



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



**МІСТА**  
**ДОБРО**  
**ЧЕСНОСТІ**

**Deloitte.**



**Житомирська**  
**міська рада**



Оцінка доброчесності КП: «Лікарня №1» Житомирської міської ради»

24 травня 2024 року

# Основні засади проєкту

## МЕТА

Підтримка міста **Житомир** у посиленні прозорості та підзвітності комунального підприємства "**Лікарня №1**" Житомирської міської ради"

## КЛЮЧОВІ ЗАВДАННЯ

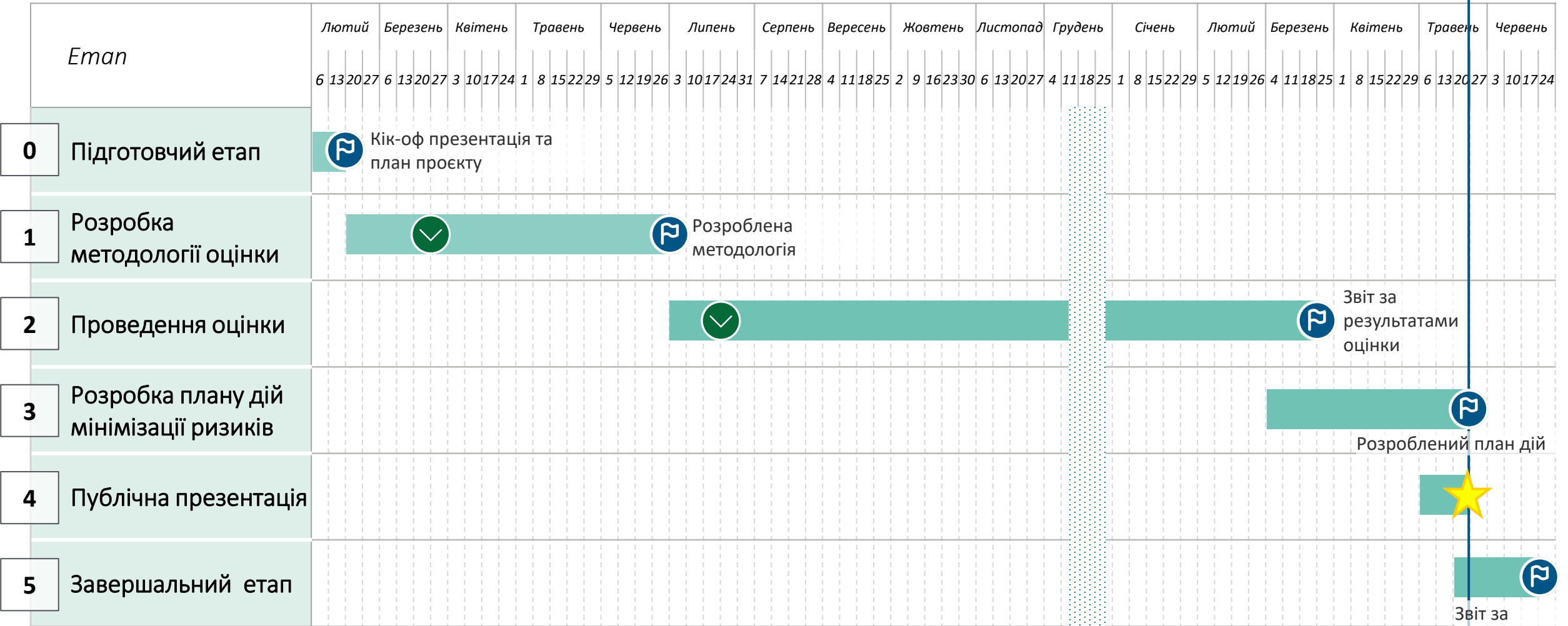
**Розробка** та затвердження **методології** оцінки доброчесності КП із *врахуванням специфіки сфери діяльності підприємства*





**Проведення оцінки** КП згідно затвердженої методології з метою виявлення управлінських ризиків та ризиків доброчесності

