

Алег Сиваграков

ЖИЛИЩНЫЕ АССОЦИАЦИИ: ТРАДИЦИИ + ИННОВАЦИИ + СТРАТЕГИЯ = УСТОЙЧИВОСТЬ

*Методическое пособие по разработке стратегий развития ассоциаций (союзов)
жилищного сектора на принципах устойчивого развития*

Минск 2018

Издание подготовлено в рамках проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь». Инициатор проекта — Международная ассоциация менеджмента недвижимости, г. Минск. Партнеры проекта: Инициатива «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» IWO — Berlin; Ассоциация «Мозырский собственник», г. Мозырь; Ассоциация «Витебская альтернатива», г. Витебск; Ассоциация «Дом, в котором мы живем», г. Бобруйск; Ассоциация «Полесские собственники», г. Пинск.

Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию указанного выше проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь (удостоверение от 15.05.2018 № 03-15/28).

Мнения, изложенные в настоящем издании, являются исключительной ответственностью автора и не могут рассматриваться в качестве отражающих позицию Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии или Международной ассоциации менеджмента недвижимости.

Этот проект осуществляется при содействии Программы поддержки Беларуси (ППБ). Программа поддержки Беларуси реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBB Dortmund) по поручению Министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ).



За дополнительной информацией обращайтесь:



**Международная ассоциация
менеджмента недвижимости**

по телефону:	+375 29 6176276
или по электронной почте:	mamn@gogo.by
Интернет:	www.jildom.com
Контактное лицо:	менеджер проекта Геннадий Калёнов.

Сиваграков А. В. Жилищные ассоциации: традиции+инновации+стратегия=устойчивость / А. В. Сиваграков, — Минск :

Жилкомиздат, 2018 — 60 с. : ил.

ISBN 978-985-90451-2-7.

Издание должно помочь руководителям и членам правления жилищных ассоциаций, заинтересованным гражданам, местным органам власти, депутатам, представителям некоммерческих организаций и бизнеса в осуществлении практических шагов в направлении устойчивого развития (УР) как самих организаций, так и территорий, где они осуществляют свою деятельность.

Рецензенты:

*Бернхард Шварц,
Геннадий Калёнов*

Содержание

Предисловие	5
I. Понятия и концептуальные основы	6
1. Глоссарий и перечень сокращений	6
2. Устойчивое развитие: введение в тему	9
3. Что такое «стратегия устойчивого развития ассоциации», зачем она нужна?	10
4. Принципы устойчивого развития	13
5. Критерии SMART	14
6. PESTEL-аспекты	15
7. Взаимосвязь видения, целей, приоритетов, мероприятий и индикаторов	16
II. Участники и ресурсы	17
8. Потенциальные участники процесса разработки и реализации Стратегии	18
9. Организационная структура и функции участников разработки и реализации Стратегии	20
10. Схема партисипативного процесса разработки Стратегии	21
11. Коммуникационный план по вовлечению и информированию заинтересованных «игроков»	23
12. Карта ресурсов Стратегии	24
III. Требования к Стратегии и этапы работы	25
13. Требования к Стратегии	25
14. Алгоритм разработки Стратегии	26
15. Первые шаги	27
16. Выработка видения (vision) Жилищной ассоциации	28
17. Уточнение проблем и ставка на преимущества	29
18. Определение приоритетов и целей	29
19. Разработка индикаторов	30
20. Использование пособия «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства»	31
21. Цели устойчивого развития-2030 и деятельность Жилищной ассоциации	36
IV. Организация процесса	38
22. План инициативного мероприятия по разработке Стратегии и развития Жилищной ассоциации	38
23. Проект решения (постановления) о разработке Стратегии развития Жилищной ассоциации «...» и создании Общественного совета по ее разработке и реализации	39
24. План действий по разработке и реализации Стратегии	40
25. Контрольная ведомость выполнения мероприятий по разработке и реализации Стратегии	41
26. Протокол заседания Общественного совета / Координационного бюро / Тематической рабочей группы (шаблон)	42
V. Документ Стратегии	43
27. Пример структуры Стратегии	43
28. Возможные акценты в содержании Стратегии развития Жилищной ассоциации	44
29. Матрица SWOT-анализа	45
30. Возможный перечень индикаторов для Стратегии	46
31. Рекомендации по оформлению Стратегии	47
32. Статус Стратегии	48
Заключение	49
Литература	50
<i>Приложение 1. Концепция по созданию и развитию Союзов и ассоциаций в жилищном секторе</i>	53
<i>Приложение 2. Анкета для изучения мнений жителей дома №</i>	58

В брошюре использованы следующие сокращения:

1. ЕС — Европейский Союз
2. ЖКУ — жилищно-коммунальные услуги
3. ЖКХ — жилищно-коммунальное хозяйство
4. ЖСПК — жилищно-строительный потребительский кооператив
5. ИП — индивидуальный предприниматель
6. КТОС — комитет территориального общественного самоуправления
7. МЖД — многоквартирный жилой дом
8. МП21 — Местная повестка на XXI век (местная стратегия устойчивого развития)
9. МСП — малые и средние предприятия
10. МТП — международная техническая помощь
11. НГО (НКО) — негосударственная (некоммерческая) организация
12. НКУ — Немецкий кодекс устойчивости — «Кодекс устойчивого развития», принятый немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 году и обновленный в 2014 году
13. ООН — Организация объединенных наций
14. ПК — производственный кооператив
15. ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций
16. СМИ — средства массовой информации
17. СУРА — стратегия устойчивого развития ассоциации
18. ТС — товарищество собственников
19. ЦУР — цели в области устойчивого развития

Предисловие

Это пособие должно помочь руководителям и членам правлений жилищных ассоциаций, заинтересованным гражданам, местным органам власти, депутатам, представителям некоммерческих организаций и бизнеса в осуществлении практических шагов в направлении устойчивого развития (УР) как самих организаций, так и территорий, где они осуществляют свою деятельность.

Такую задачу мы ставим, объединив в этом издании информацию, инструменты и имеющийся опыт в данной области. То есть у вас возникает возможность «не изобретать велосипед». Одновременно наши рекомендации не должны восприниматься как догмы; и лучшим результатом данной работы нам видится творческое развитие, дополнение и обогащение изложенных здесь идей вами, дорогой коллега. Надеемся, что это произойдет.

Мы исходим из того, что вы заинтересованы в позитивных изменениях вокруг: чтобы ваше жилище было удобным и здоровым, а двор — безопасным. Чтобы воздух, которым вы дышите, был чистым, чтобы рядом шумела листва деревьев и кустарников, слышалось пение птиц. Чтобы можно было воспользоваться качественными жилищно-коммунальными услугами и быть спокойным за среду обитания, начиная со своего многоквартирного дома. Чтобы ваш голос был слышен при принятии решений о развитии места, где вы живете.

Достижению этих целей и служат **Стратегии развития жилищных ассоциаций** (далее — **Стратегии**), разработанные на основе принципов устойчивого развития. Причем только при активном участии большинства граждан в работе для достижения этих целей возможен успех. Нельзя помочь тому, кто не помогает себе сам.

Предлагаемое пособие состоит из предисловия, пяти частей, заключения, списка литературы и приложений. Каждая часть начинается с небольшого пояснения. Затем изложение разделяется на параграфы, которых в пособии 32. Рекомендуем ознакомиться с содержанием пособия последовательно, а затем использовать по мере надобности соответствующие разделы. Мы старались, чтобы тексты не были перегружены, идеи — визуализированы, шаблоны можно было копировать и использовать по прямому назначению. Насколько это получилось — судить вам. В любом случае будем рады любой обратной связи.

Методические указания, описанные в пособии, обобщают исследования и практический опыт автора по тематике совместного домовладения и разработке стратегий устойчивого развития территорий и организаций. При разработке использованы: Методическое пособие для разработки стратегий устойчивого развития на местном и региональном уровнях «Дорогу осилит идущий! (в схемах, таблицах, образцах документов)» (Львов, 2016), разработанное в рамках международного немецко-украинского благотворительного проекта «Устойчивое развитие жилищного хозяйства в Украине: содействие местному развитию и усиление роли негосударственных структур» программы «ЕuropeAid» в 2013–2016 годах (финансирование Европейской Комиссией, головным партнером проекта являлась Инициатива «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» IWO из Берлина), Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории, созданное в рамках проекта международной технической помощи «Расширение экономических возможностей в сельской Беларуси», реализованного Учреждением «Новая Евразия» в 2014–2017 годах, благодаря финансированию Европейского союза и софинансированию Агентства США по международному развитию (USAID) и другие материалы, приведенные в списке литературы в конце пособия.

Автор выражает большую признательность всем участникам проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь», который реализован при содействии Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии (ППБ), чьи мнения, идеи, предложения были очень ценны и способствовали появлению данного издания. Особо хочется поблагодарить исполнительного директора Международной ассоциации менеджмента недвижимости Геннадия Калёнова, совместная работа с которым над настоящим пособием позволила придать ему большую организационную четкость и практическую ориентированность. Итак — в путь, в направлении устойчивого развития вашей жилищной ассоциации!

Понятия и концептуальные основы

Все чаще в начале каких-либо обсуждений, докладов, презентаций можно услышать: «Давайте сначала договоримся о терминах». Действительно, одинаковое понимание понятий, выражений, сокращений является важной основой для уяснения сути высказываемых суждений, мнений, излагаемых текстов. Поэтому здесь мы уделили место пояснению того, что мы (и, на наш взгляд, большинство специалистов по вопросам устойчивого развития территорий) понимаем под основными терминами, использованными в данном пособии. Кроме того, в конце пособия приводится список литературы, который может помочь глубже разобраться с возникающими вопросами по теме устойчивого развития и разработке стратегий.

1. Глоссарий и перечень сокращений

Гражданское общество (англ. civil society) — совокупность негосударственных общественных образований, объединяющих граждан на основе свободного волеизъявления и выражающих их интересы и желания. К организациям гражданского общества, в частности, относятся общественные организации и ассоциации, партии и религиозные объединения, фонды, клубы, инициативы и другие формы общественной самоорганизации. Эту сферу общества называют иногда «третьим сектором», наряду с двумя другими секторами — государством и бизнесом.

Жилищные ассоциации — объединения товариществ собственников, организаций застройщиков, управляющих и сервисных компаний, строительных, риэлтерских и клининговых компаний. Ассоциация — это добровольное объединение юридических лиц с целью ведения конструктивного диалога с региональными и центральными органами власти, взаимного сотрудничества. Члены ассоциации при этом сохраняют свою юридическую самостоятельность. Ассоциации организуются для выполнения совместных действий, взаимопомощи, совместного решения научно-технических, коммерческих, социальных, производственных и экономических задач, представляющих интерес для группы субъектов. Отдельная и наиболее важная роль именно жилищных ассоциаций — ведение диалога с органами власти с целью совершенствования жилищного законодательства.

Индикатор — доступная для наблюдения и измерения характеристика изучаемого объекта, позволяющая судить о его состоянии в настоящее время или в прошлом и, возможно, прогнозировать его изменения.

Институционализация — правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений. Когда мы говорим об институциональной основе каких-либо действий или программ, то, как правило, имеем в виду элементы законодательства (нормативных актов) и организации (формальные и неформальные).

Концепция (лат. conceptio — система, совокупность, сумма):

1. система взглядов, то или иное понимание явлений действительности;
2. единый, определяющий замысел, краткое изложение, ведущая мысль какого-нибудь произведения, научного труда;
3. «крупный» план, содержащий основные мероприятия и сроки их выполнения для достижения какой-либо цели, являющейся основой для детального планирования.

Лоббирование; лоббизм (англ. lobbying) — намеренное установление связей с должностным лицом или служащим любого исполнительного ведомства от имени другой стороны и последующее давление на него с намерением повлиять на принятие выгодных официальных решений.

Локальная территория (англ. local — местный):

1. территория в рамках муниципального образования, ограниченная с учетом исторически сложившихся отношений и/либо имеющая естественные или природные границы — двор, улица, микрорайон, поселок;
2. территория компактного проживания однородного населения (общины).

Локальный — сосредоточенный в одном месте, присущий одному месту.

Местная повестка-21; Местная повестка (дня) на XXI век; Локальная повестка-21; Местная (локальная) стратегия устойчивого развития (англ. Local Agenda 21) — процесс, в котором местные власти работают в тесном сотрудничестве со всеми секторами и слоями местного общества, создавая и развивая планы действий по достижению устойчивого развития на местном уровне. Идея Местных повесток была предложена в качестве инструмента достижения устойчивого развития на Конференции по окружающей среде и развитию в 1992 году в Рио-де-Жанейро. Местные повестки широко распространены во многих странах мира и являются эффективным инструментом устойчивого развития местных сообществ. Важно различать термины «Местная повестка-21» и «Повестка-21» (см. ниже).

Местное самоуправление — законодательно закрепленная деятельность населения по решению непосредственно или через органы местного самоуправления вопросов местного значения, исходя из интересов населения, его исторических и иных местных традиций.

Местное сообщество; коммуна; община (англ. local community) — территориальный коллектив, население, постоянно проживающее на локальной территории, объединенное общими интересами и воспринимающее себя как единое целое. Важной (но не обязательной) характеристикой местного сообщества является самоорганизация граждан по месту их жительства, наличие общих органов управления и/или самоуправления, а также законодательно закрепленных границ и административного статуса территории.

Неправительственная (негосударственная) организация (НПО/НГО); общественная организация — некоммерческая организация, созданная без участия государства, основной сферой деятельности которой является общественно-полезная деятельность. НПО состоит из людей, разделяющих общие интересы, идеологии, культурные пристрастия вне формальных государственных органов.

Партнерство (англ. partnership) — система равноправных взаимоотношений организаций и лиц для достижения общей цели. Взаимодействие и координация участников в рамках партнерства, объединение усилий и ресурсов позволяют повысить их эффективность, получив синергетический эффект.

Повестка-21, Повестка на XXI век (англ. Agenda 21) — документ, принятый на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро в 1992 году представителями 179 стран. Повестка-21 — основополагающее международное соглашение по проблемам сбалансированного и комплексного подхода к вопросам окружающей среды и развития. Устойчивое развитие является центральной идеей Повестки-21.

Повестка ООН-2030 (англ. — *UN Agenda 2030*) (полное название: «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года») — итоговый документ саммита ООН по принятию повестки дня в области развития, принятый Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 г. Это план, который осуществляется всеми странами и всеми заинтересованными сторонами, действующими в совместном партнерстве, с целью вывести мир на траекторию устойчивого и жизнестойкого развития. О масштабности и амбициозности этой новой всеобщей повестки дня свидетельствуют содержащиеся в нем **Цели в области устойчивого развития**.

Регион (лат. regio — область) — область, район, территория, часть страны, области, района, отличающаяся совокупностью сложившихся природно-географических, социально-экономических и других характеристик;

в международной терминологии — территория, объединяющая несколько стран (например, регион Балтийского моря).

СВОТ-анализ (*англ.* SWOT-analysis) — метод анализа, реализуемый, как правило, в форме групповой работы. Аббревиатура SWOT обязана своим происхождением четырем англоязычным словам: strength (сила), weakness (слабость), opportunities (возможности) и threats (угрозы). Именно эти характеристики анализируемого объекта или явления фиксируются и оцениваются в процессе SWOT-анализа.

Стратегия (*греч.* strategía = stratos – войско + ago – веду) — наиболее общий план действий, как правило — долгосрочный, основанный на далеко идущих прогнозах; выбор ключевых направлений развития, интегрирующий главные цели, политику и действия в согласованное целое.

Субсидиарность (от лат. *subsidiarius* — вспомогательный) — организационный и правовой принцип, согласно которому задачи должны решаться на самом низком, малом или удаленном от центра уровне, на котором их решение возможно и эффективно. То есть государство должно проявлять инициативу и брать на себя задачи (предлагать свои услуги и ресурсы) только в тех вопросах, где возможностей независимых частных лиц и их организаций (включая местное самоуправление) оказывается недостаточно. В случае, если задача может быть решена на местном уровне так же эффективно, как на национальном, следует предпочесть местный уровень.

Устойчивое развитие (УР) (*англ.* sustainable development) — это такое развитие, при котором удовлетворение нужд нынешнего поколения происходит без ущемления возможностей будущих поколений удовлетворять свои потребности. Данное определение, используемое ООН, является в настоящее время наиболее широко применяемым. Вместе с тем имеется большое число других трактовок данного понятия. Так, в формулировке Всемирного банка, устойчивое развитие — это управление совокупным капиталом общества в интересах сохранения и приумножения человеческих возможностей. Часто определения УР базируются на фиксации необходимости гармоничного развития производства (экономики), человека (социальной сферы) и окружающей природной среды. В ряде определений акцент делается на непревышение предельно допустимых уровней антропогенного воздействия на экосистемы.

Цели в области устойчивого развития (ЦУР) (*англ.* Sustainable Development Goals (SDGs)) — набор из 17 глобальных целей и 169 соответствующих задач, содержащийся в документе «Преобразование нашего мира: повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года», принятом Генеральной Ассамблеей ООН в 2015 г. в качестве плана действий для людей, планеты и процветания.

