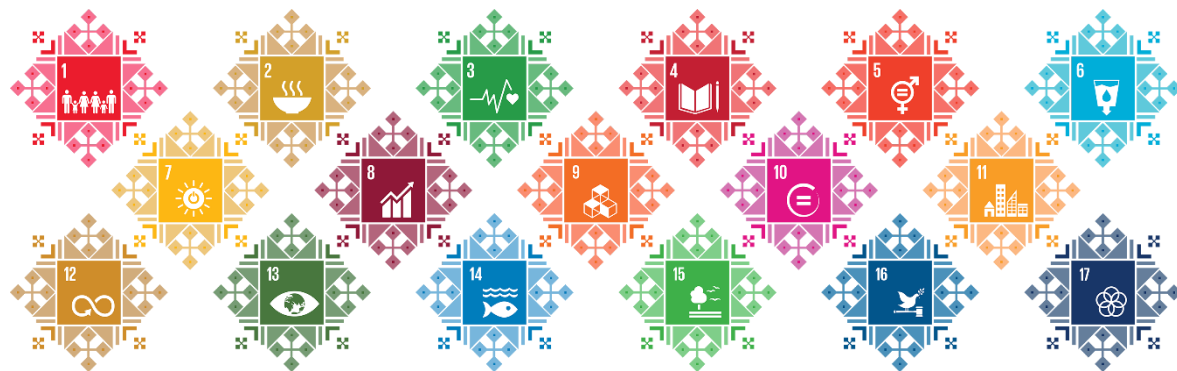




IBB

Internationales
Bildungs- und
Begegnungswerk

Пособие к учебному курсу «Мониторинг, оценка и доработка местных и региональных стратегий устойчивого развития»



Земельное объединение «Повестка-21» земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW)

Deutsche Str. 10

44339, Дортмунд / Dortmund

Германия

Выходные данные

Издатель:

Земельное объединение «Повестка-21» земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW)

Deutsche Str. 10

44339, Дортмунд / Dortmund

Германия

Тел.: +49 231 93 69 60 0, факс: +49 231 93 69 60 13

www.lag21.de

info@lag21.de

Руководитель проекта: д-р Клаус Ройтер.

Авторы текста: Мориц Шмидт и Кирстен Штрель.

Редакторы: Мориц Шмидт и Кирстен Штрель.

Верстка: Мориц Шмидт.

Фото и иллюстрации: © LAG 21 NRW, если не указано иное.

Данный проект осуществляется при содействии Программы поддержки Беларуси (ППБ). ППБ реализуется Международным образовательным центром (IBV), г. Дортмунд, по поручению Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ).



Förderprogramm Belarus

Дортмунд, февраль 2019 г.

Описанный в данном пособии методический подход основан на модели управления партиципативной разработкой интегрированных стратегий устойчивого развития Земельного объединения «Повестка-21» земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW). Распространение и публикация в любой форме без предварительного получения явно выраженного согласия правообладателя не допускается.

Содержание

Выходные данные	2
Список иллюстраций	4
1. Введение	5
1.1 Об истории возникновения пособия	5
1.2 Содержание пособия	5
1.3 Структура пособия	7
1.4 Нормативные основы устойчивого развития	7
1.5 Стратегии устойчивого развития	11
1.6 Локализация Повестки-2030 и ЦУР	14
2. Партиципация (гражданское участие)	15
2.1 Стейкхолдеры в партиципативных процессах устойчивого развития	17
2.2 Идеальная модель партиципативных процессов	20
3. Мониторинг	25
3.1 Индикаторы в контексте стратегий устойчивого развития	25
3.2 Мониторинг в процессе стратегирования устойчивого развития на местном и региональном уровнях	27
4. Оценка	29
5. Экскурс: Консультирование и сопровождение процессов доработки местных и региональных стратегий устойчивого развития в Беларуси	32
5.1 Вилейский район	33
5.2 Стратегия устойчивого развития Березовского района: от документа к партиципативному процессу реализации	39
5.3 Организация процесса консультирования в ходе мониторинга, оценки и доработки стратегии устойчивого развития Брагинского района	45
5.4 План регионального взаимодействия по повышению устойчивости развития Быховского, Кличевского, Краснопольского, Славгородского и Чериковского районов Могилевской области на 2018–2020 гг. и на перспективу до 2030 года	50
6. Приложение	56
6.1 Спецификации индикаторов ЦУР Фонда Бертельсмана	56
6.2 Методы партиципации	67
6.3 Контрольные списки (чек-листы) и бланки	76
6.3.1 Контрольный список (чек-лист) по учету значимых стейкхолдеров	76
6.3.2 Контрольный список (чек-лист) по системе мониторинга	82
6.3.3 Контрольный список (чек-лист) по соответствию критериям SMART	87
6.3.4 Контрольный список (чек-лист) по оценке индикаторов	89
6.3.5 Бланк спецификации на индикатор	91

Список иллюстраций

Рис. 1. Алгоритм работы над стратегией.....	5
Рис. 2. 17 ЦУР в Беларуси.....	9
Рис. 3. Вертикальная интеграция в области устойчивого развития на примере Германии	9
Рис. 4. Архитектура управления устойчивым развитием в Беларуси. Белстат, 2018	11
Рис. 5. 7 принципов ESDN по организации стратегирования устойчивого развития	12
Рис. 6. Линейное и кооперативное понимание планирования (по Зелле)	16
Рис. 7. «Лестница участия». Собственное изображение.....	17
Рис. 8. Матрица влияния и интереса. Собственное изображение.....	19
Рис. 9. Модель управления партиципативным стратегированием устойчивого развития	20
Рис. 10. Организационная структура	21
Рис. 11. SWOT-анализ. Собственное изображение	22
Рис. 12. Взаимодействие ведущей команды и управляющей группы.....	22
Рис. 13. Формулирование целей по критериям SMART	26
Рис. 14. Место мониторинга в модели управления стратегированием устойчивого развития ...	27
Рис. 15. Титульный лист отчета по индикаторам 2016 г., подготовленного Федеральным статистическим ведомством.....	28
Рис. 16. Связь мониторинга и оценки	29
Рис. 17. Сравнение мониторинга и оценки	30
Рис. 18 Карта Брагинского района	45
Рис. 19 Место Регионального плана в системе стратегических документов по устойчивому развитию	50
Рис. 20 Вклад регионального плана в достижение ЦУР.....	52

1. Введение

1.1 Об истории возникновения пособия

В настоящем пособии «Мониторинг, оценка и доработка местных и региональных стратегий устойчивого развития» обобщается основное содержание одноименного учебного курса, который был разработан и проведен в 2018–2019 гг. Земельным объединением «Повестка-21» земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW) по заказу Международного образовательного центра (IBV), г. Дортмунд, в рамках Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии. Целью курса было обучить представителей белорусского сообщества устойчивого развития методам, технологиям и инструментам, позволяющим профессионализировать начавшуюся во многих местах в Беларуси работу по стратегической организации устойчивого развития и поставить ее на институциональную основу, чтобы обеспечить ее долгосрочный характер. Курс предусматривал овладение основным содержанием в ходе трех двухдневных учебных модулей, а также в рамках ряда сетевых встреч участников. Наряду с теоретическим обучением участники, разбившись по двое, параллельно применяли приобретенные знания в регионах Беларуси во взаимодействии с местными игроками, представлявшими органы власти и гражданское общество. Ставилась задача оказать помощь в совершенствовании существующих на местах подходов к стратегической организации устойчивого развития, чтобы они начали удовлетворять требованиям, предъявляемым к интегрированным стратегиям устойчивого развития, и базовым принципам процессуальной и институциональной организации стратегирования устойчивого развития ESDN. Описание итогов и опыта этих процессов консультирования (кейс-стади) составляет последнюю главу пособия.

Данное пособие может рассматриваться как продолжение «Методического пособия по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь», опубликованного LAG 21 NRW совместно с Научно-исследовательским экономическим институтом (НИЭИ) Министерства экономики Республики Беларусь в 2015 г. В то время как в указанной публикации в центре внимания находились такие аспекты, как запуск процесса стратегирования, создание его организационных основ и разработка интегрированных стратегий устойчивого развития, в данном пособии основное место уделено циклической доработке существующих стратегий устойчивого развития и подходов к стратегированию.

1.2 Содержание пособия

Учебный курс (и данное пособие), как и вышеупомянутое «Методическое пособие по разработке стратегий устойчивого развития районов и городов областного подчинения в Республике Беларусь», в содержательном плане опираются на модель управления партиципативной разработкой интегрированных стратегий устойчивого развития LAG 21 NRW, применяемую в различных проектах в Германии, Беларуси и других



Рис. 1. Алгоритм работы над стратегией

странах. Ключевым элементом этой модели управления является, с одной стороны, цикл PDCA (от англ. Plan, Do, Check, Act 'Планируй, выполняй, проверяй, действуй'), позволяющий непрерывно повышать качество всего стратегического процесса и его результатов (процесс непрерывного совершенствования, ПНС). Во-вторых, этот процесс управления основан на подходе широкого гражданского участия (партиципации), при котором представители от органов представительной власти, администрации и гражданского общества совместно разрабатывают, реализуют и обновляют стратегию устойчивого развития. Такой цикл менеджмента состоит из шести шагов (см. Рис. 1).

- 1. Создание организационных основ.** Идеальная модель организационной структуры включает три компонента: координатора, ведущую команду и управляющую группу. Эти органы отвечают за организацию процесса, разработку, реализацию и ПНС стратегии устойчивого развития. Первичная цель данного шага — создание работоспособной организационной структуры (см. также главу «Партиципация»).
- 2. Анализ текущей ситуации.** Описание текущей ситуации, разбитое на количественный и текстовый (качественный) блоки, дает анализ того, в каких сферах (напр., образование, полноценное участие в жизни общества, гендер, климат или энергетика) есть насущная потребность в действиях с точки зрения устойчивого развития. Анализ текущей ситуации представляет собой основу разработки стратегии устойчивого развития.
- 3. Разработка стратегии устойчивого развития.** Стратегия устойчивого развития разрабатывается (либо, соответственно, перерабатывается, если она уже имеется) в ходе партиципативного процесса, в который вовлечены представители сфер науки, экономики, власти и гражданского общества. Главным результатом процесса является программа действий, описывающая четко сформулированные цели и мероприятия по их достижению. Ее дополняют общий образ будущего и секторальные ориентиры.
- 4. Подготовка документа и утверждение СУР.** Программа действий фиксируется в документе, называемом стратегией устойчивого развития. Наряду с программой действий стратегия содержит подробное описание процесса управления устойчивым развитием. Стратегия официально согласуется и утверждается органами власти (комитетами и советом депутатов). Формальное принятие обеспечивает стратегии устойчивого развития политическую легитимацию, так что она становится основополагающим руководством к деятельности во всех сферах местного либо, соответственно, регионального развития.
- 5. Реализация и мониторинг.** После успешного утверждения стратегии начинается реализация целей и мероприятий, указанных в программе действий. Этап реализации сопровождается мониторингом — отслеживанием показателей (индикаторов), на основании которого можно регулярно оценивать степень достижения целей, а значит, и эффективность стратегии (см. главу «Мониторинг»).
- 6. Оценка и обновление.** В рамках ПНС ведется обновление стратегии с учетом результатов оценки. Переработка становится необходимой в силу изменения ситуации (ошибочные оценки, новые тренды и т. д.), а также степени достижения целей. Особая задача здесь состоит в том, чтобы обеспечить возможность построения временных рядов и анализа положительной и отрицательной динамики развития с момента первого обновления. Результаты оценки фиксируются в отчетах о прогрессе. Переработанная стратегия

устойчивого развития (ее новая редакция) утверждается органами власти аналогично изначальной стратегии (см. главу «Оценка»).

