

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

**Ассоциации жилищных потребительских кооперативов
и товариществ собственников «Светлогорский собственник»**
в контексте достижения Целей устойчивого развития



«Много маленьких людей во множестве маленьких городов
и деревень, делая множество маленьких дел, изменяют мир»

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

Ассоциации жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник»

в контексте достижения Целей устойчивого развития

(Повестка – 2030)

УДК 332.8(476.2-21Светлогорск)
ББК 65.441(4Бел)
С83

Составители:

С. В. Багрянцева, М. Н. Шульга, А. В. Сиваграков, Г. Г. Калёнов

Под общей редакцией: Г. Г. Калёнов

Научное сопровождение: А. В. Сиваграков

Издание подготовлено в рамках проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» при поддержке Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь

Инициатор проекта — Международная ассоциация менеджмента недвижимости, г. Минск. Партнеры проекта: Ассоциация ПЖСК и ТС г. Жодино, Ассоциация ПЖСК и ТС г. Бобруйска, Ассоциация ПЖСК и ТС «Гомельский собственник», Ассоциация ПЖСК и ТС «Светлогорский собственник», Ассоциация «Центр эффективного менеджмента» г. Минска

Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию указанного выше проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь (удостоверение № 03-08/28 от 13 февраля 2019 года). Мнения, изложенные в настоящем издании, являются исключительной ответственностью авторов и не могут рассматриваться в качестве отражающих позицию Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь или Международной ассоциации менеджмента недвижимости.



Проект реализуется при поддержке Программы малых грантов Посольства США в Республике Беларусь. Иностранная благотворительная помощь в виде денежных средств на реализацию проекта зарегистрирована Департаментом по гуманитарной деятельности управления делами Президента Республики Беларусь, удостоверение № 03-08/28 от 13 февраля 2019 года

За дополнительной информацией обращайтесь:



Международная ассоциация
менеджмента недвижимости
пр. Независимости, д. 11
корп. 2, пом. 25, 220030, Минск

по телефону:

+375 29 6176276

по электронной почте:

director@jildom.com

Интернет:

www.jildom.com

Контактное лицо:

Геннадий Калёнов

ISBN 978-985-90467-9-7

© Оформление. Государственное предприятие «Жилкоиздат», 2019

Содержание

1. Введение	6
2. Общая информация о рынке управления жильем в Беларуси и анализ целевых групп Ассоциации	9
2.1. Общая информация	9
2.2. Жилищные потребительские кооперативы (ЖПК)	10
2.3. Товарищества собственников (ТС)	11
2.4. Иные юридические лица	12
3. Краткая история и анализ развития Ассоциации	13
4. Результаты SWOT-анализа развития Ассоциации	16
5. Организационное развитие. Программное развитие. Видение (образ желаемого будущего – 2030)	20
6. План коммуникации для достижения поставленных целей	21
7. Системный подход к развитию Ассоциации (критерии устойчивости)	26
8. Внутренние мероприятия, направленные на укрепление Ассоциации	37
9. Заключительные положения	38
10. Контакты	39
11. Список использованных материалов	39

В издании использованы следующие сокращения:

1. Ассоциация — Ассоциация «Светлогорский собственник»
2. 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. МП21 — Местная повестка на XXI век (местная стратегия устойчивого развития)
8. МСП — малые и средние предприятия
9. МТП — международная техническая помощь
10. МАМН — Международная Ассоциация Менеджмента Недвижимости
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. ПЖСК — потребительский жилищно-строительный кооператив
15. ПК — производственный кооператив
16. ПРООН — Программа развития Организации Объединенных Наций
17. РСЦ — расчетно-справочный центр
18. СМИ — средства массовой информации
19. СУРА — стратегия устойчивого развития ассоциации
20. ТС — товарищество собственников
21. УР — устойчивое развитие
22. ЦУР — цели устойчивого развития

Историческая справка

Город Светлогорск расположен в Гомельском Полесье, пристань на реке Березина. Расстояние по автодороге до Гомеля — 113 км (через г. Речицу). Железнодорожная станция на линии Жлобин — Калинковичи.

Жилая планировка города состоит из следующих частей:

- Шатилки — вдоль р. Березина, преимущественно с индивидуальной застройкой;
- т. н. Старый город — кварталы в основном с 2–3-этажными зданиями 1950-х – начала 1960-х гг.;
- поселок Строителей — одноэтажная застройка;
- 7 микрорайонов, составляющих основную часть города. Микрорайоны имеют следующие названия: Октябрьский, Первомайский, Молодежный, Юбилейный, Шатилки, Березина, Полесье, Южный. Микрорайон Шатилки прилегает к Шатилкам — старинной части поселения;
- поселок Нефтяников — 2–3-этажная застройка 1960-х гг.;
- поселок Светоч — бывшая деревня Какель и территория господского дома Еленполь, присоединенные к городу.

Остальные места, имеющие в основном индивидуальную застройку — вдоль железной дороги, а также прилегающие к пос. Нефтяников, — не имеют вполне сложившихся наименований, хотя в отношении последних иногда употребляется название «Старый аэродром». В восточной части города находится промышленная зона.





Представление Ассоциации

Мы — Ассоциации жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник»

Объединяем некоммерческие организации с целью совместного развития

Действуем, осознавая свою миссию инициаторов новых жилищных отношений

Способствуем реализации Целей Повестки – 2030 в своем городе

Добиваемся комфортной среды обитания для всех горожан,
в том числе с ограниченными возможностями

Наша философия:

- Мы ассоциация нового формата **с новыми взглядами на управление жильем**
- Мы участвуем в создании **новой городской среды**
- Мы **развиваемся динамично** и добиваемся поставленной цели
- Мы **действуем в интересах бизнеса**, чтобы бизнес действовал в интересах граждан
- Мы **восприимчивы к другому опыту** и ценим такой опыт
- Мы **смотрим на 10 лет вперед** и дальше, создавая будущее вместе
- Мы действуем в **соответствии с данной философией**



На одном из семинаров Ассоциации в Светлогорске в 2019 году обсуждались отдельные положения разрабатываемой Стратегии развития

1. Введение

Необходимость разработки и реализации Стратегии развития Ассоциации диктуется потребностью направить ее текущие и долгосрочные планы в единое русло, обеспечить их ориентацию на видение будущего организации, ее перспектив и сориентировать деятельность Ассоциации на учет принципов устойчивого развития. В результате мы ожидаем повышения эффективности функционирования организации в интересах главной целевой группы (организаций собственников). Но при этом мы будем учитывать потребности всех категорий собственников — пожилых и людей среднего возраста, детей и молодежи, женщин и мужчин. Концентрация ресурсов и действий Ассоциации на приоритетных направлениях позволит достичь их большей эффективности, а ориентация на принципы устойчивого развития — создать условия для комплексного системного подхода к развитию.

Мы планируем уделять внимание в своей работе и экономическим, и социальным, и природоохранным вопросам. Ведь каждый из нас заинтересован в доступности качественных жилищно-коммунальных услуг, в чистом воздухе, в безопасности наших домов, дворов, улиц.

Потребность разработки и реализации СУР Ассоциацией возникла из самой жизни. Ведь каждый из нас хочет быть здоровым, иметь комфортное и безопасное жилье, иметь семью, продолжить свой род и, конечно, оставить своим детям и потомкам наследство и наследие. Для каждого из нас важно «не проесть» будущее своих детей, а заложить фундамент их жизни как материальной, так и духовной.

А чтобы реализовать эти потребности, и необходима СУР — план развития Ассоциации на перспективу и как документ, и как процесс, состоящий из усилий каждого в отдельности и помогающий развиваться всем его участникам, от жильцов-собственников жилых помещений до города и республики в целом. Причем это развитие не только гармонично и продолжительно, сбалансированно и комплексно по содержанию, но и не ущемляет возможности будущих поколений.

Нам близка позиция активистов УР, которые говорят: «Много маленьких людей во множестве маленьких городов и деревень, делая много маленьких дел, изменяют мир». И именно этот можно назвать девизом нашей СУР.

Таким образом, для Ассоциации итоговым положительным результатом разработки и реализации стратегии является повышение качества жизни людей, проживающих в многоквартирных жилых домах, а именно:

- объединение разрозненных действий отдельно взятых ЖСПК, ЖПК и ТС в систему;
- содействие в решении насущных проблем каждого ЖСПК, ЖПК, ТС по вопросам, связанным с реновацией обслуживаемого жилого фонда;
- благоустройство территории, проведение на прилегающих к ЖСПК, ЖПК и ТС территориях изменений, дружественных природе;
- совершенствование местных нормативных актов и национального законодательства в сфере ЖКХ;
- повышение привлекательности Ассоциации в качестве бизнес-партнера малого бизнеса и социального партнера некоммерческих организаций с целью расширения набора товаров и услуг, доступных жителям.

Серьезным стимулом для написания Стратегии Ассоциации стало наше участие в проекте Международной ассоциации менеджмента недвижимости «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в республике Беларусь». В рамках данного проекта мы обсуждали проблемные вопросы, связанные с законодательством, организацией работы управляющего общим имуществом совместного домовладения, ролью и задачами ассоциаций, вместе искали выходы из сложных ситуаций и определяли пути реализации инновационных замыслов.

Зачем нужна Стратегия любой жилищной ассоциации, в том числе нашей?

«Работать на основе стратегии» предлагают коллеги из стран Европейского Союза, с которыми мы общались во время обучающих поездок в рамках проекта.

Стратегия развития жилищной Ассоциации:

- 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;
- сплачивает коллектив организации и местное сообщество для решения общих задач;
- создает позитивный имидж Ассоциации, ее членов, местного сообщества.

Наличие Стратегии для потенциального инвестора — это ясный знак о квалификации как самой жилищной Ассоциации, так и ее партнеров — жителей, местной власти, бизнеса.

Стратегия продвигает местный бренд, и благодаря этому город становится более перспективным, привлекает новых жителей и инвестиции. Одновременно усиливается чувство «местного патриотизма», гордость за свой город и желание активного его развития.

Среди конкретных результатов разработки и реализации Стратегии развития жилищной Ассоциации можно также назвать:

- планомерное внедрение технических, технологических, экономических, социальных, природоохранных инноваций в деятельность членов Ассоциации;
- благоустройство территории, изменения, дружественные природе;
- развитие международных контактов, обучающие поездки по Казахстану и за рубеж;
- проведение местных праздников, 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, Стратегия развития нашей Ассоциации — документ и действия, определяющие развитие конкретной организации, созданной с определенными целями и объединяющей фиксированный круг участников. В этой связи и позитивные результаты от стратегической работы в Ассоциации будут проявляться в:

- динамичном увеличении количества членов ассоциации и соответствующем росте влияния Ассоциации в городах Республики Казахстан;
- скорейшем решении насущных проблем;
- совершенствовании местных нормативных актов и национального законодательства в жилищно-коммунальной сфере;
- организационном развитии ассоциации, рационализации внутренних процедур, развитии персонала и т. п.

Самым распространенным заблуждением в жилищных Ассоциациях является утверждение: «Нужно искать деньги и новых членов, экологией и политикой пусть занимаются экологи и политики».

Это не так. Устойчивые решения учитывают три измерения:

- экология;
- экономика (это наш безусловный приоритет);
- социальные и культурные аспекты.

Наша ассоциация молодая, но динамично развивающаяся, и мы просто не можем не учитывать опыт коллег из Германии и других жилищных ассоциаций из Беларуси.