**Формування рекомендацій** та **плану дій** для мінімізації виявлених ризиків

# Календарний план проєкту

24.05.24 ↓



 Результат проєкту  
  Візити  
  Презентація результатів  
  КП «Лікарня №1» Житомирської міської ради»

# Методологія оцінки



## 1. Визначення індикатора

Назва, опис змісту індикатора, його цілей та важливості у контексті діяльності КП

## 2. Еталон

Еталонний стандарт, який **включає законодавчі вимоги та підходи у рамках найкращих практик**

## 3. Мінімальна оцінка

Опис мінімального стану індикатора.  
**Мінімально можливий бал - 0**

## 4. Часткова оцінка

Використовується у разі часткового виконання критерію: **1-3-5 балів або 1-2-3-4-5 балів**  
Часткова оцінка 3 і вище вказують на виконання понад 60% вимог еталону

## 5. Максимальна оцінка

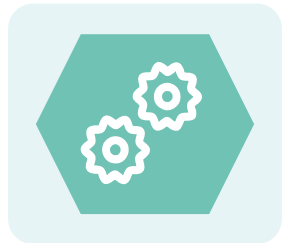
Опис індикатора, максимально наближений до еталонного стану.  
**Максимально можливий бал – 5.**

## 6. Вага індикатора

Оцінка кожного індикатора розраховується шляхом множення оцінки, отриманої за результатами аналізу, на коефіцієнт ваги індикатора: **1, 2 або 3**

## Сфери оцінювання

При розробці методології для оцінки комунальних підприємств були визначені ключові сфери діяльності та відносин, в рамках яких були розроблені індикатори для оцінки цілісності і стабільності роботи КП та виявлення ризиків для добросовісного управління лікарень.