Поскольку эта модель управления строится на интегрированном подходе, в пособии пойдет речь обо всех представленных выше шагах процесса. Однако в соответствии с содержанием учебного курса фокус при этом будет сделан на шагах 5 и 6, а также на организации партиципации, важной на каждом шаге, и доработке стратегий устойчивого развития.

1.3 Структура пособия

Структура настоящего пособия ориентирована на основное содержание учебного курса: партиципация, мониторинг и оценка в контексте местных и региональных стратегий устойчивого развития. Но прежде чем перейти к детальному освещению этих содержательных аспектов, в следующих вводных разделах будут представлены нормативно-правовые основы устойчивого развития на глобальном и национальном уровнях, разъяснены базовые принципы процессуальной и институциональной организации стратегирования устойчивого развития и показана значимость локализации глобальных Целей в области устойчивого развития. Заключительная глава пособия целиком посвящена процессу консультирования в ряде регионов Беларуси, начатому в ходе учебного курса, и служит описанию накопленного при этом опыта и сделанных выводов.

1.4 Нормативные основы устойчивого развития

Организация Объединенных Наций — глобальный уровень

Саммит Организации Объединенных Наций (ООН) в ноябре 2015 г., на котором была принята Повестка дня в области устойчивого развития до 2030 г. (Повестка-2030), стал очередным кульминационным моментом в длящейся уже свыше сорока лет международной дискуссии о поиске ответов на экологические, социальные и экономические вызовы, вставшие перед мировым сообществом. Особенностью Повестки-2030 и закрепленных в ней Целей в области устойчивого развития (ЦУР, англ. Sustainable Development Goals, SDGs), является объединение повесток дня в области политики содействия развитию и политики устойчивого развития, которые до того момента рассматривались порознь. Таким образом, Повестка-2030 является результатом развития и пересечения дискурсов Повестки дня на XXI век, принятой в Рио-де-Жанейро в 1992 г., и Целей развития тысячелетия.

При этом Повестка-2030 воплощает следующие фундаментальные принципы.

- Универсальность

Повестка-2030 обладает универсальной значимостью и накладывает на все страны, независимо от их уровня развития и доходов, обязательство прилагать всеобъемлющие усилия в интересах устойчивого развития. Задачи, которые ставит Повестка, требуют решения в каждой стране в любой период времени и в любой ситуации.

- Никого не оставить в стороне

Повестка-2030 призвана обеспечить процветание населению Земли и содержит обязательство не оставить при этом никого в стороне. Конкретно это означает, что все люди, испытывающие нужду и лишения, где бы они ни жили, должны получить помощь именно тем образом, как того требуют стоящие перед ними вызовы. Следовательно, никогда еще не была так велика потребность в дезагрегированных наборах данных о ситуации на местах, позволяющих адекватно отслеживать и оценивать прогресс и результаты усилий.

- **Взаимосвязанность и неделимость**

Повестка-2030 основана на неизменно целостном характере 17 ЦУР. Поэтому решающее значение имеет то, чтобы все субъекты принятия решений, ответственные за достижение ЦУР, рассматривали их в комплексе. Повестка-2030 — это не меню, из которого ответственные за принятие решений вольны выбирать отдельные ЦУР по своему вкусу.

- **Равноправное участие**

Реализация Повестки-2030 требует участия всех людей независимо от их цвета кожи, пола, этнической принадлежности или идентичности.

- **Многосторонние партнерства**

Повестка-2030 призывает к сотрудничеству между разнообразными заинтересованными сторонами, чтобы поддерживать достижение ЦУР в каждой стране путем мобилизации и распространения знаний, опыта, технологий и финансовых ресурсов.

Повестка-2030 дополнила классические направления устойчивого развития: экологическое, социальное и экономическое — направлениями «Мир» и «Партнерство». Через эти пять своих компонент (планета, люди, процветание, партнерство и мир) устойчивое развитие в пределах планетарных границ определяется как ведущий принцип любой деятельности.

При этом упомянутые выше 17 глобальных Целей устойчивого развития и 169 связанных с ними задач покрывают разные тематические сферы действий в рамках данных пяти направлений устойчивого развития:

1. Ликвидация нищеты: повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах
2. Ликвидация голода: ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства
3. Хорошее здоровье и благополучие: Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте
4. Качественное образование: обеспечение всеохватного и справедливого качественного образования и поощрение возможности обучения на протяжении всей жизни для всех
5. Гендерное равенство: обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек
6. Чистая вода и санитария: обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех
7. Недорогостоящая и чистая энергия: обеспечение всеобщего доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех
8. Достойная работа и экономический рост: содействие поступательному, всеохватному и устойчивому экономическому росту, полной и производительной занятости и достойной работе для всех
9. Индустриализация, инновация и инфраструктура: создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям
10. Уменьшение неравенства: сокращение неравенства внутри стран и между ними
11. Устойчивые города и населенные пункты: обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов
12. Ответственное потребление и производство: обеспечение перехода к рациональным моделям потребления и производства
13. Борьба с изменением климата: принятие срочных мер по борьбе с изменением климата и его последствиями
14. Сохранение морских экосистем: сохранение и рациональное использование океанов, морей и морских ресурсов в интересах устойчивого развития
15. Сохранение экосистем суши: защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с

опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биоразнообразия

16. Мир, правосудие и эффективные институты: содействие построению миролюбивого и открытого общества в интересах устойчивого развития, обеспечение доступа к правосудию для всех и создание эффективных, подотчетных и основанных на широком участии учреждений на всех уровнях
17. Партнерство в интересах устойчивого развития: укрепление средств осуществления и активизация работы в рамках Глобального партнерства в интересах устойчивого развития



Рис. 2. 17 ЦУР в Беларуси

Для достижения ЦУР были инициированы масштабные процессы национального, а в отдельных случаях и наднационального уровня по разработке стратегий устойчивого развития.

Германия

В Германии стратегия устойчивого развития, впервые принятая в 2002 г., подверглась в 2016 г. коренной переработке и была структурирована с ориентацией на 17 ЦУР. Составляющие архитектуру управления устойчивым развитием в Германии Комитет заместителей министров (статс-секретарей) по устойчивому развитию, Совет по устойчивому развитию и Парламентский совет по устойчивому развитию регулярно обновляют стратегию при широком участии общественности.

На уровне немецких федеральных земель земля Северный Рейн-Вестфалия (СРВ) с самого начала последовательно ориентировалась на ЦУР в своей стратегии устойчивого развития, принятой в 2016 г. В ходе запущенного в 2019 г. процессе обновления стратегии планируется углубить эту привязку и одновременно за счет масштабного процесса консультаций с общественностью привлечь внимание к специфическим вызовам, стоящим перед землей Северный Рейн-Вестфалия.

Следуя принципу последовательного осуществления вертикальной интеграции, в Германии придают местному уровню очень большое значение в обеспечении достижения целей

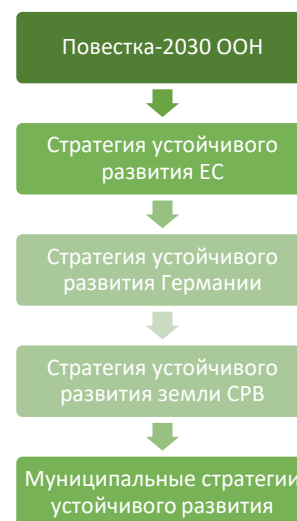


Рис. 3. Вертикальная интеграция в области устойчивого развития на примере Германии

устойчивого развития более высокого порядка. Реализованный LAG 21 NRW проект «Глобально устойчивый муниципалитет земли СРВ» стал первым опытом комплексной поддержки, оказанной 15 городам, общинам и районам при разработке местных стратегий устойчивого развития в контексте Повестки-2030 и закрепленных в ней ЦУР.

Беларусь

Республика Беларусь приняла первую национальную стратегию устойчивого развития еще в 1997 г., а в 2004 и 2015 гг. она дважды перерабатывалась и публиковалась как Национальная стратегия устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2020 и до 2030 г. соответственно. К моменту разработки последней Повестки-2030 и ЦУР еще не были приняты и потому не могли быть учтены, но это планируется сделать в обновленной «Национальной стратегии устойчивого развития на период до 2035 г.», которая будет представлена до конца 2019 г. При этом подготовка переработанной стратегии осуществляется в рамках многокомпонентной архитектуры управления устойчивым развитием, объединяющей с 2017 г. представителей республиканских министерств и ведомств, областных исполнительных комитетов и гражданского общества (см. Рис. 4).



Рис. 4. Архитектура управления устойчивым развитием в Беларуси. Белстат, 2018

Опираясь на эту институционализацию устойчивого развития на уровне государства в целом, уже достаточно прочную к настоящему моменту, теперь предстоит локализовать ЦУР на областном и районном уровнях.

1.5 Стратегии устойчивого развития

Принятая на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в 1992 г. Повестка дня на XXI век предусматривает, что в целях обеспечения комплексного подхода к проблемам окружающей среды и развития и создания эффективной рамки нормативно-правового регулирования правительства примут национальные стратегии по устойчивому развитию. Стратегия устойчивого развития должна разрабатываться на основе существующих секторальных экономических, социальных и экологических политик, программ и планов и обеспечивать их согласованность (интеграцию). Среди целей такой стратегии в документе называется «обеспечение социально надежного экономического развития, при котором осуществляются мероприятия по охране базы ресурсов и окружающей среды в интересах будущих поколений. Она должна разрабатываться при самом широком участии всех слоев».

