;
- розробка комунікаційних матеріалів, пов’язаних з реформами;
- організація публічних заходів для посадових осіб Міністерства, які звітують про хід реформ;
- залучення експертів для висвітлення реформ Міністерства;
- співпраця із ЗМІ;
- наповнення сайту Мінветеранів;
- технічна розробка інтерактивної мапи ветеранських послуг в Україні та її запуск в якості пілотного проекту;
- налагодження співпраці з державними органами, ЗМІ, іншими стейкхолдерами, діяльність яких стосується захисту ветеранів (МОУ, НГУ та ін.), спільна діяльність з розробки національної концепції формування образу ветерана в суспільстві;

- участь у створенні адвокаційних кампаній державного та регіонального рівня для привернення уваги до проблем соціального та правового захисту ветеранів, формування образу ветерана та зміцнення взаємодії ветеранської спільноти з Міністерством;

5) управління фінансуванням:

- моніторинг та аналітична підтримка прогнозування фінансових потреб для підтримки добробуту ветеранів, підтримка бюджетування реформ;
 - розробка та оновлення планів фінансування проєктів.
 - посилення стійкості проєктів, що фінансуються донорами.
- *Лідерство.* Завдяки залученню експертів у сфері захисту прав ветеранів, ієрархічної незалежності від Міністерства чи будь-яких інших органів виконавчої влади, а також активній комунікації зі стейкхолдерами Проєктний офіс може стати лідером у сфері комунікації, адвокатування необхідних реформ та фаховим експертом для ЗМІ. Після налагодження комунікації з усіма стейкхолдерами, Проєктний офіс може стати лідером з питань координації розробки реформ, змін до нормативно-правових актів для покращення їхньої якості, завдяки чітко визначеним ключовим показникам ефективності (англ. KPI – Key Performance Indicators), об'єктивні показники яких можна буде контролювати (як всередині самого Проєктного офісу, так і за допомогою залучення аудиторів).

• *Управління (або самоуправління).* Проєктний офіс очолює його керівник, який не підпорядковується Міністру у справах ветеранів. Окрім керівника до системи управління Проєктного офісу належатиме програмний менеджер, який забезпечуватиме комунікацію з координаторами експертних програм. Координатори програм співпрацюватимуть безпосередньо з експертами у сфері моніторингу політик та стратегії реформ, впровадження єдиної електронної системи ветеранського кабінету, реформування системи медичних та психологічних послуг та створення центрів психосоціальної адаптації, аналітичної підтримки розробки та впровадження концепції реформування територіальних органів Мінветеранів. Окремі координатор та залучені експерти відповідатимуть за комунікаційний напрям діяльності Проєктного офісу. Керівник Проєктного офісу та програмний менеджер обираються на конкурсних засадах із дотриманням публічності та прозорості. Результати конкурсу повинні бути відкритими для ознайомлення громадськості. У складі Проєктного офісу передбачається також діяльність експертів з моніторингу, оцінки, реформування та підвищення ефективності діяльності територіальних органів Міністерства. Загальна запланована чисельність команди Проєктного офісу складає 24 особи.



Пропонована структура

- *Персонал (на підставі основних компетенцій, що впливають із функцій, вимоги до персоналу).* До роботи Проектного офісу залучаються експерти (на основі строкових трудових договорів або короткострокових договорів про надання послуг). Про відкриття вакансій (оголошення конкурсу) для залучення договірних спеціалістів заздалегідь повідомляється на визначених інформаційних ресурсах (зокрема і на сайті Міністерства у справах ветеранів України). Вимоги до експертів теж повідомляються заздалегідь. Орієнтовний список компетенцій, вимог до експертів Проектного офісу:

- вища освіта (пріоритет — військові ЗВО, правничі або соціологічні магістерські програми);
- досвід аналітичної діяльності;
- досвід правозахисної діяльності або військової служби (бажано);
- вміння працювати відповідно до встановленого KPI;
- досвід фандрейзингової діяльності, подання грантових заявок (бажано);
- досвід нормо-проектувальної роботи (бажано).