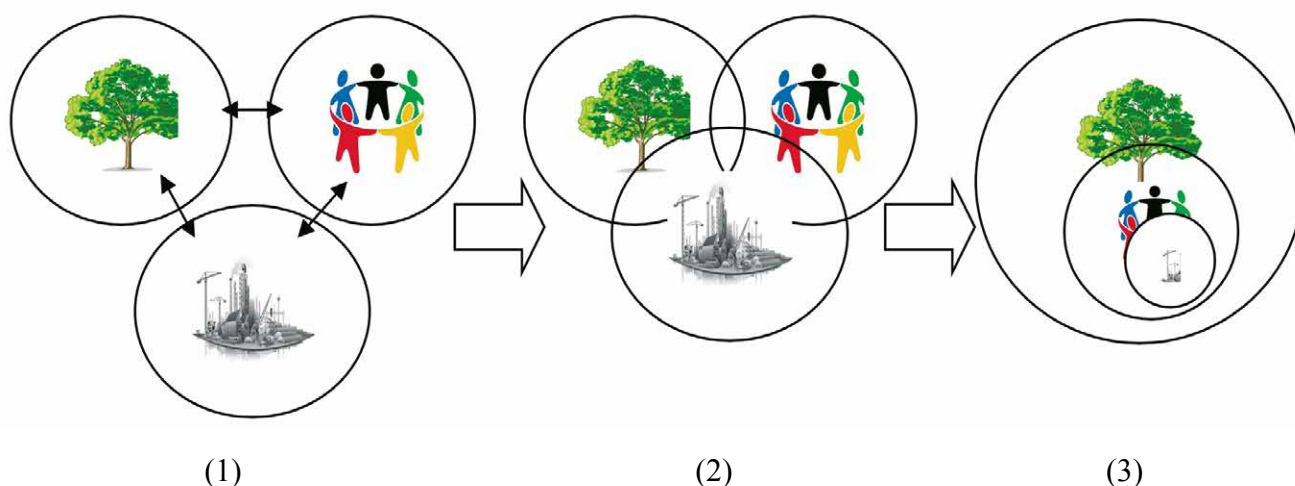
2. Устойчивое развитие: введение в тему

Концепция устойчивого развития сформировалась в последние десятилетия XX века как ответ на нарастание экологических, социальных и экономических проблем человечества. Принятие в 1992 году на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро важного международного документа — «Повестки на XXI век» (Agenda 21), подписанного большинством стран мира, создание международных и национальных органов, призванных обеспечить выполнение этих обязательств, разработка страновых стратегий устойчивого развития — это реакция мирового сообщества и национальных правительств на усиление вероятности катастрофичности сценария «традиционного» пути развития.

«Человечество способно сделать свое развитие устойчивым, то есть таким, когда происходит удовлетворение потребностей нынешнего поколения, и при этом не создается угроз удовлетворению потребностей будущих поколений» — эта оптимистическая формулировка из доклада Международной комиссии по окружающей среде и развитию ООН, подготовленного в 1987 году, стала лозунгом действий по реализации нового сценария жизни.

В самом общем понимании устойчивое развитие — это развитие продолжительное по времени и комплексное по содержанию, при котором достигается баланс между его природным, социальным и экономическим компонентами.

Эволюцию взглядов на отношения между природой, обществом и экономикой можно схематично представить следующим образом:



То есть вначале (1) было замечено лишь существование связей между этими сферами. Затем (2) особое внимание было обращено на достижение баланса в их развитии. Этот баланс стали называть «устойчивым развитием». Осознание человеческого общества как части природы, а экономики — как части человеческой деятельности (3) — современный взгляд на ситуацию. Так концепция устойчивого развития представляется наиболее логично.

В настоящее время концепция УР является самым признанным взглядом на то, как надо действовать в интересах сегодняшнего дня и лучшего будущего.

Наиболее широкий масштаб при этом приобрела в первые десятилетия после подписания «Повестки на XXI век» работа по практическому осуществлению принципов устойчивого развития на местном уровне — в городах, районах, сельских общинах, и даже школах и дворах. Феномен стратегий устойчивого развития небольших территориальных систем (их часто называют также «Местными повестками-21» — Local Agenda 21) распространился на большинство стран мира. Параллельно происходили институциональные изменения, которые также закрепляли усиливающуюся роль местных сообществ в решении проблем мирового развития. Участие населения в принятии решений по поводу будущего их городов и деревень в большинстве экономически развитых стран мира стала нормой, закреплённой соответствующим законодательством.

«Думаем глобально — действуем локально», — провозглашают активные люди, муниципалитеты, организации гражданского общества, бизнес, внося заметный вклад в дело УР. **«Много маленьких людей во множестве маленьких городов и деревень, делая много маленьких дел, изменяют мир»**, — цитируют активисты УР ставшую уже широко известной поговорку. А очередной Всемирный Саммит ООН по устойчивому развитию, состоявшийся в 2012 году, снова подтвердил намерения мирового сообщества совместно двигаться в направлении устойчивого развития. 1 января 2016 года официально вступила в силу Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года, принятая мировыми лидерами в сентябре 2015 года под эгидой Организации Объединенных Наций <http://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/about/development-agenda/>. Новая Повестка — это призыв к странам начать работу над достижением 17 целей устойчивого развития. Цель №11 звучит так — «Устойчивые города и населенные пункты».



3. Что такое «стратегия устойчивого развития ассоциации», зачем она нужна?

Существует два наиболее широко распространенных понимания стратегий устойчивого развития (и это применимо как для целых стран, так и для территорий и организаций).

Во-первых, это — документ, долгосрочный план действий, направленный на достижение устойчивости развития территории, местного сообщества, организации, предприятия.

Во-вторых, это — процесс, сопровождающий реализацию данного плана, совокупность действий всех участников воплощения в жизнь общих замыслов по развитию на принципах устойчивого развития. Лучше всего, когда эти два понятия «сходятся» воедино. То есть когда существует (либо разрабатывается) Стратегия как план (текст) и одновременно активно осуществляются мероприятия, продвигающие ее субъект в направлении реализации стратегии. **«Важно, чтобы стратегия была не только документом, но в первую очередь процессом»**, — указывают теоретики и практики движения за устойчивое развитие.

Зачем же Жилищной ассоциации или ее дочерней бизнес-компании нужна Стратегия? Может быть, ничем не худшие результаты могут быть достигнуты и без стратегии? Что ж, бывало и такое. Однако, как образно выразился древнеримский мыслитель Сенека, «кораблю, который не знает, в какую гавань он плывет, нет попутного ветра». И это — только один из ряда негативных моментов отсутствия стратегии.

«Работать на основе стратегии», — предлагают коллеги из стран Европейского Союза, с которыми мы общались во время обучающих поездок по тематике местного развития и жилищных реформ.

Итоговым положительным результатом разработки и реализации стратегии развития ассоциации ТС и ЖСПК является повышение качества жизни населения, проживающего в многоквартирных жилых домах (совместных домовладениях, объединенных в ассоциацию). Благодаря чему это достигается? Среди позитивных эффектов от разработки и реализации стратегии устойчивого развития Жилищной ассоциации следующие, она:

- объединяет разрозненные действия в систему, фиксирует приоритеты и концентрирует усилия и ресурсы на магистральных направлениях действий;
- повышает эффективность использования имеющегося потенциала, обнаруживает скрытые резервы развития и привлекает дополнительные (внутренние и внешние) ресурсы;
- объединяет/сплачивает коллектив организации (местное сообщество) для решения общих задач;
- создает позитивный имидж ассоциации, ее членов, местного сообщества.

«В нашей жилищной ассоциации мы сами участвовали в выработке направлений развития. Наши предложения включены в официальную стратегию, и мы верим и поддерживаем делами реализацию нашей Стратегии», — говорят жители, ощущая свою значимость, заботу со стороны руководства ассоциации и долговременность перспектив в данном месте. А что это — если не важный компонент качества жизни?

Наличие Стратегии для потенциального инвестора — это ясный знак о «продвинутости» как самой Жилищной ассоциации, так и ее партнеров — жителей, местной власти, бизнеса и по сути — предварительные инвестиции в благоприятный инвестиционный климат.

Стратегия, как правило, продвигает местный бренд, и благодаря этому населенный пункт или район становится более «заметным», привлекает новых жителей и инвестиции. Одновременно усиливается чувство «местного патриотизма», гордость за свою «малую Родину» и желание активного ее развития.

«В процессе разработки стратегии мы многому научились, и мы продолжаем учиться в процессе ее реализации», — отмечают участники стратегических сессий в ассоциациях-пионерах разработки Стратегий. Таким образом, можно говорить о развитии местного социального капитала ассоциаций — важной основе успешного комплексного развития.

«А у нас, благодаря работе над стратегией, расширились ряды нашего актива, больше жителей интересуются общими делами, участвуют в совместных мероприятиях», — замечают другие местные жители. «Действительно, можно сказать, что такая деятельность «будит» местное население, вовлекает новых «игроков» в процесс УР», — подтверждают эксперты.

«Когда у нас появился обобщающий стратегический документ, это помогло нам даже в диалоге с городскими властями и контрольными органами, — рассказывают руководители и сотрудники ассоциаций. — Здесь сведены воедино ранее обособленные планы и отдельные материалы, и в ответ на возникающие к нам вопросы мы просто указываем на соответствующий раздел в Стратегии».

Разработка и реализация Стратегии часто приводит к усилению взаимодействия между различными организациями и инициативами. Начинает работать, по сути, кластерный подход к развитию. То есть различные люди, товарищества, кооперативы, предприятия и организации, ранее почти не контактировавшие, хотя и бывшие почти соседями, познакомившись в процессе разра-

ботки Стратегии или реализации совместного проекта, начинают активно сотрудничать. Кооперация и взаимная поддержка на руку всем участникам. Как иногда говорят, “win – win” ситуация, когда выгоду получают все участники совместных действий.

Среди конкретных результатов разработки и реализации Стратегии развития Жилищной ассоциации можно также назвать:

- планомерное внедрение технических, технологических, экономических, социальных, природоохранных инноваций в деятельность ассоциации, ее членов;
- благоустройство территории, изменения, дружественные природе;
- развитие международных контактов, обучающие поездки по Беларуси и за рубеж;
- проведение фестивалей, местных праздников, спортивных соревнований, художественных пленэров, открытие музеев, организация выставок;
- повышение привлекательности Жилищной ассоциации в качестве бизнес-партнера малого бизнеса и социального партнера некоммерческих организаций, а в результате — реализация новых проектов, расширение набора товаров и услуг, доступных жителям, повышение их мобильности.

В отличие от стратегий устойчивого развития территорий, стратегические планы развития Жилищных ассоциаций — это все-таки документы (и, как уже отмечалось, соответствующие действия), определяющие развитие конкретной организации, созданной с определенными целями и объединяющей зафиксированный круг участников. Поэтому дополнительные ожидания и эффекты от разработки и реализации стратегии развития Жилищной ассоциации могут быть связаны с ее очень конкретными устремлениями и целевыми установками. В этой связи и позитивные результаты от стратегической работы в ассоциации могут проявляться, например, в:

- динамичном увеличении количества членов ассоциации и соответствующем росте влияния организации в городе;
- скорейшем решении насущных проблем (например связанных с обновлением оборудования, реновацией);
- совершенствовании местных нормативных актов и национального законодательства в жилищно-коммунальной сфере;
- организационном развитии ассоциации, рационализации внутренних процедур, повышении производительности труда персонала и т. п.

Другие эффекты от разработки и реализации Стратегии развития Жилищной ассоциации вы можете отыскать, используя литературу в конце пособия, а также в Интернете.

4. Принципы устойчивого развития

В основе разработки структуры и концепции стратегии устойчивого развития территорий и организаций (а Жилищная ассоциация является организацией, но одновременно речь идет о домах и территории ее членов) должны лежать принципы устойчивого развития, осознанные и принятые всеми разработчиками стратегии и местным сообществом. В научно-методической литературе имеются различные взгляды на принципы устойчивого развития, однако для целей настоящего пособия, основываясь на нашем опыте работы по тематике УР территорий [9], считаем целесообразным ограничить перечень принципов УР следующими:

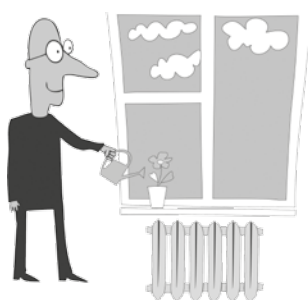
1. Ориентация на образ желаемого будущего



2. Учет экологических ограничений (экологический императив)



3. Системность/ комплексность развития (сочетание экономических, социальных и природоохранных целей и междисциплинарность при разработке стратегии)



4. Использование местных ресурсов и инноваций



5. Партнерство



6. Разнообразие

7. Процесс (понимание стратегии устойчивого развития как процесса активных долгосрочных действий, а не просто разработка документа с таким названием)

8. Эффективное использование (экономию) ресурсов

9. Равенство поколений (улучшение качества человеческой жизни для нынешнего и будущего поколений)

10. Открытость и прозрачность планов и действий в рамках процесса устойчивого развития

11. Использование индикаторов устойчивого развития

12. Субсидиарность.

Часто эти принципы (их набор может варьироваться применительно к конкретным ситуациям) закреплены в методиках, учебных пособиях, издаваемых международными и местными организациями, занимающимися развитием местных сообществ. Публикуя свою Стратегию, инициативные группы включают такие принципы в свои издания, тем самым фиксируя их в качестве важнейших правил, которые они обязуются соблюдать при реализации своего плана долгосрочных действий на принципах УР.

Причем здесь важны и индивидуальные, и коллективные действия. **«Если хочешь идти быстро — иди один; если хочешь дойти далеко — идите вместе»** — гласит известная пословица. Разработка и реализация Стратегии — это как раз такой случай: совместное долгосрочное путешествие единомышленников в направлении устойчивого развития.

И здесь важно, чтобы круг единомышленников, участников стратегической работы в ассоциации постоянно расширялся, а в поле зрения деятельности были все потенциальные участники и различные группы граждан. Не случайно в Целях устойчивого развития-2030, принятых ООН, упоминается и такой принцип, как **«Никто не должен быть забыт»**.

5. Критерии SMART

На протяжении разработки и реализации Стратегии Ассоциации на принципах УР у ее участников обязательно возникает необходимость постановки целей и задач. **Цели и задачи должны быть конкретными и достигаемыми.**

Для того чтобы определить правильное направление развития, поставить реальные цели, выделить основные задачи, указать пути и сроки их решения, мы предлагаем воспользоваться технологией «умно поставленных целей» — SMART. За этой английской аббревиатурой скрывается перечень требований к постановке целей. Каждая буква — одно из таких требований (или по крайней мере пожеланий).

Буква	Значение	Пояснение
S	Specific (Конкретный)	Необходимо четко и однозначно определиться, что именно необходимо достигнуть.
M	Measurable (Измеримый)	Результат должен быть измерим; для каждой из задач должны быть зафиксированы количественные или качественные (прогресс или регресс) индикаторы.
A	Attainable, Achievable (Достижимый)	Цель должна быть достижима; и здесь желательно хотя бы предварительно знать — как, за счет чего, какими силами, с использованием каких ресурсов.
R	Relevant (Актуальный / Значимый)	Цель необходимо сопоставить с приоритетами или целями более высокого порядка. Действительно ли выполнение данной задачи позволит достичь общей желаемой цели?
T	Time-bounded (Ограниченный во времени/ соотносимый с конкретным сроком)	Необходимо удостовериться, удастся ли достигнуть поставленной цели к заданному сроку. Сколько реально времени необходимо на выполнение данной задачи? Срок этот должен быть зафиксирован письменно.

Таким образом, правильная постановка цели означает, что цель должна быть конкретной, измеримой, достижимой, значимой и соотноситься с конкретным сроком.

6. PESTEL-аспекты

Что мы могли забыть? Какие аспекты анализа могли выскользнуть из нашего внимания? Эти вопросы часто возникают во время аналитической работы, при разработке стратегий и планов, а также в процессе их реализации. Не упустить из виду наиболее важные моменты может помочь инструмент PESTEL. Благодаря его использованию на всех этапах разработки и реализации Стратегии существенно повышается вероятность того, что основные аспекты анализа и действий будут учтены. При этом анализируются политические (P — political), экономические (E — economical), социальные (S — social), технологические (T — technological), природосберегающие (E — environmental) и правовые (L — legal) аспекты явления (в нашем случае — сельского развития). PESTEL-анализ может применяться наряду с другими методами анализа либо как самостоятельный инструмент. То, что данный метод повышает эффективность аналитической и плановой работы подтверждает широкое использование его в бизнесе.

В работе над Стратегией можно использовать таблицу (см. рис. ниже) для фиксации соответствующих характеристик сельской территории и выработки направлений деятельности.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ	ЭКОНОМИЧЕСКИЕ
СОЦИАЛЬНЫЕ	ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ
ПРИРОДОСБЕРЕГАЮЩИЕ	ПРАВОВЫЕ

Важно иметь в виду, что термин «*политический*» применяется в данном контексте в широком смысле слова, то есть означает систему инструментов регулирования (в том числе и саморегулирования) развития общества. Таким образом, при анализе политических аспектов проблем в рамках разработки Стратегии развития Жилищной ассоциации возможно рассмотрение таких вопросов, как:

- состояние законодательства и его отдельных компонентов;
- деятельность государственных и местных органов власти и управления;
- деятельность негосударственных организаций и инициатив;
- влияние стихийных бедствий и региональных конфликтов, особые условия.

Экономические аспекты устойчивого развития. Важно не забыть такие как:

- домашняя экономика;
- экономические тренды;
- налогообложение;
- сезонность экономической деятельности и др.

Социальные характеристики местного сообщества: полезно обратить внимание на:

- тренды в образе жизни и потребления;
- участие населения в принятии решений;
- мнения СМИ;
- этические, этнические, религиозные вопросы, рекламу и др.

Технологические критерии могут включать, наряду с другими:

- конкурирующие технологии или продукты;
- информационные и коммуникационные возможности;
- инновационный потенциал, вопросы лицензирования, патенты, вопросы интеллектуальной собственности.

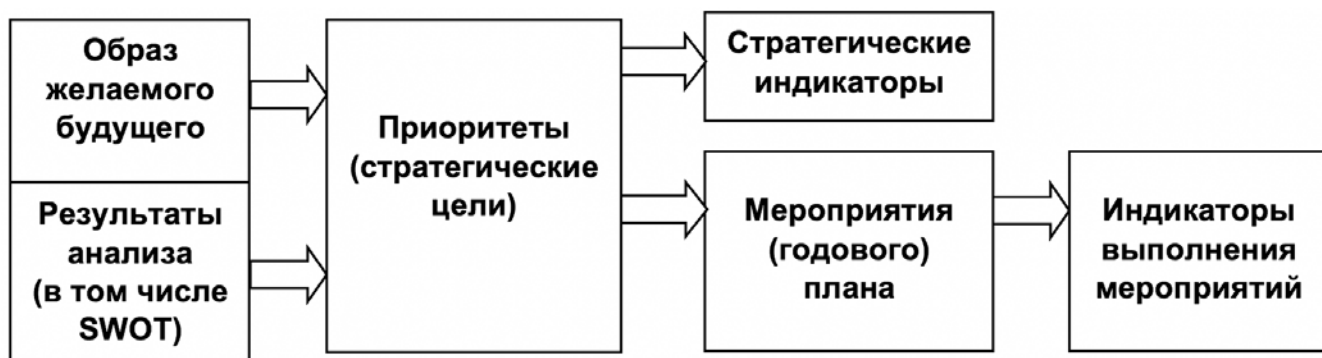
Природосберегающие и экологические аспекты анализа, как минимум, должны отражать ориентацию на непревышение такой нагрузки на природу (из-за сверхэксплуатации или загрязнения), при которой возможно ее самовосстановление, а также вопросы сохранения биоразнообразия.