общества. Она должна основываться на тщательной оценке нынешней ситуации и инициатив» (ООН, 1992, сс. 105–106).

Повестка дня на XXI век не содержит конкретных процедурных правил, описывающих, как организовывать в институциональном и процессуальном плане работу над стратегией (стратегирование). Здесь нужно, исходя из соответствующих национальных и субнациональных условий, искать решения, которые согласовывались бы с существующими политическими, планировочными и социально-экономическими системами. В то же время Европейская сеть устойчивого развития (англ. European Sustainable Development Network, ESDN) выработала базовые принципы процессуальной и институциональной организации стратегирования устойчивого развития, которыми следует руководствоваться при разработке и реализации стратегий устойчивого развития в любых контекстах (см. Рис. 5).



Рис. 5. 7 принципов ESDN по организации стратегирования устойчивого развития

Эти базовые принципы конкретизируют важные аспекты, требующие учета при разработке и обновлении стратегий устойчивого развития. Далее дается более подробное разъяснение семи базовых принципов ESDN.

1. Общее видение будущего и стратегические цели

Стратегия устойчивого развития должна содержать совместно сформулированный образ желаемого будущего, к которому устойчивое развитие приведет в долгосрочной перспективе. Это видение должно далее конкретизироваться в стратегических целях, соответствующих критериям SMART:

конкретность (S): цель имеет однозначное определение, а в идеальном случае — числовое выражение;

измеримость (M): каждой цели сопоставлены индикаторы устойчивого развития;

достижимость и приемлемость (A): цель не слишком проста и не слишком амбициозна и разделяется (принимается) значимыми игроками;

реалистичность (R): цель может быть достигнута на базе имеющихся ресурсов и в существующих политических условиях;

ограниченность по времени (T): указаны исходная дата и год достижения цели.

2. Политическая поддержка

Стратегия устойчивого развития должна активно поддерживаться властями (как высшими органами, так и другими влиятельными институтами).

3. Горизонтальная интеграция

Должно обеспечиваться согласование потребностей в сферах экономики, экологии и социальной сфере как в самом тексте стратегии (напр., за счет акцента на взаимовлиянии и необходимости компромиссов между тремя указанными направлениями устойчивого развития), так и при управлении реализацией стратегии устойчивого развития (напр., путем создания межведомственных органов).

4. Вертикальная интеграция

Стратегия устойчивого развития должна согласовываться с приоритетами и мерами по реализации на других административных уровнях, как вышестоящих, так и подчиненных (уровень Европейского союза, национальный / федеральный, региональный, местный).

5. Партиципация (гражданское участие)

В разработке и реализации стратеги устойчивого развития должны быть задействованы различные заинтересованные стороны и группы интересов (стейкхолдеры): гражданское общество, органы представительной власти, политики, бизнес, неправительственные организации и т. д. Партиципативные мероприятия могут быть информационными, консультативными или направленными на принятие решений. Далее, должны использоваться разные инструменты и механизмы, информационные и консультативные интернет-кампании, тематические диалоги со стейкхолдерами и т. д.

6. Механизмы внедрения и обеспечение ресурсами

Достижение целей путем осуществления планов действий и рационального использования ресурсов (время, кадры, финансирование)

Должны быть созданы соответствующие предпосылки для достижения целей, в том числе приняты необходимые нормативные акты и обеспечены механизмы для реализации стратегии (напр., бюджетирование, ежегодные или полугодовые рабочие планы либо планы действий) с четким определением сфер ответственности органов власти, а также требуемых институциональных и (или) кадровых ресурсов либо мер по наращиванию потенциала, которые позволят достичь целей.

7. Мониторинг, оценка и доработка стратегии

Эффективность стратегии устойчивого развития в плане достижения поставленных в ней целей должна постоянно отслеживаться по ряду индикаторов устойчивого развития (как правило, количественных) и с регулярными интервалами подвергаться контролю и оценке (как правило, качественного характера). Результаты наблюдения и оценки должны вести к

регулярной корректировке и обновлению стратегии, что позволит действовать целенаправленно и основываясь на доказательной базе.

1.6 Локализация Повестки-2030 и ЦУР

Представленные в предыдущих разделах документы глобального характера — Повестка дня на XXI век и Повестка-2030 с ее ЦУР — изначально обращены к национальным правительствам. Формулировки соответствующих целей и связанные с ними указания и предложения относительно построения процессов, структур и подбора индикаторов предназначаются в общем случае исключительно для уровня государств.

При этом каждая отдельная ЦУР непосредственно связана со сферой ответственности местных и региональных органов власти. Так называемая локализация ЦУР состоит в том, чтобы определить, при необходимости усилить и доработать все стратегии, мероприятия и механизмы, позволяющие внести вклад в реализацию Повестки-2030 на местном уровне с целью в конечном итоге обеспечить достижение ЦУР в глобальном масштабе. При этом муниципалитеты и регионы могут активно работать, давая значимый результат, в частности, по трем направлениям:

- 1) повышение общей информированности граждан и осознание обществом потребности в устойчивом развитии;
- 2) создание и расширение сетей партнерства с целью формирования сильного лобби в поддержку заинтересованных сторон — субъектов гражданского общества;
- 3) доступное «переложение» Повестки-2030 для всех уровней общества, увязка имеющихся и новых стратегий по социальным, экологическим, политическим, культурным и экономическим вопросам и их внедрение в разных сферах деятельности муниципалитетов (горизонтальная интеграция)¹.

Успех усилий по информированию общества в решающей мере зависит от того, насколько местные и региональные власти взаимодействуют между собой, поддерживают и стимулируют мероприятия гражданского общества. Для повышения осознания обществом потребности в устойчивом развитии можно, к примеру, инициировать такие кампании, как *#local4action* / *#regions4action*, или партиципативные мероприятия с тематическим акцентом на Повестке-2030. Кроме того, вхождению местных и региональных властей в процесс самообучения способствует институционализация сетей партнерства на местном и региональном уровнях и обмен информацией о действиях по достижению целей. Еще одним важным шагом, который вносит вклад в локализацию ЦУР, является содействие внедрению единообразных механизмов реализации и мониторинга местных и региональных стратегий устойчивого развития. Закрепление Целей устойчивого развития в различных процессах и структурах властей и гражданского общества усиливает диалог по Повестке-2030. Когда речь идет о локализации ЦУР, то, как правило, основную роль играет тематика обмена знаниями. Обмену знаниями, опытом и информацией способствуют не только местные и региональные мероприятия, но также международное сотрудничество и диалоговые форматы².

Хорошим подспорьем в этой работе может стать такой международный проект, как интернет-портал *localizingthesdgs* Программы развития ООН (ПРООН), Программы ООН по населенным пунктам (ООН-Хабитат) и Глобальной целевой группы местных и региональных властей. Здесь

¹ Перевод из «National and sub-national governments on the way towards the localization of the SDGs», организация United Cities and Local Governments («Объединенные города и местные власти») (2017), с. 19.

² https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/UCLG_GTF_LocalizationSDG.pdf, с. 65.

предлагается онлайн-инструментарий, содержащий структурированную информацию о возможностях поддержки местных групп интересов и их сетей партнерства.

Инструментарий включает в себя различные публикации, руководства, рекомендации и онлайн-курсы по следующим тематическим направлениям:

- запуск процесса локализации ЦУР (привлечение внимания, анализ ситуации, стратегии и концепции, мониторинг и оценка);
- создание возможностей для институциональных соглашений по реализации ЦУР (многоуровневое управление, мультистейкхолдерный подход, распределение ответственности, эффективность сотрудничества в интересах развития);
- наращивание потенциала.

2. Партиципация (гражданское участие)

Необходимость организовывать процессы устойчивого развития на основе партиципации, то есть с участием широкого спектра различных субъектов общества, была закреплена еще в 1992 г. на Конференции ООН по окружающей среде и развитию в Рио-де-Жанейро, принявшей Повестку дня на XXI век. Так, в главе 23 (п. 23.2) Повестки дня на XXI век говорится:

«Одной из основополагающих предпосылок для достижения устойчивого развития является обеспечение участия широких слоев населения в процессе принятия решений. Кроме того, в более конкретном контексте окружающей среды и развития возникает необходимость в новых формах участия».

Далее, было определено, что городам по возможности следует «институционализировать партнерский подход к устойчивому развитию городов на основе непрерывного диалога между участниками процесса развития (государственный сектор, частный сектор и общины), особенно женщинами и коренным населением [...] предоставить возможности общинным группам, неправительственным организациям и отдельным лицам взять на себя ответственность за рациональное использование и улучшение окружающей среды с помощью средств, методов и подходов, основанных на участии населения, которые предусмотрены концепцией охраны окружающей среды»³.

Таким образом, партиципативные (партиципативные, партиципаторные) процессы характеризуются нарастающим влиянием различных игроков и стейкхолдеров на принятие политических решений и активизируют потенциал общественного самоуправления. Партиципативные подходы позволяют также инициировать и стимулировать процессы самообучения в обществе, служащие совместному определению проблем и последующей разработке совместных предложений по их решению. Важную роль здесь играют особые ресурсы различных заинтересованных групп, способные очень хорошо дополнить традиционные ресурсы, имеющиеся в распоряжении исполнительной власти, в интересах обеспечения устойчивого развития. Кроме того, можно ожидать, что при налаженной партиципации потенциальное сопротивление принятым решениям будет минимизировано по сравнению с традиционной технологией планирования либо уже в ходе совместной разработки решений будет найден компромисс. Партиципативный подход означает предпочтение кооперативной модели планирования, при которой различные участники процесса проактивно сопровождают разработку, принятие и реализацию решений (см. Рис. 6).

³ http://www.un.org/depts/german/conf/agenda21/agenda_21.pdf, сс. 51–52.
http://www.un.org/ru/documents/decl_conv/conventions/pdf/agenda21.pdf, с. 398, 81–82.