- *Взаємовідносини та комунікація (зі стейкхолдерами та суспільством).* Комунікація зі стейкхолдерами (та представниками громадянського суспільства як одними з них) здійснюється уповноваженими експертами, які відповідають за окремий напрям роботи Проектного офісу, впровадження конкретного етапу реформування. Окремі експерти та координатор відповідають винятково за комунікаційний напрям (зі стейкхолдерами, представниками ЗМІ, окремими

особами, які звертаються до Проектного офісу зі своїми скаргами, зауваженнями та пропозиціями відповідно до чинного законодавства України.

- *Планування (річне та середньострокове).* Річне планування здійснюється з огляду на кількість залучених експертів, тривалість отриманого фінансування та, найголовніше, пріоритетності здійснення реформ для суспільства. Середньострокове планування здійснюється раз на три роки. Процес реалізації запланованих кроків обов'язково повинен включати час на аналітику проблеми: її гостроту для суспільства, можливі шляхи її вирішення та необхідність внесення змін до законодавства. Окрім того, планування діяльності Проектного офісу здійснюється з урахуванням поточної ситуації у сфері захисту ветеранських прав, з урахуванням позицій ключових стейкхолдерів та результатів моніторингу якості системи державної підтримки ветеранів (з урахуванням її подальших змін та реформ), рівня задоволеності ветеранів системою наданих державних гарантій. Як річне, так і середньострокове планування повинні містити проекти ефективного розподілу ресурсів (кадрових, фінансових, організаційних, аналітичних, партнерських) для досягнення запланованої мети. Середньострокове планування повинно відповідати сформованим візії та місії Проектного офісу. Річне та середньострокове планування передбачає визначення “дорожньої карти”, механізму досягнення запланованих результатів та наявність заздалегідь визначених кількісних та якісних критеріїв для оцінки ступеня реалізації планів для визначення їх ефективності та спроможності. Процес планування повинен передбачати оцінку

ефективності діяльності офісу загалом та кожного з визначених напрямів на основі заздалегідь визначених показників KPI. Результати річного та середньострокового планування оприлюднюються на заздалегідь визначених інформаційних ресурсах у вигляді Програми (плану) діяльності Проєктного офісу на відповідний період. Після закінчення строку реалізації плану стан його реалізації має бути аналітично опрацьований з метою покращення якості планування майбутньої роботи та формування звіту про діяльність за минулий період. Річне та середньострокове планування повинно стосуватись як власне проєктної діяльності, так і фінансування діяльності Проєктного офісу з метою забезпечення стабільності та безперервності його роботи. Середньострокове планування діяльності Проєктного офісу повинно включати короткий аналіз поточної ситуації у сфері діяльності офісу та потенційний вплив на суспільство, рівень соціального захисту ветеранів та членів їхніх сімей. Водночас річне планування є більш гнучким, порівняно з середньостроковим, та дасть можливість оперативно коригувати недоліки (неточності) середньострокового планування у відповідності до поточної суспільної ситуації, вимог нормативно-правових актів, загострення певних соціальних проблем ветеранів. Окрім того, річне і середньострокове планування обов'язково повинні містити потенційні ризики для досягнення мети та способи їх мінімізації (уникнення).

Для здійснення ефективного планування керівник Проєктного офісу спільно з експертами Міністерства у справах ветеранів України повинні:

- сформулювати завдання роботи задля визначення рівня результативності, який має бути досягнутий програмою;
- викласти ці завдання в об'єктивній, кількісній та вимірній формі;
- коротко описати операційні процеси, техніки та технології, а також людські та інші ресурси;
- необхідні для виконання цих цілей і завдань;
- запровадити індикатори результативності для вимірювання та оцінки відповідних досягнень;
- рівня послуг та результатів діяльності кожної програми;
- надати основу для порівняння поточних результатів проєкту з прописаними цілями;
- визначити засоби (інструменти, знаряддя) для перевірки та оцінки отриманих цінностей.
 - *Прозорість та підзвітність.* Інформація про діяльність Проєктного офісу регулярно публікується на визначених інформаційних ресурсах. Усі вакансії, публічні оферти оприлюднюються не пізніше ніж через один робочий день після прийняття уповноваженою особою рішення про необхідність укладення договору (відкриття вакансії). Необхідні закупівлі проводяться із застосуванням тендерних процедур відповідно до законодавства. Програма діяльності Проєктного офісу обов'язково охоплює кількісні та якісні показники для подальшої оцінки ефективності виконання програми. За результатами своєї діяльності Проєктний офіс