Правовые моменты включают в данном случае учет рекомендаций, требований и ограничений нормативных и правовых актов, непосредственно касающихся местного развития.

7. Взаимосвязь видения, целей, приоритетов, мероприятий и индикаторов

Одной из опасностей, которые подстерегают команду на пути «перемен к устойчивости», является отклонение от избранного стратегического курса. Часто трудно устоять перед возможностью заняться проектом, для реализации которого легче получить финансы, но который уведит (даже и на время) от приоритетных задач. Такие случаи все равно будут иметь место, однако **необходимо стремиться выдерживать стратегические ориентиры.**

Конкретные мероприятия в рамках Стратегий должны быть связаны с зафиксированными долгосрочными индикаторами; индикаторы, в свою очередь, должны отражать приоритеты (цели); приоритеты должны вытекать из результатов анализа и ориентироваться на образ желаемого будущего.



Такую схему (возможно, наполненную конкретным содержанием, отражающим ваши условия) целесообразно иметь на виду (например, вывешивать, как плакат) во время регулярных встреч актива, собраний жителей.

Напоминание о необходимости обеспечения такой взаимосвязи будет дисциплинировать, направлять дискуссии в нужное русло и в конечном счете повышать эффективность работы. Можно, например, повесить плакат с образом желаемого будущего и приоритетами в людном месте, всегда публиковать их, сделать эпиграфом рубрики в СМИ.

При работе с приоритетами развития Ассоциации полезным может быть изучение разработок, содержащих приоритеты развития страны, области, района, микрорайона (если такие имеются). Такую информацию можно найти в Национальной стратегии устойчивого развития, стратегиях и концепциях областного и районного уровня. Увязка стратегии развития Жилищной ассоциации с местными стратегическими целями, а также с политикой территорий большего масштаба укрепляет ваши позиции, повышает аргументированность ваших предложений.

II. Участники и ресурсы

«Мы увеличиваем ценность местных ресурсов», — такая фраза часто звучит во время встреч с инициативными группами и организациями по развитию сообществ в городах и деревнях западноевропейских стран. Причем по-английски это выражение звучит, скорее, как «добавляем» ценность. Потому что речь идет здесь чаще всего об уже существующих ресурсах, которые в результате «огранки» в процессе разработки и реализации стратегий, проектов и программ приобретают гораздо большую «стоимость» как в финансовом, так и в социальном измерении.

Важно иметь (развить и применять) широкий взгляд на местные ресурсы, которые даже в укрупненном виде представляют собой многоцветную палитру. Это, к примеру, такие ресурсы, как:

- географические;
- сельскохозяйственные
- индустриальные;
- сервисные;
- традиционные (историко-культурные);
- природные (животный и растительный мир);
- минеральные;
- ландшафтные;
- визуальные;
- человеческий капитал.



Список этот можно продолжать, и вопрос «Что является ресурсом для развития нашей Ассоциации, нашего сообщества?» лучше в начале разговора сформулировать как «А что не является ресурсом?». Очевидно, что ответ на последний вопрос, в конце концов, прозвучит примерно так: «Всё может быть рассмотрено и использовано как ресурс». Действительно, даже небольшая компьютерная программа одного из членов ассоциации, презентация привезенной из-за рубежа успешной практики другого, ораторское искусство и умение располагать к себе людей третьего — любое из перечисленного может стать ресурсом, на котором возможно строить эффективную деятельность ассоциации и создавать достойные условия для работы ее актива. Примеров тому множество.

Однако далее мы хотим обратить внимание на важнейший ресурс для разработки и реализации Стратегии развития Жилищной ассоциации — человека, местное население. Именно люди, являясь одновременно главным участником разработки и реализации Стратегии, выступают и как главный ресурс, потенциал этого развития.

В данном разделе мы лишь обозначим, зафиксируем потенциальных участников и другие ресурсы Стратегии, а затем в части IV настоящего пособия изложим рекомендации, как работать с ними.

8. Потенциальные участники процесса разработки и реализации Стратегии

Как правило, мы рекомендуем начинать общение по вопросу о разработке и реализации Стратегии развития Жилищной ассоциации в узком кругу единомышленников (в рамках инициативной группы) — застрельщиков процесса. Это могут быть, например, активные председатели ТС и ЖСПК, руководство ассоциации, заинтересованный местный активист из некоммерческой организации, предприниматель или один из работников профильного учебного заведения, а также приглашенный эксперт.

Преимущество приглашенного эксперта состоит в следующем: эксперт методически разъяснит суть предстоящей работы и поможет организовать общественность, привлечь участников к разработке Стратегии.

Участники инициативной группы предварительно оценивают данное дело с точки зрения перспективности и актуальности для них и договариваются о проведении собрания собственников для окончательного принятия решения. Важно, чтобы решение о работе над Стратегией было принято именно на собрании, не кулуарно, не сверху. Тогда у этого процесса гораздо больше шансов на успех.

В ряде случаев хорошо зарекомендовал себя предварительный опрос собственников, во время которого одновременно с выяснением проблем и направлений развития выявляется потенциальное количество жителей, готовых участвовать в этом процессе (пример такой анкеты см. в Приложении 2).

А кого пригласить на собрание? Такой вопрос всегда встает перед организаторами. Эксперты рекомендуют выбрать вариант с широким участием различных слоев населения, людей разных профессий и возрастов (помним принципы устойчивого развития — «разнообразие» и «партнерство», а также декларацию ЦУР — «никого не оставить в стороне»). Желателен и гендерный баланс (имеется ввиду доступность для обоих полов). Вместе с тем эффективность собрания снижается при большом числе участников, поэтому, на наш взгляд, оптимальное количество участников — 15-20 человек.

Тему собрания, как показала практика, желательно не определять сложными и пока непонятными терминами (как, например, «Устойчивое развитие», «Местная повестка-21» или даже «Стратегия»). В начале процесса люди лучше воспримут нейтральное «Собрание по вопросам развития Ассоциации», «Вовлечение населения в решение вопросов жилого фонда» или что-то еще более «приземленное», например «Сделаем наш двор чище», «Благоустроим микрорайон для наших детей и стариков» и т. д.

При созыве собрания предлагаем воспользоваться заготовкой списка потенциальных участников инициативного собрания по разработке Стратегии (см. далее).

Важен и формат проведения собрания. Наиболее эффективно посадить участников за круглый стол либо пригласить в «клуб по ЖКХ». Наименее подойдет официальный конференц-зал с «президиумом» на сцене.



СПИСОК
приглашенных на инициативное собрание по разработке
Стратегии развития Жилищной ассоциации

№	Категория/профессия/ кого представляет	ФИО, телефон, эл. почта	Отметка о приглашении
1	Правление ассоциации		
2	Специалисты Ассоциации		
3	Председатель ТС		
4	Член правления ТС		
5	Председатель ЖСПК		
6	Член правления ЖСПК		
7	Работники администрации района, города		
8	Депутаты местного совета		
9	Магистрант кафедры экономики недвижимо- сти		
10	Представитель Ресурсного Центра учрежде- ния образования		
11	Представитель профсоюза		
12	Предприниматель		
13	Общественная организация		
14	Директор дочерней коммерческой компании ассоциации		
15	Представитель Республиканского Союза ТС и ЖСПК		
16	Журналист		
17	Государственное промышленное предприятие (член ассоциации)		
18	Коммерческое профильное предприятие (член ассоциации)		
19	Представитель ассоциации с разработанной стратегией		
20	Эксперт по СУР		

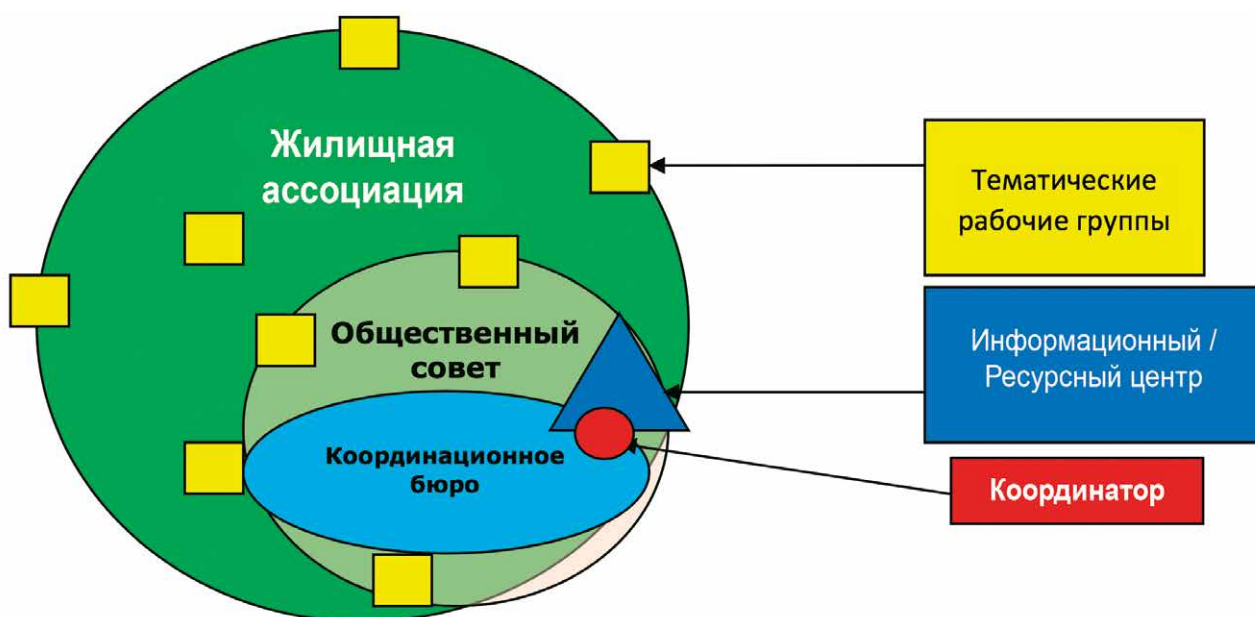
Данный список выполнит также функцию первоначальной базы данных об участниках про-
цесса устойчивого развития на территории.

9. Организационная структура и функции участников разработки и реализации Стратегии

В начале инициирования разработки Стратегии развития Жилищной ассоциации (в конце первого инициативного собрания) участники приглашаются свободно сформировать **Общественный совет** (Стратегический совет или Инициативную группу) по разработке и реализации Стратегии.

Позже состав **Общественного совета** утверждается решением руководства Ассоциации. Одновременно на собрании выбирается (а затем, возможно, утверждается руководством Ассоциации) **Координационное бюро** во главе с Координатором. В состав **Общественного стратегического совета** входят в основном местные жители, однако туда могут быть приглашены и внешние эксперты либо другие полезные граждане.

Модель «Жилищная ассоциация — **Общественный совет** — **Координационное бюро** — Координатор» (см. рис.) позволяет эффективно реализовать задачу по разработке и осуществлению Стратегии.



Рекомендуемое число членов **Общественного совета** — около 5-7 человек. В нем должны быть представлены основные целевые группы Ассоциации, как минимум — представители организаций — членов Ассоциации, активные собственники жилья, предприниматели.

Основными функциями **Общественного совета** являются:

- принятие (утверждение) стратегических решений по разработке и реализации Стратегии;
- принятие решений по составу **Координационного бюро** и кандидатуре Координатора.

Координационное бюро (с оптимальным составом 3 человека с обязательным участием членов правления Ассоциации) — это фактический «куратор» процесса с функциями оперативного управления и контроля над разработкой и реализацией Стратегии, взаимоотношений с другими субъектами в местном сообществе и за ее пределами.

Координатор выполняет функции менеджера процесса разработки и реализации Стратегии и функционирования **Координационной группы**.

Наиболее распространенной и эффективной формой реализации Стратегий развития территорий и организаций показали себя **Тематические рабочие группы**, которые создаются для ре-

шения конкретных актуальных задач в рамках стратегий. В некоторых странах в местных сообществах создавались и успешно решали свои задачи десятки Тематических рабочих групп. Как правило, эффективность их деятельности также выше, если в них представлены и администрация, и гражданское общество, и бизнес.

Значительную поддержку процессу создания и реализации Стратегий развития жилищных ассоциаций могут оказать **Информационные центры по устойчивому развитию (или — Ресурсные центры)**. Такие структуры организовывались порой на базе информационных уголков в библиотеках, затем их создание активно поддерживалось в рамках проектов международной технической помощи по линии ЕС, ПРООН и др. Можно создать такой центр на базе офиса, расчетного центра Ассоциации, использовать веб-страничку Ассоциации как ресурс для информирования и общения по вопросам разработки и реализации стратегии.

Ценность Информационных (ресурсных) центров по УР в том, что они дополняют институциональное оформление процесса разработки и реализации Стратегий, то есть к нормативному компоненту (стратегия) добавляется организационный (центр). Часто именно на базе Информационного центра организуется работа Координационного бюро по разработке и реализации Стратегии. Информационный центр оказывает ресурсную (оргтехника, информация) поддержку участникам стратегического процесса — Координационному бюро, членам Общественного совета, участникам Тематических рабочих групп. Информационные центры могут стать точкой роста для создания специализированной местной общественной организации по тематике УР — перспективного потенциального партнера Жилищной ассоциации.

10. Схема партисипативного процесса разработки Стратегии

Участие общественности в процессе разработки и реализации Стратегии развития Ассоциации — принципиальный момент. По сути, нельзя говорить о документе, разработанном внешними экспертами или «спущенном» с верхних этажей власти, либо — разработанном сугубо руководителем Ассоциации, как о реальной Стратегии на принципах УР. Да, это могут быть полезные, правильные разработки, но они не будут восприняты членами Ассоциации и местным сообществом как «свои»; они имеют много шансов не быть осуществленными, а если это и получится, то, скорее, формально. Очень важно, чтобы представители объединений собственников, предприятий почувствовали себя реальными соавторами и соисполнителями стратегии ассоциации.

С этой целью в последнее время в методических материалах и рекомендациях стали выделять этот вопрос в особую задачу и использовать специальное название: партисипация (*от лат. participation — участие*). Имеются различные взгляды на обеспечение партисипации при разработке стратегий устойчивого развития (см., например, [33]).

В рамках нашего подхода партисипативный подход охватывает все основные компоненты действий в рамках разработки и реализации Стратегии Жилищной ассоциации (см. в том числе схему в разделе 14). Начиная с приглашения широкого круга представителей местного сообщества на инициативное собрание, вовлечение их в рабочие органы (Общественный совет, Координационное бюро, Тематические рабочие группы, работу Информационного центра), к обсуждению и корректировке первых текстов Стратегии (см. схему партисипативного процесса разработки и реализации Стратегии) до публикации Отчета о прогрессе.

Схема партисипативного процесса разработки и реализации Стратегии



Данную схему можно использовать и для контроля: обеспечивается ли реальное участие представителей местного сообщества в Стратегии? Просто ставьте «галочку» (✓) в каждом из квадратов, где такое участие обеспечено.

И еще одно важное замечание по вопросу о партисипативном подходе: желательно, чтобы Жилищная ассоциация, ее члены и актив не только обеспечили такую практику применительно к своей стратегии, но так же активно участвовали в разработке и реализации стратегий устойчивого развития более высокого уровня: города, района, области, страны. Внося свой вклад в УР территории, Жилищная ассоциация создает хорошие предпосылки для собственного УР, поскольку при этом укрепляет позитивный имидж, получает политическую поддержку, заводит полезные связи, приобретает новую информацию, развивает свой социальный капитал.

11. Коммуникационный план по вовлечению и информированию заинтересованных «игроков»

Информирование и вовлечение заинтересованных «игроков» в процесс разработки и реализации Стратегии развития Ассоциации — важная основа последующих эффективных действий команды и всего местного сообщества.

В каждом конкретном случае возможны различные подходы к этому вопросу, и мы предлагаем один из вариантов, который, конечно же, может быть скорректирован с учетом местных условий — разработки коммуникационного плана и четкого следования этому плану.

	Мероприятие	Ответственный	Срок исполнения	Примечания
1	Первичное информирование целевой группы о возможности работы над Стратегией			используя реестр членов
2	Приглашение целевой группы на инициативное собрание			по электронной почте, по телефону
3	Приглашение журналистов на собрание			по электронной почте, по телефону
4	Составление пресс-релиза о собрании и его распространение			
5	Создание Тематической группы по информированию и образованию для УР			
6	По итогам собрания подготовка итогового протокола и рассылка его участникам			
7	Определение постоянного места (стенда) для информирования о Стратегии			
8	Ведение регулярной рубрики о Стратегии			в местной газете, на радио
9	Разработка логотипа Стратегии, своеобразного стиля			
10	Освещение результатов работы по Стратегии, в том числе отдельных тематических групп			через СМИ, Интернет, объявления
11	Знакомство с опытом других организаций, территорий			через СМИ, Интернет, объявления

Это, как говорится, для начала.

Старайтесь в процессе коммуникации воодушевлять (немецкие эксперты пишут: «чтобы проскочила искра») представителей местного сообщества на активные действия. В то же время будьте критичны, отмечайте как проблемы, так и положительные результаты и показывайте, какие резервы еще существуют в работе. Честное отношение будет оценено многочисленным участием.