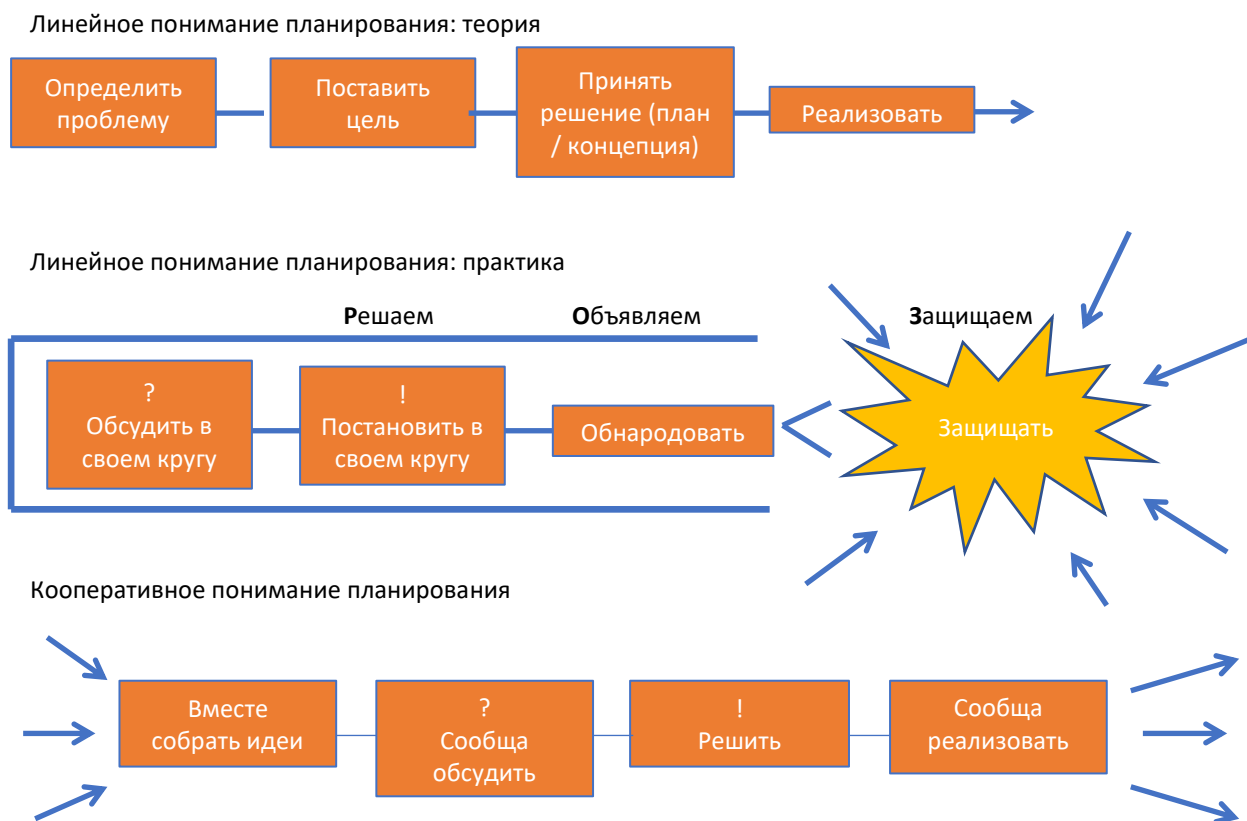


Рис. 6. Линейное и кооперативное понимание планирования (по Зелле)

При этом следует учитывать, что о реальной партиципации в контексте устойчивого развития можно говорить только тогда, когда вовлеченные в процесс представители гражданского общества, местного сообщества, экономики, науки, а также секторальных административных учреждений, хотя бы в некоторой степени могут влиять на исход процесса, постановку целей и задач. При этом обязательно должны учитываться формальные структуры и процессы принятия решений. Политическая легитимация представляет собой стратегический ресурс для процессов устойчивого развития, важный для привлечения финансирования и, тем самым, для реализации стратегий устойчивого развития. Итак, для партиципативных процессов в контексте устойчивого развития должна быть создана институциональная среда, позволяющая участникам вносить идеи и пожелания, представлять свое экспертное знание и свои мнения, чтобы все это затем ложилось в основу разрабатываемых целей, задач и мероприятий. Однако принятие окончательного решения относительно стратегии в целом остается за ответственными официальными инстанциями.

Рисунок 7 дает представление о соотношении различных форм партиципации, хотя границы между выделенными ступенями не являются жесткими. В ходе партиципативного процесса в контексте стратегий устойчивого развития применяются форматы и методы, которые можно отнести к разным ступеням.

Ступень 9: самоорганизация	полная автономия
Ступень 8: всеобъемлющие полномочия по принятию решений	партиципация
Ступень 7: полномочия по принятию решений в отдельных сферах	партиципация
Ступень 6: влияние на принятие решений	партиципация
Ступень 5: вовлечение	предварительная ступень
Ступень 4: заслушивание	предварительная ступень
Ступень 3: информирование	предварительная ступень
Ступень 2: инструктирование	отсутствие партиципации
Ступень 1: инструментализация или «партиципация для алиби»	отсутствие партиципации

Рис. 7. «Лестница партиципации». Собственное изображение
По материалам Eurodempa (<http://www.eurodempa.eu/participations-begleitung/>)

2.1 Стейкхолдеры в партиципативных процессах устойчивого развития

Стейкхолдерами (т. е. заинтересованными сторонами) в процессах устойчивого развития являются отдельные лица или институциональные субъекты (общественные объединения, предприятия, организации и т. д.), которые, преследуя некие интересы или будучи затронуты происходящим, хотят реализовать определенные пожелания либо проявляют обоснованную заинтересованность в процессе.

Определение значимых стейкхолдеров является важным шагом, поскольку стейкхолдеры могут оказать существенное влияние на успех процесса. В общем случае стейкхолдерами являются представители научного сообщества и политической сферы (представительной власти), а также местные мультипликаторы из сектора гражданского общества, неправительственные организации и представители экономики.

Инициаторам процесса стратегирования устойчивого развития нужно ответить на такие вопросы: кто мне нужен? С кем я хочу вместе работать? Кто может помешать? Кто может оказать положительное влияние?

В целом необходимо соблюдать следующие общие правила.

- Стремитесь к сбалансированности, т. е. старайтесь привлечь и тех стейкхолдеров, с которыми трудно наладить контакт, вовлекайте тех, кто может внести какой-либо вклад, и помните о тех, кто в дальнейшем может заблокировать определенные действия.
- Подбирайте для каждой целевой группы подходящий язык.
- Подбирайте методы партиципации с учетом специфики темы и целевой группы.
- Находите подходящие места для организации партиципации либо обращайтесь к стейкхолдерам по месту их нахождения.

- Подбирайте для вовлечения стейкхолдеров подходящее время.
- Заблаговременно информируйте участников и обеспечивайте прозрачность относительно партиципативной технологии и ее целей, содержания и возможностей участия.
- Проводите партиципативные мероприятия в хорошем темпе и не затягивайте с информированием участников о (промежуточных) результатах.
- Фиксируйте правила игры (поведения), если уместно — требуйте, чтобы участники подтвердили согласие с ними подписью.
- Соблюдайте данные обещания, всегда сообщайте о возникших задержках и принятых решениях.
- Фиксируйте и документируйте заключенные соглашения, распределение сфер ответственности и задач и т. д. и, если уместно — публикуйте эти документы.

В организации процесса гражданского участия могут помочь ответы на следующие вопросы.

- Кто принимает участие и в какой роли?
- Кто управляет процессом?
- Кто принимает решения?
- Кто является контактным лицом в администрации?
- Кто является контактным лицом для внешних участников?
- Кто модерировал процесс?
- Есть ли опасность конфликтов ролей, существуют ли предубеждения по отношению к инициаторам проекта и следует ли поэтому пригласить (нейтрального или внешнего) модератора?
- Потребуется ли для модерации особые умения (напр., компетенции медиатора или языковые компетенции)?
- Кого, когда и как привлекать к участию в каких этапах проекта?

В качестве опоры и инструмента систематизации может быть полезна так называемая матрица влияния и интереса (англ. power-interest grid). Она наглядно демонстрирует, какое влияние и какую степень заинтересованности имеют субъекты, определенные в качестве стейкхолдеров, в отношении процесса стратегирования.

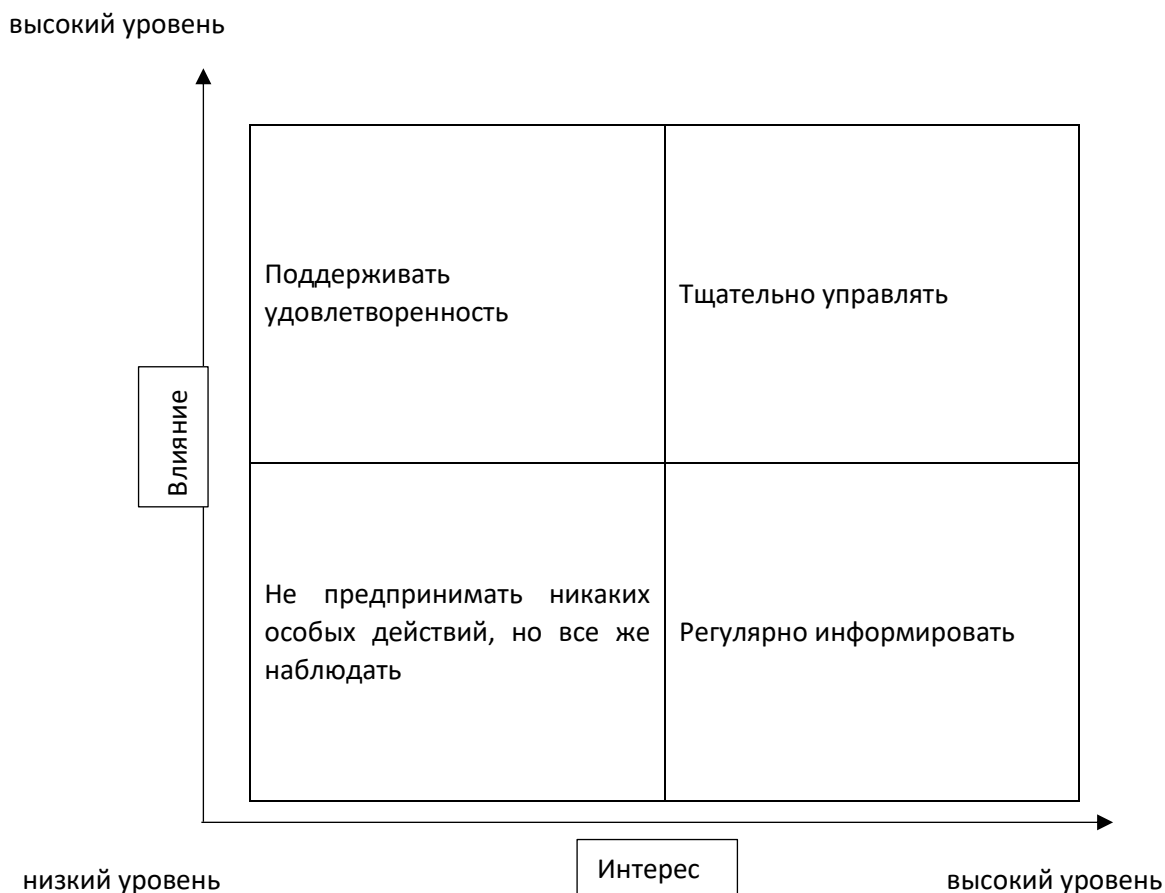


Рис. 8. Матрица влияния и интереса. Собственное изображение

- Большое влияние, большой интерес: сюда относятся те стейкхолдеры, которые желают интенсивной вовлеченности в процесс. При этом следует следить за тем, чтобы обеспечивалась их удовлетворенность.
- Большое влияние, малый интерес: этих стейкхолдеров также необходимо в достаточной мере вовлекать в процесс и информировать их о важных вехах. Однако нельзя допускать избытка информации, чтобы избежать утраты заинтересованности. Этой группой стейкхолдеров также необходимо тщательно управлять, чтобы их мощное влияние не обратилось против процесса.
- Малое влияние, большой интерес: эта группа стейкхолдеров желает получать достаточно информации; к тому же важно получать от них обратную связь и точно вовлекать их в процесс, чтобы избегать конфликтов. Эти стейкхолдеры, кроме того, могут быть полезны при выполнении мелких шагов в рамках проекта.
- Малое влияние, малый интерес: важно не пренебрегать данной группой стейкхолдеров, однако здесь тоже действует правило: не следует информировать их о каждом шаге.