В сфере жилищного хозяйства стран Европейского Союза устойчивое развитие в этом трезвучии определяет стратегию действий на протяжении десятилетий:

- недвижимость — это долгосрочный продукт;
- это больше, чем взгляд на отдельное здание;
- концепция любой организации в сфере ЖКХ должна формировать отношение к жилищной политике и развитию общества;
- никакое измерение не может быть максимально увеличено за счет других (равновесие трех составляющих);
- при этом необходимо учитывать экономическую рентабельность и собственную выгоду, т. е. «думать уже сегодня про завтра».

Именно поэтому в 2014 году Федеральное отраслевое объединение немецких жилищных и риелторских организаций вместе с Советом по вопросам устойчивого развития и Рабочей группой больших жилищных компаний Германии разработали пособие¹ — первое специальное издание для отрасли жилищного хозяйства. Оно рекомендовано в том числе малым и средним жилищным организациям в качестве инструмента для подготовки и подачи в сжатом виде отчетности об устойчивом развитии.

При работе над данной Стратегией мы использовали указанное выше пособие, которое разработано как профессиональное приложение общего «Кодекса устойчивого развития Германии» (КУРГ), принятого немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 и обновленного в 2014 году. Данный немецкий кодекс является стандартом для обеспечения прозрачности при предоставлении отраслевых отчетов о мероприятиях по устойчивости и может использоваться организациями любого уровня и юридической формы. Документ представляет собой удобный табличный формат изложения информации для оценки мероприятий по устойчивости. По мнению немецких экспертов, во многом успех КУРГ кроется в сжатой, легко воспринимаемой форме подачи материала.

При работе над данной Стратегией мы использовали опыт Международной ассоциации менеджмента недвижимости (МАМН), изменив часть разделов и терминологию в применении к условиям стран с переходной экономикой (постсоветских). Используя эти немецко-белорусские ноу-хау, мы выделили в Стратегии раздел 7 «Системный подход к развитию Ассоциации. Критерии устойчивости», представляющий адаптированную и к нашим условиям основную таблицу, содержащую 20 групп критериев, важных для планирования, разработки, реализации и мониторинга мероприятий в рамках Стратегии. Данный раздел также является частью Стратегии, которую условно можно назвать «индикативной», так как в большинстве пунктов изложены ориентиры, показатели и характеристики тенденций для их последующего мониторинга.

¹ **Ноябрь 2015:** Публикация первого «Специфического дополнения для отрасли жилищного хозяйства». Авторы — кооперация Федерального Союза немецких жилищных компаний и компаний недвижимости GdW с Объединением крупных жилищных компаний AGW. Все это очень сложно для восприятия, поэтому в тексте использовалось слово «пособие».

Принципиальной особенностью нашей Стратегии является увязка перспективных направлений развития Ассоциации с реализацией Целей устойчивого развития (ЦУР), принятых ООН в 2015 году в рамках документа «Преобразование нашего мира: Повестка дня в области устойчивого развития на период до 2030 года» (Повестка УР-2030). В разделе о целях Ассоциации мы закрепили за большинством из ЦУР наши конкретные направления деятельности и мероприятия. Ключевыми ЦУР мы рассматриваем те из них, которые являются приоритетными для Ассоциации; такими целями, на наш взгляд, являются ЦУР 11 (Устойчивые города и сообщества), 16 (Мир, правосудие и сильные институты) и 17 (Глобальные партнерства в интересах развития).



"For the goals to be reached, everyone needs to do their part: governments, the private sector, civil society and people like you."

– The United Nations

"Для достижения поставленных целей каждый должен внести свой вклад: правительство, частный сектор, гражданское общество и такие люди, как вы".

– Организация Объединённых Наций



2. Общая информация о рынке управления жильем в Беларуси и анализ целевых групп Ассоциации

2.1. Общая информация

- С января 2020 года в Беларуси вступает в силу новый Жилищный кодекс, который закладывает основы профессионального управления жилой недвижимостью.
- Определение общего имущества совместного домовладения в кодексе носит исчерпывающий характер, но без детального описания.
- Законодательно закрепляется возмездный порядок оказания услуги «Управление общим имуществом совместного домовладения» государственными управляющими компаниями.
- Сохраняется принцип назначения государственных управляющих местной властью, без проведения конкурса, но все сервисные услуги оказываются на конкурсной основе, в том числе организациями частного сектора экономики.
- Государственные управляющие не будут аффилированы с сервисными и ресурсными компаниями. Они получают вознаграждение только за услугу «управление общим имуществом» по договорам управления с собственниками жилья, сами сервисных услуг не оказывают.
- Государственные управляющие обязаны один раз в год организовать общее собрание в каждом совместном домовладении и отчитаться о проделанной работе, представить план работ на финансовый год.
- Частные управляющие (в будущем) смогут действовать по принципам, заложенным в Жилищном кодексе для государственных управляющих, но будут участвовать в конкурсах на право управлять общим имуществом. Эти конкурсы должны организовывать сами объединения собственников.
- Закон «О защите прав потребителей жилищно-коммунальных услуг» до января 2020 года будет приведен в соответствие с новым Жилищным кодексом.
- Существенно улучшены рамочные условия деятельности организаций собственников (юридических лиц, товариществ собственников и организаций застройщиков). Снижены

нормы для кворума и принятия решений на общих собраниях, отменена практика назначения уполномоченных лиц при отстранении руководителей организаций собственников, введены в практику цифровизация и досрочное письменное голосование при организации общих собраний, защищены накопления на капитальный ремонт, организации собственников получили возможность участия во всех государственных программах (замена лифтов, замена балконов, проведение капитального ремонта с бюджетным финансированием).

- Создание и развитие региональных жилищных ассоциаций получило политическое признание и поддерживается всеми институтами власти.
- В то же время способ управления через регистрацию юридического лица (организацию собственников) остается сложным и недостаточно эффективным, подвержен рискам при смене руководителя организации.
- Собственники жилья по-прежнему слишком мало мотивированы взять в свои руки управление своими многоквартирными жилыми домами (МЖД), объединяться в товарищества собственников.
- С 2020 года начинают работать программы санации многоквартирных домов через создание институциональной среды в виде указов Главы государства и постановлений Правительства.
- Государство по-прежнему берет на себя все расходы по устранению ущерба от повреждений общего имущества совместных домовладений в случае пожаров и стихийных бедствий. Но постепенно растет понимание необходимости страхования имущества многоквартирного дома как единого целого в будущем.

В складывающихся условиях перед нашей Ассоциацией стоят новые вызовы и новые задачи, которые мы обязаны проанализировать и найти решение всех существующих и возможных в будущем проблем.

2.2. Жилищные потребительские кооперативы (ЖПК)

В Светлогорске ЖПК и ЖСПК — самый распространенный способ управления совместным домовладением (в сотнях МЖД).

На момент обретения независимости (1991 год) в Беларуси, как и в других постсоветских странах, были две формы собственности на жилье в многоквартирных домах — кооперативная и государственная (включая ведомственное жилье). В каком-то смысле это был рынок жилья, напоминающий Швецию до 2008 года, — жилищные кооперативы и арендные дома, с учетом примечания, что в Швеции арендные дома в большинстве принадлежали частным компаниям.

В частности, Примерный устав жилищно-строительного кооператива, утвержденный постановлением Совета Министров БССР от 15.11.1984 № 400, гласил, что:

- размер пая члена жилищно-строительного кооператива должен соответствовать строительной стоимости предоставляемой ему квартиры с учетом ее износа (п. 29);
- член вновь организованного жилищно-строительного кооператива вносит до начала строительства дома паевой взнос в размере не менее 30%, а в случаях, предусмотренных законодательством Союза ССР, — не менее 20% стоимости строительства квартиры (п. 30);
- гражданин, вступивший в действующий жилищно-строительный кооператив вместо выбывшего члена кооператива, вносит паевые взносы в размере, соответствующем балансовой стоимости квартиры, определенной с учетом износа (п. 31);
- квартира члену жилищно-строительного кооператива предоставляется в соответствии с количеством членов семьи и суммой его паевого взноса в размере от 8 до 15 квадратных метров жилой площади на одного человека (п. 35).

И самое «шведское» заключалось в том, что квартира члену кооператива предоставлялась для проживания, а не отдавалась в собственность. При этом в Беларуси весь дом целиком принадлежал именно кооперативу, о чем свидетельствуют, в частности, следующие нормы примерного устава:

- жилищно-строительный кооператив организуется с целью обеспечения членов кооператива квартирами путем строительства многоквартирного жилого дома (домов) на собственные средства кооператива с помощью государственного кредита, а также для последующей эксплуатации и управления этим домом (домами) (п. 1);
- жилищно-строительный кооператив обязан зарегистрировать принадлежащий ему дом (дома) в органах технической инвентаризации (п. 20.6);
- если принадлежащий жилищно-строительному кооперативу дом подлежит сносу в связи с изъятием земельного участка для государственных или общественных нужд, кооперативу взамен сносимого дома передается в собственность равноценный жилой дом тем предприятием, учреждением, организацией, которым отводится земельный участок (п. 23);
- жилые дома и хозяйственные сооружения, построенные жилищно-строительным кооперативом, принадлежат ему на праве кооперативной собственности и не могут быть изъяты, проданы или переданы как в целом, так и по частям ни организациям, ни отдельным лицам (п. 24).

Приведенные выше положения примерного устава базировались на нормах Жилищного кодекса Белорусской ССР 1983 г., действовавшего до принятия в 1999 году нового Жилищного кодекса Республики Беларусь, в котором вдруг уже появляется норма о том, что член жилищно-строительного, жилищного кооператива, полностью внесший паевой взнос за квартиру, предоставленную ему в пользование, приобретает право собственности на квартиру с момента оформления этого права в установленном законодательством Республики Беларусь порядке (ст. 103). То есть наш законодатель вдруг допустил приватизацию квартир в жилищных кооперативах. Но никто не задумался над тем, что в этом случае от кооператива остается лишь одно название, разрушается его правовая природа, поскольку с момента приватизации членами кооператива квартир, оформления на них права собственности кооперативы уже не являются кооперативами, фактически они превращаются в совместные домовладения.

Роль Ассоциации:

- способствовать законодательным изменениям, которые приведут к упрощению управлением общим имуществом ЖПК;
- способствовать постепенной трансформации ЖПК в иную форму юридического лица, защищая интересы членов ЖПК на различном уровне при подготовке и принятии решений, выступая признанным партнером местной власти в этой области отношений;
- объединить максимальное количество ЖПК посредством их членства в Ассоциациях для решения задач.

2.3. Товарищества собственников (ТС)

В Светлогорске товарищества собственников — второй по распространенности способ управления совместным домовладением (в новых МЖД).

В настоящее время имеется целый ряд проблем, связанных с деятельностью ТС, включая сложную процедуру согласования кандидатур на должность председателя правления, да и сам механизм отстранения председателей правления от работы вступает в противоречие с иными актами законодательства, например Трудовым кодексом.

Роль Ассоциации:

- способствовать законодательному упрощению всех процедур, связанных с деятельностью товариществ собственников;
- защищать интересы членов ТС на различном уровне при подготовке и принятии решений по изменению национального законодательства, выступая признанным партнером власти в этой области отношений;
- объединить максимальное количество ТС посредством их членства в Ассоциациях для решения задач.

2.4. Иные юридические лица

Членами Ассоциаций на период реформирования законодательства могут быть любые юридические лица, чья деятельность связана прямо или косвенно с жилым фондом и которые заинтересованы в реформах для создания благоприятных рамочных условий своей деятельности в Республике Казахстан. Например:

- сервисные компании (группы компаний);
- предприниматели (ИП);
- IT-компании;
- медиа-компании;
- ресурсные компании.