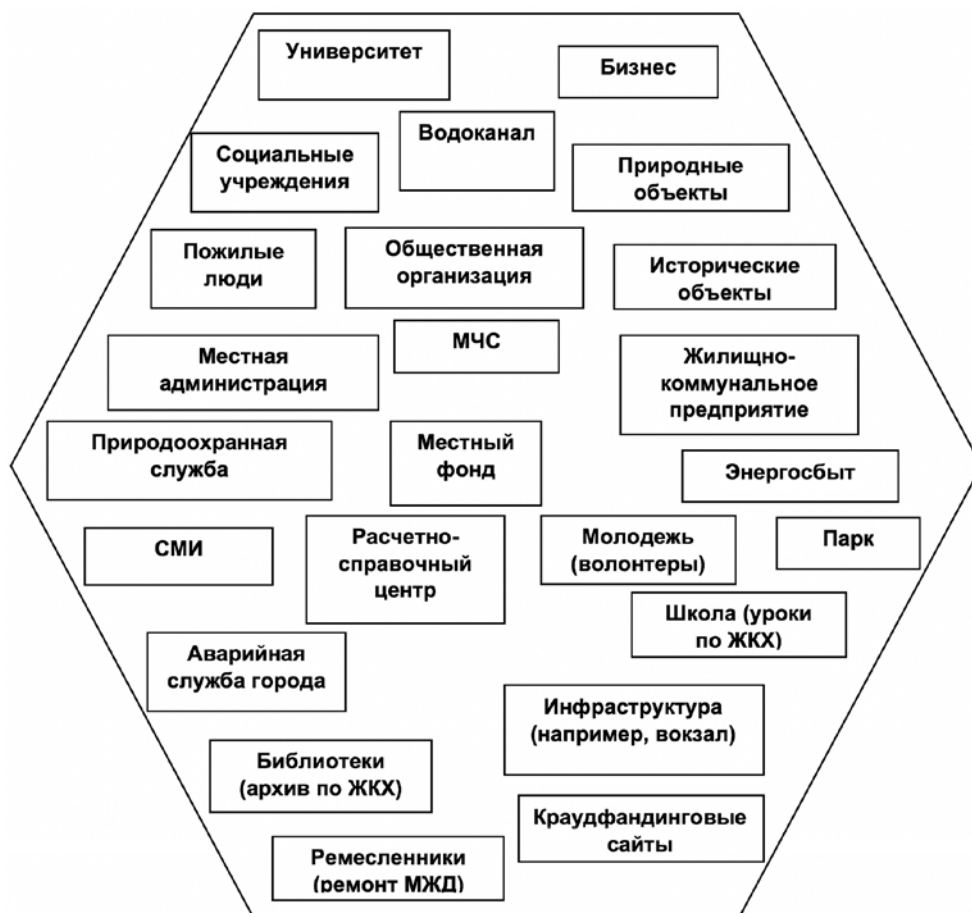
12. Карта ресурсов Стратегии

Основным ресурсом для разработки и реализации СУР Жилищной ассоциации являются, конечно же, руководители, сотрудники и члены ассоциации. Без их заинтересованности, активности и «черновой» работы возникновение Стратегии трудно вообразить.

«Стратегическая команда» ассоциации, взявшая на себя выполнение этой работы, это и катализатор, задача которого также найти и привлечь для работы над Стратегией и другие ресурсы, в первую очередь человеческие. Зачем привлекать кого-то извне? Кого конкретно и как? Чем полезны они могут быть для СУР нашей Жилищной ассоциации? Такие вопросы могут возникнуть.

Ответы на них в значительной степени зависят от конкретной ситуации, приоритетов, задач. Общее мнение: «Дополнительные ресурсы лишними не будут». Но более убедительна мысль о целесообразности привлечения внешних участников на отдельных этапах разработки и реализации Стратегии. Так, например, логичным будет партнерство с учреждением образования (особенно связанным с обучением строительным специальностям или с экономикой недвижимости), отделом городского развития местной администрации. Другой пример, когда для проработки раздела стратегии по созданию безбарьерного пространства имеет смысл привлечь заинтересованных студентов-архитекторов из городского университета. Вариантов здесь много.

«Развитие объединений должно начинаться внутри них за счет внутренних ресурсов», — мы разделяем такое мнение многих экспертов и практиков (см., например, [28]). Для этого необходимо внимательно взглянуть на имеющиеся на вашей ближайшей территории объекты и организации, увидеть в них ресурс для развития и вовлечь в совместную работу. Имеет смысл набросать «Карту ресурсов (возможностей) Ассоциации». Она может быть примерно такой:



Ясно, что обозначенными на схеме объектами не следует ограничиваться. Они могут быть дополнены или какие-то объекты могут быть исключены из схемы.

Далее вместе необходимо обсудить, каким образом использовать эти возможности общины для развития, как отразить их в Стратегии ассоциации.

III. Требования к Стратегии и этапы работы



В данном разделе наряду с некоторыми требованиями к Стратегии Жилищной ассоциации вы найдете также алгоритм разработки Стратегии, рекомендации по выработке видения (образа желаемого будущего) местного развития, определению приоритетов, целей и индикаторов.

13. Требования к Стратегии

Основное требование к Стратегии Жилищной ассоциации — это разработка и реализация ее на основе принципов устойчивого развития. Принципы эти изложены в начале настоящего пособия, в разделе 4.

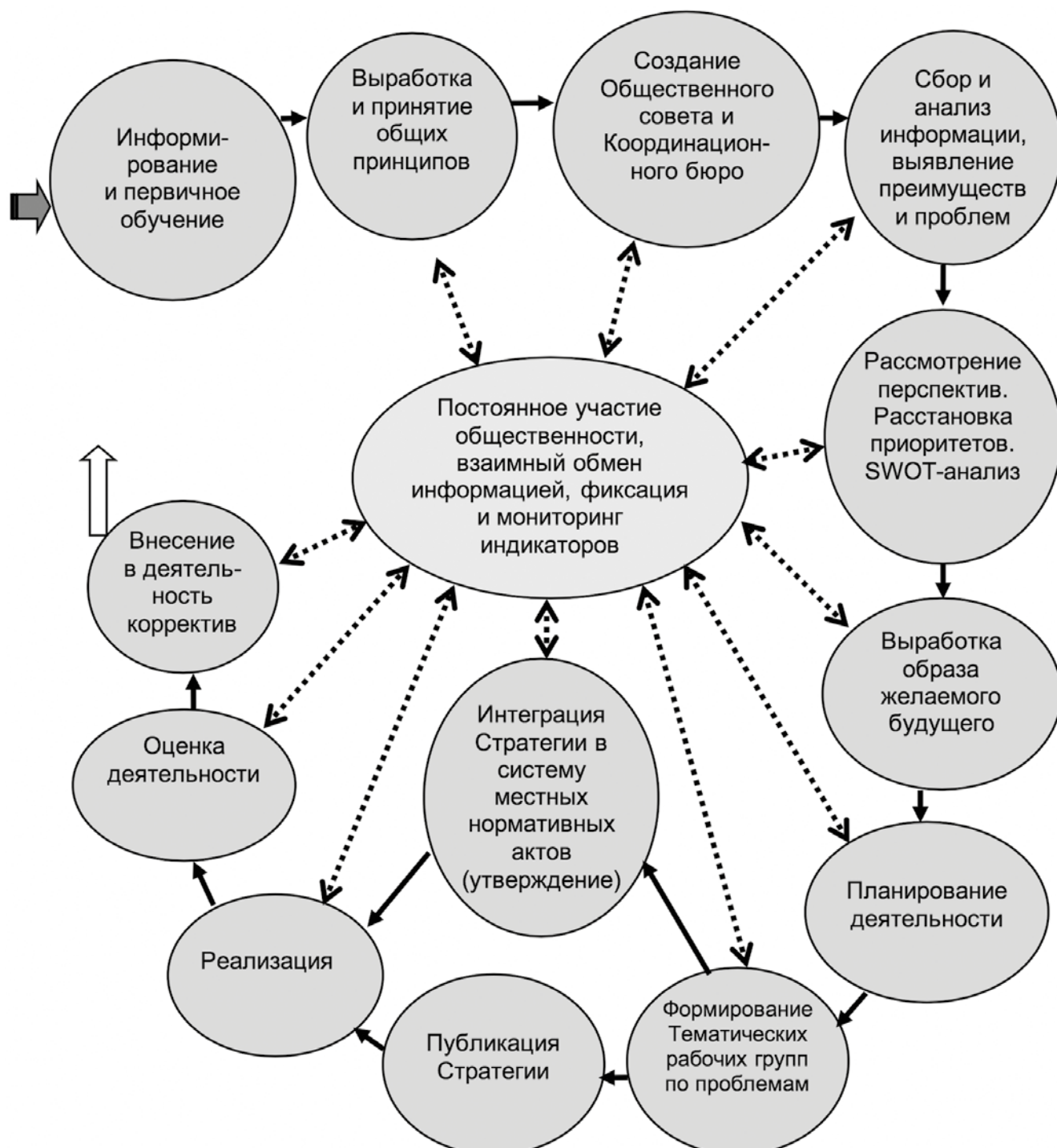
Вместе с тем, на наш взгляд, имеется необходимость дополнительного акцента на ряде моментов, которые должны приниматься во внимание при разработке и реализации Стратегии.

Важнейшее требование к разработке и реализации Стратегии — необходимость обеспечения ее **межотраслевого характера и междисциплинарности**. Ведь на уровне территорий, в рамках которых действует Ассоциация, теряется смысл ведомственного управления элементами хозяйственного комплекса. Задачи развития жилищных ассоциаций и решаемые ими проблемы в большинстве своем невозможно вписать в рамки деятельности отраслевых министерств или управлений. С этим, кстати, связаны и особенности выработки системы индикаторов для Стратегии (см. параграф 19). Преимуществом междисциплинарного подхода в разработке и реализации Стратегий развития жилищных ассоциаций является преодоление существующей неоправданной технико- и экономико-ориентированной доминанты, когда развитие произвольно (или — целенаправленно) ассоциируется лишь с решением технических вопросов в ЖКХ, а также с финансовыми проблемами.

Кроме того, Стратегия развития Жилищной ассоциации «расширяет рамки» понимания и реализации социальной составляющей жизни местного сообщества, часто суженные из-за длительного превалирования административно-командной системы. При этом понимание «социальной направленности» имеет в контексте Стратегии «новое» или, скорее, «хорошо забытое старое» содержание. То есть речь идет не только о состоянии системы социальных услуг, а о **гораздо более широкой трактовке «социального»**, включающего культурный плюрализм, социальную справедливость, институциональную устойчивость, участие всех групп населения в процессах принятия решений.

14. Алгоритм разработки Стратегии

Основываясь на имеющихся научных разработках [34; 45], прошедших апробацию в рамках международных проектов с участием стран ЕС в Беларуси и Украине и показавших свою эффективность, мы предлагаем использовать следующий алгоритм работы над стратегией развития Жилищной ассоциации:



15. Первые шаги

В соответствии с представленным алгоритмом первые шаги в деле разработки и реализации стратегии устойчивого развития — это **информирование и первичное обучение представителей местных сообществ**. И это не случайно. Важно, чтобы будущие участники работы над Стратегией развития ассоциации были знакомы с основными понятиями и положениями концепции УР, понимали значимость этой работы и в глобальном, и в локальном масштабе. Как показала практика, у людей не сразу появляется интерес к этой теме. У каждого свои проблемы, времени не хватает. Однако для успеха этой совместной работы нужно уделить внимание подготовке участников будущего «похода». Организовать сначала встречу актива — нескольких небезразличных к судьбе вашей ассоциации и вашей территории человек. Познакомить их с имеющимися разработками, обсудить их. Пригласить эксперта (в этом могут помочь международные проекты и программы, а также негосударственные некоммерческие организации, работающие в области устойчивого развития). Сегодня есть возможности через интернет найти людей, которые уже прошли путь написания Стратегий устойчивого развития. Позвонить им, попросить совета. «Тому, кто стучится, — открывают». Далее — расширенная встреча местных жителей с экспертом. Публикации в местной прессе. Вот начало и положено. Далее будем надеяться на самообразование участников. Хотя и дополнительные тренинги — важное подспорье. Не упускайте возможность съездить на семинар или конференцию. Общение с участниками движения за устойчивое развитие — важный стимул для включения в эту деятельность.

В процессе обучения и подготовки к работе над Стратегией постепенно будут обсуждаться и общие **принципы работы**. Важно, чтобы члены вашей команды разделяли основополагающие ценности и ориентиры УР.

Создать **Общественный совет и Координационное бюро** по разработке и реализации Стратегии ассоциации можно как в начале работы, так и по прошествии нескольких ее первых этапов. У каждого из этих вариантов есть свои плюсы и минусы. Ориентируйтесь по обстановке.

Сбор и анализ информации, выявление местных преимуществ и проблем — неминуемый этап работы над Стратегией. И чем глубже такой анализ, чем лучше вы знаете потенциал своей организации, ее членов, вашу территорию, можете определить тенденции развития — тем более обоснованными будут ваши расчеты, рекомендации и прогнозы. Эксперты рекомендуют уделить этому этапу работы особое внимание. Необходим комплексный и многосторонний анализ по многим количественным и качественным показателям. Ведь зачастую, казалось бы, незначительная информация о вашем сообществе, природном комплексе или ближайших инфраструктурных объектах может стать основой будущей «точки роста» вашей ассоциации. Нужно максимально использовать предыдущие разработки — планы и программы, принятые на всех уровнях — местном, районном, областном, национальном — в различных отраслях: экономике и образовании, культуре и спорте, в сферах по охране природы и работе с молодежью.

Подключение к этой деятельности местной библиотеки и местной администрации поможет разыскать необходимую информацию для подготовки одной из составляющих будущей Стратегии.

Молодые участники разработки Стратегии жилищной ассоциации могут также привнести в этот процесс свежие идеи и инновации.

Привлечение сторонних экспертов — дело часто сложное и дорогое, однако не невозможное. Снова вспомним здесь о международных проектах и программах, а также об НКО.

А в целом заключение по данному вопросу также из народной мудрости: «Удача любит подготовившихся».

16. Выработка видения (vision) Жилищной ассоциации

Выработка видения (образа желаемого будущего) вашей ассоциации создает предпосылки для успешности всей стратегии. Емкая и образная формулировка, каким вы хотите видеть вашу ассоциацию и географию ее деятельности через 7–10–15 лет, разделяемая большинством членов Ассоциации, способствует сплочению местного сообщества. В процессе реализации Стратегии ваше «официальное», то есть закреплённое документально, видение позволит сверять с ним направления конкретных действий, уточнять приоритеты и эффективно планировать расходование ресурсов. Такое видение — это, по сути, обобщенный индикатор реализации вашей Стратегии.

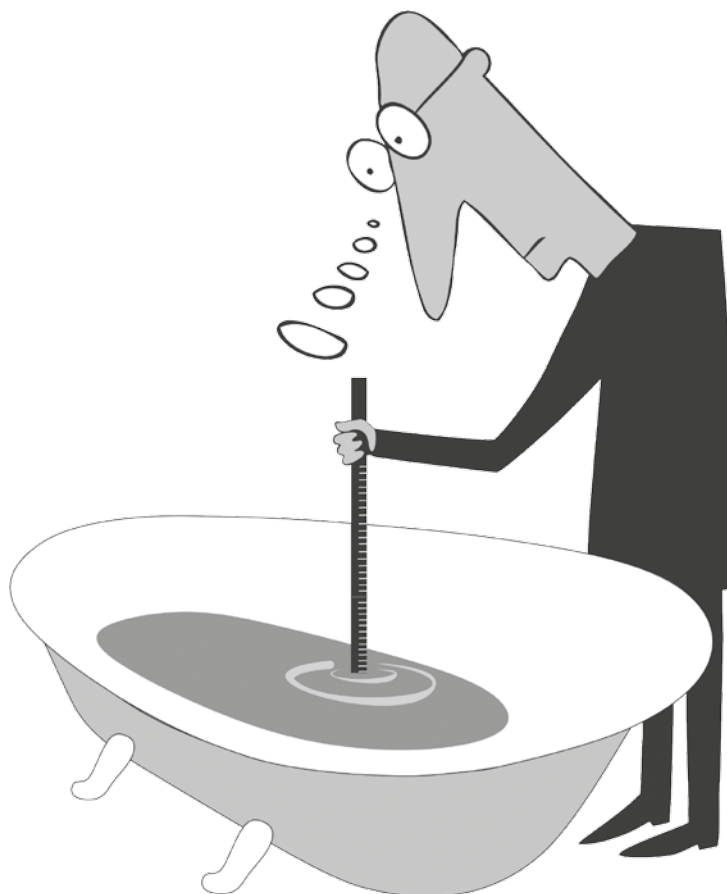
На практике применялись различные методы выработки видения будущего территории. Это бывали групповые дебаты и индивидуальная работа. Хороший вклад в итоговый результат

могут внести конкурсы школьных сочинений или рисунков на тему «Каким я вижу наш двор (микрорайон, город) в будущем?», вовлечение в дискуссии лидеров мнений, даже реализация специальных проектов. Рациональным вариантом представляется сочетание нескольких методов. Вместе с тем вряд ли следует затягивать принятие итогового «образа» на долгий срок.

Так, например, довольно быстро совместное формулирование характеристик образа желаемого будущего ассоциации может быть осуществлено во время собрания посредством сбора предложений при ответе на вопрос: «Какие, на ваш взгляд, черты нашей Ассоциации и нашего будущего, к которому мы стремимся, нужно включить в краткое описание его образа?» Затем эти ответы (такие как «уважаемая власть», «эффективная», «инновационная», «узнаваемая» и т. п.) передаются Координационному бюро и конкретным лицам, которые используют эти наброски для окончательной формулировки. Желательно требовать у участников такого «мозгового штурма» конкретности и отражения в формулировках специфических черт вашей Ассоциации с учетом ее возможного разнородного состава (некоммерческие и коммерческие организации, государственные и негосударственные и т.д.) То есть, видение будущего Ассоциации работает на бренд.

Формулировка образа желаемого будущего не должна быть очень пространной. По мере реализации Стратегии при проведении оценки деятельности и составлении Отчетов о прогрессе возможна корректировка видения.

С другими нашими идеями по поводу разработки образа желаемого будущего территории (местного сообщества), которые можно использовать для аналогичной работы в Жилищной ассоциации, можно познакомиться в [45].



17. Уточнение проблем и ставка на преимущества

Часто при обсуждении вопросов развития территории и местного сообщества участники собраний стараются сделать акцент на проблемах, трудностях, нерешенных вопросах. Наш опыт показывает, что более продуктивно вначале сосредоточиться на сильных сторонах, возможностях и преимуществах.

Так, при проведении SWOT-анализа (рекомендации приведены в параграфе 29) мы рекомендуем также начинать обсуждение именно с сильных сторон. Это настраивает участников на позитивный лад, поддерживает оптимизм.