В приложении к пособию приводится контрольный список (чек-лист) для учета потенциально значимых стейкхолдеров, которые могут быть вовлечены в процесс разработки и обновления стратегии устойчивого развития.

2.2 Идеальная модель партиципативных процессов



Рис. 9. Модель управления партиципативным стратегированием устойчивого развития

Уже представленная выше модель управления партиципативной разработкой и обновлением интегрированных стратегий устойчивого развития LAG 21 NRW предусматривает интенсивное участие различных субъектов на всех этапах. Исходя из кооперативного понимания планирования, точки зрения, идеи, экспертное знание, пожелания и опасения заинтересованных сторон должны все время подпитывать процесс. Это даст возможность существенно повысить легитимацию, общественную поддержку и качество процесса стратегирования по сравнению с разработкой, принятием решений и реализацией исключительно в рамках и силами администрации.

Далее описываются основные партиципативные структуры в рамках предлагаемой модели менеджмента, апробированные объединением LAG 21 NRW, в частности, в проекте «Глобально устойчивый муниципалитет земли Северный Рейн-Вестфалия».

Поскольку разработка, реализация и доработка стратегии устойчивого развития — это долгосрочный и сложный процесс, модель предусматривает создание и функционирование на постоянной основе **организационной структуры** с четким и прозрачным распределением задач между ее компонентами. Наличие стройной структуры с заранее определенными механизмами взаимодействия с различными группами участников процесса повышает устойчивость процесса, прозрачность и эффективность сотрудничества органов представительной власти, администрации, представителей экономики, науки и гражданского общества.

На начальном этапе, при **создании организационных основ**, формируются три органа: координатор, ведущая команда и управляющая группа. Они отвечают за организацию процесса стратегирования на местном уровне, а также разработку и последующую реализацию стратегии устойчивого развития.

Координатор: высокопоставленный представитель администрации и его заместитель, ответственные за организационную и содержательную координацию процесса и выступающие контактным лицом для субъектов, задействованных в процессе.

Ведущая команда: сотрудники администрации (отделов планирования, здравоохранения, охраны окружающей среды, транспорта, социальной защиты, по делам молодежи и т. д.), включая координатора, ответственные за анализ и межсекторное планирование содержательного наполнения (5-8 человек).

Управляющая группа: представители экономики, науки, гражданского общества, органов исполнительной и представительной власти, включая координатора и ведущую команду, ответственные за определение содержательных акцентов, разработку целей, составление программы действий (15-25 человек).



Рис. 10. Организационная структура

Ключевым элементом партиципативного процесса по разработке и обновлению стратегии устойчивого развития является межсекторная управляющая группа. Ее члены выступают при этом, во-первых, как эксперты по различным тематическим сферам и, во-вторых, выполняют функцию мультипликаторов в своих сетях партнеров, обеспечивая поддержку и легитимацию процесса стратегирования. Совместно с ведущей командой и координатором планируются и проводятся отдельные шаги процесса, дается обратная связь соответствующим органам.

Так, например, на втором шаге выполняется аналитическое описание текущей ситуации с применением качественных и количественных методов. При этом может использоваться имеющаяся статистика соответствующих подразделений администрации, а также дополнительные индикаторы других уровней. В рамках качественного анализа детально изучаются, далее, секторальные планы, концепции, принятые ранее решения и общие рамочные условия. Сбор необходимых для этого сведений и опубликованных материалов является в первую очередь задачей ведущей команды, но в зависимости от состава управляющей группы ее участники также могут подбирать иные значимые сведения и передавать их для анализа ведущей команде.

Внимание!

Здесь дается описание идеальной модели, требующей приспособления к специфике местной / региональной ситуации.

В случае наличия подобных структур, сформировавшихся, напр., в ходе других проектов, следует опираться на них, а не создавать новые. Используемые здесь названия также являются лишь предложением и могут быть изменены.

Результаты изучения текущей ситуации оцениваются ведущей командой на основании категорий **SWOT-анализа**. Итоги оформляются в ясной и доступной для всех участвующих стейкхолдеров форме и представляются для интерпретации и, при необходимости, корректировки на заседании управляющей группы. Опираясь на эти данные, управляющая группа определяет тематические акценты стратегии устойчивого развития.

<p>Сильные стороны (внутренние факторы)</p> <p>Что мы делаем правильно? Что способствует процессу? В чем наши преимущества? Чего мы достигли? На чем мы можем основываться?</p>	<p>Слабые стороны (внутренние факторы)</p> <p>Что нам дается трудно? Где не хватает потенциала / ресурсов? Есть ли мешающие факторы? и т. д.</p>
<p>Возможности (внешние факторы)</p> <p>Изменения в будущем? Положительные тенденции в окружении?</p>	<p>Угрозы (внешние факторы)</p> <p>Изменения в окружении? Смена правительства / выборы? Возможные изменения в будущем? Возможные риски?</p>

Рис. 11. SWOT-анализ. Собственное изображение

Итак, идеальная модель партиципативного подхода предусматривает тесное взаимодействие между ведущей командой и управляющей группой. Ведущая команда при этом разрабатывает аналитические основы или, соответственно, предлагает формулировки целей и возможные мероприятия и выносит эти промежуточные результаты работы на рассмотрение управляющей группы. Последняя интерпретирует и обсуждает представленные материалы и принимает окончательное решение относительно ориентиров дальнейшей деятельности. Согласованные таким образом корректуры передаются ведущей команде для завершения оформления документов.

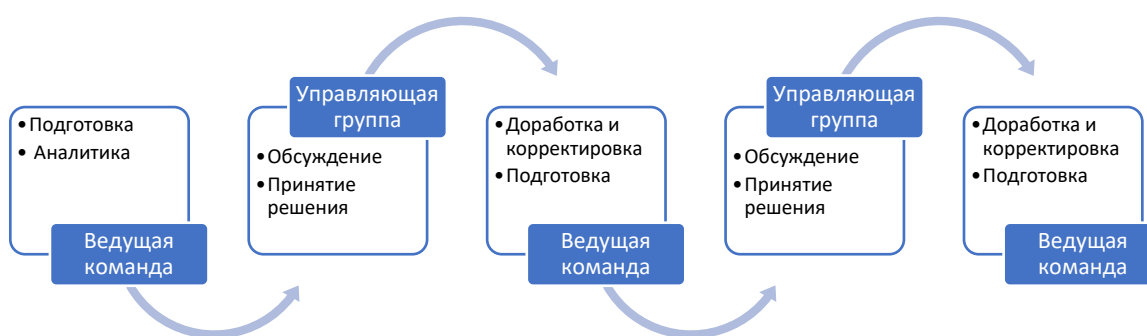


Рис. 12. Взаимодействие ведущей команды и управляющей группы

Заседания управляющей группы в процессе разработки стратегии устойчивого развития синхронизированы с описанными выше шагами модели управления. Далее даны в качестве примера повестки дня первых пяти заседаний управляющей группы, как они проводились в рамках проекта «Глобально устойчивый муниципалитет земли Северный Рейн-Вестфалия».

1-е заседание управляющей группы

Пункт повестки дня	Название
1	Приветствие и взаимное представление участников
2	Представление проекта «Глобально устойчивый муниципалитет земли СРВ»
3	Представление результатов анализа текущей ситуации / SWOT-анализа
4	Обсуждение результатов
5	Определение тематических акцентов стратегии устойчивого развития

2-е заседание управляющей группы

Пункт повестки дня	Название
1	Приветствие
2	Представление хода работы: анализ текущей ситуации и тематические направления
3	Ярмарка тем
4	Мировое кафе по выработке руководящих принципов и первого варианта целей
5	Подведение итогов и перспективы

3-е заседание управляющей группы

Пункт повестки дня	Название
1	Приветствие и введение
2	Проект руководящих принципов и стратегических целей: представление и обсуждение
3	Определение оперативных целей для стратегии устойчивого развития
4	Перспективы и планирование дальнейшей работы

4-е заседание управляющей группы

Пункт дня	повестки	Название
1		Приветствие и введение
2		Проект образа будущего, стратегических ключевых целей и оперативных целей: обсуждение, утверждение, расстановка приоритетов
3		Определение мероприятий / ведущих проектов по целевым приоритетам
4		Перспективы и планирование дальнейшей работы

5-е заседание управляющей группы

Пункт дня	повестки	Название
1		Приветствие и введение
2		Программа действий: приоритизация мероприятий / ведущих проектов, обсуждение, утверждение
3		Разработка плана дальнейших действий
4		Утверждение

При этом следует учитывать, что в данной идеальной модели в центре внимания находятся институциональные стейкхолдеры, а широкое гражданское участие и т. п. на первых порах не предусматривается. Однако в ходе процессов, запущенных в земле Северный Рейн-Вестфалия, практика показала, что в зависимости от исходной ситуации на местах одиночные мероприятия для граждан или массовые опросы обеспечивают мощную поддержку процессу. Основным участникам процесса на местах нужно самим принимать решение, следует ли делать такие шаги, вызывающие широкий общественный резонанс, и если да, то в какой момент времени. Дело в том, что есть немалый риск вызвать у населения ожидания, которые в условиях слабо институционализированных процессов, возможно, не смогут быть оправданы, из-за чего у всех причастных появится чувство разочарования.