Эти организации могут быть аффилированными членами, то есть не вступать в Ассоциацию прямо, а косвенно способствовать достижению общих целей, соответствующих целям Ассоциации, например законодательным изменениям.

В дальнейшем, на горизонте 2030 года, такие компании должны быть не членами Ассоциации, а ее партнерами, так как их роль в реформировании законодательства будет исчерпана и их интересы не будут соответствовать интересам Ассоциации.

Возможный результат привлечения заинтересованных лиц.



- организации собственников (ТС и ЖПК);
- управляющие компании;
- сервисные компании;
- IT-компании;
- производители (промышленные компании в сфере строительства и ЖКХ);
- учреждения образования



Семинар проекта «Устойчивое развитие жилищных ассоциаций в Республике Беларусь» в Светлогорске в 2019 г.

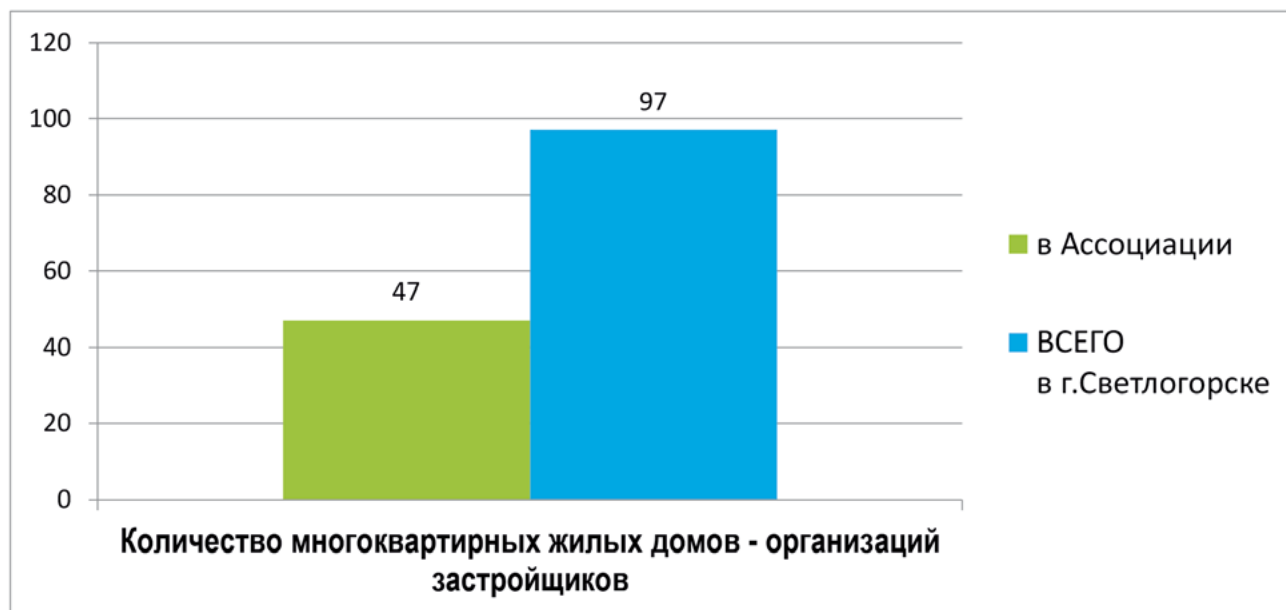
3. Краткая история и анализ развития Ассоциации

Ассоциация является некоммерческой организацией, зарегистрированной в г. Светлогорске 9 декабря 2016 года.

Изначально деятельность Ассоциации была направлена на объединение ЖСПК, ЖПК и ТС для сокращения расходов по обеспечению начисления платы за жилищно-коммунальные услуги, а также распределения денежных средств посредством автоматизированной информационной системы «Расчет-ЖКУ». С этой целью объединились 45 юридических лиц, в том числе три промышленных предприятия Светлогорского района, имеющих на своем балансе ведомственные общежития — ОАО «СветлогорскХимволокно», ОАО «Светлогорский ЦКК», ф-л «Светлогорская ТЭЦ» РУП «Гомельэнерго». В результате объединения усилий и их координации за период 2017–2018 гг. фактически сложившиеся расходы ЖСПК, ЖПК и ТС снизились на 56,5%. В настоящее время (II половина 2019) членами Ассоциации «Светлогорский собственник» является 51 юридическое лицо: 47 ЖСПК, ЖПК и ТС, три промышленных предприятия.

В сентябре 2017 года при Ассоциации создано ЧУП по оказанию услуг (дочерняя сервисная компания) «Светлогорский собственник плюс». С ноября 2018 года количество поставщиков дополнительных ЖКУ (телевизионная антенна, техническое обслуживание запорно-переговорных устройств, видеонаблюдение, техническое обслуживание индивидуальных приборов учета тепловой энергии, добровольное страхование квартир), обслуживаемых ЧУП «Светлогорский собственник плюс», возросло на 12,3% (6/49). Расширение перечня жилищно-коммунальных услуг, расчет платы по которым производится централизованно, позволило упростить для жильцов процесс внесения платы за ЖКУ.

В процентном отношении от общего количества МЖД в г. Светлогорске у членов Ассоциации — 6% (47/807). Это 48% от общего числа ОС (47/97) в городе. Год постройки жилфонда — от 1966 до 2014. Общее количество собственников жилых и нежилых помещений в Ассоциации — 4272 человека (более 11 400 жильцов). Общая площадь жилого и нежилого фонда членов Ассоциации (кв. м.) — 23 3585,16.

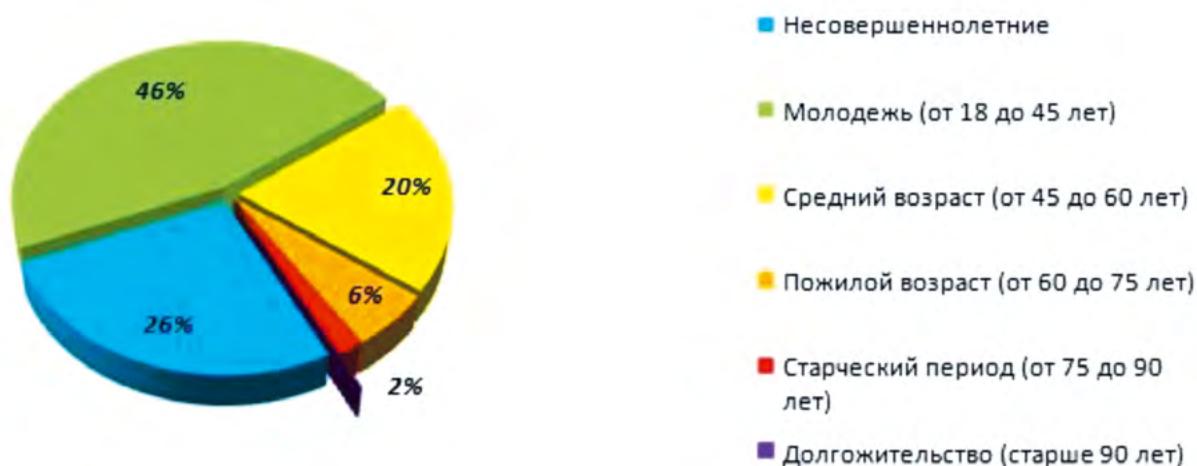


МЖД преимущественно содержатся за счет денежных отчислений собственников. Значительная часть недвижимого имущества приобреталась ими посредством льготного кредитования, либо долевого строительства с привлечением кредитных средств, либо путем приватизации жилья.

Регулярная и своевременная оплата за потребленные жилищно-коммунальные услуги и содержание общего имущества производится в 80–90% случаев от общего количества лицевого счетов. Основные мотивы неплательщиков — отсутствие действенного механизма по взысканию долгов и применению мер по выселению из жилья, низкий уровень социальной адаптации данной категории граждан.

Примерно 45% жильцов составляют семьи, где средний возраст потребителя ЖКУ составляет от 18 до 44 лет, около 20% — возраст от 45 до 60 лет и приблизительно 9% — пожилые люди, от 60 до 90 лет и старше. Количество несовершеннолетних детей составляет более 25% от общего количества жильцов. Примерно 3% жильцов пользуются государственными социальными льготами, в том числе люди с инвалидностью и ограниченными возможностями достигают более 78% от общего количества граждан льготной категории. Многодетные семьи составляют 2,7% от общего количества плательщиков ЖКУ.

Возрастная структура жильцов согласно классификации Всемирной организации здоровья



В обслуживаемом членами Ассоциации жилым фонде, введенном в эксплуатацию после 2000 года, использованы энергоэффективные материалы и технологии. Из общего количества домов индивидуальными приборами учета тепла оборудовано 10 домов, или 21% (10/47). Дома 1966–1990 гг. постройки нуждаются в тепловой реабилитации и реновации.



Уже имеется первый положительный опыт по тепловой реабилитации жилого дома 1973 года постройки за счет средств капитального ремонта без привлечения дополнительных собственных средств членов ЖСПК. Данные работы начаты в 2018 году, и в настоящее время процент готовности составляет более 70%. Используя имеющийся опыт одного ЖСПК, подготовлена проектная документация на тепловую реабилитацию еще двух домов 1970 и 1972 годов постройки.

Текущие мероприятия Ассоциации

- Стандартные (представление общих интересов в местных и республиканских органах власти, консультирование по жилищным, налоговым, административным, бухгалтерским вопросам, содействие в разработке бюджета, подготовке отчетов, собраний, ревизий, проведение семинаров по повышению квалификации, разработка методических материалов, рассылка бюллетеней с примерами из судебной практики).
- Связанные с организационным развитием и накоплением информации о передовых практиках управления жильем.
- Обусловленные участием в работе комиссий, рабочих групп с местными органами власти.

Текущая деятельность свидетельствует о хорошем развитии Ассоциации.

Ближайшие задачи Ассоциации направлены:

- на привлечение членов Ассоциации — создание Ресурсного центра и установление Правил для членов Ассоциации, изучение возможностей кооперации с организациями-конкурентами города;
- на развитие Ассоциации — организацию и проведение семинаров и тренингов по изучению нововведений жилищного законодательства и формирование единого подхода к применению его на практике, организацию обмена опытом по тепловой реабилитации жилого фонда ОС;
- на развитие цифровизации в ЖКХ;
- на расширение взаимодействия со СМИ, государственными и общественными организациями.

Среднесрочные цели Ассоциации (на три–четыре года):

- расширение сферы деятельности ЧУП «Светлогорский собственник плюс» по отдельным направлениям технического обслуживания жилого фонда;
- углубление кооперации с организациями-партнерами, организациями-конкурентами, расширение сфер и направлений взаимодействия;
- развитие сотрудничества с МАМН по вопросам юридической поддержки, создание республиканского реестра профессиональных юристов и адвокатов по гражданскому и хозяйственному праву.

Долгосрочные цели Ассоциации (на 7–10 лет):

- становление Ассоциации в качестве организации, объединяющей профессиональных управляющих жильем, коммерческие организации и малый бизнес по эксплуатации недвижимого имущества;
- участие и инициирование белорусских и международных проектов по бережливой и зеленой экономике, их реализация.