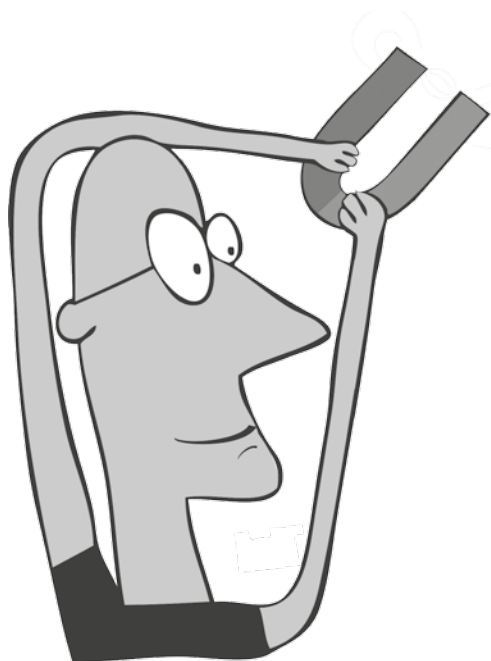
Тем не менее проблемы также нуждаются в обсуждении и анализе. Важно выявить исходный пункт возникновения проблемы и решить ее на стадии, пока она не стала очень трудной.

На проблемы целесообразно также смотреть с точки зрения возможности (говорят, что в китайском языке слово «проблема» и слово «возможность» изображается одним и тем же иероглифом). То есть любая исходная ситуация, в том числе проблемная, может рассматриваться как начальный момент для нового эффективного проекта.

Ставка на преимущества — хороший рецепт успеха как в бизнесе, так и в программах развития организаций, территорий и местных сообществ.

18. Определение приоритетов и целей

Определение приоритетов и целей в рамках любой стратегии — сложная задача, требующая анализа сложившейся ситуации, прогнозов, выявления трендов. И даже несмотря на тщательную проработку всех этих моментов, результат может не удовлетворить команду. Ограничения в данном вопросе накладываются также лимитом времени, недостатком средств и экспертов. Однако не следует отчаиваться. Имеет смысл посмотреть на уже имеющиеся стратегии местного развития, спроецировать их разработки на вашу территорию. И приоритеты все-таки должны быть выработаны! Ведь в итоге это даст выигрыш и в использовании ресурсов, и в скорости достижения цели.



На практике одним из эффективных и довольно оперативных методов определения приоритетов в рамках пространственных Стратегий устойчивого развития является следующий:

1. Сразу после проведения SWOT-анализа (см. параграфы 1 и 30) итоговые таблицы развешиваются на стенах, а участники получают цветные маркеры и задание отметить жирными точками те положения (из сильных, слабых сторон, возможностей либо угроз), которые они считают самыми важными. Каждому предоставляется возможность поставить не более пяти таких точек.
2. Положения, получившие наибольшее число «голосов», записываются на доску или лист бумаги и уточняются в процессе дискуссии.
3. Затем участникам задается вопрос, согласны ли они, чтобы приоритеты были доработаны Координационным бюро с привлечением внешних экспертов. Как правило, возражений не поступает.

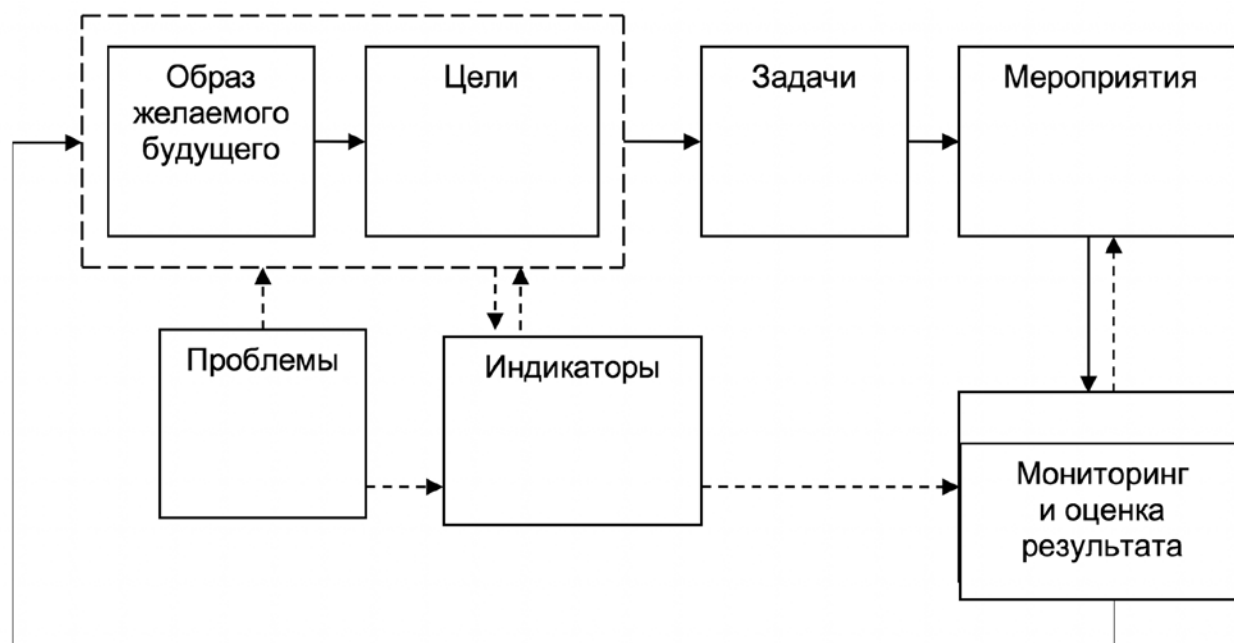
4. Доработка приоритетов.
5. Включение приоритетов в проект Стратегии (либо концепции), который выносится на открытое обсуждение (в рамках очередного собрания, в сообществе Вибер и т. д.).
6. Окончательное определение приоритетов и фиксация их в Стратегии.

Рекомендуется в процессе уточнения приоритетов (при работе Координационного бюро и внешних экспертов) соотнести их с имеющимися национальными (взятыми из Национальной стратегии устойчивого развития либо аналогичного документа) и региональными (планы социально-экономического развития областей и районов) стратегическими документами или законами. Цели в рамках приоритетов формулируются с учетом требований SMART (см. параграф 5), имеющихся ресурсов и направлений работы Тематических рабочих групп.

19. Разработка индикаторов

Для того чтобы цепочка действий в рамках разработки, а затем реализации Стратегии жилищной ассоциации с большой вероятностью вылилась в ожидаемый результат, нужно заранее предусмотреть многое, связанное именно с индикаторами. Уже на этапе формирования образа желаемого будущего любая организация, местное сообщество, как правило, задается вопросами: «А как мы сможем оценить результаты нашей работы? Какие показатели мы будем использовать? На основании каких данных рассчитывать? Насколько достоверны будут эти индикаторы?». И здесь начинает проявляться один из эффектов применения индикаторов: неконкретные цели или туманные задачи «отфильтровываются», предлагаются более понятные, однозначные и измеряемые. Таким образом, мы видим важную роль индикаторов на самом первом и всех последующих этапах приведенного ранее алгоритма работы по Стратегии.

Уже при выработке образа желаемого будущего Ассоциации и целей Стратегии ассоциации одновременно с ориентацией на проблемы на этом первом этапе необходимо подумать о том, а возможно ли в принципе определить, достижимы ли ваши устремления. Как вы оцените, движетесь ли вы в нужном направлении? Что вы ответите строгим сторонним наблюдателям на вопрос, к чему было затрачивать усилия и время на Стратегию? Исходя из всего этого, индикаторы начинают влиять на ваши устремления и цели, делать их более реальными, оцениваемыми, измеряемыми.



Для обеспечения системности (комплексности) представления о ситуации и перспективах развития ассоциации и территории необходимо включение в перечень индикаторов как минимум индикаторы следующих групп:

1. описывающие состояние природного комплекса (их часто называют экологическими);
2. социальные;
3. экономические;
4. институциональные и участия (населения/широкой общественности).

Эксперты по вопросам индикаторов устойчивого развития сформировали ряд требований, которым эти индикаторы должны отвечать. К числу таких требований относятся:

- *релевантность*, т. е. соответствие задачам, которые призван решать определенный показатель;
- *доступность для восприятия* — индикатор должен быть понятным для всех членов целевой группы, сложные показатели, разработанные учеными для оценки комплексных процессов или явлений, могут оказаться неприемлемыми для широкого употребления, если они не будут упрощены, чтобы стать понятными для обычного человека;
- *обоснованность и легкость для интерпретации*;
- *гибкость адаптации к новым ситуациям*;
- *приспособленность к описанию межсистемных явлений*, в частности, индикаторы должны показывать связь между экономическими, социальными, экологическими и институциональными аспектами общества;
- *масштабность и динамизм* — индикаторы должны обладать достаточным диапазоном измерения состояния параметров и тенденций их измерения во времени;
- *глобальность* — индикаторы должны позволять оценивать глобальные явления либо отношения локальных явлений и глобальных;
- *достоверность* — индикаторы должны быть основаны на реальных фактах (что не всегда означает высокую степень точности);
- *экономичность* — соотношение затрат и выгод от доступа к данным должно быть разумным; они должны нести своевременную информацию, чтобы помочь вовремя предотвращать или решать проблемы.

Рекомендуется также принимать в расчет существование эталонов или каких-то величин, с которыми можно будет сравнивать полученные показатели [48, 234].

Австралийские коллеги по Местной повестке-21 советуют при выборе индикаторов задать вопрос: «Что нам надо измерить, чтобы мы поняли, идем ли мы к намеченной цели или от нее?» [8].

Возможный перечень «стартовых» индикаторов при работе над Стратегией дан в параграфе 30.

20. Использование пособия «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства»¹

В качестве весьма полезного материала для разработки и реализации Стратегии развития жилищной ассоциации мы рекомендуем использовать немецкое пособие «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства»² (сентябрь 2014 г.). Это пособие разработано в рамках общего «Кодекса устойчивого развития»³, принятого немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 году и обновленного в 2014 году. Данный Немецкий кодекс устойчивости (НКУ) является стандартом для обеспечения прозрачности при

¹При подготовке данного раздела использованы материалы, предоставленные Бернхардом Шварцем (IWO, Берлин).

²https://www.deutschnachhaltigkeitskodex.de/fileadmin/user_upload/dnk/dok/kodex/The_Sustainability_Code_revised_edition_Russian_2014.pdf

³<http://jildom.com/assets/files/pdf4/GdW.pdf>

представлении отраслевых отчетов о мероприятиях по устойчивости и может использоваться организациями любого объема или юридической формы. Документ предоставляет собой удобный табличный формат для изложения информации с целью оценки мероприятий по устойчивости. Во многом польза НКУ кроется, по мнению немецких экспертов, в сжатой, легко используемой форме. В 2014 году Федеральное отраслевое объединение немецких жилищных и риэлтерских организаций вместе с Советом по вопросам устойчивого развития и Рабочей группой больших жилищных компаний Германии разработали пособие — первое специфическое руководство для одной отрасли — жилищного хозяйства. Оно рекомендовано в том числе малым и средним жилищным организациям в качестве инструмента для подготовки и подачи отчетности об устойчивом развитии в сжатом виде.

Ниже представлен адаптированный к социально-экономическим условиям Беларуси и к целевому объекту настоящей методики (жилищным ассоциациям и их дочерним компаниям в ЖКХ) вариант основной таблицы «Немецкого кодекса устойчивости — специфического дополнения для отрасли жилищного хозяйства», содержащий 20 групп критериев, важных для планирования, разработки, реализации и мониторинга мероприятий в рамках Стратегий.

Критерии устойчивости **Критерии устойчивости 1–4 по общим вопросам стратегии**

1. Стратегический анализ и мероприятия

Мероприятия (примеры)	Анализ шансов и рисков
Эксплуатация жилищного фонда	Примеры: • Год постройки и структура жилфонда • Структура жильцов • Структура платежей за жилье • Энергетическое состояние • Безбарьерная среда
Градостроительство	Примеры: • Градостроительные требования • Демографическое развитие • Новое строительство/снос • Экономия площадей для строительства • Социальные стандарты • Избежание джентрификации
Инвесторы-застройщики	Пример: • Потенциал застройщика, шансы и риски
Сотрудники ассоциации	Пример: • Возрастная структура и образование

2. Аспекты устойчивости, оказывающие существенное влияние на работу

Мероприятия (примеры)	Стратегия и осуществление
Эксплуатация жилищного фонда	Примеры: • Энергосберегающая санация жилфонда • Стратегия нового строительства (в том числе в сотрудничестве с застройщиком) • Снос барьеров в старом жилфонде на придомовой территории • Помощь между соседями
Градостроительство	Пример: • Активный партнёр муниципалитета в рамках развития города

Инвестор-застройщик	Пример: • Строительство домов/квартир для людей с низкими и средними доходами, а также для особых слоев населения (клубных, для молодежи, для пожилых)
Руководство сотрудниками	Примеры: • Создание современной структуры, политики и культуры организации • Мероприятия по содействию здоровью • Концепции обучения и повышения квалификации

3. Цели в области устойчивости

Например: цели развития организации: • Развитие собственного капитала • Повышение рыночной стоимости недвижимости
Например: экологические и социальные цели в отношении жилищного фонда: • Цели энергосберегающей санации • Цели сокращения выброса CO₂ • Перепланировка с учетом возрастной структуры, цели в области демографии • Цели в области нового строительства • Повышение качества жизни и доступного жилья с социальной точки зрения
Развитие сотрудников

4. Цепочка видов деятельности, создающих добавленную стоимость

Например: менеджмент жилфонда; модернизация и новое строительство: • Употребляемые при строительстве и ремонте материалы (кирпич, панельный дом, каркасный дом, утеплители, штукатурки, краски, кровли) • Строительные материалы (социальные и экологические критерии) • Поставка энергии, возобновляемые источники энергии
--

Критерии устойчивости 5–10 в области менеджмента процессов

5. Ответственность

Ассоциации определяют членов руководства, ответственных за устойчивое развитие
Например: • Члены правления • Члены дирекции • Привлеченные в штат эксперты по устойчивому развитию

6. Правила и процессы

Ассоциация определяет и фиксирует, как включают стратегию развития при помощи правил и процессов в оперативное руководство организацией
Например: • Политика качества • Изменения в устав • Разработка положений по развитию

7. Контроль

Ассоциация информирует, как и какие индикаторы устойчивости используют в области регулярного планирования и контроля

Например:

- Выброс (сокращение выброса) CO₂ жилфонда
- Удельный вес от всего жилфонда квартир, которые полностью либо частично санированы
- Расходы на социальные проекты
- Оценка уровня безбарьерной среды

8. Системы стимулирования

Ассоциация информирует, какие использует системы стимулирования для своих сотрудников

Например:

- Премия за постоянное содействие развитию ассоциации
- Повышение зарплаты за участие в культурных мероприятиях
- Премия за идеи по развитию
- Премии за эко-дружественное поведение
- Премии за пропаганду здорового образа жизни
- Премии за повышение квалификации

9. Привлечение целевых групп

Ассоциация информирует, как идентифицируют и включают в процесс устойчивости целевые группы, важные с общественной и экономической точек зрения

Например:

- Бизнес (рынок, ИП)
- Новостройки
- Собственников квартир района, квартала
- Комитеты общественного самоуправления (КТОСы)
- Специалистов администрации района
- Сотрудников образовательных и социальных учреждений

10. Информирование об устойчивости

Менеджмент инноваций и продуктов. Анализ использования ресурсов

Например:

- Консультации жильцов по вопросам энергосбережения, сокращения потребления воды, образования и утилизации мусора
- Внедрение службы хаусмастеров
- Дигитализация процессов, модельные проекты, мультимедиа, информационные системы
- Участие в научно-исследовательских проектах

Критерии 11–13 по окружающей среде

11. Использование природных ресурсов

Ассоциация докладывает, в каком объеме используют для жизненного цикла природные ресурсы (воду, землю, мусор, энергию, площадь)

Например:

- Информация о потреблении ресурсов в работе дирекции (энергопотребление, автомобильный парк, расходование бумаги, разделение мусора и т. д.)
- Информация о кадастровой стоимости земли или аренде помещений, парковок для ассоциации

12. Менеджмент ресурсов

Ассоциация докладывает, какие качественные и количественные цели поставила
Например: • Объем планируемых привлеченных инвестиций для модернизации жилого фонда • Количество планируемых для обновления теплоузлов (с автоматизацией) • Использование возобновляемых источников энергии • Использование экологических строительных материалов

13. Выбросы, оказывающие влияние на климат

Ассоциация докладывает о вредных выбросах
Например: • Выбросы от собственной котельной • Выбросы от котельной поставщика ресурсов

Критерии 14–16 по вопросам общества

14. Соблюдение трудовых прав сотрудников

Организация докладывает, как она соблюдает признанные на национальном и международном уровнях стандарты соблюдение прав сотрудников, а также как их привлекает в менеджмент устойчивости
Например: • Соблюдение требования о минимальной заработной плате • Особенности заключения трудовых договоров с работниками • Предусмотрено ли право выступать с инициативой по развитию • Предусмотрена ли в контрактах обязанность выплаты компенсации в случае увольнения по инициативе Ассоциации • Пресечение нелегальной («серой») занятости в подрядных фирмах

15. Равенство шансов

Ассоциация информирует, как она соблюдает равенство возможностей и полов
Например: • Гендерное равенство при трудоустройстве • Возрастная структура сотрудников • Имеется ли дискриминация по возрасту • Процентная часть женщин/мужчин (в составе всего персонала, а также руководства)

16. Квалификация

Ассоциация информирует о политике в области развития потенциала сотрудников
Например: • Расходы на обучение • Процент сотрудников, повышающих квалификацию

17. Права человека

Ассоциация информирует о политике в области реализации прав человека
Например: • Наличие социального пакета • Обеспечение права участия в выборах и выборных органах • Членство в профсоюзе • Наличие страховки и медицинского страхования

18. Общество

Ассоциация информирует об участии в развитии местного сообщества
Например: • Помощь между соседями, дни двора, дни соседей • Сотрудничество с социальными учреждениями • Организация общественной работы • Праздники микрорайона, спортивные праздники • Свободное время детей, работа кружков и секций • Организация благотворительных мероприятий для местного сообщества микрорайона

19. Политическое влияние

Ассоциация информирует о возможностях и уровне участия в политических процессах
Например: • Возможность участия в принятии решений на уровне района (города) • Возможность внесения предложений по изменению законодательства • Организация круглых столов с органами власти и общественностью • Организация слушаний по тарифам на ЖКУ • Предложения в законодательный процесс и пр.