обов'язково готує річний звіт (а також звіт діяльності за три роки) для висвітлення внутрішньої оцінки ефективності діяльності з огляду на планування, яке втілюється у Програмі діяльності Проектного офісу на відповідний рік (3 роки). Окрім того, діяльність офісу раз на рік обов'язково перевіряється незалежними аудиторами, за результатами такої перевірки керівнику офісу та програмному менеджеру надається аудиторський звіт, витяги з якого можуть оприлюднюватися у звітах про діяльність офісу. Повний аудиторський звіт може бути надано для ознайомлення за згодою керівника Проектного офісу, окрім випадків, передбачених чинним законодавством. Строк проведення аудиторської перевірки визначається договором, що укладається між Проектним офісом та незалежним суб'єктом аудиторської діяльності.

У разі відсутності спільної узгодженої позиції Проектного офісу та Міністерства у справах ветеранів України з окремих питань соціального захисту, державної підтримки ветеранів, підвищення їхнього добробуту та добробуту їхніх сімей Проектним офісом може бути організовано спільну зустріч, круглий стіл з представниками Міністерства у справах ветеранів України. Якщо за результатами зустрічі позиція залишається незгодженою, Проектний офіс та Міністерство ветеранів України у своїй комунікації обов'язково зазначають про чинні розбіжності, уточнення та пропозиції іншої сторони. Водночас позиція Проектного офісу з будь-яких питань, віднесених до його компетенції, є незалежною, не потребує попереднього

погодження з Міністерством у справах ветеранів чи будь-яким іншим органом державної влади та ґрунтується на висновках аналітиків, результатах соціологічних досліджень та інших об'єктивних чинниках (джерелах інформації).

Фінансування (включно з ресурсами від донорів), фінансовий менеджмент (прозорість та підзвітність). Фінансування діяльності Проектного офісу здійснюється з отриманих грантів на здійснення діяльності, винагород за конкурсами, міжнародної та внутрішньої благодійної допомоги, а також з інших джерел, не заборонених законодавством та які не впливають на незалежність Проектного офісу як експертної установи. Для ефективного забезпечення власної діяльності спеціалісти Проектного офісу на регулярних засадах здійснюють фандрейзингову діяльність, написання грантових заявок та звітів про отриманий обсяг фінансування.

Окрім подання всіх звітів, необхідних грантодавцеві (конкурсній комісії), Проектний офіс щорічно готує власний звіт про фінансування своєї діяльності, обсяг отриманого фінансування, шляхи його отримання та напрями (обсяги) використання.

III. ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ

Рекомендації про короткострокові та довгострокові результати роботи Проєктного офісу

Довгостроковим результатом роботи Проєктного офісу стане втілення мети його діяльності, а саме модернізація системи державної підтримки ветеранів та їхніх родин, створення системної, вимірюваної та послідовної програми покращення добробуту ветеранів. Досягненням середньострокових результатів є втілення на практиці цілей

діяльності Проєктного офісу (повністю або в певній частині з огляду на візію та місію діяльності Проєктного офісу, які можуть бути змінені відповідно до актуальних суспільних потреб). Короткострокові результати діяльності Проєктного офісу будуть досягнуті після виконання поставлених завдань (детальний опис міститься в інфографіці).

Мета роботи Проєктного офісу:

Забезпечення дослідницько-аналітичної основи формування сталої системної політики захисту прав ветеранів, експертна участь у реформуванні системи державної підтримки для підвищення її ефективності.

Цілі

- Реформування територіальних органів
- Впровадження нових бізнес-процесів в галузі персоналу (набір, оцінювання та тренінги, кар'єрний розвиток, оплата праці, управління людьми та розвиток лідерства)
- Розробка та подання пропозицій до Дорожньої карти реформування системи державної підтримки ветеранів та їхніх сімей в Україні (спільно з профільним директором)
- Оновлення законодавства у сфері ветеранських справ
- Збір релевантних статистичних даних щодо кількості та потреб ветеранів
- Забезпечення ветеранам доступу до медичних та психологічних послуг (спільно з профільним директором)
- Координація роботи центрів психосоціальної адаптації для прискорення реінтеграції ветерана та його/її родини до мирного життя
- Комунікація із цільовою аудиторією та іншими стейкхолдерами