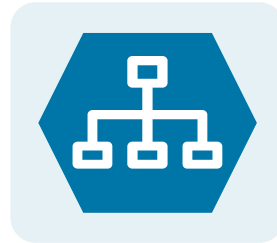
Загальне управління



Послуги



Комунікації



Корпоративне управління

**8 сфер**

**91 індикатор**

в оцінці добросовісності КП у сфері медичного обслуговування населення



Етичні аспекти



Публічні закупівлі



Управління активами



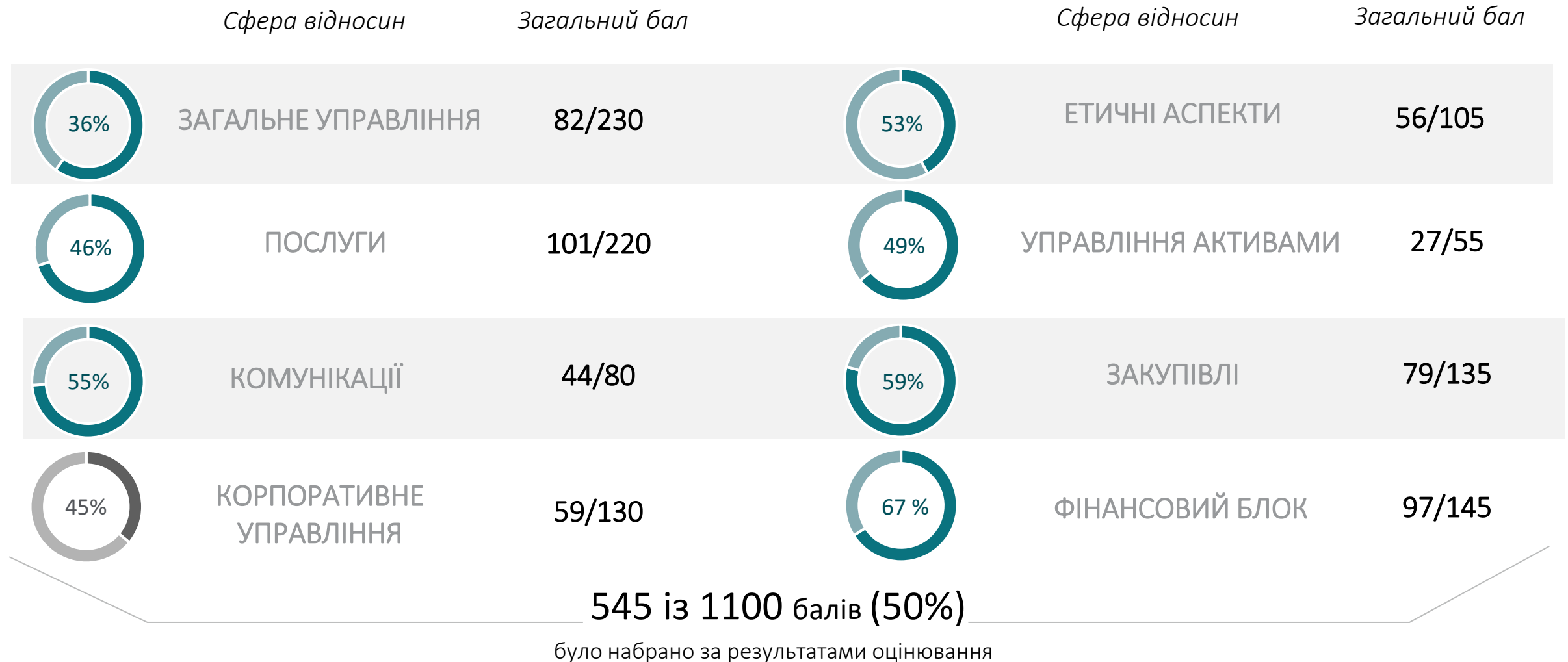
Фінансово-економічний блок діяльності

**1100 балів**

максимальна можлива оцінка в рамках методології



# Результати оцінки: КП «Лікарня №1» ЖМР





# Ключові спостереження та рекомендації (1/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Загальне управління  
36%

*Процеси загального управління на КП регламентовані на базовому рівні та є необхідність у збільшенні рівня формалізації та ефективності внутрішніх процесів. Має місце відсутність системного підходу до моніторингу виконання стратегії та управління проектами, а також невиконання вимог законодавства щодо проведення енергоаудиту будівель*



Впровадити сучасну систему моніторингу виконання стратегії та управління проектами для підвищення якості виконання стратегії КП



Розробити формальні політики прийняття рішень і затверджень, чітко деталізувати розподіл ролей і обов'язків



Організувати проведення енергоаудиту для всіх лікувальних будівель та розробити план щодо підвищення рівня енергоефективності

## Ключові спостереження та рекомендації (2/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Послуги  
46%

*КП проводить роботу щодо покращення якості надання медичних послуг, має сертифіковану систему контролю якості. При цьому не проводиться оцінювання рівня задоволеності пацієнтів для виявлення та фіксації недоліків у роботі та результатів їх опрацювання. Було неможливо оцінити ряд індикаторів, оскільки КП не надало відповідні аналітичні відомості або не веде аналітику за цими напрямками. Також КП варто налагодити процеси актуалізації тарифів*



Запровадити сучасну **систему оцінювання рівня задоволеності послугами**



Визначити **показники** для проведення **регулярного моніторингу щодо надання медичних послуг** населенню та налагодити процес збору аналітики



Впровадити системний підхід до **регулярного перегляду та оновлення тарифів на платні медичні послуги**



## Ключові спостереження та рекомендації (3/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Фінанси  
67%

*КП забезпечує достатньо високу якість фінансового планування, може вчасно погасити свої зобов'язання та дотримується вимог законодавства щодо нарахування заробітної плати медичним працівникам. Проте є необхідність оптимізації контролю витрат на обслуговування основних фондів та покращення якості надання медичних послуг для підвищення рівня дохідності та фінансової стійкості КП*



Провести комплексну **оцінку стану основних фондів** з метою збільшення ефективності управління активами, пріоритезації проведення робіт з їх оновлення / модернізації



**Оптимізувати операційні витрати** з метою збільшення рентабельності та фінансової спроможності КП.



Визначити шляхи **залучення додаткового доходу**, в тому числі за рахунок збільшення доходу від платних послуг та залучення коштів донорів