20. Предупреждение правонарушений

Ассоциация информирует, какие меры, стандарты реализует с целью предупреждения и наказания правонарушений, прежде всего коррупции
Например: • Информационная работа с жильцами по вопросам соблюдения правопорядка • Проведение бесед с сотрудниками соответствующих отделов администрации и милиции • Наличие элементов антикоррупционной политики

Данная таблица может быть использована по меньшей мере при:

1. Разработке структуры Стратегии развития жилищной ассоциации,
2. В качестве основы для формирования системы показателей Стратегии,
3. Как обобщенный краткий вариант Стратегии ассоциации.

21. Цели устойчивого развития-2030 и деятельность Жилищной ассоциации

Цели устойчивого развития (ЦУР) задают ориентиры для деятельности мирового сообщества на период до 2030 года. Жилищные ассоциации также могут и должны принимать посильное участие в работе по их достижению. «Думаем глобально, действуем локально» — этот лозунг работы на местном уровне в области устойчивого развития продолжает оставаться актуальным.

При разработке Стратегии УР ассоциации необходимо ознакомиться с текстом документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» и постараться посмотреть на деятельность ассоциации «сквозь призму» этого документа.

По каждой из 17 целей ЦУР в деятельности Жилищной ассоциации можно предусмотреть, пусть и не полностью содействующие целям ЦУР, но конкретные дела. Приведем лишь некоторые примеры таких возможностей.

Цель 1. Ликвидация нищеты. Способствовать организации благотворительных ярмарок, передаче вещей нуждающимся...

Цель 2. Ликвидация голода. Регулярно проводить кампании по разъяснению основ устойчивого потребления...

Цель 3. Хорошее здоровье и благополучие. Обеспечивать организацию мероприятий по здоровому образу жизни, обустройству спортивных площадок, вести борьбу с курением...

Цель 4. Качественное образование. Создавать «Школы жилищного просвещения», проводить жилищные диктанты и жилищные уроки, оцифровать литературу по ЖКХ...

Цель 5. Гендерное равенство. Проводить информационную работу, беседы, соблюдать этот принцип в кадровой работе...

Цель 6. Чистая вода и санитария. Контролировать соблюдение всеми членами ассоциации периодичности санитарной промывки трубопроводов в МЖД, обеспечить контроль качества воды...

Цель 7. Недорогостоящая и чистая энергия. Помогать членам Ассоциации осуществлять энергоаудит, разрабатывать план энергоэффективной санации МЖД, внедрять технологии с использованием возобновляемых источников энергии...

Цель 8. Достойная работа и экономический рост. Содействовать признанию обществом важности профессии «управляющий недвижимостью совместного домовладения», способствовать повышению квалификации и карьерному росту работников организаций — членов Ассоциации, поддерживать высокие стандарты условий труда...

Цель 9. Индустриализация, инновации и инфраструктура. Способствовать внедрению прогрессивных технологий с использованием лучших мировых практик...

Цель 10. Уменьшение неравенства. Содействовать равным условиям хозяйствования для государственных и негосударственных организаций в сфере ЖКХ, диалогу с органами власти, сбору средств на создание безбарьерной среды для людей с ограниченными возможностями...

Цель 11. Устойчивые города и населенные пункты. Содействовать строительству велопарковок и мест хранения велосипедов, развитию электромобильного транспорта, в том числе строительству станций по зарядке электромобилей...

Цель 12. Ответственное потребление и производство. Содействовать максимально эффективному управлению отходами, внедрению депозитной системы для пластиковой и стеклянной тары...

Цель 13. Борьба с изменением климата. Содействовать популяризации концепции «зеленой» экономики, проведению экологического аудита, внедрению индивидуальных приборов учета и регулирования теплоэнергии...

Цель 14. Сохранение морских экосистем. Содействовать добровольному отказу от использования пластиковых пакетов и популяризировать эту идею среди населения, агитировать за использование безопасных моющих средств членами Ассоциации...

Цель 15. Сохранение экосистем суши. Содействовать составлению реестра растений на территориях членов Ассоциации и контролю за этими растениями, организовывать сбор средств на посадку полезных для города объектов растительного мира...

Цель 16. Мир, правосудие и эффективные институты. Содействовать в урегулировании споров и конфликтов в объединениях собственников, разрабатывать антикоррупционные механизмы в деятельности ассоциации, интернет-программы для прозрачности принятия решений и отчетности...

Цель 17. Партнерство в интересах устойчивого развития. (См. разделы 10, 11 и 12 настоящего пособия).

Мы назвали лишь некоторые возможности в качестве примера. Надеемся, что ваш творческий подход и креативность помогут существенно расширить предложенный перечень и обогатить Стратегию ассоциации важными делами, которые, как небольшие ручейки пополняют общий мировой поток действий для достижения Целей устойчивого развития.

Важно, чтобы по мероприятиям, связанным с ЦУР, были зафиксированы соответствующие индикаторы (см. раздел 30) для последующего контроля выполнения Стратегии УР.

IV. Организация процесса

В данной части пособия мы продвигаемся к практическим вопросам организации мероприятий и принятия решений по организации разработки и реализации стратегии. Для удобства и повышения эффективности такой работы мы предлагаем использовать шаблоны-примеры, многие из которых хорошо зарекомендовали себя в проектах Беларуси, Украины и других стран.

22. План инициативного мероприятия по разработке Стратегии развития Жилищной ассоциации

Программа

Инициативного собрания

«Сегодня и завтра нашей Ассоциации, территории, местного сообщества»

__ марта 20__ г., Ассоциация «...», г. _____, ул. ____

09.45 – 10:00	Прибытие участников. Регистрация.
10:00 – 10:15	Открытие мероприятия Знакомство участников
10:15 – 10:30	Представление идеи разработки Стратегии развития жилищной ассоциации «...» (Выступающий — Б.В.)
10:30 – 10:50	Договоримся о принципах. Основные положения концепции устойчивого развития (Выступающий — внешний эксперт Г.Д.Е.)
10.50 – 11:20	Анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ассоциации, территории, местного сообщества — SWOT (Модератор — внешний эксперт Г.Д.Е.)
11.20 – 11:35	Сбор идей для образа желаемого будущего ассоциации (Модератор — внешний эксперт Г.Д.Е.)
11.35 – 11:50	Определение приоритетов будущей Стратегии развития ассоциации (Модератор — внешний эксперт Г.Д.Е.)
11.50 – 12:00	Формирование Общественного совета и Координационного бюро по разработке Стратегии. Постановка задач.
12:00	Закрытие мероприятия. Кофе-пауза

23. Проект решения (постановления) о разработке Стратегии развития Жилищной ассоциации «...» и создании Общественного совета по ее разработке и реализации

Официальное закрепление шагов по разработке и реализации Стратегии развития ассоциации в виде решений, постановлений, согласований с местными органами власти придает этому процессу дополнительную прочность. Так происходит потому, что при этом данный процесс как бы «легализуется», признается как на уровне ассоциации, так и соответствующего органа местной власти, включается в сферу их деятельности.

Жилищная ассоциация «...»

Решение

«О разработке Стратегии развития Жилищной ассоциации «...»

Руководствуясь Жилищным кодексом Республики Беларусь, Законом Республики Беларусь «О местном самоуправлении», Общее собрание Ассоциации:

ПОСТАНОВИЛО:

1. Принять предложение о разработке Стратегии развития Жилищной ассоциации «...» на принципах устойчивого развития (далее — Стратегии) на период 2018–2030 гг.
2. Утвердить состав Общественного совета по разработке и реализации Стратегии (прилагается).
3. Согласовать план разработки Стратегии (прилагается).
4. Контроль за исполнением решения возложить на ... Б.В.

Председатель

Е.Ж.З.

Проект решения подготовлен инициативной группой с участием...

24. План действий по разработке и реализации Стратегии

	Мероприятие	Ответственный	Срок выполнения	Примечание
1	Встреча инициативной группы			
2	Инициативное собрание			
	Принятие решения о разработке Стратегии			
	Достижение консенсуса по принципам работы			
	Проведение первичного SWOT-анализа			
	Сбор данных для образа желаемого будущего			
	Создание Общественного совета по Стратегии			
	Создание Координационного бюро			
	Назначение Координатора			
	Создание Тематических рабочих групп			
3	Принятие решения Общего собрания (Правления) о разработке Стратегии и утверждение Общественного совета			
4	Сбор и обобщение аналитических материалов о социальных, экономических, природных аспектах развития ассоциации, территории, местного сообщества			
5	Разработка первого варианта Стратегии			
6	Размещение текста Стратегии для обсуждения на сайте, публикация			
7	Разработка финального варианта Стратегии			
8	Утверждение Стратегии Общим собранием Ассоциации (Правлением)			
9	Публикация Стратегии			
10	Мероприятия по информированию членов Ассоциации, собственников, населения о принятии Стратегии и вовлечение их в работу			

25. Контрольная ведомость выполнения мероприятий по разработке и реализации Стратегии

Для удобства контроля за ходом разработки и реализации Стратегии развития Ассоциации можно воспользоваться несколько видоизмененным планом — ведомостью. В этой таблице по мере выполнения мероприятий в соответствующей графе ставится отметка. Возможно, для последующего анализа понадобится и фиксация дат или других моментов.

	Мероприятие	Отметка о выполнении	Дата	Примечание
1	Встреча инициативной группы			
2	Инициативное собрание			
3	Принятие решения о разработке Стратегии			
4	Проведение первичного SWOT-анализа			
5	Сбор данных для Образа желаемого будущего			
6	Создание Стратегического общественного совета			
7	Создание Координационного бюро			
8	Назначение Координатора			
9	Создание Тематических рабочих групп			
10	Принятие решения о разработке Стратегии и утверждение Общественного совета			
11	Сбор и обобщение аналитических материалов о социальном, экономическом, природном развитии ассоциации, территории, местного сообщества			
12	Разработка первого варианта Стратегии			
13	Размещение текста Стратегии для обсуждения на сайте, публикация			
14	Разработка финального варианта Стратегии			
15	Утверждение Стратегии Общим собранием (Правлением) Ассоциации			
16	Публикация Стратегии			

**26. Протокол заседания Общественного совета / Координационного бюро /
Тематической рабочей группы (шаблон)**

ПРОТОКОЛ № ____
заседания Общественного совета по разработке
и реализации Стратегии развития Ассоциации «...»

«__» _____ 20__ г.

г. _____

Председатель — _____
(фамилия, инициалы)

Секретарь — _____
(фамилия, инициалы)

Присутствовали: _____
(должности, фамилии, инициалы в алфавитном порядке, либо — в приложении)

Приглашенные: _____
(должности, фамилии, инициалы в алфавитном порядке, либо — в приложении)

ПОВЕСТКА ДНЯ:

1. _____

2. _____

СЛУШАЛИ:

_____	_____
(должность, фамилия, инициалы)	(содержание выступления)

_____	_____
(должность, фамилия, инициалы)	(содержание выступления)

_____	_____
(должность, фамилия, инициалы)	(содержание выступления)

_____	_____
(должность, фамилия, инициалы)	(содержание выступления)

ПОСТАНОВИЛИ:

1. _____

2. _____

Председатель	_____ /	_____ /
	(подпись)	(фамилия, инициалы)

Секретарь	_____ /	_____ /
	(подпись)	(фамилия, инициалы)

V. Документ Стратегии

Приведенные в данном разделе примеры и шаблоны — всего лишь рекомендации, а не требования. Творческий подход очень важен на каждом этапе разработки и реализации Стратегии ассоциации. Креативные идеи могут придать процессу живость и привлекательность для участников, помочь оригинально изложить мысли и проиллюстрировать их при публикации текста Стратегии. Старайтесь поддерживать и поощрять инициативу всех участников. Здесь именно такой случай, когда успех — это результат совместной работы.

27. Пример структуры Стратегии

Структура Стратегии развития Жилищной ассоциации на принципах устойчивого развития укрупненно может выглядеть следующим образом:

1. Введение
2. Актуальность
3. Принципы
4. Образ желаемого будущего
5. Описание потенциала, ситуации
6. Анализ (в т.ч. SWOT)
7. Приоритеты стратегического плана УР Ассоциации
8. Рабочие группы, их цели и методы работы
9. План действий (сроки, исполнители, ресурсы)
10. Индикаторы, мониторинг, корректировка
11. План первоочередных действий (на год / 5 лет)
12. Приложения (список Общественного стратегического совета, план размещения домов Ассоциации).

Скорее всего, крупные разделы (такие как 5, 6, 7) нужно будет разбить на подразделы (параграфы).

Изучите опыт ваших предшественников (в том числе используя литературу в конце пособия).

Продуктивным представляется, к примеру, увязка структуры вашей Стратегии с Целями устойчивого развития. По некоторым из 17 целей ЦУР возможна разработка и реализация мероприятий в рамках деятельности Жилищной ассоциации.

И еще раз обращаем Ваше внимание на возможность использования пособия «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства» (параграф 20) для выработки необходимой вашей Ассоциации структуры Стратегии.

28. Возможные акценты в содержании Стратегии развития Жилищной ассоциации

Несомненно, что, в связи с целевой направленностью создания и функционирования жилищных ассоциаций на совершенствование действующего законодательства в пользу целевой группы Ассоциации для создания условий, способствующих развитию сферы управления жильем в пользу всех собственников жилья, эти вопросы будут в центре приоритетов стратегий жилищных ассоциаций. Вместе с тем, ориентируясь на принципы устойчивого развития, не следует забывать и о других важных аспектах жизнедеятельности. Ведь именно их разнообразие — один из значимых факторов благополучной жизни людей. В этой связи рекомендуем вам присмотреться к возможностям деятельности Ассоциации и в других тематических направлениях.

Почувствовать тут можно у коллег, которые занимаются вопросами устойчивого развития территорий. Часто при разработке Стратегий устойчивого развития территорий делается акцент (акценты) на какой-то определенной проблеме. Происходить это может специально (например в соответствии с заданиями конкретных проектов), либо случайно — из-за предпочтений участников и специализации авторов. Такая своеобразная «специализация» Стратегии имеет и положительные (углубленная проработка некоторых вопросов), и отрицательные (уход лишь в одну сторону, когда «за деревьями леса не видно») последствия. На наш взгляд, следует в целом удерживать баланс тематических акцентов в Стратегии, обязательно хорошо поработав и над общими вопросами, образом желаемого будущего, и над приоритетами. В таком случае некоторый акцент не будет вредить общему замыслу.

Среди возможных акцентов Стратегии развития Ассоциации можно назвать следующие:

- **Ведение диалога с другими жилищными Ассоциациями** для достижения компромисса о целях конструктивного диалога с центральными органами власти;
- **Ведение диалога с местными органами власти**, участие в совещаниях по городскому развитию на постоянной основе;
- **Ведение диалога с бизнес-союзами** и отдельными предпринимателями для разработки программ и мероприятий на взаимных интересах;
- **Ведение диалога со СМИ** и разработка концепций такого диалога;
- **Разработка мероприятий** для кадрового развития, финансового развития Ассоциации;
- **Образование в интересах устойчивого развития.** Это направление может появиться тогда, когда партнером в разработке Стратегии выступает школа или другое учебное заведение;
- **Городское планирование** (при выборе такого акцента не обойтись без тесного сотрудничества с местной властью, архитекторами, планировщиками);
- **Охрана природы, биоразнообразие, создание экологически чистых дворов** могут стать интересными «изюминками» в работе, особенно на первом этапе, привлечь в ряды актива Ассоциации новых сторонников;
- **Организация «Дней соседей», праздников двора** — данные мероприятия дают возможность популяризировать идеи ассоциации и привлекать новых членов и новых сторонников;
- **Энергосбережение и энергоэффективность.** Часто эту тему выбирают подписанты «Пакта Мэров»⁴;
- **Устойчивая мобильность.** Это направление стали выделять относительно недавно, однако оно завоевывает популярность благодаря созданию сетей велодорожек, пешеходных зон и пр.;
- **Проведение местных фестивалей, праздников** — эти направления работы могут быть выбраны как в качестве приоритетных, так и дополнительных в деятельности Жилищной ассоциации.

В силу специфики каждой Ассоциации, местного сообщества возможны и другие акценты в вашей стратегии. Лучшие идеи и инновации в области устойчивого развития, как правило, рождаются на местах. Внешние эксперты могут подсказать общие направления работы, однако конкретные оригинальные решения возникают и местных жителей. Успехов вам на этом пути!

⁴Пакт Мэров — это европейское движение, в рамках которого местные и региональные органы власти добровольно обязуются работать над повышением уровня энергетической эффективности и использования возобновляемых источников энергии на своих территориях. К данной инициативе также могут присоединиться местные органы власти за пределами Европейского Союза.

29. Матрица SWOT-анализа

Один из хорошо зарекомендовавших себя методов в процессе разработки и реализации СУРТ известен под названием SWOT-анализа (СВОТ-анализа). Этот метод не требует много времени для работы с населением, понятен участникам собраний, прост и недорог. Он хорошо сочетается с другими методами сбора и анализа данных, статистической информации, проведением интервью, экспертными рекомендациями.

SWOT-анализ может быть применен (и это рекомендуется делать!) на всех этапах осуществления алгоритма работы над Стратегией Ассоциации. Его можно проводить как отдельное мероприятие, а можно совместить с обучающими мероприятиями. Важно, что этот метод работы позитивно воспринимается населением на самом первом этапе знакомства с концепцией устойчивого развития. В процессе его использования аудитория (местные жители) преодолевают первую, характерную для инициативных мероприятий, робость и неуверенность, начинают включаться в коллективную работу.

Аббревиатура **SWOT** составлена из первых букв английских слов: **S**trengths (Силы), **W**eaknesses (Слабости), **O**pportunities (Возможности), **T**hreats (Угрозы).