Основные выводы:

- в целом отдельные идеи Ассоциации не систематизированы, не учтены отдельные интересы коммерческих и некоммерческих членов организации;
- разработка Стратегии развития позволит решить эту проблему;
- адаптированное в Беларуси немецкое Отраслевое приложение ЖКХ к Немецкому кодексу устойчивости может стать хорошей системой индикаторов для разрабатываемой Стратегии устойчивости Ассоциации.

4. Результаты SWOT-анализа развития Ассоциации

Социальный портрет «подведомственного» Ассоциации жилого фонда города, в котором размещается основная доля юридических лиц, являющихся членами Ассоциации: это преимущественно молодые семьи среднего достатка, в том числе с кредитами на жилье (66%), и незначительная доля пожилых людей и пенсионеров (8%).

Жилой фонд на 30% состоит из зданий относительно старой застройки, который в части благоустройства и энергоэффективной санации нуждается в значительных инвестициях, и до 70% жилого фонда относительно новые дома, которые требуют надлежащего технического управления для сохранения потребительских качеств.

Жилой фонд нуждается в проведении мероприятий по озеленению, внедрению элементов безбарьерной среды, совершенствованию программ по управлению отходами.

Ассоциация может стать проводником новых идей и технологий, помогать объединениям собственников привлекать средства на модернизацию жилья и создание комфортной среды обитания.

Основные проблемы

- Пассивность населения в отношении новых идей и технологий — необходимо завоевывать внимание и доверие граждан.
- Все дома возрастом свыше 40 лет нуждаются в капитальном ремонте и модернизации систем отопления. Это и небольшие по площади дома, в которых проживают люди со средним достатком или ниже среднего, а также относительно современные жилые комплексы, в основном в жилых микрорайонах.
- Экономическое положение данных категорий граждан может обеспечить относительную стабильность ежедневного осуществления жизнедеятельности дома и поддержание систем в рабочем состоянии, однако любая комплексная модернизация непосильна для собственников, необходимо привлечение финансирования по специальным программам.
- Ассоциация получает стабильные доходы от уплаты членских взносов, вносимых организациями, но их недостаточно для развития Ассоциации и расширения видов деятельности.

Достижения

За время своей работы в течение всего 3-х лет Ассоциация добилась значительных результатов.

- **2016.** Получение полномочий по осуществлению учета, расчета и начислению платы за жилищно-коммунальные услуги и платы за пользование жилым помещением в жилых домах с использованием единой общереспубликанской информационной системы АИС «Расчет-ЖКУ» согласно решению Светлогорского районного исполнительного комитета от 14.12.2016 № 2235.
- Вступление в члены Союза товариществ собственников и жилищных потребительских кооперативов.
- **2017.** Формирование структуры управления Ассоциации: выбор правления, ревизионной комиссии, создание исполнительной дирекции Ассоциации в виде расчетно-справочного центра, утверждение размеров вступительного и годовых взносов и порядка их внесения.
- Разработка и утверждение Положения о расчетно-справочном центре, Положения об оплате труда работников расчетно-справочного центра Ассоциации, Сметы доходов и расходов Ассоциации, Инструкции о порядке ведения делопроизводства по административным процедурам в РСЦ Ассоциации, Номенклатуры дел РСЦ Ассоциации.
- Создание трех новых рабочих мест (начальник РСЦ, главный бухгалтер, паспортист).
- Создание материально-технической базы РСЦ.
- Участие руководства Ассоциации в проведении общих собраний членов ЖСПК, ЖПК и ТС с целью их информирования и стимулирования вступления в Ассоциацию.

- Расширение Ассоциации — 37 юридических лиц.
- Обмен опытом путем участия в семинарах в городах Беларуси вместе с другими жилищными ассоциациями.
- Расширение Ассоциации — 46 юридических лиц.
- Создание ЧУП по оказанию услуг «Светлогорский собственник плюс».
- **2018.** Вступление в члены Международной Ассоциации Менеджмента Недвижимости.
- Получение полномочий по оказанию услуг ЧУП «Светлогорский собственник плюс» на учет, расчет и начисление платы за жилищно-коммунальные услуги и платы за пользование жилым помещением в жилых домах с использованием единой общереспубликанской информационной системы АИС «Расчет-ЖКУ» согласно решению Светлогорского районного исполнительного комитета от 20.11.2017 № 2027.
- Расширение Ассоциации — 51 юридическое лицо.
- Привлечение к осуществлению расчета и начисления платы за дополнительные ЖКУ шести поставщиков через заключение договора со «Светлогорским собственником плюс».
- Организация взаимовыгодного сотрудничества членов Ассоциации с организацией-партнером, осуществляющим рекламную деятельность посредством размещения рекламы на стендах в кабинках лифта и на извещениях по оплате ЖКУ, путем получения вознаграждения ЖСПК, ЖПК и ТС за предоставление доступа к общедомовому имуществу.
- Организация сбора денежных средств среди членов Ассоциации по оказанию благотворительной помощи инвалиду I группы МАЛАШКИНУ Вадиму Владимировичу для приобретения и установки электроподъемника путем перечисления денежных средств на благотворительный расчетный счет ЖСПК № 41 г. Светлогорска. Приняло участие в сборе средств восемь ЖСПК, или 1822 жильца, перечислено 442 белорусских рубля.
- В ЖСПК № 41 г. Светлогорска 14.05.2019 установлена подъемная платформа для инвалидов «Стриж-100» с дополнительной опцией для автоматического поднимания и опускания общей стоимостью 7210 белорусских рублей, позволяющая инвалиду-колясочнику пользоваться подъемником без сопровождающего.
- Организация повышения квалификации руководства Ассоциации через участие в тематических семинарах, проводимых ГУ «Центр научно-технической и деловой информации».
- Проведение индивидуальных обучающих занятий с председателями правлений ЖСПК, ЖПК и ТС с оказанием методической помощи и раздачей соответствующих бланков и образцов на тему: «Заключение договоров на основные и дополнительные ЖКУ, порядок и правила составления протоколов общих собраний согласно действующему законодательству» (12 чел.).
- Организация и проведение семинара на тему «Взаимодействие жилищных ассоциаций с местными органами власти в Республике Беларусь» совместно с отделом ЖКХ Светлогорского райисполкома и представителями Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь (24 участника).
- Проведение разъяснительной работы среди членов Ассоциации (47 ЖСПК, ЖПК и ТС) с использованием средств электронной связи о порядке включения в извещение платы за дополнительные ЖКУ и о порядке предоставления государственных социальных льгот.
- Участие в региональных конференциях в Бобруйске, Витебске и Пинске.
- Участие в коллегии Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь (г. Давид-Городок Брестской области).
- Участие в международной конференции в Беларуси «На пути к профессиональному управлению жильем в диалоге с органами власти и жилищными ассоциациями» и международном семинаре «Устойчивое развитие жилищных ассоциаций в Республике Беларусь», организованными МАМН.
- Участие в выездном семинаре по вопросам взаимодействия местных исполнительных и распорядительных органов с ассоциациями и союзами товариществ собственников и организаций застройщиков на примере Гомельской области с участием руководства Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь, облисполкомов, райисполкомов.

- **2019.** Привлечение в Ассоциацию в качестве партнера организации, осуществляющие строительно-монтажные работы.
- Проведение индивидуальных обучающих занятий с председателями правлений ЖСПК, ЖПК и ТС с оказанием методической помощи и раздачей соответствующих бланков и образцов на тему: «Разработка бюллетеней и порядок проведения письменного опроса согласно действующему законодательству» (7 чел.).
- Разработка и раздача методических материалов по организации и проведению работы по взысканию задолженности за ЖКУ.
- Проведение разъяснительной работы среди членов Ассоциации с использованием средств электронной связи по применению тарифов на тепловую энергию в соответствии с действующим законодательством; по информированию лиц, предварительно отнесенных к гражданам, не занятым в экономике; о порядке начисления налога на содержание собак (47 ЖСПК, ЖПК и ТС).
- Участие с семинаре-тренинге «Развитие информационных центров в странах с переходной экономикой», организованном МАМН.
- Участие в выездном семинаре Министерства жилищно-коммунального хозяйства Республики Беларусь «Правовые аспекты деятельности товариществ собственников и организаций застройщиков в Республике Беларусь».
- Участие в региональном семинаре в Администрации Фрунзенского района г. Минска.
- Разработка СУР Ассоциации до 2030 года.



Подъемная платформа для инвалидов «Стриж-100» с дополнительной опцией для автоматического поднимания и опускания в ЖСПК № 41 г. Светлогорска

Перспективы

Ассоциация ставит перед собой задачи на перспективу по следующим направлениям:

- разработка программ по экономии ресурсов, энергосбережению и рациональному использованию энергоэффективных технологий;
- повышение уровня компетенций председателей правления и членов правления в ТС и ЖПК;
- усиление экологически направленной деятельности (в том числе по управлению отходами);
- привлечение общественности к деятельности Ассоциации посредством публичного распространения буклетов и отчетов;
- воспитание грамотного собственника посредством организации учебных классов и школы грамотного потребителя.

SWOT-анализ развития Ассоциации

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ
Основные преимущества Ассоциации Единственная ассоциация в городе, объединяющая ТС, ЖПК и субъекты сервисной деятельности Квалифицированный и компетентный персонал Взаимовыручка, порядочность и открытость при выстраивании деловых отношений Наличие единомышленников, соратников и коллег как в Беларуси, так и за ее пределами Выгодное географическое положение (промышленный центр, близость к границам сопредельных государств, транспортная доступность) Авторитет руководства Ассоциации как среди ее членов, так и среди партнеров Видимая основа для устойчивого развития Ассоциации Финансовая устойчивость за счет наличия дочерней сервисной компании У членов Ассоциации общие цели и задачи. Имеется опыт участия в международных проектах Имеется опыт в разработке законопроектов и других НПА Имеется возможность для расширения сферы деятельности в регионах Налаженные партнерские отношения с организациями-поставщиками жилищно-коммунальных услуг Реальные ценные ресурсы Ассоциации Известность на республиканском и местном уровне	Основные проблемы Ассоциации Слабая заинтересованность большинства субъектов управления в деятельности Ассоциаций Необходимость учитывать особенности взаимодействия с государственными органами Отсутствие в стране сильных объединений собственников Низкая привлекательность профессии из-за высокого уровня стресса и низкой заработной платы Помехи для развития Ассоциации Значительное количество руководителей и работников ЖСПК, ЖПК и ТС работают на условиях совместительства Среди руководителей организаций собственников мало молодежи Отсутствие инвесторов, заинтересованных в работе на рынке ЖКУ городов районного масштаба Низкий уровень правовой грамотности участников рынка Помехи для развития на принципах устойчивости Не создана система подготовки квалифицированных кадров (управляющих-менеджеров) Слабая информированность населения по вопросам управления общим имуществом Отсутствие практики межсекторного партнерства
ВОЗМОЖНОСТИ	ПРЕПЯТСТВИЯ
Ассоциация может стать более устойчивой, опираясь на следующие внешние возможности: привлечение внешнего финансирования за счет проектной деятельности; разработка и реализации эффективной Концепции по работе со СМИ всеми жилищными ассоциациями в Беларуси; получение международного опыта и лучших мировых практик через участие в международных Союзах и Ассоциациях. Пути приближения ассоциации к образу желаемого будущего Создание центров обмена знаниями и передачи опыта для субъектов управления и сервиса Организация и проведение различных мероприятий (конференции, круглые столы и т. п.) по обмену мнениями, знаниями и опытом Участие в разработке и реализации государственных программ развития территорий, создание комфортной среды обитания	Помешать осуществлению целей Стратегии Ассоциации могут следующие угрозы: пассивность собственников жилых и нежилых помещений; регулярные изменения жилищного законодательства, несогласованность нормативных правовых актов между собой; сохранение территориальных монополистов — коммунальных управляющих компаний; монопольное образование тарифов на техническое обслуживание МЖД без учета его конструктивных особенностей; снижение объемов строительства жилья (сокращение перспективных новых членов). Неизменные препятствия на пути реализации Стратегии Снижение уровня жизни собственников квартир Негативное отношение СМИ к реформам на пути трансформации системы управления жильем

5. Организационное развитие. Программное развитие.