## Ключові спостереження та рекомендації (4/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Корпоративне управління  
45%

*З позитивних спостережень варто зазначити про регулярність взаємодії КП із Власником та належний рівень формалізації процесу винагороди і процедури призначення керівника. Однак КП має значний потенціал до розвитку у сфері корпоративного управління, зокрема додаткової уваги потребують функції внутрішнього аудиту, управління ризиками, відповідності та діяльність Наглядової ради*



Забезпечити належне функціонування **Наглядової ради** – привести у відповідність документи, які регламентують її діяльність до вимог КМУ\* та забезпечити виконання радою визначених **обов'язків**



Налагодити роботу функцій **внутрішнього аудиту, управління ризиками та комплаєнсу**: розробити внутрішні документи, призначити **відповідальних осіб** та скоординувати їхню діяльність з Наглядовою Радою, у тому числі у питаннях звітування



Визначити підхід до **розкриття фінансової та нефінансової інформації**, зокрема на офіційному веб-сайті КП, та дотримуватися його

\*Постанова Кабінету Міністрів України «Про наглядову раду закладу охорони здоров'я» №1221 від 21.11.2023.

## Ключові спостереження та рекомендації (5/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Управління активами

49%

*КП в цілому веде облік активів, але існують напрямки для вдосконалення. Відсутній єдиний реєстр, інформація про майно міститься у різних джерелах. В той же час, відсутнє підтвердження регулярного оновлення та зберігання інформації про майно*



Привести у відповідність інформацію щодо оформлення права користування на земельні ділянки та оновити дані щодо приміщень, які не використовуються підприємством

Запровадити **регулярний перегляд реєстрів та оновлення інформації**

Провести **оцінку та юридичний аналіз процесів, пов'язаних з передачею майна в оренду та інші види користування. Затвердити та виконувати політику щодо обрання об'єктів/площ, що можуть бути передані в оренду/відчуження**

## Ключові спостереження та рекомендації (6/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Закупівлі  
59%

*Процедури закупівель на КП має потенціал для покращення.*

*Слід приділити увагу усуненню недоліків, визначених в рішеннях АМКУ за результатами розгляду скарг щодо закупівель КП. Необхідно зменшити розмір прямих закупівель*



Затвердити типові форми документації для предметів закупівель, які мають найбільшу вартість та відбуваються найчастіше

Публікувати обґрунтування до публічних закупівель на веб-сайті КП

Зменшити суму закупівель за прямими договорами

## Ключові спостереження та рекомендації (7/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

Сфера

Ключові спостереження

Рекомендації



Комунікації  
55%

*Комунікація з ключовими зацікавленими сторонами, у тому числі пацієнтами, містом, МОЗ/НСЗУ, реалізується на достатньому рівні, визначені відповідальні особи за ведення комунікації з ними. Однак система комунікацій потребує удосконалень у частині формування комунікаційної стратегії і розкриття інформації про безкоштовні ліки та благодійні внески, що надходять до КП.*



Розробити **комунікаційну стратегію**, закріпивши у ній **комунікаційні цілі, канали зв'язку** зі стейкхолдерами і **систему контролю** за ефективністю виконання стратегії

Розробити **єдину базу усіх типів скарг і звернень** споживачів, забезпечити **моніторинг статистики** скарг і звернень, а також ефективності використання пацієнтами різних каналів зв'язку

Розмістити на веб-сайті та на інформаційних дошках ЗОЗ інформацію **про наявність безкоштовних ліків та благодійні пожертвування**, отримані КП; регулярно **оновлювати інформацію**

## Ключові спостереження та рекомендації (8/8)

За результатами аналізу внутрішніх документів, проведених інтерв'ю із працівниками та директором КП, а також представниками місцевого самоврядування, було сформовано наступні висновки та рекомендації

За виконання рекомендації відповідає:



КП



Міська рада



КП і міська рада

### Сфера

### Ключові спостереження

### Рекомендації



Етичні аспекти  
53%

*Рівень зрілості КП у питаннях етичної поведінки та доброчесності є базовим, існують сфери, які мають значний потенціал до покращення.*