Для работы можно использовать следующую таблицу для SWOT-анализа

Внутренние факторы	Сильные стороны Что является основным преимуществом вашей Ассоциации, территории, местного сообщества? Что из имеющегося потенциала может стать основой для устойчивого развития вашей Ассоциации? Какими ценными ресурсами (в широком смысле) вы обладаете?	Слабые стороны Каковы основные проблемы вашей Ассоциации? Что мешает вам развиваться? Чего недостаточно для решения задач Стратегии?
Внешние факторы	Возможности Как ваша Ассоциация, местное сообщество могут стать более устойчивым, опираясь на внешние возможности? Какие возможны пути (проекты, мероприятия), которые приближали бы вашу Ассоциацию, сообщество к образу желаемого будущего? Что вы можете включить в ваши планы из имеющегося опыта устойчивого развития территорий?	Угрозы Что может помешать осуществлению вашей Стратегии? Что может случиться или остаться неизменным и стать препятствием на пути реализации Стратегии?

При проведении SWOT-анализа необходимо ориентироваться на учет максимума аспектов развития Ассоциации и территории. В этом может помочь инструмент PESTEL (см. параграф 6).

30. Возможный перечень индикаторов для Стратегии

В качестве исходного пункта при формировании перечня индикаторов Стратегии «усредненной» Ассоциации (с учетом требований, изложенных в параграфе 19) предлагаем использовать адаптированный «Немецкий кодекс устойчивости — специфическое дополнение для отрасли жилищного хозяйства» (параграф 20).

В добавление к данному перечню в каждой Ассоциации могут быть использованы показатели, отражающие специфические условия данной местности и особый круг задач (уже упоминавшиеся акценты), которые ставит перед собой Ассоциация, местное сообщество, разрабатывая и реализуя стратегию устойчивого развития.

Желательно, чтобы индикаторы давались в динамике, для возможности мониторинга процессов (см. табл. внизу в качестве примера).

	Индикатор	Годы			
		2018	2020	2025	2030
1	Индикаторы на основе таблицы из параграфа 20				
2					
3					
4	Удовлетворенность качеством обслуживания (по данным опроса населения)				
5	Качество воздуха и воды				
6	Количество твердых бытовых отходов, вывозимых на свалки (на 1 тыс. чел.)				
7	Количество участников в Общественном совете по УР и Тематических рабочих группах				
8	Количество реализованных мероприятий (проектов) в рамках работы по УР				
9	Количество ресурсов (в денежном выражении и человеко-часах волонтерского труда), привлеченных благодаря Стратегии для развития Ассоциации, территории				

Не забудьте также об индикаторах, нацеливающих на достижение Целей устойчивого развития (см. раздел 21 настоящего пособия).

Дополнительную полезную информацию по тематике индикаторов можно найти в свободном доступе в сети интернет.

31. Рекомендации по оформлению Стратегии

Целевая группа Стратегии развития Ассоциации — объединения собственников жилья и другие юридические лица — члены Ассоциации. Но результатами реализации Стратегии косвенно воспользуется всё местное сообщество в лице собственников жилья, потребителей жилищно-коммунальных услуг. А также представители местной власти, которые, в случае успешного развития Ассоциации, обязательно делегируют ей часть своих полномочий, экономя административные ресурсы для других, более важных, дел.

Интерес к вашей деятельности, обобщенной в Стратегии, будут проявлять и местный предприниматель, думающий о перспективах расширения своего дела, и потенциальный инвестор, размышляющий над вопросами «Где разместить стартап?», «Как расширить рынок товаров и услуг?», «Кого взять в союзники по лоббированию социальных изменений в районе?». Поэтому оформить Стратегию так, чтобы она отвечала запросам всех, непросто. Тем не менее накопленный опыт показал, что ряд рекомендаций по этому вопросу имеет универсальный характер. Среди них можно назвать следующие:

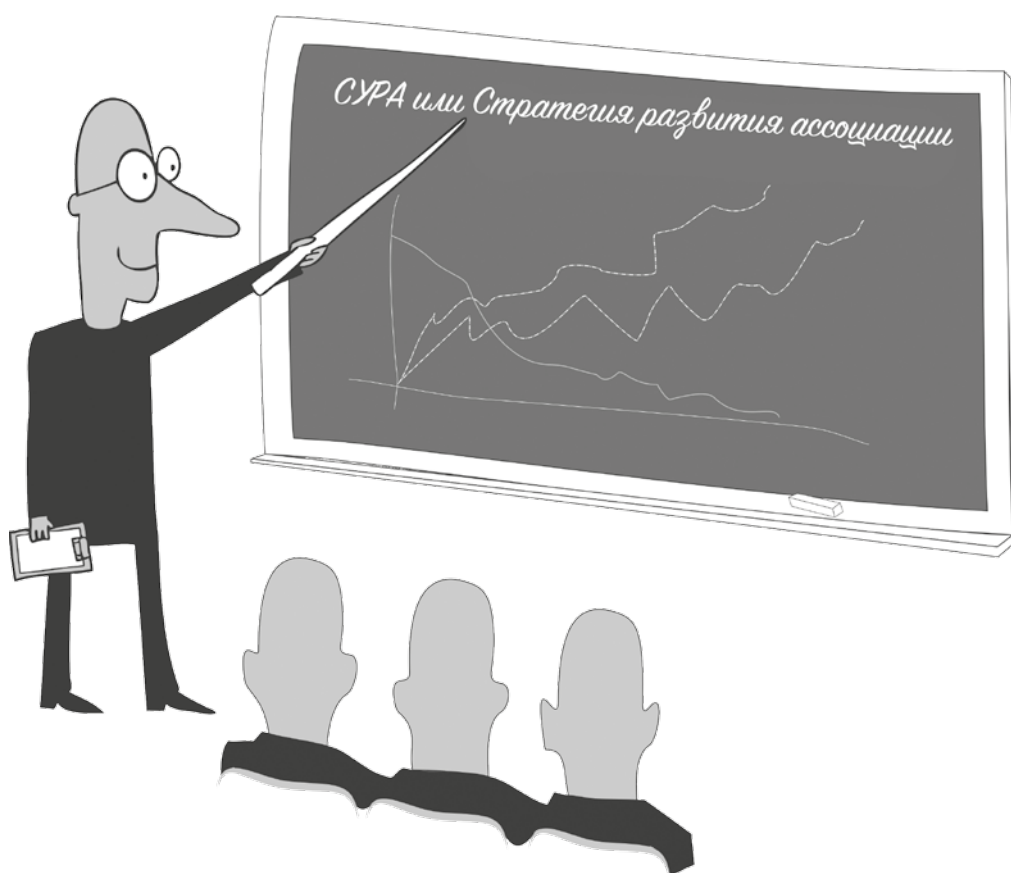
1. Стратегия должна быть **компактной**, не утомительной для чтения. Постарайтесь уложиться в 20-30 страниц текста — для небольшой ассоциации; в 40-50 — для ассоциации региональной или национальной. Если у вас собралось много материала, в том числе исторического, описывающего и иллюстрирующего детально деятельность ассоциации и привлекательность вашей профессии, — издавайте книгу, но основной текст Стратегии все же лучше ограничить теми же 20-30 страницами, а остальной материал дать в приложении;
2. Текст должен быть **читаемым** (не мелкий шрифт);
3. Желательно **иллюстрировать** текст схемами, фотографиями, профессиональной графикой;
4. Статистические материалы, аналитические данные лучше давать в виде **графиков, диаграмм, схем**;
5. Перед публикацией внимательно **проверьте** правильность данных, имен и фамилий, цитат (сверьтесь с источником);
6. Иногда в издаваемой Стратегии выделяют место для размещения рекламы местных производств, объектов туризма и социальной сферы. В этом случае можно использовать заинтересованность бизнеса для частичной оплаты тиража Стратегии.

32. Статус Стратегии

Общая рекомендация по статусу Стратегии жилищной ассоциации — она должна быть интегрирована в систему общей политики развития Ассоциации.

Предпочтительно, чтобы Стратегия была утверждена на Общем собрании членов, а то и на расширенном собрании с участием собственников недвижимости. Тогда есть большая вероятность того, что участники обсуждения будут воспринимать себя соавторами Стратегии. А это, как показывает практика, часто вызывает чувство ответственности за выполнение задач Стратегии, поддерживает инициативу. Размещение полного текста в Стратегии в Интернете и одновременная публикация ее краткого варианта в местной прессе или распространение в виде буклета могут усилить позитивный эффект, сработать на прогрессивный имидж Ассоциации.

Дальнейшая жизнь Стратегии — ее выполнение, мониторинг, корректировка, разработка и публикация «Отчетов о прогрессе», празднование годовщин выпуска Стратегии, награждение людей, вносящих заметный вклад в ее реализацию... У вас всё получится!



Заключение

Итак, мы прощаемся, уважаемый Читатель, и, надеемся, коллега по делу устойчивого развития. Полагаем, что наше пособие помогло вам или поможет в будущем вместе с единомышленниками в разработке и реализации Стратегии вашей Ассоциации и территории, основанной на принципах устойчивого развития. Эта работа важна как для нас самих, так и для обеспечения лучшего будущего наших детей и многих поколений!

Если же у Вас еще остаются сомнения, мы вместе с тысячами участников стратегий развития фирм и регионов, Местных повесток-21, инициатив LEADER и других подобных движений настоятельно рекомендуем вам попробовать. Включиться в эти массовые действия. Сделать первый шаг. Инициировать разработку Стратегии в вашем районе, городе, области. Пригласить к этой работе знакомых. Зайти в правление Ассоциации, в исполком и предложить эту идею.

Ведь вы помните: «Самое длинное путешествие начинается с первого шага». И невозможно узнать, насколько далеко можно продвинуться, не начав действовать.

Первые шаги уже сделали представители ряда белорусских городских и сельских сообществ и созданные Жилищные ассоциации в Бобруйске, Витебске, Мозыре, Пинске в рамках проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» (ведущий партнер проекта - Международная ассоциация менеджмента недвижимости (МАМН), разработанную стратегию развития МАМН до 2020 года можно для примера посмотреть и скачать на официальном сайте МАМН www.jildom.com).

Белорусские жилищные ассоциации из указанных городов разработали и реализуют свои стратегии на принципах устойчивого развития. Эти стратегии опубликованы отдельными брошюрами, а также размещены в электронном виде на веб-страничках ассоциаций, которые также находятся на сайте www.jildom.com

Возможно, у вас появятся новые идеи, предложения по улучшению или развитию этого пособия. Будем рады вашим отзывам и рекомендациям. Пишите нам по адресу: sivagrak@yahoo.com и mamn@gogo.by

Желаем, чтобы созданная вами Стратегия изменила вашу жизнь к лучшему, придала импульс развитию вашей Ассоциации и местного сообщества!



Литература

1. Changing our city, changing ourselves: Nottingham's Local Agenda 21 plan.
2. Focus on Sustainable Development. Nordic Key Indicators 2006. – Nordic Council of Ministers, Copenhagen, 2006.
3. Friedman T.L. The world is flat. The globalized word in the twenty-first century. – Penguin Books Ltd, 80 Strand, London WC2R 0RL, England, 2006.
4. Local Agenda 21. Methodological Manual Based on Experiences from Slovakia / Edited by Peter Mederly. Bratislava: Regional Environmental Center for Central and Eastern Europe, April 2004.
5. Locale Agenda 21. Berlin zukunftstähig gestalten. – Abgeordnetenhaus Berlin, 2006.
6. Locale Agenda 21. Treptow-Köpenik. – Berlin, 2004.
7. Nachhaltigkeitsbericht Hohenheim. Indikatoren für Eine Locale Agenda. – 2003.
8. Our Community Our Future: A Gide to Local Agenda 21. – Canberra, 1999.
9. Sivagrakau Aleg. Principles of Sustainable Development // Сахаровские чтения 2015 года: экологические проблемы XXI века: Материалы 15-й междунар. науч. конф., 21-22 мая 2015 г., г. Минск, Республика Беларусь. – Минск : МГЭУ им. А.Д. Сахарова, 2015. С. 45.
10. Strategic Challenges. A Further Elaboration of the Swedish Strategy for Sustainable Development. – Ministry of Sustainable Development. – Sweden, 2006.
11. Sustainability Indicators research Project. Report of phase one. Prepared for the UK Local Government Management Board Local Agenda 21 steering group by Touche Ross Management consultants, the New Economics Foundation and the United Nations Association. 1994. June.
12. Sustainable Development in Germany. Indicator Report 2006. – Federal Statistical Office of Germany, Wiesbaden, 2007.
13. Sustainable Development Indicators for Sweden – a first set 2001. – Statistics Sweden; Swedish Environmental Protection Agency, 2001 (www.scb.se).
14. Sustainable Development Strategies. A Resource Book. / Compiled by Barry Dalal-Clayton and Stephen Bass. – OECD, London – New York, 2002.
15. The Barcelona Agenda 21 Indicators (www.bcn.es/agenda21/english/A21_indicators_eng.htm).
16. The Non-profit Sector in a Changing Economy. – OECD, Paris, 2003 (ISBN 92-64-19953-5).
17. Urban Environmental Management / The Baltic University Programme. Case studies. Volume IV. – Uppsala, Sweden, 2003.
18. Аткиссон А. Как устойчивое развитие может изменить мир / А. Аткиссон ; пер. с англ. – М. : БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. – 455 с.
19. Бабинцев В. Стратегия устойчивого развития региона и улучшение качества жизни населения / В. Бабинцев, А. Гармшев, Г. Ушамирская // Стандарты и качество. 2003. №2.
20. Брест. Стратегия развития (2006). Под науч. ред. Желткова И.М. и Лысюка А.И. – Брест.
21. В интересах нынешнего и будущих поколений. Стратегия устойчивого развития города Новополоцка – Местная повестка-21 (2010). Минск: Ковчег.
22. Вайцеккер Э., Ловинс Э., Ловинс Л. Фактор четыре. Затрат – половина, отдача – двойная. Новый доклад Римскому клубу. Перевод А.П. Заварницына и В.Д. Новикова под ред. Академика Г.А.Месяца. – Москва, Academia, 2000.
23. Ветковский район Гомельской области. Стратегия устойчивого развития района (2010). Ветка – Минск: ИП «Альтиора – Живые краски».
24. Донелла Медоуз, Йорген Рандерс, Денис Медоуз. Пределы роста. 30 лет спустя. – Москва: ИКЦ «Академкнига», 2007. – 342 с.
25. Индикаторы устойчивого развития города Донецка (Буклет). – Донецк, 2002.

26. Концепция стратегии устойчивого развития города Лиды и Лидского района / Л.И. Мастюгин [и др.]. – Минск, Полиграфт, 2014. – 90 с.
27. Котлер Ф. Маркетинг мест / Ф. Котлер, К. Аспунд, И. Рейн, Д. Хайдер. СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2005.
28. Кретцман Джон П., Макнайт Джон Л. Создание общин за счет внутренних ресурсов. Путь к открытию и мобилизации внутренних ресурсов общины: Перевод с английского. – Киев, Четверта хвиля, 2006. – 262 с.
29. Кьелл А. Нордстрем и Йонас Риддерстрале. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. /пер. с англ. – Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге: СПб, 2002.
30. Медоуз Д.Х., Медоуз Д.Л., Рандерс Й. За пределами роста: Пер. с англ. – Москва: Издательская группа «Прогресс», «Пангея», 1994. – 394 с.
31. Местная Агенда 21 / Публикация SEI № 3. Составители Юлле Вахт, Пирет Кулдна, Ахто Оя. – Таллинн, 2001.
32. Местные органы власти и права человека: оказание эффективных услуг / Международный совет по политике в области прав человека. – Швейцария, 2005.
33. Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь / Руководители проекта: В. Пинигин (НИЭИ), Клаус Ройтер (LAG 21 NRW). Авторы: Пинигин В., Берченко Н. и др. – Минск, 2015. – 72 с.
34. Методология разработки и реализации стратегий устойчивого развития территорий (местных повесток-21) / О.В. Сивограков, А.И. Лысюк, А.П. Касьяненко, В.Е. Левкевич. Под ред. О.В. Сивогракова – Минск: ПРООН / Ковчег, 2010. – 168 с. (в соавторстве с).
35. Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 года. – Минск, Юнипак, 2004.
36. Наше общее будущее. Доклад Международной комиссии по окружающей среде и развитию (МЛЩСР). – Москва: Прогресс, 1989.
37. От теории к практике: Реализация концепции устойчивого развития / Устойчивое развитие Балтийского региона. Книга 10. – Программа Балтийского университета. Уппсала – Минск, 2000.
38. Партнерство в устойчивом развитии местных сообществ: опыт, возможности, перспективы (Материалы научно-практической конференции. Минск, 16 – 18 апреля 2004 г.). – Минск, 2004.
39. Повестка дня на XXI век. Конференция Организации Объединенных Наций по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро, 1992. – Москва: Социально-экологический Союз при поддержке Фонда Дж. Д. и К. МакАртуров, 2000. – 218 с.
40. Правовые основы устойчивого развития на местном уровне / Т.И. Макарова [и др.]. – Минск, Программа развития ООН / «Ковчег», 2010. – 56 с.
41. Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года. (Резолюция, принятая Генеральной Ассамблеей ООН 25 сентября 2015 г.)
42. Пчелинцев О.С. Региональная экономика в системе устойчивого развития. – Москва, Наука, 2004.- 258 с.
43. Сельское развитие: традиции + инновации + стратегия = устойчивость. Методическое пособие по разработке стратегии устойчивого развития сельской территории. – Минск, Новая Евразия, 2017. – 52 с.
44. Сиваграков О. Дорогу здолае той, хто йде! – Львів, 2015 (на украинском языке).
45. Сивограков О.В. Думаем глобально, действуем локально. Стратегии устойчивого развития – Местные повестки на XXI век в Беларуси. – Минск, Пропилеи, 2007.
46. Сивограков О.В. Индикаторы устойчивого развития местного сообщества (Как оценить результаты Местной повестки-21). – Минск, Пропилеи, 2008.
47. Сивограков О.В.. Местная повестка-21 как инструмент устойчивого развития территорий. – Минск, Программа развития ООН, 2009.