Завдання

- Розробка та участь у впровадженні концепції реформування територіальних органів Мінветеранів (протягом 6 міс. з часу утворення ПО)

- Аналітична оцінка функціональної структури Міністерства, бізнес-процесів та процедур, підготовка і презентація звіту із рекомендаціями щодо їх удосконалення (протягом 10 міс. з часу утворення)

напрацювання стратегії розвитку системи KPI і її зв'язку із нагородами (протягом 10 міс. з часу утворення)

імплементация рекомендацій звіту та стратегії (12 міс. після утворення ПО)

- Розробка проєкту Дорожньої карти реформ на 5 років

прийняття нового закону про статус ветеранів та їхні сім'ї (12 міс. після утворення ПО)

- Підготовка аналітичного документа стосовно закордонних практик державної підтримки ветеранів та пропозицій стосовно їх ефективного запозичення для українського суспільства

підготовка нового закону про статус ветеранів в Україні з урахуванням доцільних закордонних стандартів (6 міс. після утворення)

- Впровадження єдиного електронного кабінету ветерана (6 міс. після утворення ПО)

аналітичний звіт про потреби цільової аудиторії (з урахуванням області проживання, співвідношення жителів міст/сіл та проведенням опитування серед значної кількості ветеранів [2 роки після утворення ПО)

- Розробка та адвокація затвердження додаткового пакету медичних послуг для ветеранів у зв'язку із проведенням медичної реформи (6 міс. після утворення)

розробка стандартів надання психологічних послуг (спільно з іншими відомствами)

розробка та впровадження системи акредитації психологів, які надають послуги ветеранам (6 міс. після утворення)

- Розробка положень та політик щодо діяльності центрів, вимог до залучених експертів, моніторинг їх короткострокової ефективності та впливу на час реінтеграції ветерана до мирного життя (12 міс. після утворення ПО)

надання пропозицій щодо зміни (доповнення) функціоналу центрів відповідно до виявлених потреб ветеранів та їхніх сімей

Завдання

- Розробка та впровадження комунікаційної стратегії Мінветеранів (спільно з профільними структурними підрозділами) (12 міс. після утворення ПО)

організація публічних заходів для посадових осіб Міністерства, які звітують про хід реформ (не рідше 1 р./місяць)

- Розробка та впровадження стратегії формування образу ветерана (спільно з іншими відомствами) (12 міс. після утворення ПО)

- Розробка стратегії, оновлення програм соціально-професійної адаптації (12 міс. після створення)

розробка національного маркетингового плану для представників ветеранського бізнесу, системи пошуку вакансій для ветеранів (8 міс. після створення ПО)

розробка державних програм для допомоги бізнесу, пільгового кредитування (6 міс. після створення ПО)

- Аналітична підтримка інструменту подачі проєктних заявок ГО на конкурс Міністерства (10 міс. після утворення ПО)

організація публічних заходів для посадових осіб Міністерства, які звітують про хід реформ (не рідше 1 р./місяць)

- Технічна розробка, тестування та впровадження пілотного проєкту — інтерактивної мапи ветеранських сервісів у всіх регіонах України (12 міс. після утворення ПО, подальше наповнення та адміністрування інтерактивного ресурсу здійснюватиметься профільним директором Міністерства).

Кодекс етичної поведінки працівників Проєктного офісу Міністерства у справах ветеранів України

I. Загальні засади

1.1 Кодекс етичної поведінки (надалі — Кодекс) ґрунтується на принципах об'єктивності, відповідальності, неупередженості, відкритості, професійності, пріоритету прав людини, поваги, конфіденційності.

1.2 Кодекс створений і діє відповідно до Конституції України, чинного законодавства України та принципів і засад відповідно до п. 1.1.

1.3 Проєктний офіс виконує взяті на себе зобов'язання в повному обсязі та відповідно до встановлених строків (термінів).

1.4 Інформація, яка була надана Проєктному офісу (його працівникам), зберігається, обробляється і використовується відповідно до Законів України “Про інформацію”, “Про доступ до публічної інформації” та “Про захист персональних даних”.