Видение (образ желаемого будущего – 2030)

К 2030 году Ассоциация жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник» — устойчивая и успешно развивающаяся организация, объединяющая представителей всего рынка управления жильем г. Светлогорска.

Ассоциация привлекательна:

- для наемных высококвалифицированных кадров — достойным уровнем оплаты труда и творческим подходом к решению профессиональных задач;
- для партнеров и собственников жилья — надежностью, перспективностью развития, эффективностью решения всего комплекса проблем при эксплуатации жилого фонда.

Ассоциация представляет собой центр для обмена практическим опытом, привлечения спонсорской помощи международных и государственных фондов.

Для повышения эффективности принятия управленческих решений в жилищной сфере члены Ассоциации, при ее содействии, станут участвовать в разработке программ, связанных с вопросами жилья, городского развития, социальной политики (в сфере жилья) регионального и местного уровня, будут приглашаться местными исполнительными и представительными органами к работе в постоянных и временных комиссиях.

Эксперты Ассоциации также будут привлекаться республиканскими и местными государственными органами в качестве консультантов в сфере жилищных отношений.

Главная целевая группа Ассоциации в 2030:

- объединения собственников;
- организации малого и среднего бизнеса в сфере ЖКХ;
- объединения (группы компаний) в сфере управления жилой недвижимостью;
- региональные и национальные жилищные Ассоциации, и союзы;
- государственные и частные организации и объединения, чья деятельность проходит в сфере ЖКХ и может быть полезна членам Ассоциации;
- образовательные объединения и институты, сервисные и инжиниринговые компании как проводники новых технологий, а также их ассоциации и некоммерческие инициативы;
- собственники и арендаторы жилья (как бенефициары).

Материально-технические ресурсы и финансовая устойчивость

Развитие материально-технических ресурсов и укрепление финансовой устойчивости Ассоциации напрямую связаны с развитием и укреплением ОС, организаций-членов и ее партнеров. Деятельность Ассоциации направлена на развитие местных ресурсов — материальных, трудовых и социальных ресурсов ОС, в основе которых руководство, собственники, жильцы.

Программное развитие (приоритеты)

Программа № 1 — «Консолидация и интеграция». Цель программы: сплотить вокруг общей идеи различных игроков рынка ЖКУ и ЖКХ, не исключая конкурентов, использовать в процессе объединения ресурсы членов Ассоциации, ее партнеров и конкурентов для реализации общих целей по созданию комфортных и безопасных условий проживания людей в многоквартирном жилом доме, дворе, микрорайоне, городе.

Программа № 2 — «Реновация и тепловая реабилитация». Цель программы: разработка дорожной карты для содействия проведению тепловой реабилитации жилого фонда с минимизацией затрат.



Пример реновации дома № 25 м-на Молодежный г. Светлогорска (процент готовности — 70)

Программа № 3 — «Молодежь и экология». Цель программы: формирование грамотного собственника, популяризация волонтерского движения по защите окружающей среды, содержанию животных, привлечение детей и молодежи к участию в пиар-акциях волонтеров, трудовые десанты на придомовых территориях.

Для реализации программ планируется создать инициативные группы по разработке планов реализации программ под координацией Ассоциации.

6. План коммуникации для достижения поставленных целей

Цель плана коммуникации

План коммуникации является важной частью стратегии развития Ассоциации и основой для информационной работы организации. Коммуникационная и информационная деятельность Ассоциации служит распространению и популяризации идеи профессионального управления жильем среди целевых групп, укреплению статуса и популярности организации. Регулярная коммуникация должна обеспечивать координированную реализацию запланированных мероприятий, активное привлечение членов и других заинтересованных лиц к участию в деятельности организации и публичному освещению достигнутых результатов. План коммуникации помогает структурировать работу за счет распределения ролей, задач и ответственности: кто, с кем и каким путем ведет информационную работу.

Внутренняя коммуникация

Цель внутренней коммуникации заключается в постоянном контакте с членами и партнерами Ассоциации для обеспечения долгосрочного стабильного сотрудничества, определения общих задач и интересов, реализации совместных мероприятий. Регулярное общение должно способствовать тому, чтобы члены Ассоциации идентифицировали себя с организацией и осознавали пользу от участия в ее работе. Для этого необходимо информировать членов Ассоциации о новостях

в развитии организации, текущей деятельности и проектах, предоставлять интересную и полезную информацию (например о соответствующих изменениях в законодательстве и судебной практике, о важных событиях в области строительства, капитального ремонта, домовладения и аренды, страхования, а также в технической и административной сферах), чтобы они всегда могли быть на переднем плане событий.

Внешняя коммуникация

Внешняя коммуникация направлена на распространение информации Ассоциации среди потенциальных членов, общественности, органов власти и т. д. Внутренние результаты работы Ассоциации, адресованные в первую очередь ее членам, необходимо делать доступными для широких кругов через интернет-платформу (или небольшую веб-страничку в социальных сетях, которую очень просто создать), СМИ, информационные материалы и мероприятия. В первую очередь это позволит расширить круг единомышленников, а также укрепить роль представителя профессиональных интересов и квалифицированного партнера в ведении диалога на разных уровнях.

Инструменты коммуникации

Коммуникационные мероприятия должны удовлетворять специфическим потребностям и интересам отдельных целевых групп с тем, чтобы привлечь их внимание. Информация о деятельности Ассоциации будет распространяться по различным каналам с использованием разнообразных инструментов:

- фирменный логотип Ассоциации;
- интернет-страница на сайте www.jildom.com и страница в сети фейсбук;
- консультационная работа представителей Ассоциации в рабочих группах, на семинарах в Беларуси;
- листовки Ассоциации с краткой информацией;
- пресс-релизы мероприятий Ассоциации;
- пресс-конференции важных событий Ассоциации;
- статьи в прессе;
- экспертные выступления на радио и телевидении;
- аналитические материалы;
- семинары, конференции, выставки и т. д.

Ответственность и оценка эффективности работы Ассоциации

Ответственность за реализацию коммуникационных мероприятий возложена в первую очередь на лидеров Ассоциации Марию ШУЛЬГУ и Светлану БАГРЯНЦЕВУ, но может ими делегироваться другим членам Правления. План коммуникации должен регулярно актуализироваться на заседаниях правления.

Для эффективной реализации плана коммуникаций необходимо создание, постоянное обновление и пополнение базы контактов потенциальных членов Ассоциации. Информацию о новых контактах должны предоставлять Правлению все члены Ассоциации.

Процесс оценки эффективности Ассоциации будет заключаться в следующем:

- Знать, кто ключевые внутренние и внешние стороны, заинтересованные в работе Ассоциации. Быть уверенными, что они знают друг друга.
- Выяснить, как все участники Ассоциации воспринимают процесс оценки эффективности организации 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, будет оказана помощь по их использованию.
- Достичь принципиального согласия с заинтересованными в работе Ассоциации сторонами в том, что перечень целей и средств их достижения, а также связи между ними должны быть озвучены.

- Прийти к общему согласию членов Ассоциации, что 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 члену Ассоциации 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 процедуре оценки, стандартам и времени оценки эффективности, которые будут применены к оценке уровня эффективности.

Работа с целевыми группами

Члены Ассоциации и потенциальные члены

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Члены Ассоциации	Шульга М. Н.	Обеспечение долгосрочного стабильного сотрудничества, определение общих целей и интересов	Информирование о разработке Стратегии Ассоциации и приглашение к участию для предложений по доработке	Декабрь 2019
			Первая оценка эффективности Ассоциации	Март 2021
			Рассылка электронного инфобюллетеня в адрес членов Ассоциации (по мере необходимости)	С марта 2020
Организации собственников Коммунальные и сервисные компании	Багрянцева С. В.	Обеспечение долгосрочного стабильного сотрудничества с целью определение общих задач и интересов	Разработка предложений по улучшению деятельности работы ОС Организация семинаров ОС с местными органами власти Информирование ОС о лучших мировых практиках управления жильем через электронную рассылку Информирование ОС о преимуществах профессионального управления жильем на принципах устойчивого развития, семинары	2020 1 в год Ежегодно Ежегодно

Органы власти (законодательные и исполнительные)

Информация будет детально изложенной, значительной по объему, и готовить эту информацию в состоянии эксперты Ассоциации совместно с профильными юристами. Каналами продвижения такой информации могут быть специализированные малотиражные издания и интернет-сайты.

Но наиболее эффективным каналом является разработка печатной брошюры с одновременным дублированием в виде электронного документа, доступного для любых гаджетов.

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Администрация г. Светлогорска	Шульга М. Н. Багрянцева С. В.	Достижение конструктивного диалога на постоянной основе с целью улучшения условий деятельности ОС	Разработка брошюры «Новый взгляд на систему управления жильем в Светлогорске»	2021
			Организация и проведение «круглого стола» по актуальным вопросам деятельности	Один раз в год
Органы территориально-общественного самоуправления			Организация и проведение «Школы грамотного потребителя жилищно-коммунальных услуг»	Один раз в год
			Организация и проведение «Школы собственника жилья»	Один раз в год

Сетевые партнеры (спонсоры, доноры и другие кооперационные партнеры)

Важно проинформировать сетевых партнеров о том, что Ассоциация участвует в большом количестве международных мероприятий и является членом Международной ассоциации (МАМН). Кроме того, необходимо информировать СМИ о том, что Ассоциация стремится услышать интересы своих кооперационных партнеров, всегда их учитывать и лоббировать.

Кооперационных партнеров и спонсоров необходимо регулярно информировать о мероприятиях Ассоциации и ее достижениях. Намек на то, что достижение результата является следствием сотрудничества с партнером всегда приветствуется в таком информировании.

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Сервисные и клининговые компании	Шульга М. Н. Багрянцева С. В.	Консолидация работы по защите общих интересов, выступление с общими законодательными инициативами и предложениями по совершенствованию рамочных условий в жилищном секторе	Совместные тематические семинары, конференции с представлением и рассылкой результатов	2020–2030 два раза в год
Застройщики объектов жилищного строительства				
Жилищные ассоциации			Разработка совместной программы для профессии «управляющий», поддержка тематического наполнения программы по тематике экономики недвижимости	2021–2025
Архитектурно-строительный колледж				

Средства массовой информации (СМИ)

Сильной стороной связей Ассоциации со СМИ будет являться хорошая организаторская работа ее членов: проведение семинаров, интернет-конференций и подготовка пресс-релизов на высоком уровне благодаря постоянному участию в международных проектах и наработанной в связи с этим практикой.

Данные мероприятия привлекают постоянный состав участников и освещаются в нескольких изданиях города, специализирующихся на данной тематике, в пресс-релизах и новостях. Необходимо работать над тем, чтобы читатели и зрители еще больше отождествляли выступающих экспертов Ассоциации с самой Ассоциацией.