48. Социально-экономический потенциал устойчивого развития. Учебник. Под ред. Л.Г.Мельника и Л.Хенса. – Сумы, Университетская книга, 2007.
49. Стратегия устойчивого развития – Местная повестка-21 Желудокского края. Отчет о прогрессе, дополнения и уточнения (по состоянию на январь 2014 г.) / Г.И. Цивинский [и др.]. – Минск, Полиграфт, 2014. – 42 с.
50. Стратегия устойчивого развития Беларуси: преемственность и обновление. Минск, 2003. С.21.
51. Стратегия устойчивого развития Видомлянского сельского Совета (2013). Под ред. Демянчика В.Т. Брест : Альтернатива.
52. Стратегия устойчивого развития города Барань / В.А. Русаков [и др.]. – Минск, «Полиграфт», 2014. – 42 с.
53. Стратегия устойчивого развития Дисненского края. – Минск, Юнипак, 2005.
54. Стратегия устойчивого развития Желудокского края – Местная повестка-21 (2010). Минск: Ковчег.
55. Укрепление общественного взаимодействия для устойчивого развития сельских регионов Беларуси. – Минск, Новая Евразия, 2014. 43 с.
56. Устойчивое развитие на местном уровне: Местная повестка дня на 21-й век / Э.Г. Иванова, Ю.В. Яблонская. – Минск, 2007.
57. Чаусы – место, куда хочется вернуться (Местная повестка на XXI век для города Чаусы и Чаусского района) (2010). Минск: Ковчег.
58. Чаусы – место, куда хочется вернуться. Местная повестка на XXI век для города Чаусы и Чаусского района. Дополнение к основному тексту. Концепция развития жилищной сферы, энергосбережения и энергоэффективности / А.О. Матюлин [и др.]. – Минск, Полиграфт, 2014. – 31 с.
59. Школа + деревня: вместе к устойчивому развитию (Местная повестка-21 деревни Здитово Споровского сельского совета) (2010). Здитово – Минск: ИП «Альтиора – Живые краски».
60. Школьная Местная повестка-21: пособие для общеобразовательной средней школы. – Минск, Академия последипломного образования, 2008.
61. Школьные местные повестки: первые шаги в Беларуси. – Минск, ММОЦ им. Й. Рау, 2008.

Концепция по созданию и развитию Союзов и ассоциаций в жилищном секторе

Преамбула

Ассоциация (Союз) — одна из организационно-правовых форм некоммерческих организаций, являющаяся добровольным объединением юридических лиц с сохранением права последних вступать в другие объединения.

Ассоциации — объединения, основанные на членстве. Члены ассоциации при этом сохраняют свою юридическую самостоятельность, однако несут субсидиарную ответственность по ее обязательствам в размере и в порядке, предусмотренном ее учредительными документами.

Высшим органом управления ассоциации является Общее собрание членов.

Ассоциация предполагает два вида учредительных документов: устав, утвержденный всеми входящими в нее членами (при регистрации), и учредительный договор.

Как правило, принцип регистрации Ассоциаций заявительный. Международные ассоциации имеют некоторые отличия, но основные принципы те же, что и у обычных ассоциаций.

В крупных развитых странах, Ассоциации объединяются в Центральные Союзы, которые и ведут диалог с правительством.

Основные задачи жилищных Союзов и Ассоциаций

А) Диалог с исполнительными органами власти с целью объединения их взглядов и представлений с тем, что реально выполнимо.

Если с одной стороны выступают представители разрозненных Объединений Собственников и единичных кооперативов, отдельные собственники квартир, никакого диалога с законодательной и исполнительной властью не получится.

Должна организоваться и получить признание и уважение заинтересованная группа, которая будет воспринята в качестве адекватного партнера-собеседника для содержательного обмена мнениями.

Сторона, представляющая исполнительную и законодательную власть, посредством диалога получает возможность услышать мнение заинтересованных групп во время разработки законопроектов и совместно прийти к выводу о том, как можно достичь оптимальной, реально выполнимой формы желаемого.

Союзы и ассоциации являются «горизонталью» гражданского общества, играют важную роль самостоятельной регуляции рынка жилой недвижимости, значительно снижают затраты на «ручное управление» жилфондом.

Б) Обмен опытом между членами, создание высоких стандартов деятельности.

Члены Союза (ассоциации) получают доступ к накопленному и обобщенному опыту отдельных членов.

Иногда этот опыт уникален и не доступен в свободном доступе, например сети интернет (судебные споры, адвокаты интересов). Иногда членство возможно лишь при выполнении стандартов деятельности Союза (ассоциации). Это свойственно Союзам с большим опытом работы и стремящимся повысить привлекательность своих членов в глазах клиентов (собственников квартир и арендаторов жилья).

При решении проблемы опыт всех членов может существенно ускорить это решение в общих интересах.

Высокие стандарты деятельности дают преимущество членам Союза на рынке услуг, но предусматривают высокую ответственность и более высокие затраты.

Дигитализация существенно ускоряет обмен опытом — закрытая зона с паролем для членов Союза (ассоциации), информационные бюллетени, электронная рассылка и т. д.

В) Информирование собственников и нанимателей жилья, улаживание споров.

Издание газет и журналов, а также брошюр и книг для собственников и нанимателей жилья является обычной задачей развивающихся Союзов и Ассоциаций.

Важной частью деятельности является организация бюро по работе с населением. При этом работу юристов, экономистов и других консультантов полностью или частично могут финансировать местные администрации (опыт стран ЕС).

Союзы и Ассоциации выполняют роль «третейского судьи» в конфликтах между собственниками квартир, нанимателями и объединениями собственников — в особых, резонансных случаях.

Союзы и Ассоциации должны оказывать экспертную помощь СМИ при подготовке публикаций, сюжетов на ТВ о правах и обязанностях собственников квартир и нанимателей жилья во избежание неверного толкования законодательства и сложившихся практик.

Союзы и Ассоциации должны внедрять в практику установление доверия между собственниками квартир и управляющими путем внедрения информативных систем — для прозрачности деятельности и качественной обратной связи.

Союзы и Ассоциации должны быть проводниками международного ноу-хау, информировать собственников квартир об успешных международных практиках.

Г) Обучение управляющих, руководителей и членов правления Объединений собственников.

Издание пособий для исчезающей профессии «бухгалтер». Издание пособий для руководителей и членов правления Объединений собственников, включая электронные диски с образцами документов.

Организация собственных обучающих программ и курсов повышения квалификации для членов правления и руководителей Объединений собственников и управляющих недвижимостью совместных домовладений.

Организация практики для руководителей Объединений собственников и управляющих, которые проходят обучение не только в школах Ассоциации, но и в колледжах.

Экспертная помощь учреждениям образования при подготовке программы обучения управляющих.

Информирование членов правления и руководителей Объединений собственников, управляющих об успешных международных практиках.

Создание и этапы деятельности жилищных

Союзов и Ассоциаций

Первый этап деятельности жилищных Союзов и Ассоциаций

На первом этапе необходимо наличие законодательной базы (Гражданский и Жилищный кодексы, Законы об Объединениях собственников).

Адвокация развития ассоциаций предполагает создание рамочных условий их деятельности на законодательном уровне. Так, например, право оказывать методологическую, правовую и информационную помощь и всячески содействовать развитию Объединений собственников в Беларуси закреплено Указом Президента страны (по предложению, или адвокации, МАМН). После принятия этого законодательного акта в 2016 году в течение одного года количество жилищных ассоциаций в Республике Беларусь увеличилось в два раза и достигло 18-ти. Количество членов некоторых городских ассоциаций увеличилось в 4–5 раз.

Далее в следующей последовательности:

- Разработка первого Устава первой Ассоциации на основе законодательства с учетом имеющегося опыта других стран.
- Помощь в создании материально-технической базы первым Ассоциациям, в том числе с привлечением средств доноров.
- Привлечение внимания СМИ к первым успехам созданных Ассоциаций, при этом чувство зависти (у них есть, а у нас?) — двигатель такого прогресса для Объединений собственников, не вступивших в Ассоциации.
- Поиск своей «изюминки» в работе Ассоциации. Это может быть помощь в организации энергоэффективной санации МЖД, или создание своего расчетного центра (центра работы с населением), Ресурсного Центра, или иное направление.

Важно — создание логотипа, фирменного стиля и рекламных материалов, сайта, для узнаваемости Ассоциации и продвижения ее значимости в обществе. Необходимо также обучать лидеров Ассоциаций правилам деловой переписки, работе со СМИ, проводить психологические тренинги и учить навыкам коммуникации.

Второй этап деятельности жилищных Союзов и Ассоциаций

Предусматривает следующую последовательность:

- Разработка стратегии устойчивого развития Союза или Ассоциации с учетом особенностей деятельности, региона. При этом лидеры Ассоциаций должны знать теорию устойчивого развития, 17 Целей Устойчивого Развития ООН, разработанную СУР своего города, района, области (если она есть), способствовать включению в разрабатываемые местные СУР разделов из сферы деятельности жилищных ассоциаций.
- Помощь для введения вновь созданных ассоциаций в международную сеть, чтобы гарантировать развитие этих ассоциаций стабильным способом. Для этого Ассоциации должны принимать участие в международных мероприятиях с целью установления контактов и выбора «зонтичной» международной Ассоциации или Союза в качестве членов.
- Учреждение жилищными Ассоциациями страны Центрального координирующего Союза для переговоров с правительством по внесению изменений и дополнений в действующее законодательство. Разрозненные Ассоциации не имеют такого веса, как объединяющий все Ассоциации Союз, и не могут каждая в отдельности представлять все разные потребности различных Ассоциаций.
- Делегирование Союзу полномочий участия в рабочих группах исполнительной и законодательной власти в качестве консультанта и квалифицированного эксперта в области отношений, связанных с управлением жильем. Это не означает, что в таких рабочих группах не могут принимать участие представители отдельных Ассоциаций, но они выполняют функции контроля, наблюдения, помощи Центральному Союзу для более эффективного продвижения общих целей жилищных Ассоциаций.
- Вовлечение Ассоциаций в хозяйственную деятельность. Задача хозяйственной деятельности — поступление доходов на цели, определенные уставом Ассоциации. Для ведения хозяйственной деятельности законодательство различных стран предусматривает разные правила: в отдельных случаях никаких ограничений нет, но иногда некоммерческие Ассоциации должны создавать дочерние коммерческие предприятия для сохранения статуса не доходной организации. При этом все поступающие доходы от деятельности дочерней коммерческой организации Ассоциация расходует исключительно на уставные цели. Такая деятельность может осуществляться и в кооперации с международными партнерами.

Межсекторное социальное партнерство Союзов и Ассоциаций

Межсекторное социальное партнерство — это конструктивное взаимодействие организаций из двух или трех секторов (государство, бизнес, некоммерческий сектор), выгодное как целевой группе, так и каждой из сторон и обеспечивающее синергетический эффект от «сложения» разных ресурсов при решении социальных проблем.

Межсекторное партнёрство



Почему это важно?

- Жилищные НКО (Союзы и Ассоциации) стран бывшего СССР не привыкли рассматривать и анализировать свою деятельность с экономической точки зрения, то есть как организаций, имеющих доходы и расходы. Они ассоциируют себя с организациями, выполняющими социальную миссию. Без сотрудничества с представителями власти и бизнеса такая деятельность малоэффективна.
- В современном мире всё взаимосвязано. Так, например, правильно и целесообразно рассматривать цикл жизни многоэтажного жилого дома, начиная с идеи проектирования в привязке к местности, социума населения, до его утилизации. В этот процесс вовлечены как местная власть, так и представители различных секторов (строители, экологи, социологи, управляющие недвижимостью, бизнес, гендерные организации и многие другие). К сожалению, во многих странах бывшего СССР сектора почти не взаимодействуют (за строительство дома отвечает одно ведомство, за управление и эксплуатацию — другое).
- Важной целью деятельности жилищных ассоциаций является защита климата и окружающей среды. Без взаимодействия с экологическими ассоциациями, технологическими ассоциациями и институтами, промышленными ассоциациями, банковскими структурами и другими эта цель недостижима. Так, например, в процесс энергоэффективной санации многоэтажных жилых домов вовлечены: власть, которая создает рамочные условия деятельности, льготы и преференции для участников; бизнес, который принимает участие в разработке проектов и оснащении МЖД современными технологиями; банковский сектор, который предоставляет кредиты; экологические ассоциации, которые следят за соблюдением требований по защите климата, и другие. Хорошим примером такого взаимодействия является межсекторное сотрудничество при подготовке брошюры «Настольная книга собственника квартиры многоэтажного жилого дома».
- Гендерные аспекты. Независимо от того, какие у нас стартовые позиции, мы должны иметь равные права. Поэтому, если представителей групп (мужчин и женщин) не включать в процесс развития Ассоциаций именно как представителей групп, а не собственников жилья, этот процесс развития никогда не будет в интересах группы. Потому при обсуждении межсекторного сотрудничества необходимо учитывать и интересы групп собственников жилья, разделенных по половому признаку. Механизмы межсекторного социального партнерства: социальный заказ, гранты и субсидии, налоговые льготы НКО и донорам, публичные слушания, общественные советы при местных органах власти, совместные публикации, совместные проекты, совместные адвокации.

Оценка эффективности Союза, Ассоциации

Зачем оценивать эффективность Ассоциации? Чтобы улучшить ее характеристики и проверить возможность устойчивого развития. Ассоциации имеют формальные цели своего развития. Те, кто решают, что Ассоциация должна совершить некоторые действия, направленные на достижение этих целей, предпринимают и шаги по оценке эффективности этих действий. Как правило, это Правление Ассоциации и (или) ее руководители.

Если оценка показывает, что движение к цели неудовлетворительно, то возникает проблема для решения. Решение проблемы следует такой процедуре: сбор информации о ситуации, поиск альтернативных решений, оценка относительных затрат и результатов от альтернатив, выбор оптимальной альтернативы и оценка результата воздействия.

Рекомендуемый процесс оценки эффективности Ассоциации:

✓ Знать, кто ключевые внутренние и внешние держатели интереса. Быть уверенными, что они знают друг друга.

✓ Попытаться понять, как все участники воспринимают процесс оценки эффективности Ассоциации и как будут использованы результаты оценки.

✓ Достичь принципиального согласия в том, что все оценки будут использованы для выявления возможностей улучшения, а не для поиска и наказания виновных. Прояснить, что если такие возможности будут найдены, то будет оказана помощь по их использованию.

✓ Достичь принципиального согласия с держателями интереса в том, что перечень целей и средств их достижения, а также связи между ними должны быть озвучены.

✓ Не все можно оценить. Нужно время, чтобы убедиться, что это действительно оценка, а не разговоры о ней. Результатом оценки будет совокупность целей, средств и ресурсов.

✓ Показать каждому оценщику-держателю интереса план оценки и добиться согласия по ограничению набора критериев оценки. Наибольший приоритет должны получить критерии, важные для выживания организации и достижения основных целей развития.

✓ Добиться согласия по процессу оценки, стандартам и времени оценки эффективности, которые будут применены к оценке уровня эффективности.

Проблемы оценки эффективности жилищных Ассоциаций. В реальных ситуациях деятельности жилищных Ассоциаций стран бывшего СССР описанный алгоритм встречается редко (в отличие от СВОТ-анализа). Часто эффективность оценивают не те люди, которые ставили цели или формулировали проблему. Кроме того, разные участники, вовлеченные в процесс принятия решения, имеют разные ответы на главный вопрос: «Зачем оценивать?»

Тем не менее для оценки эффективности организации необходимо иметь ясное представление о:

- главных целях развития Ассоциации;
- средствах достижения этих целей развития;
- причинных связях между средствами развития и результатами.

В реальной жизненной ситуации, эти три позиции часто бывают труднодостижимыми.

Список литературы:

Цель, содержание и польза политического диалога в сфере управления жилой собственностью. Вернер Меркель, октябрь 2011

Роль Союзов и ассоциаций в развитии жилищного сектора. Геннадий Калёнов, 2013

Концепция развития жилищных ассоциаций. Олег Кравчук, Геннадий Калёнов, 2014

Модели межсекторного взаимодействия, Васильев С.В., 2015

Некоторые аспекты гендерного равенства, Ирина Альховка, 2017

Материалы сайта www.jildom.com

**Анкета
для изучения мнений жителей дома №**

Уважаемые соседи!

Правление Ассоциации «...» обращается к вам с просьбой принять участие в небольшом опросе. Мы видим в вас людей, заинтересованных в развитии нашего микрорайона, в наведении порядка в нашем дворе, на наших улицах, в повышении качества жизни. Опрос проводится для определения направлений работы, уточнения проблем, привлечения единомышленников.

Опрос этот анонимный, однако мы были бы очень рады, если бы вы сообщили о своем желании в дальнейшем участвовать в работе по устойчивому развитию нашей Ассоциации, Товарищества собственников и оставили бы ваши координаты для связи.

Вопрос	Ответ
Что вы хотите изменить в нашем доме, дворе, микрорайоне, городе?	
Что нужно сделать в первую очередь?	
Что вы сами делаете для нашего дома, двора, микрорайона, города?	
Что вы собираетесь делать в будущем?	
Хотите ли вы принять участие в собрании по развитию нашей жилищной ассоциации «...»? Если да, то напишите, пожалуйста, ваше имя и как с вами связаться.	

Опустите, пожалуйста, заполненную анкету в ящик «Для предложений», который находится у входа в офис вашего товарищества собственников.

Большое вам спасибо и удачи!

Для заметок

[illegible]

Методическое пособие

Сиваграков Алэг Владимирович

**ЖИЛИЩНЫЕ АССОЦИАЦИИ:
ТРАДИЦИИ + ИННОВАЦИИ + СТРАТЕГИЯ
= УСТОЙЧИВОСТЬ**

Рецензенты:

*Бернхард Шварц,
Геннадий Калёнов*

Компьютерная верстка М. В. Азаренкова
Корректор Н. Н. Ковалёва

Подписано в печать 26.10.2018. Формат 60х90/8. Бумага мелованная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 8,3. Уч.-изд. л. 4,5. Тираж . Заказ .

Республиканское издательское дочернее унитарное предприятие «Жилкомиздат».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/499 от 26.04.2016.
Ул. Кальварийская, д. 17, комн. 501, 502, 220004, Минск.
Тел./факс: (017) 2031331, 8 (025) 7999274. E-mail: gkhmag@mail.ru

Производственное дочернее унитарное предприятие
«Типография Федерации профсоюзов Беларуси».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/18 от 26.11.2013.
Пл. Свободы, 23-103. 220030, г. Минск.