3 Мониторинг

Прозрачный и регулярный мониторинг является неотъемлемой составной частью разработки и обновления стратегии устойчивого развития. Мониторинг означает здесь систематическое наблюдение, описание, документирование и анализ фактов. Мониторинг нацелен на создание динамических (временных) рядов, с помощью которых можно отслеживать изменения, произошедшие в исходной ситуации. Это обеспечивается путем определения однозначно понимаемых индикаторов (см. следующий раздел), отражающих изменения по сравнению с исходной ситуацией, а значит, позволяющих заблаговременно распознать положительные тенденции развития и прогресс либо же стагнацию или отклонения от целей. Таким образом, регулярный и систематический сбор данных в контексте мониторинга вносит вклад в своевременную идентификацию нежелательных тенденций и отклонений и, следовательно, может помочь в осуществлении небольших корректировок. Результаты мониторинга играют важную роль для последующей оценки (см. главу 4) и совершенствования процесса стратегирования устойчивого развития в целом.

3.1 Индикаторы в контексте стратегий устойчивого развития

Индикаторы устойчивого развития — это существенный компонент успешной имплементации процессов стратегирования устойчивого развития. Они лежат в основе регулярного и систематического мониторинга, с помощью которого индикаторы процесса контролируют достижение поставленных ими перед собой целей устойчивого развития.

Индикаторы (от лат. *indicare* 'указывать') выступают при этом вспомогательными средствами, предназначенными для отражения определенной информации. Они позволяют фиксировать состояние и отслеживать изменения, указывая на достижение определенного состояния или выход из него. Индикаторы являются эмпирически определяемыми параметрами, благодаря которым становится возможным сравнивать фактические значения с плановыми, заложенными на этапе целеполагания в проекте (программе).

Индикаторы устойчивого развития могут быть количественными, то есть базироваться на статистических данных, либо же фиксировать качественную сторону ситуации. Индикаторы следует рассматривать только как указатели на некоторое состояние, которые сами по себе ни о чем не говорят. Они приобретают смысл лишь в соотношении с заданными целями устойчивого развития, а также путем их интерпретации в соответствующем контексте. Соответственно, ход достижения целей устойчивого развития можно оценить с помощью индикаторов лишь в том случае, если эти цели являются конкретными, измеримыми и заданы временные рамки для их достижения. Исходя, далее, из того, что от целей устойчивого развития требуется, чтобы они разделялись участниками процесса, были амбициозными и реалистичными, можно сформулировать так называемые критерии SMART, которым должны соответствовать цели.

Компонент критериев SMART	Пояснение	Пример / обоснование
Конкретна?	Результаты, которые предполагается достичь, описаны точно, они недвусмысленны и однозначны и при этом согласуются с другими целями. Подробно представлены сферы ответственности.	К 2030 г. 50 % предприятий введут систему (схему) экологического менеджмента и аудита (EMAS) и существенно сократят свое потребление ресурсов (минимум на 30%).
Измерима?	Цель операционализована, ее достижение можно наблюдать как изменение значений определенных количественных и качественных индикаторов.	К 2030 г. 50 % предприятий введут систему (схему) экологического менеджмента и аудита (EMAS) и существенно сократят свое потребление ресурсов (минимум на 30 %).
Приемлема (разделяется участниками)?	Цель является приемлемой для задействованных в процессе субъектов (разделяется ими).	Цель была разработана либо переработана в ходе прозрачной процедуры (что отражено в протоколе), управляющая группа утвердила ее на своем очередном заседании
Амбициозна?	Цель вносит существенный вклад в выполнение стратегических целей и предполагает реализацию сценария улучшения ситуации (а не просто сохранение тенденций текущего состояния).	Например, стратегическая цель должна дать заметное сокращение нагрузки на окружающую среду, связанной с экономической деятельностью. Например, на данный момент система (схема) экологического менеджмента и аудита введена на менее чем 10 % предприятий, так что повышение данного показателя до 50 % может рассматриваться как амбициозная цель.
Реалистична?	Достижимость цели обеспечена; у участников не возникнет разочарования по причине утопичности целей.	
Ограничена по времени?	Определены временной период достижения цели, крайние сроки, при необходимости также промежуточные сроки и вехи.	К 2030 г. 50 % предприятий введут систему (схему) экологического менеджмента и аудита (EMAS) и существенно сократят свое потребление ресурсов (минимум на 30 %). К 2020 г. таких предприятий будет не менее 20 %, к 2025 г. — не менее 35 %.

Рис. 13. Формулирование целей по критериям SMART

При определении индикаторов, помимо последовательной ориентации на собственные (сформулированные по критериям SMART) цели устойчивого развития, нужно также учитывать текущую и отчасти прогнозируемую доступность данных. Ценность индикатора и его вклад в мониторинг стратегии устойчивого развития находятся в прямой зависимости от качества

данных, на основе которых он рассчитывается. Необходимо заранее проверить, какие данные можно получить из открытых источников (например, от статистического ведомства и т. п.), от партнеров по сотрудничеству (например, от предприятий или научных учреждений) или путем собственных исследований.

Примеры индикаторов устойчивого развития и их соотнесения с глобальными Целями в области устойчивого развития, а также шаблоны для описания собственных индикаторов даны в приложении к пособию.

3.2 Мониторинг в процессе стратегирования устойчивого развития на местном и региональном уровнях

Мониторинг — это непрерывный процесс, который осуществляется параллельно с процессом по разработке или доработке местной (региональной) стратегии устойчивого развития. Объектами мониторинга являются все основные шаги работы согласно модели управления, лежащей в основе процесса стратегирования.



Рис. 14. Место мониторинга в модели управления стратегированием устойчивого развития

Благодаря постоянному наблюдению, описанию, документированию и анализу промежуточных результатов каждого шага можно параллельно с разработкой стратегии распознавать отклонения от идеальной модели менеджмента. Это позволяет своевременно обнаруживать отрицательные и нежелательные тенденции и по мере необходимости принимать соответствующие контрмеры.

Результаты мониторинга следует регулярно публиковать в форме отчетов о мониторинге (отчетов по индикаторам). На федеральном уровне в Германии такой отчет об индикаторах публикуется каждые два года Федеральным статистическим ведомством.



Рис. 15. Титульный лист отчета по индикаторам 2016 г., подготовленного Федеральным статистическим ведомством

В приложении к пособию приведен подробный контрольный список (чек-лист) по системе мониторинга, охватывающий наблюдение за разными шагами в цикле менеджмента.

4 Оценка

Оценка играет ключевую роль для доработки местных и региональных стратегий устойчивого развития. Будучи шестым и последним шагом в цикле стратегирования устойчивого развития, оценка служит для того, чтобы централизованно обобщить знания, полученные в ходе процесса, определить ценность достигнутых результатов и на этом основании сделать выводы для оптимизации в рамках следующего цикла. Оценка, таким образом, является инструментом производства и систематизации знаний, содержащих ценностный компонент. Фундаментом для проведения оценки являются результаты мониторинга индикаторов в сочетании с информацией качественного характера из других источников (напр., интервью с основными стейкхолдерами процесса).



Рис. 16. Связь мониторинга и оценки

Этот шаг позволяет снизить степень неуверенности при проведении процессов разработки и принятия решений в будущем. Поскольку цель оценки — постоянное улучшение качества работы, она выступает центральным элементом процесса непрерывного совершенствования (ПНС), позволяя обеспечивать поступательную корректировку и доработку стратегии устойчивого развития на каждой итерации ПНС в интересах устойчивого развития. В идеальном случае оценка должна быть объективной, научно обоснованной, нейтральной и основательной. Она выполняет четыре основные функции:

познавательная функция: сбор и анализ количественных и качественных данных ведут к производству нового знания, способствуют выявлению и пониманию взаимосвязей;

функция контроля: оценка служит, во-первых, получению обратной связи относительно эффективности прилагаемых усилий, чтобы дополнительно поддержать положительные тенденции, а во-вторых, помогает обнаружить появление неблагоприятных феноменов и принять корректирующие меры;

функция легитимации: наличие подтверждаемых доказательствами научных выводов об прямых и косвенных эффектах определенных действий вызывает доверие и обеспечивает авторитет у общественности;

функция диалога: публикация информации по результатам оценки может служить стимулом или основой для диалога со стейкхолдерами.

В отличие от описанного в предыдущей главе мониторинга оценка имеет характер суждения и служит подготовке перспективных и стратегических решений. Существенные различия между оценкой и мониторингом обобщены в следующей таблице.

	Мониторинг	Оценка
Цели	Систематический учет изменений на пути от статуса-кво к желаемому состоянию	Проверка достигнутых результатов, отражение того, как они были достигнуты или почему не были достигнуты
Метод	Представление тенденций развития за определенный период времени путем анализа и сравнения значений индикаторов	Оценка достижения целей путем сравнения значений индикаторов до и после реализации стратегии Ценностные суждения Зависит от данных мониторинга и других источников
Характеристика	Регулярный систематический учет в рабочем порядке	Периодическое детальное исследование; взгляд изнутри и (или) извне
Предназначение	Своевременное указание на отклонения от планируемых результатов мероприятий; небольшие корректировки	Основа процессов самообучения для общества в целом; легитимация; основа для принятия решений на вышестоящих уровнях
Периодичность	Во время реализации, постоянно	До или после реализации, периодически (напр. 1 раз в год)
Обобщая	Наблюдать, контролировать, фиксировать; быстрые узконаправленные решения, информация для оценки	Определять качество и ценность, выносить суждения; решения на перспективу

Рис. 17. Сравнение мониторинга и оценки

Шаги процесса и продукты оценки. Отличия между оценкой и мониторингом

Оценка основных шагов цикла по разработке и обновлению интегрированной стратегии устойчивого развития предназначена для контроля того, достигнуты ли общие цели проекта по стратегированию и цели отдельных шагов и в какой степени. Дополнительно определяются причины отклонения от модельного алгоритма (при наличии) и невыполнения поставленных в проекте целей. В число главных объектов оценки входят результат работы по созданию структурных и процессуальных основ процесса, разработка вех проекта, а также уже полученный эффект от реализации стратегии устойчивого развития, если таковой имеет место.

Ради объективности и глубину выводов следует поручить проведение оценки независимому лицу либо организации, которое (-ая) будет при этом опираться на поддержку сформированной организационной структуры (в частности, координатора и ведущей команды). Главный оценщик

должен обладать необходимыми профессиональными, методическими, социальными и коммуникативными умениями и навыками.

Результаты оценки оформляются отчетом об оценке. На основании этих результатов производится доработка стратегии устойчивого развития органами, входящими в оргструктуру процесса, а также официальными органами власти. Итогом работы на этом шаге должен стать отчет о прогрессе по стратегии устойчивого развития, в котором приводятся основные результаты оценки, сделанные на их основании выводы и принятые меры.