*У КП відсутній внутрішній Кодекс етики, питання етичної поведінки частково формалізовані в Антикорупційній програмі та Колективному договорі КП. Проте процеси моніторингу дотримання вимог Антикорупційної програми та етичних норм, як і механізм повідомлення про порушення не відповідають кращим практикам. Крім цього, в КП не розроблені системи регулярного навчання з питань захисту та дотримання прав людини, з питань протидії корупції та хабарництву.*



- Визначити **Відповідальну особу** з питань етики та зафіксувати чіткий **розподіл ролей та обов'язків** щодо регулювання етичних аспектів
- Розробити окремий **Кодекс етики** та створити **Комісію з етики**
- Проводити **контроль за дотриманням працівниками норм етичної поведінки та доброчесності** за формалізованою процедурою
- Проводити **інформаційні заходи для працівників підприємства** з питань етичної поведінки та доброчесності
- Створити ефективну **систему моніторингу та звітування** за дотриманням вимог **Антикорупційної програми**
- Сприяти **покращенню репутації КП** у питаннях **антикорупційної діяльності та протидії хабарництву**

Посилання на звіт за результатами оцінки комунального підприємства  
«Лікарня №1» Житомирської міської ради: <https://bit.ly/3KcBCHT>





Назва «Делойт» стосується однієї чи більшої кількості юридичних осіб, які входять до складу організації «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), глобальної мережі фірм у її складі та їхніх пов'язаних сторін (надалі разом – «Організація «Делойт»»). ДТТЛ (також іменується як «Делойт Глобал») і кожна з фірм у її складі та пов'язані сторони є самостійними та незалежними юридичними особами, які не мають права накладати або приймати від імені одне одного зобов'язання стосовно третіх сторін. ДТТЛ і кожна з фірм у її складі та пов'язані сторони відповідають тільки за власні дії та упушення, а не за дії та упушення одне одного. ДТТЛ не надає послуг клієнтам. Дізнатися більше ви можете за посиланням [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

Компанія «Делойт» є провідним постачальником послуг у сфері аудиту і надання впевненості, оподаткування та права, консалтингу, фінансового консультування та управління ризиками для приблизно 90% компаній із п'ятисот найбільших компаній світу за щорічним рейтингом журналу «Форчун» і для тисяч приватних компаній. Наші фахівці досягають вимірюваних та тривалих результатів, які допомагають зміцнити довіру суспільства до ринків капіталу, змушують клієнтів мінятися та процвітати, а також прокладати шлях до побудови потужної економіки, справедливої економіки суспільства та сталого світу. Історія компанії «Делойт» налічує більше 175 років, а географія діяльності охоплює понад 150 країн та територій світу. Дізнатися більше стосовно того, яким чином приблизно 415,000 фахівців компанії «Делойт» спрямовують свої професійні зусилля на досягнення результатів, які мають значення, ви можете на сайті компанії за посиланням [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Це повідомлення містить інформацію лише загального характеру, і ані «Делойт Туш Томацу Лімітед» («ДТТЛ»), ані глобальна мережа її фірм-учасників або пов'язаних з ними осіб (надалі разом – «Організація «Делойт»») не надають професійних консультацій або послуг за допомогою цього повідомлення. Перш ніж ухвалити будь-яке рішення чи вдатися до будь-яких дій, які можуть зашкодити вашому фінансовому становищу або бізнесу, рекомендуємо звернутися за консультацією до кваліфікованого професійного консультанта.

Жодних заяв, гарантій або засвідчень (прямо виражених або які мають на увазі) не надається стосовно правильності або повноти інформації у цьому повідомленні, і жодна юридична особа, яка входить до ДТТЛ, фірми у її складі, пов'язані сторони, працівники або агенти не відповідають за будь-які збитки або шкоду, які виникли, прямо або опосередковано, у зв'язку із будь-якою особою, яка покладається на це повідомлення. ДТТЛ і кожна з фірм у її складі та їхні пов'язані сторони є самостійними та незалежними юридичними особами.