1.5 Проєктний офіс, його працівники беруть на себе зобов'язання перед громадянським суспільством щодо дотримання Кодексу у повсякденній професійній діяльності.

1.6 Працівники, експерти Проектного офісу повинні приймати рішення в межах своєї визначеної компетенції та доручень на основі наявної відповідної інформації, незалежно від своїх власних інтересів та виключно в інтересах суспільства.

1.7 Всі заяви, зроблені співробітниками Проектного офісу від імені Офісу, повинні бути правдивими та вичерпними.

1.8 Проектний офіс, його керівник, менеджери та експерти не укладають договорів, меморандумів, інших угод, якщо їх виконання потенційно може призвести до конфлікту інтересів.

1.9 До роботи в Проектному офісі залучаються експерти, які мають вищу освіту відповідного напрямку, ключові компетенції та навички, необхідні для професійної діяльності, розуміють та виконують вимоги Кодексу щодо стандартів та принципів діяльності.

1.10 Кожен працівник Проектного офісу несе відповідальність за якість та своєчасність виконання поставлених завдань. Працівники Проектного офісу зобов'язані сумлінно, компетентно, результативно і відповідально виконувати свої посадові обов'язки, проявляти ініціативу, а також не допускати ухилення від прийняття рішень та відповідальності за свої дії та рішення.

1.11 Робота працівників Проектного офісу регулярно перевіряється менеджерами напрямів, проектним менеджером та керівником Проектного офісу відповідно до заздалегідь визначених і відомих працівникам показників, індикаторів. Дотримання вимог цього Кодексу враховується під час здійснення оцінки

ефективності діяльності працівника.

1.12 Претенденти на відкриті вакансії проектного офісу добираються відповідно до професійних умінь, навичок, знань, компетенцій за принципом рівних можливостей, без урахування віку, статі, національності, сімейного стану, політичних поглядів претендента.

1.13 Діяльність Проектного офісу здійснюється на основі відповідального споживання ресурсів.

1.14 У разі виникнення конфлікту інтересів працівник Проектного офісу зобов'язаний невідкладно повідомити свого керівника та самостійно вчинити всі необхідні дії для усунення конфлікту.

1.15 Поведінка працівників Проектного офісу, їхня професійна діяльність повинна сприяти зміцненню суспільної довіри. Проектний офіс не бере участі в політичній агітації чи боротьбі, не підтримує будь-якого з кандидатів на загальнодержавних та (або) місцевих виборах.

II. Комунікація

2.1 Комунікація Проектного офісу з ветеранською спільнотою, представниками громадянського суспільства, органами державної влади, ЗМІ, іншими стейкхолдерами будується на принципах поваги та прозорості, повноти та достовірності наданої інформації.

2.2 Комунікація між експертами, менеджерами, іншими працівниками здійснюється на засадах повноти, достовірності та поваги.

2.3 Працівники Проектного офісу під час виконання своїх обов'язків не повинні висловлювати думки та погляди, що суперечать положенням Кодексу.

2.4 Працівникам Проєктного офісу гарантуються рівні можливості для професійного розвитку та зростання, рівний доступ до освітніх проєктів. Працівники Проєктного офісу зобов'язані постійно поліпшувати свої уміння, знання і навички відповідно до функцій та завдань займаної посади.

2.5 Працівники Проєктного офісу під час виконання своїх професійних та посадових обов'язків зобов'язані неухильно дотримуватись загальноновизнаних етичних норм поведінки, бути доброзичливими та ввічливими, дотримуватись високої культури спілкування (не допускати використання нецензурної лексики, підвищеної інтонації), з повагою ставитись до прав, свобод та законних інтересів людини і громадянина, об'єднань громадян, інших юридичних осіб, не проявляти свавілля або байдужості до їхніх правомірних дій та вимог.

III. Боротьба з корупцією

3.1 Усі працівники Проєктного офісу зобов'язані дотримуватися вимог, визначених антикорупційним законодавством України.

3.2 Положення, застереження про запобігання корупції є невід'ємним складником всіх угод, договорів, контрактів, меморандумів, політик та інших документів, які укладаються Проєктним офісом або його уповноваженою особою.



**МІНІСТЕРСТВО
У СПРАВАХ
ВІТЕРАНІВ**