5 Экскурс: Консультирование и сопровождение процессов доработки местных и региональных стратегий устойчивого развития в Беларуси

Учебный курс «Мониторинг, оценка и доработка местных и региональных стратегий устойчивого развития» наряду с передачей теоретических знаний предусматривал также применение изученного содержания на практике. Для этого участники курса, разбившись на команды по два человека, консультировали разные регионы (районы, города, сельсоветы) в Беларуси по вопросам стратегической ориентации в контексте устойчивого развития.

Со списком консультантов и регионов, которые они курировали, можно ознакомиться в следующей таблице.

ФИО	Организация	Контактные данные	Пилотный регион/район консультирования
Лямперт Александр Евгеньевич	Местный информационно-просветительский фонд «Новая Евразия»	alyampert@eurasia.by	Брагинский район
Шадраков Алексей Васильевич	Могилевский региональный центр социально-экономических исследований НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь	Alshadrakov@yandex.ru	5 районов Могилевской области
Бушмович Алина Марьяновна	Международное общественное объединение «Экопроект «Партнерство»	ab@ecoproject.by	Вилейский район
Савелова София Борисовна	Координационный центр «Образование в интересах устойчивого развития» БГПУ, Ассоциация «Образование для устойчивого развития»	yiecnwline@gmail.com	Березовский район
Курилович Александра Викторовна	Брестский местный фонд регионального развития	brest.frr@gmail.com	Березовский район
Тарасюк Сергей Васильевич	Международный фонд развития сельских территорий	siarhei.tarasiuk@gmail.com	5 районов Могилевской области
Биран Светлана Владимировна	Консультант по процессам устойчивого развития в Беларуси	s.biran7@mail.ru	Брагинский район
Пашкун Ирина Викторовна	Консультант в области мониторинга, оценки и доработки СУР в Беларуси	pashkun.irina@gmail.com	Вилейский район

Далее представлены отчеты консультантов с описанием опыта, накопленного ими в своих регионах.

5.1 Вилейский район

Вилейский район – один из самых активных участников процессов устойчивого развития в Минской области. Первые шаги в этом направлении были сделаны еще в 2012 году, когда сформировалась группа единомышленников, заинтересованных в решении задач и проблем района, которые непосредственно влияют на качество жизни людей, проживающих на его территории, и в решение которых жители активно вовлекаются.

Именно тогда было создано Общественное объединение по содействию устойчивому развитию Вилейского региона «ЗОВиК», лидером которого была и неизменно остается Титуленко Татьяна Чеславовна, местная активистка, пропагандистка здорового и экологически дружественного образа жизни и представительница местных органов власти в одном лице. К тому же периоду относится и первый опыт участия Вилейского района в проектах международной технической помощи.

С тех пор на территории Вилейского района было реализовано более двадцати проектов международной технической и гуманитарной помощи. Многие из них осуществлялись в партнерстве с такими известными в стране некоммерческими организациями как МОО «Экопартнерство», РСЭОО «Живое партнерство», ОО «Минское велосипедное общество». Вилейский район приобрел опыт сотрудничества с крупными донорами, в том числе с ЕС, Программой поддержки Беларуси Федерального правительства Германии и Программой развития ООН в Беларуси.

Кроме того, Вилейский район является подписантом международных инициатив «Мэры за экономический рост» и «Соглашение мэров по климату и энергии». В настоящее время разработаны районный план местного экономического развития и план действий по устойчивому энергетическому развитию и климату на период до 2030 года. Эти инициативы имеют грантовый компонент, направленный на финансирование инновационных проектов в экономической и экологической сферах.

С 2015 года район стал более систематизировано подходить к вопросам развития своей территории и принял участие в Проекте ЕС-ПРООН «Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь», в рамках которого был разработан Паспорт территориально-устойчивого развития (далее – ТОР) Вилейского района. Главный посыл ТОР – «делаем вместе» на своей земле, для себя и потомков. Такое понимание ТОР, его принятие и применение позволяет создать необходимые условия для всестороннего устойчивого местного развития.

Паспорт ТОР стал инструментом устойчивого развития района на период 2017–2025 гг. Он был разработан в 2017 году и с тех пор его мониторинг и оценка не проводились. В связи с этим Вилейский район выразил желание принять участие в учебном курсе «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси» и получить консультационное сопровождение доработки Паспорта ТОР Вилейского района, а также повысить потенциал его разработчиков в области мониторинга и оценки местных стратегий устойчивого развития.

Учебный курс проводился в период 2017–2019 гг. при содействии Программы поддержки Беларуси (ППБ) и в кооперации с Земельным объединением «Повестка-21» земли Северный Рейн-Вестфалия (LAG 21 NRW). Программа поддержки Беларуси реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBB Dortmund) по поручению Федерального министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Германского общества по международному сотрудничеству (GIZ).

10 января 2018 г. в г. Вилейка на заседании Местной инициативной группы (далее – МИГ) по ТОР Вилейского района был представлен процесс консультирования в рамках учебного курса. Определены цели и задачи консультирования.

Цели консультирования:

1. Повысить потенциал МИГ по ТОР Вилейского района в области мониторинга, оценки и доработки местных стратегий устойчивого развития;
2. Усовершенствовать Паспорт ТОР Вилейского района с тем, чтобы он соответствовал стандартам типовой местной стратегии устойчивого развития.

Задачи консультирования:

1. Проанализировать Паспорт ТОР Вилейского района на предмет его соответствия семи базовым принципам стратегий устойчивого развития, сформулированным Европейской сетью устойчивого развития (далее – ESDN);
2. Спланировать работу МИГ по приведению Паспорта ТОР Вилейского района в соответствие с вышеуказанными принципами;
3. Дополнить Паспорт ТОР экологическим приоритетом развития Вилейского района;
4. Актуализировать Главу 2 Паспорта ТОР: «Особенности развития Вилейского района», в том числе «Характерные особенности Вилейского района» и «Видение будущего развития Вилейского района»;
5. Провести обучение членов МИГ по ТОР Вилейского района мониторингу, оценке и доработке местных стратегий устойчивого развития;
6. Провести в учебном режиме оценку качества процесса разработки местных стратегий устойчивого развития на примере Паспорта ТОР Вилейского района, а также оценку качества документа «Паспорт ТОР Вилейского района».

Для достижения целей и задач консультирования использованы знания и материалы, полученные в рамках учебного курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси».

Всего консультанты учебного курса провели пять встреч, посвященных решению задач, поставленных в рамках учебного курса, в том числе два заседания Местной инициативной группы по ТОР Вилейского района, два заседания Общественного совета по устойчивому развитию Вилейского района и тренинг «Повышение потенциала членов Совета по устойчивому развитию Вилейского района в области проведения мониторинга, оценки и доработки стратегий устойчивого развития, в том числе Паспорта ТОР Вилейского района. В каждой из встреч и в тренинге принимало участие большинство членов Местной инициативной группы, позже ставшей Общественным советом: от 13 до 18 человек.

Основным методом работы с представителями Вилейского района были следующие: модерлируемая групповая дискуссия, тематический воркшоп, структурированное интервью и информирование с применением мультимедийных презентаций. Также использовался метод индивидуального и группового консультирования в режиме онлайн с помощью программы Skype.

Результаты консультирования

Проведен SWOT-анализ экологической сферы Вилейского района, в результате которого были определены ее сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Далее были сформулированы проблемы и потребности района;

На основе проблем и потребностей Вилейского района в сфере экологии был сформулирован экологический приоритет развития – «Снижение негативного влияния жизнедеятельности

человека на окружающую среду». Определены задачи, решив которые предполагается внести вклад в достижение экологического приоритета:

1. Содействовать переходу Вилейского района к рациональным моделям производства и потребления;
2. Усовершенствовать систему управления твердыми коммунальными отходами;
3. Обеспечить продвижение энергоэффективных технологий и умных электрических систем;
4. Создать условия для развития экологически дружелюбного транспорта в районе;
5. Увеличить количество зеленых зон г. Вилейка;
6. Содействовать предотвращению и снижению загрязнения водных ресурсов в районе.

Для каждой из задач экологического приоритета запланированы конкретные мероприятия, направленные на ее решение. Для каждого мероприятия сформулированы ожидаемые результаты и эффекты, целевые группы, период реализации, а также организации, ответственные за их реализацию. Эта информация вошла в Главу 3 Паспорта TOP «Реализация TOP-подхода в Вилейском районе».

Непростым делом оказалась разработка индикаторов для приоритета «Снижение негативного влияния жизнедеятельности человека на окружающую среду», а также для каждой из его задач. Причиной тому являлся недостаточный опыт членов МИГ в части разработки индикаторов и зачастую отсутствие официальных исходных данных, необходимых для формулирования индикатора в соответствии с критериями SMART.

Так как Паспорт TOP был разработан в 2017 году, некоторая информация Главы 2 Паспорта TOP: «Особенности развития Вилейского района» потеряла свою актуальность. В связи с этим были обновлены подглавы «Характерные особенности Вилейского района» и «Видение будущего развития Вилейского района», в которую был добавлен взгляд на экологизацию района.

Паспорт TOP Вилейского района проанализирован на предмет его соответствия семи принципам ESDN, в результате чего выявлена средняя степень соответствия п. 3.3 «План действий» Главы 3 Реализация TOP-подхода в Вилейском районе» принципу «горизонтальная интеграция». В «План действий» внесены соответствующие корректировки.

По единогласному решению членов Местной инициативной группы по TOP Вилейского района, она преобразована в Общественный совет по устойчивому развитию Вилейского района, так как именно такая форма обладает субъектностью, закрепленной законодательством РБ.

Как и Местная инициативная группа, Совет является инструментом участия граждан в принятии общественно-значимых решений в районе и движущей силой процесса устойчивого развития. Кроме членов Местной инициативной группы, в состав Совета вошли другие члены местного сообщества. Прежде всего, представители природоохранной сферы района и жилищно-коммунального хозяйства. Теперь в Совете представлены районные и сельские органы исполнительной и законодательной власти, государственные учреждения культуры, образования и социальной защиты (ГУ «Вилейский ТЦСОН», районная газета «Шлях Перамогі», УО «Средняя школа №3 г. Вилейка», социальная арт-лаборатория «Добрые вещи»), государственные учреждения, ответственные за природоохранную и коммунальную сферы района (отдел государственной экологической экспертизы по г. Минску и Минской области, ГУ «Вилейский районный Центр гигиены и эпидемиологии», КУП «Вилейское ЖКХ»), НГО (ОО «ЗОВИК», РСЭОО «Живое партнерство»), а также представители местного бизнес-сообщества (ЧП «СТЦ», ЧП «Подари счастье», ИП Ивашкевич).