В то же время необходимо понимать патерналистские настроения целевой группы, нежелание разбираться в тонкостях управления жильем. Профессиональная и точная информация редко попадает на страницы большинства изданий, имеющих значительный тираж. Серьезные материалы о деятельности Ассоциации могут размещать только специализированные издания, которых пока в городе нет. Новостные СМИ не заинтересованы уделять время и печатные площади для разме-

щения специфической информации по управлению недвижимостью. Эта тема слабо востребована в обществе и среди чиновников.

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Газеты и интернет-издания, телевидение (национальные и городские СМИ)	Багрянцева С. В.	Информационная работа, донесения идей и результатов выполнения Стратегии Ассоциации до широкой общественности	Рассылка пресс-релизов мероприятий Ассоциации	2020–2030
		Пропаганда наиболее успешных практик управления жильем и ухода за недвижимостью	Консультации журналистов по тематике экономики недвижимости	2020–2030
			Информирование об участии Ассоциации в международных мероприятиях и их результатах	2020–2030

Собственники квартир, нежилых помещений и арендаторы

Население Беларуси в целом очень слабо информировано о юридических, экономических и социальных аспектах совместных домовладений и практиках управления жильем. Информационные каналы — это центральные телеканалы, газеты и негосударственные неспециализированные интернет-порталы. Специальной литературы и программ неформального обучения на постоянной основе нет. Частично этот недостаток компенсируется материалами на портале коммунальной грамотности населения <http://gkx.by/>.

Информация для населения должна быть краткой или умеренно краткой, а также излагаться очень простым языком. Такая информация может готовиться совместно с журналистами, задачей которых является — облегчить восприятие информации потребителями, не искажая суть.

СМИ оказывают большое влияние на формирование общественного сознания. Управление как вид деятельности (например через управляющие компании) непопулярно в силу отсутствия положительной информации в СМИ, а также неправильного понимания организации процесса управления компаниями, относящими себя к «управляющим».

Тем не менее при правильной организации работы возможно привлечь к идее профессионального управления жильем значительное количество населения. То есть при наличии соответствующей информации развитие частных профессиональных компаний и самой Ассоциации как инициатора идей может быть поддержано большинством населения.

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Собственники жилых и нежилых помещений, арендаторы	Шульга М. Н. Багрянцева С. В.	Выяснение степени осведомленности населения о юридических и коммерческих вопросах управления жильем	Проведение социологических опросов	2020, 2025, 2030
		Информирование населения об общем имуществе в ОС и способах управления совместными домовладениями	Участие в телевизионных специализированных просветительских программах «Школа грамотного собственника»	2020–2030
		Информирование населения об организации индивидуального учета потребления ресурсов и энергоэффективной санации домов	Разработка специальных печатных материалов, в том числе для людей с ограниченными возможностями	2021



В офисе Ассоциации жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник»

7. Системный подход к развитию Ассоциации

Для обеспечения системного подхода к развитию Ассоциация планирует ориентироваться на рекомендации профессионального приложения сферы жилищного хозяйства к Кодексу устойчивого развития Германии, адаптированного в Беларуси специалистами из Международной ассоциации менеджмента недвижимости.

Этот документ содержит 20 групп критериев, важных для планирования, разработки, реализации и мониторинга мероприятий в рамках Стратегии Ассоциации.

Критерии устойчивости

Критерии устойчивости 1–4 по общим вопросам стратегии

1. Стратегический анализ и мероприятия

Мероприятия	Анализ шансов и рисков	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Год постройки и структура жилфонда	19,2% — 1966–1975 годов постройки (9/47); 10,6% — 1980–2000 годов постройки (5/47); 70,2% — после 2000 года постройки (33/47) Ассоциация планирует содействие применению профессиональных стандартов по эксплуатации МЖД нового поколения, учитывающих информационное моделирование (для «умных домов») <i>Индикатор — внедрение соответствующих обучающих программ в 2021–2022</i>
	Структура жильцов	11 317 чел. (на 01.07.2019), или 16,8% от населения города: • 56% женщин и 44% мужчин • несовершеннолетние дети — 26,4% • молодежь от 18 до 44 лет — 46% • среднего возраста от 45 до 60 лет — 19,96% • пожилого возраста от 60 до 75 лет — 5,84% • старше 75 лет — 1,77% • старше 90 лет — 13 чел
	Структура платежей за жилье	Средний размер платы собственников жилых помещений ОС составляет: • в летнее время — 45 руб. • в отопительный период — 60 руб. задолженность за ЖКУ не более 2% в месяц

	Энергетическое состояние	Ассоциация планирует провести анализ применяемых мер по сбережению и экономии энергии и тепла в МЖД членами Ассоциации в границах их деятельности и обслуживаемых МЖД в целях определения дальнейших действий в этом направлении, способствующих сокращению необоснованных расходов электроэнергии и тепла в МЖД <i>Индикатор — аналитический отчет и внесение предложений в план развития Ассоциации в 2021–2022</i>
	Безбарьерная среда	• В двух ЖСПК два электроподъемника • В трех ЖСПК оборудованы пандусы Ассоциация планирует провести анализ существующей безбарьерной инфраструктуры в МЖД членами Ассоциации в границах территорий их деятельности и обслуживаемых МЖД в целях определения дальнейших действий в этом направлении, способствующих улучшению условий для комфортного проживания лиц с ограниченными возможностями <i>Индикатор — аналитический отчет и внесение предложений в план развития Ассоциации в 2022–2023</i>
Градостроительство	Градостроительные требования	Ориентация на принципы «зеленого» градостроительства и безбарьерной среды (позитивная динамика) — будет налажено взаимодействие с местными исполнительными органами в части развития качественной и комфортной инфраструктуры <i>Индикатор — количество встреч с местными исполнительными органами и результаты — наличие в местном бюджете средств на реализацию соответствующих проектов в 2022–2025</i>
	Демографическое развитие	Естественная убыль населения (-2,5 на 1000 человек) одна из самых высоких среди районных центров Гомельской области, а по уровню рождаемости в 2017 году город разделил с Бобруйском и Полоцком 14–16-е места среди 23 городов страны с населением более 50 тысяч человек, по уровню смертности город занял 2-е место, по уровню естественного прироста/убыли населения (-2,5) — 22-е
	Новое строительство / снос	Ассоциация планирует оказывать содействие участию в обсуждении / общественных слушаниях планирования нового строительства в части сохранения благоприятных условий проживания в существующих МЖД (избегание слишком плотной застройки за счет сокращения прилегающих территорий, ухудшения экологии при новом строительстве и др.) <i>Индикатор — участие в общественных мероприятиях города, инициирование такого рода мероприятий в 2021–2025</i>
	Экономия площадей для строительства, дворовых пространств	Ориентация на рациональное использование площадей, участие в обсуждении градостроительных проектов
	Социальные стандарты	Планируем выполнение социальных стандартов (постоянно) совместно с органами власти
	Возможность избежать джентрификации	Планируем повышение стандартов обслуживания МЖД, стремление к эффективному управлению МЖД, повышающему уровень комфорта проживания <i>Индикатор — разработка единых для членов Ассоциации принципов управления и обслуживания МЖД в 2021</i>
Инвесторы-застройщики	Потенциал застройщика, шансы и риски	Ассоциация не планирует быть застройщиком до 2030
Сотрудники ассоциации	Возрастная структура и образование	30 лет и старше — планируем развитие преемственности поколений для передачи опыта, социальной адаптации разных поколений сотрудников

2. Аспекты устойчивости, оказывающие существенное влияние на работу

Мероприятия	Стратегия и осуществление	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Энергосберегающая санация жилфонда	- Разработать в 2020 электронную презентацию и раздаточные материалы по энергосберегающей санации с учетом норм Указа Президента № 327 - Провести обучение среди членов Ассоциации — не менее 60 человек до 2021
	Стратегия нового строительства (в том числе в сотрудничестве с застройщиком)	Разработать и направить предложения в местные органы власти по застройке новых микрорайонов в 2021 <i>Индикатор — ответ администрации</i>
	Снос барьеров в старом жилфонде на придомовой территории	Планируем взаимодействие с местными исполнительными органами в части обеспечения безбарьерной среды на придомовой территории старого жилого фонда <i>Индикатор — количество встреч с местными исполнительными органами не менее одного раза в год</i>
	Помощь и взаимодействие между соседями	Планируем: - развивать взаимодействие посредством вовлечения в волонтерские движения - поддерживать и поощрять индивидуальную помощь соседям по площадке, подъезду, дому (выбор «старшего», как правило, это человек более молодой и активный пользователь социальных сетей и сети Интернет) <i>Индикатор — позитивная динамика в количестве «старших» по подъезду, площадке, дому; в количестве участвующих в субботниках и волонтерских движениях, акциях</i>
Градостроительство	Активный партнер Администрации города в рамках развития города	Планируем развивать посредством проведения совместных семинаров и тренингов <i>Индикаторы: совместно принятые решения и создание совместных рабочих групп</i>
Инвестор-застройщик	Строительство домов/квартир для людей с низкими и средними доходами, а также для особых слоев населения (клубных, для молодежи, для пожилых)	Планируем участие в изучении общественного мнения жителей совместно с городскими властями и общественными объединениями <i>Индикатор — протоколы встреч и предложения в план развития Ассоциации</i>
Руководство сотрудниками	Создание современной структуры, политики и культуры организации	Планируем разработку Кодекса этики и профессионального поведения Ассоциации в 2020 <i>Индикатор — публикация Кодекса</i>
	Мероприятия по содействию здоровью	Планируем: - внедрять гибкий режим работы - соблюдать требования по охране труда и требования к микроклимату в офисных помещениях - создавать условия труда на каждом рабочем месте с учетом эргономики - проведение ежегодных медосмотров сотрудников Ассоциации - запрет курения в офисе Ассоциации с 2020 года и постоянно
	Концепции обучения и повышения квалификации	Планируем: - поощрять самообучение и самообразование - организовывать обучающие семинары в государственных учреждениях образования, тренинги с приглашением специалистов-практиков отрасли ЖКХ и смежных отраслей - содействовать и поощрять участие в подготовке разъясняющих и методических материалов для членов Ассоциации, партнеров, собственников, в том числе в значительной степени для местных СМИ <i>Индикатор — количество обучающих мероприятий, в которых участвовали сотрудники (ежегодно)</i>

3. Цели в области устойчивости

Цели развития организации:	
Развитие собственного капитала	Планируется: • расширение объема платных услуг (2020–2021) • внедрение платных вебинаров в перечень услуг (2021) • переход к платному обучению для управляющих в 2022
Повышение рыночной стоимости недвижимости членов Ассоциации	Проведение мероприятий по реновации жилого фонда (тепловая модернизация, обновление лифтового хозяйства, энергосберегающие мероприятия), улучшению инфраструктуры в 2020–2030
Экологические и социальные цели в отношении жилищного фонда:	
Цели энергосберегающей санации	Планируется: • повышение уровня энергетической эффективности МЖД через эффективное управление МЖД • обучение и повышение компетенции менеджеров сервисной компании ассоциации <i>Индикатор — разработка обучающей программы для менеджеров сервисной компании до 2022</i>
Цели сокращения выброса CO ₂	Планируется: • обучение и повышение компетенции менеджеров сервисных компаний • проведение работы с населением с разъяснением важности предотвращения изменений климата <i>Индикатор — разработка специальных брошюр и плакатов для населения в 2021–2025</i>
Перепланировка с учетом возрастной структуры, цели в области демографии	Планируем изучить опыт Германии в создании инфраструктуры для пожилых в совместных домовладениях (практики и технологии) в 2020–2021 и вести учет возрастной структуры при благоустройстве и оснащении дворовой территории и мест общего пользования
Цели в области нового строительства	Планируем: • наладить межсекторное взаимодействие с застройщиками • сбор мнения жильцов о качестве и удобстве МЖД 2012–2014 годов постройки, его систематизацию • проведение информационной работы (СМИ, информирование заинтересованных лиц) по вопросам недостатков в проектировании новых домов: неудачная планировка, неоправданно большие площади вспомогательных помещений МЖД, неудобные в использовании электроподъемники • предотвращение появления собственных ошибок <i>Индикатор — подписание декларации о взаимодействии в 2022</i>
Повышение качества жизни и доступного жилья с социальной точки зрения	Планируем: • изучение и систематизацию пожеланий жильцов по улучшению качества жизни в МЖД • составление социального паспорта МЖД и доведение его до заинтересованных лиц • участие в разработке и внедрении стандартов управления и содержания МЖД <i>Индикатор — разработка Стандартов в 2022</i>
Развитие сотрудников:	
• создать условия и разработать стимулы для развития потенциала сотрудников, в том числе посредством направления на обучение, повышение квалификации, участия в семинарах и тренингах • сотрудничать по данному вопросу с международными ассоциациями (МАМН), учреждениями образования, в 2020–2030 знакомить сотрудников с лучшими европейскими практиками	

4. Цепочка видов деятельности, создающих добавленную стоимость

Менеджмент жилфонда; модернизация и новое строительство:	
Употребляемые при строительстве, ремонте и благоустройстве материалы (кирпич, панельный дом, каркасный дом, утеплители, штукатурки, краски, кровли)	Создание и поддержка базы данных поставщиков строительных материалов и технологий в сфере ЖКХ в 2021
Строительные материалы (социальные и экологические критерии)	Разработать в 2021 рекомендации членам Ассоциации использовать при закупках экологически чистые строительные материалы, применять материалы заводского лицензированного производства, обладающие тепло-, звуко-, энергосберегающими свойствами, обеспечивающие многофункциональность при эксплуатации, экологически чистые (отсутствие токсичности и радиоактивности) <i>Индикатор — разработанные рекомендации в электронном виде</i>
Поставка энергии, возобновляемые источники энергии	Ассоциация планирует разработать рекомендации для членов по использованию возобновляемых источников энергии <i>Индикатор — брошюра в электронном виде</i>

Критерии устойчивости 5–10 в области менеджмента процессов

5. Ответственность

Ассоциации определяют членов руководства, ответственных за устойчивое развитие	
1. Члены правления	Ответственный — Шульга М. Н., председатель правления
2. ЧУП «Светлогорский собственник плюс» и другие сервисные компании	Ответственный — Багрянцева С. В., зам. председателя правления
3. Привлеченные в штат эксперты по устойчивому развитию	Планируется в 2022 году <i>Индикатор — подписание трудового договора в 2022</i>

6. Правила и процессы

Ассоциация определяет и фиксирует, как включает стратегию развития при помощи правил и процессов в оперативное руководство организацией	
Политика качества	Планируется разработать в 2020 году
Изменения в устав	Планируется рассмотреть целесообразность внесения изменений в Устав в 2020 году
Разработка положений по развитию	Будет разработан план развития на 2020–2022 годы <i>Индикатор — разработанный и одобренный членами Ассоциации план развития</i>

7. Контроль

Ассоциация информирует, как и какие индикаторы устойчивости используют в области регулярного планирования и контроля	
Выброс (сокращение выброса) CO ₂ жилфонда	Планируется: • повышение уровня энергетической эффективности многоквартирного жилого дома через эффективное управление МЖД • обучение сотрудников сервисных компаний <i>Индикатор — разработка обучающей программы в 2022</i>
Удельный вес от всего жилфонда квартир, которые полностью либо частично санированы	Планируется продолжить реализацию мероприятий по санации МЖД 1960–1980 годов постройки: тепловая реабилитация, замена обычного электрооборудования и энергосберегающее, модернизация лифтового хозяйства, кровли <i>Индикатор — положительная динамика, не менее 2% в год</i>
Расходы на социальные проекты	Планируется разработать мероприятия по созданию и финансированию социального проекта по улучшению качества жизни в МЖД
Оценка уровня безбарьерной среды	Планируется провести совместно с социальной общественной организацией в 2020 году и продолжить практику участия членов Ассоциации в реализации Государственной программы по созданию безбарьерной среды для физически ослабленных лиц на территории города (благотворительная помощь в приобретении и установке электроподъемников, оборудовании пандусов) <i>Индикатор — электронный буклет</i>

8. Системы стимулирования

Ассоциация информирует, какие использует системы стимулирования для своих сотрудников	
Повышение зарплаты за участие в привлечении новых членов	Планируется применить в 2020 году
Премия за идеи и их реализацию по новым видам платных услуг	Планируется применить в 2021 году

9. Привлечение целевых групп

Ассоциация информирует, как идентифицируют и включают в процесс устойчивости целевые группы, важные с общественной и экономической точек зрения	
Бизнес (компании, индивидуальные предприниматели) Новостройки — кооперативы Собственников квартир района, квартала Комитеты общественного самоуправления Специалистов администрации района, города Сотрудников образовательных и социальных учреждений	Ассоциация планирует привлекать через: • содействие в развитии сервисных услуг • обучение органов управления • участие в собраниях, управляющих органах специалистов администрации района, города. Новые целевые группы: • представители местного бизнеса • комитеты общественного самоуправления

10. Информирование об устойчивости

Менеджмент инноваций и продуктов. Анализ использования ресурсов	
Консультации жильцов по вопросам энергосбережения, сокращения потребления воды, образования и утилизации мусора	Работа на постоянной основе: • в 2019 году — жильцы 10-ти домов, оборудованных ИПУ тепловой энергии • в 2020 году — жильцы 3-х домов, проводящих тепловую реабилитацию, жильцы 10-ти домов, оборудованных ИПУ тепловой энергии • в 2021 году — жильцы 15-ти домов, не оборудованных ИПУ тепловой энергии и т. д. Индикаторы — количество мероприятий, количество участников, количество распространенных информационных материалов Целевой показатель — снижение энергопотребления, увеличения доли утилизации мусора путем раздельного сбора отходов <i>Индикаторы будут отражены в ежегодном отчете Ассоциации: количество мероприятий, количество участников, количество распространенных материалов</i>
Внедрение службы «хаусмастеров», или рабочих по комплексному ремонту и содержанию зданий	Разработка стандарта Ассоциации по управлению зданиями с отдельным разделом «хаусмастер» <i>Индикатор — утвержденный профессиональный стандарт</i>
Цифровизация процессов, модельные проекты, мультимедиа, информационные системы	Условия цифровизации (сбор и обработка данных через сеть Интернет) имеют все МЖД Ассоциации, планируется наладить сотрудничество с белорусскими IT-компаниями по развитию направления <i>Индикатор — внедрение новой программы в 2023</i>
Участие в научно-исследовательских проектах	Планируем в 2020 предложить научно-исследовательским организациям территорию Ассоциации для пилотных научно-исследовательских проектов, в том числе в области энергосбережения и энергоэффективности, использования возобновляемых источников энергии, реализации инновационных социальных проектов

Критерии 11–13 по окружающей среде

11. Использование естественных ресурсов

Ассоциация докладывает, в каком объеме используют для жизненного цикла естественные ресурсы, например воду, землю, мусор, энергию, площадь	
Информация о потреблении ресурсов в работе дирекции (энергопотребление, автомобильный парк, расходование бумаги, разделение мусора и т. д.)	Ассоциация и ЧУП «Светлогорский собственник плюс» соблюдает правила экологического поведения — безопасное для окружающей среды и экономное использование природных ресурсов (использование датчиков движения во вспомогательных помещениях офиса, регуляторы приборов отопления и ИПУ тепловой энергии, сдача макулатуры), а в 2020 году планируется провести анализ энергопотребления офиса Ассоциации и применить светодиодную технику с целью снижения потребления энергии
Информация о кадастровой стоимости земли или аренде помещений, парковок для членов ассоциации	Планируется провести анализ в 2020–2021 <i>Индикатор — новый реестр членов</i>

12. Менеджмент ресурсов

Ассоциация докладывает, какие качественные и количественные цели поставила	
Объем планируемых привлеченных инвестиций для модернизации жилого фонда	Планируется ориентация на государственные программы, а также другие источники финансирования (бизнес, средства населения, проектные ресурсы) <i>Индикатор — положительная динамика</i>
Количество планируемых для обновления теплоузелов (с автоматизацией)	Планируем провести анализ потребности среди членов Ассоциации <i>Индикатор — разработанный реестр в 2020</i>

13. Выбросы, оказывающие влияние на климат

Ассоциация докладывает о вредных выбросах	
Выбросы от собственной котельной	Нет котельных
Выбросы от котельной поставщиков ресурсов	Планируем в 2020 году изучить вопрос выбросов в городе совместно с учреждениями образования, экспертами и общественными организациями

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	
Соблюдение требования о минимальной заработной плате	Выполняется
Особенности заключения трудовых договоров с работниками	Нет особенностей
Предусмотрено ли право выступать с инициативой по развитию	Предусмотрено национальными законодательными актами
Предусмотрена ли в контрактах обязанность выплаты компенсации в случае увольнения по инициативе Ассоциации	Предусмотрено в рамках Трудового кодекса Республики Беларусь
Пресечение нелегальной («серой») занятости в подрядных фирмах	На уровне профилактической работы

15. Равенство шансов

Ассоциация информирует, как она соблюдает гендерное равенство и равенство возможностей	
Гендерное равенство при трудоустройстве	Соблюдается постоянно
Возрастная структура сотрудников	Сотрудники среднего возраста
Имеется ли дискриминация по возрасту	Не имеется
Процентная часть женщин/мужчин (в составе всего персонала, а также руководства)	100% женщин, мужчины не выдерживают нагрузку

16. Квалификация

Ассоциация информирует о политике в области развития потенциала сотрудников	
Расходы на обучение	Выделяются по мере необходимости, предусмотрена в Смете расходов в доходов Ассоциации, начиная с 2017 года
Процент сотрудников, повышающих квалификацию	100%, в перспективе — постоянно, в том числе и посредством самообразования

17. Права человека

Ассоциация информирует о политике в области реализации прав человека	
Наличие социального пакета	Имеется
Обеспечение права участия в выборах и выборных органах	Обеспечивается <i>Индикатор — отсутствие жалоб</i>
Членство в профсоюзе	Нет
Наличие страховки и медицинского страхования	Обеспечивается

18. Общество

Ассоциация информирует об участии в развитии местного сообщества	
Помощь соседям, дни двора, дни соседей	• Действует практика избрания «старшего» по подъезду, площадке, дому для организации индивидуальной помощи пожилым одиноким соседям в быту, оплате ЖКУ, пользовании средствами связи и Интернета • Проводятся Дни соседей • Планируется разработка буклета
Сотрудничество с социальными учреждениями	Планируется осуществление обмена информацией по объединению усилий государственных и общественных организаций семьям и людям, попавшим в трудную жизненную ситуацию
Организация общественной работы	Проводится регулярно <i>Индикаторы — количество мероприятий, количество участников, количество привлеченных средств на общественные нужды</i>
Праздники микрорайона, спортивные праздники	Планируем инициировать участие Ассоциации в проведении городских спортивных праздников
Свободное время детей, работа кружков и секций	Планируем партнерские взаимоотношения с учреждениями образования города
Организация благотворительных мероприятий для местного сообщества микрорайона	• В 2018 году оказана благотворительная помощь в размере 442 руб. ЖСПК № 41 г. Светлогорска на приобретение подъемной платформы для инвалидов «Стриж-100» с дополнительной опцией для автоматического поднимания и опускания • Планируем обсудить с членами Ассоциации оказание благотворительной помощи или проведения благотворительных мероприятий на 2020–2022 <i>Индикаторы — план мероприятий</i>

19. Политическое влияние

Ассоциация информирует о возможностях и уровне участия в политических процессах	
Возможность участия в принятии решений на уровне района – города – страны	Планируется при развитии партнерства с местными органами власти <i>Индикатор — протоколы рабочих групп</i>

Возможность внесения предложений по изменению законодательства	Имеется
Организация круглых столов с органами власти и общественностью	Проводится не менее 1 раза в год, планируем на постоянной основе
Организация общественных слушаний по тарифам на жилищно-коммунальные услуги	Организовано в часы приема граждан
Предложения в законодательный процесс	Ассоциация участвует в законодательном процессе в рамках рабочих групп через МАМН и Союз ТС и ЖПК, членами которых является, и обеспечивает формирование компетентных коллегиальных обращений и предложений в государственные органы управления после детальной проработки вопроса на основании общественного мнения и имеющейся правоприменительной практики <i>Индикатор — утвержденные изменения в законодательство</i>

20. Предупреждение правонарушений

Ассоциация информирует, какие меры, стандарты реализует с целью предупреждения и наказания правонарушений, прежде всего коррупции	
Информационная работа с жильцами по вопросам соблюдения правопорядка	Планируется выступления в СМИ — 1 раз в квартал <i>Индикатор — уменьшение правонарушений</i>
Проведение бесед с сотрудниками соответствующих отделов администрации и милиции	Члены Ассоциации проводят встречи с отделами администрации и милиции по определению принципов взаимодействия с управляющим органом и населением — 1 раз в год <i>Индикатор — протоколы встреч</i>
Наличие элементов антикоррупционной политики	• Доступность для ознакомления первичных финансовых документов и отчетов по хозяйственно-финансовой деятельности • Проведение безналичных расчетов • Проверка финансово-хозяйственной деятельности производится Ревизионной комиссией ежегодно <i>Индикатор — отчеты комиссии</i>



Члены правления Ассоциации на международной конференции в Минске в 2018 году

Взаимосвязь индикаторов с целями развития программ Ассоциации

Приоритеты стратегии	Стратегические цели	Мероприятия	Ресурсы	Исполнитель	Индикатор
1. Консолидация и интеграция	Сплотить вокруг общей идеи различных игроков рынка ЖКУ, не исключая конкурентов, использовать в процессе объединения ресурсы членов Ассоциации, ее партнеров для реализации общих целей по созданию комфортных и безопасных условий проживания людей в многоквартирном жилом доме, дворе, микрорайоне, городе	Детальное исследование рынка, изучение системы ценообразования, анализ деятельности конкурентов, создание ассортимента услуг и программ, сервисное обслуживание	Средства Ассоциации	Председатель правления совместно с членами Ассоциации	Положительная количественная и качественная динамика по численности членов Ассоциации. Известность Ассоциации в городе, в Республике Беларусь, на международной арене (кол-во публикаций, упоминаний в интернете, СМИ)
2. Реновация и тепловая реабилитация	Разработка дорожной карты для содействия проведения тепловой реабилитации жилого фонда с минимизацией затрат	Продолжить реализацию мероприятий по санации МЖД 1960–1980 годов постройки: тепловая реабилитация не менее домов, замена обычного электрооборудования и энергосберегающее, модернизация лифтового хозяйства, кровли	Средства капитального ремонта, участие в государственных программах, средства собственников жилых домов, спонсорская помощь	Совместно с ОС, партнерами и членами Ассоциации	Снижение потребления тепло- и электроэнергии в жилых помещениях и местах общего пользования многоквартирных жилых домов, снижение расходов собственников жилья на оплату
3. Молодежь и экология	Формирование грамотного собственника, популяризация волонтерского движения по защите окружающей среды, содержанию животных, привлечение детей и молодежи к участию в пиар-акциях волонтеров, трудовые десанты на придомовых территориях	Издание разъяснительных брошюр, плакатов, съемки телевизионных роликов, проведение занятий по экологическому воспитанию, проведение Школы собственника	Средства Ассоциации и ее партнеров, спонсорская и благотворительная помощь	Совместно с государственными учреждениями образования, волонтерскими и общественными организациями, партнерами Ассоциации	Повышение качества жизни жителей местного сообщества, улучшение экологической обстановки

8. Внутренние мероприятия, направленные на укрепление Ассоциации

Мероприятия	Дата
Разработка и утверждение плана работы на 2020 год, с учетом имеющихся финансовых ресурсов	Заседание правления, декабрь 2019
Разработка плана привлечения новых членов Ассоциации в 2020 году, распределение обязанностей по исполнению плана среди членов правления	Заседание правления, декабрь 2019
Разработка плана привлечения проектных средств (разработка заявок на конкурсы проектов) Ассоциации в 2021–2022 гг., с учетом объявленных конкурсов и конкурсов, проводимых донорами на постоянной основе	Заседание правления, март 2020
Разработка концепции работы со СМИ, определение ответственного	Заседание правления, июнь 2020
Разработка и утверждение «Политики качества» ассоциации для визуализации деятельности Ассоциации	Заседание правления, август 2020
Наполнение интернет-странички Ассоциации на сайте www.jildom.com	один раз в квартал, постоянно

Основные ближайшие задачи Ассоциации в контексте реализации Стратегии:

- осуществлять намеченные стратегические цели;
- организовывать и проводить семинары;
- повышать качество жизни и обслуживания граждан в сфере ЖКХ;
- планировать методы и программы предоставления и оказания услуг;
- изучать сегментацию рынка;
- поддерживать связи с населением путем проведения собраний с целью рассмотрения и решения проблемных вопросов и ситуаций;
- создавать условия для развития конкуренции в сфере ЖКХ;
- осуществлять другую деятельность, не противоречащую действующему законодательству Республики Беларусь.



Участие правления Ассоциации в Республиканском семинаре в г. Витебске, 2018 г.

9. Заключительные положения

На первом этапе после разработки и утверждения настоящей Стратегии, в течение полугода (до марта 2020 года), организуется ее обсуждение с заинтересованными сторонами (Администрацией г. Светлогорска, партнерскими и донорскими организациями, кооперационными партнерами), и по итогам этих обсуждений в Стратегию могут быть внесены изменения, утвержденные Правлением Ассоциации.

Ответственность за реализацию Стратегического плана развития Ассоциации на период до 2030 года возлагается на органы руководства и управления организацией в пределах их компетенций.

В рамках исполнения стратегических положений Ассоциация будет стремиться выполнять поставленные цели и задачи, укрепляя тем самым свои позиции в городе, области и в Республике Беларусь в целом, а также привлекая общественность к решению задач развития жилищно-коммунальной сферы в интересах устойчивого развития для настоящего и будущих поколений.

Наряду с целевыми приоритетными задачами, другими важными направлениями деятельности Ассоциации являются также:

- культура, искусство;
- поддержка развития предприимчивости и предпринимательства на принципах устойчивого развития («зеленая» экономика, социальное предпринимательство);
- образование в интересах устойчивого развития;
- территориальное планирование и устойчивая мобильность;
- охрана природы, озеленение.

Данные направления будут развиваться при условии наличия кадровых и ресурсных возможностей Ассоциации на основе специальных тематических планов.

Для реализации этих и других задач планируется использование следующих приемов, методов и подходов:

- вовлечение в текущую деятельность и проекты фонда квалифицированных экспертов — сотрудников ведущих образовательных и научных учреждений страны;
- ориентация на местные ресурсы и традиции, внимание к изучению региона, выявление его особенностей, разработка имиджа и брендинговой политики;
- вовлечение молодежи в активную деятельность;
- развитие международных связей, в том числе через побратимское движение, содействие заключению побратимских связей и вхождение в состав международных объединений;
- постоянное повышение квалификации сотрудников, членов Ассоциации, их компьютерной грамотности, изучение иностранных языков, теории и практики развития в сфере ЖКХ;
- проработка вопроса о кластерных возможностях для развития региона, изучение степени заинтересованности в такой деятельности и ее потенциальной эффективности;
- постоянное внимание к вопросам гендерного равенства и учет интересов людей с ограниченными возможностями;
- активный отклик на социальные инновации — Ассоциация готова быть партнером и задействовать свой потенциал для совместных с другими организациями проектов и программ.

10. Контакты

Ассоциация жилищных потребительских кооперативов и товариществ собственников «Светлогорский собственник»

Почтовый адрес: ул. Шоссейная, д. 19, 247431, г. Светлогорск, Гомельская область, Республика Беларусь
ШУЛЬГА Марина Николаевна

Председатель правления: ШУЛЬГА Марина Николаевна

Заместитель председателя правления БАГРЯНЦЕВА Светлана Владимировна по вопросам финансово-хозяйственной и проектной деятельности:

Тел.: +375 29 658 72 60, +375 29 33 23 146

Интернет: sv.sobstvennik@mail.ru

11. Список использованных материалов

1. Отчет об Устойчивом Развитии за 2017 год муниципальной жилищной компании «Штадт унд ланд» г. Берлин.
2. Юрген МАТАР, официальный партнер по обучению системы Немецкого кодекса по Устойчивому Развитию, «Видение будущего», г. Минск, 2018.
3. Алег СИВАГРАКОВ, эксперт по теории Устойчивого Развития, «Методическое пособие по разработке стратегий развития ассоциаций (союзов) жилищного сектора на принципах устойчивого развития», г. Минск, 2018.
4. Юдит ПФЕФФИНГ, референт по вопросам образования Ассоциации управляющих недвижимостью Германии, «Разработка стратегии для ассоциаций в области управления недвижимостью», г. Ташкент, 2018.
5. Бернхард ШВАРЦ, директор проектов Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе», «Использование немецкого технического и образовательного ноу-хау в Беларуси», г. Минск, 2018.
6. Монография «Инновационное и устойчивое развитие рынков недвижимости», г. Минск, 2016.
7. Сборник трудов международной научно-практической конференции «Интеллектуальный город: устойчивость, управление, архитектура, реновация, технологии», г. Казань, 2018.
8. Материалы Стратегии развития Международной ассоциации менеджмента недвижимости до 2022 года.



Программа поддержки Беларуси

При разработке Стратегии использованы материалы проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь». Этот проект осуществлялся при содействии Программы поддержки Беларуси.

Производственно-практическое издание

СТРАТЕГИЯ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ
Ассоциации жилищных потребительских кооперативов и товариществ
собственников «Светлогорский собственник»
в контексте достижения Целей устойчивого развития
(Повестка – 2030)

Составители:
Багрянцева Светлана Владимировна,
Шульга Марина Николаевна,
Сиваграков Алег Владимирович,
Калёнов Геннадий Геннадьевич

Под общей редакцией Г. Г. Калёнов
Научное сопровождение А. В. Сиваграков

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

Подписано в печать 21.11.2019. Формат 60х90/8. Бумага мелованная.
Печать офсетная. Усл. печ. л. 4,7. Уч.-изд. л. 4. Тираж 60. 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

Типография ООО «ТМ АРГО-ГРАФИКС».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 2/95 от 01.04.2014 г.
Ул. Гало, 148. 220131, г. Минск.
Тел. (017) 3367051.



Международная ассоциация
менеджмента недвижимости



Программа малых грантов
Посольства США
в Республике Беларусь