Важным элементом учебного курса стал тренинг «Повышение потенциала членов Совета по устойчивому развитию Вилейского района в области проведения мониторинга, оценки и доработки стратегий устойчивого развития, в том числе Паспорта TOP Вилейского района». В ходе тренинга его участники подробно ознакомились со следующими вопросами: устойчивое развитие и эффективность местных стратегий; семь базовых принципов стратегий устойчивого развития; система мониторинга и оценки местных стратегий устойчивого развития: области мониторинга и оценки; инструменты мониторинга и оценки; методы сбора данных для мониторинга и оценки; порядок организации и осуществления мониторинга.

Кроме того, участники тренинга познакомились с методикой использования инструментов оценки местных стратегий устойчивого развития для оценки качества процесса разработки местной стратегии, оценки качества документа «Стратегия» и оценки качества реализации местной стратегии.

В ходе тренинга в учебном режиме была проделана работа по оценке качества процесса разработки местных стратегий устойчивого развития на примере Паспорта TOP Вилейского района, а также по оценке качества документа «Паспорт TOP Вилейского района».

Как оценка качества процесса разработки Паспорта TOP Вилейского района, так и оценка качества документа «Паспорт TOP Вилейского района» проводились в соответствии с критериями ESDN по пятибальной системе. Ниже приведены результаты этой оценки.

По критерию **«Общее видение будущего и стратегические цели»** члены Общественного совета оценили процесс разработки Паспорта TOP и качество документа «Паспорт TOP Вилейского района» в среднем на 4 балла. В ходе разработки Паспорта проблемы, приоритеты, цели и задачи определялись с использованием методики территориально-ориентированного развития (TOP), группы методов «Оценка сообществом своих потребностей», а также SWOT-анализа территории района.

Критерий **«Высокая степень политической поддержки»** набрал 5 баллов. Представители местных органов власти, как исполнительной, так и законодательной, принимали активное участие в обсуждениях и мероприятиях по разработке Паспорта TOP Вилейского района.

По критерию **«Вертикальная интеграция»** Паспорт TOP был оценен на 4 балла. При определении приоритетов, целей и задач Паспорта TOP были обсуждены и учтены иные планы развития, в том числе районный план местного экономического развития и план действий по устойчивому энергетическому развитию и климату на период до 2030 года. Также были приняты во внимание планы более высокого уровня. В том числе Национальная стратегия устойчивого развития Беларуси на период до 2030 года и Программа социально-экономического развития до 2020 года, районный план действий по устойчивому энергетическому развитию и климату на период до 2030 года.

При планировании приоритетов, задач и мероприятий Паспорта TOP учитывалась Повестка дня ООН в области устойчивого развития на период до 2030 года, в которой закреплены 17 Целей устойчивого развития.

Критерий **«Горизонтальная интеграция»** набрал 3 балла. Приоритеты Паспорта TOP, его задачи и мероприятия не всегда комплексно и эффективно дополняют друг друга, а в одном случае вступают в противоречие друг с другом.

Критерий **«Гражданское участие»** набрал 4 балла. Представители всех заинтересованных сторон принимали активное участие в работе МИГ по TOP Вилейского района, а позднее – в работе Общественного совета по устойчивому развитию Вилейского района. Информация о

процессе и результатах разработки Паспорта TOP открыта и доступна для всех местных жителей. Сам документ размещен на сайте Вилейского районного исполнительного комитета.

По критерию «**Механизмы внедрения и обеспечение ресурсами**» Паспорт TOP был оценен на 4 балла. В «План действий» включены сроки реализации приоритетов, задач и мероприятий, ответственные организации. Однако бюджет каждого из мероприятий не просчитан, источники ресурсов также не указаны.

Критерий «**Мониторинг, оценка и корректировка**» получил 4 балла. Разработчики Паспорта TOP стремились формулировать индикаторы с учетом возможностей регулярного получения и обработки данных для их измерения. Но опыта в этой сфере у них было недостаточно. Не все индикаторы обеспечены начальными и целевыми показателями, а также доступными источниками данных.

Дальнейшая работа Совета по устойчивому развитию Вилейского района будет направлена на организацию процесса мониторинга и проведение оценки качества реализации Паспорта TOP Вилейского района в период 2017 – начало 2019 гг.

Потребуется проведение тщательной работы по анализу официально собираемых статистических данных как основы для уточнения и доработки индикаторов достижения приоритетов и задач Паспорта TOP. В этом членам Общественного совета потребуется консультационная помощь и сопровождение, так как никогда ранее они не проводили подобной работы.

Подводя итоги, можно утверждать, что местное сообщество Вилейского района сделало значительные шаги на пути устойчивого развития. Активные жители района, при поддержке местных органов власти, начали планировать свою работу в данном направлении, инструментом планирования стал Паспорт TOP Вилейского района, который в рамках учебного курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси» был доработан и актуализирован. Сформирован рабочий орган — Общественный совет по устойчивому развитию Вилейского района. Реализован целый ряд весьма значительных местных инициатив, большое количество местных инициатив запланировано и оформлено в виде проектных заявок.



Обсуждение Паспорта TOP членами Местной инициативной группы Вилейского района



Во время тренинга «Повышение потенциала членов Совета по устойчивому развитию Вилейского района в области проведения мониторинга, оценки и доработки стратегий устойчивого развития, в том числе Паспорта ТОП Вилейского района»

Консультанты: Ирина Пашкун, Алина Бушмович.

5.2 Стратегия устойчивого развития Березовского района: от документа к партиципативному процессу реализации

Обоснование выбора пилотной территории

Выбор Березовского района в качестве пилотной территории курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси» (далее – курса) был не случаен: в контексте наличия стратегических документов эта территория обладает определенными особенностями. За относительно небольшой промежуток времени (2015–2018 годы) в этом регионе при поддержке разных проектов было разработано два стратегических документа: «Стратегия устойчивого развития Березовского района на период до 2030 года» (далее – СУР Березовского района, разработана при поддержке проекта «Совершенствование местных стратегий устойчивого развития и механизмов их реализации в двух пилотных районах Беларуси на основе новой НСУР-2030» в 2016 году), а также «Паспорт территориально-ориентированного развития Березовского района» со сроком реализации до 2025 года (далее – Паспорт ТОР, разработан в рамках проекта международной технической помощи в 2018 году).

В Республике Беларусь СУР Березовского района является одним из первых комплексных документов, разработанным с широким участием общественности, бизнеса, предприятий и организаций района при поддержке международных экспертов. В основе стратегии – потребности и возможности Березовского района для устойчивого развития, взаимоувязанные с Национальной стратегией устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь до 2030 года, а также с Целями ООН в области устойчивого развития.

«Паспорт территориально-ориентированного развития Березовского района» (Паспорт ТОР) – это документ, который также разработан с участием местных сообществ и направлен на повышение человеческого потенциала, активное участие местных жителей в развитии территории и решении местных проблем. Паспорт ТОР должен рассматриваться как один из инструментов развития района, построенный на балансе интересов и потребностей всех субъектов развития, участвующих в процессе ТОР. В Паспорте ТОР рассматриваются те проблемы, которые могут быть реалистично и эффективно разрешены на уровне данной территории совместными усилиями общественных организаций, местных органов власти, бизнеса, активных жителей.

Кроме того, составной частью районной системы образования является государственное учреждение образования «Здитовская средняя школа» Березовского района – Ресурсный центр комплексной поддержки практик ОУР сельских территорий Ассоциации «Образование для устойчивого развития» (ОУР). Именно эти факты и опыт включения школы в процессы разработки и реализации местной СУР Споровского сельсовета позволили Березовскому району в 2017–2018 годах выступить также в качестве пилотной территории проекта «Научная лавка как инструмент интеграции образовательных практик в региональные процессы устойчивого развития» (далее – «Научная лавка»), направленного на разработку и апробацию модели адресного научно-исследовательского и образовательного сопровождения СУР. В рамках курса этот факт давал возможность объединения ресурсов различных проектов для выявления в Беларуси ресурсов и формирования практики мониторинга, оценки и доработки местных СУР.

В Березовском районе в ходе процесса консультирования в рамках курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси» был проведен целый ряд мероприятий, направленных на определение текущего состояния процессов, связанных с использованием этих стратегических документов.

Определение ведущего метода консультирования

Отправной точкой во взаимодействии с регионом стало мероприятие под названием «Талака – Образование для повышения качества жизни Березовского района», организованное проектом «Научная лавка» в ноябре 2017 года. Это исследовательско-образовательная встреча, участниками которой стали представители разных категорий жителей Березовского района: местных сообществ всех 13 сельсоветов района, пилотных инициатив и организаций, региональных органов власти и структур, учреждений образования, общественных организаций Березовского района. Цель «Талаки» – приобщение жителей Березовского района к процессам улучшения качества жизни местных жителей и сообществ через их включение в процессы реализации СУР Березовского района.

Это мероприятие помогло сформировать у участников «Талаки» представление о районной Стратегии устойчивого развития как о механизме, позволяющем улучшить качество жизни местных сообществ; оно также выявило степень включенности жителей Березовского района в процессы реализации районной СУР, проблемы и перспективы приобщения различных категорий населения района к этим процессам.

Основной проблемой реализации районной СУР участники «Талаки» назвали отсутствие информированности жителей Березовского района о ее назначении и содержании. Они же сформулировали социальный заказ районной системе образования: сформировать доступную местным жителям систему информирования различных категорий жителей о ценностях и целях СУР Березовского района, а также образовательного сопровождения процессов ее реализации.

Анализируя эти результаты, ключевым методом консультирования, способствующего реализации, мониторингу и оценке СУР Березовского района в контексте процесса локализации Целей устойчивого развития, была определена партиципация (как ресурс нетворкинга и сетевого взаимодействия различных участников регионального процесса устойчивого развития).

Методы обеспечения партиципации в процессе устойчивого развития

В самом общем виде партиципация – это термин, обозначающий культуру участия или со-участия людей в различных сферах жизни. Чтобы обеспечить успешную партиципацию людей в жизни организаций, сообществ и регионов, требуется сформировать систему включенного участия различных категорий жителей и организаций в процессах выработки и принятия управленческих решений.

Включенное участие (inclusive participation) – главный компонент гражданского общества, который подразумевает, что все участники сообщества, выступая в позиции граждан, должны иметь легитимные возможности напрямую влиять на решения, касающиеся определения, использования и мобилизации ресурсов этого сообщества. Вовлечение широкого круга граждан в организацию жизни сообщества само по себе формирует баланс между индивидуальными правами каждого участника и его персональной ответственностью за общее благо. Его соблюдение делает важной задачу не допустить исключения в процессах разработки и принятия решений каких-либо заинтересованных людей и групп, обеспечить им в рамках создаваемой инфраструктуры поддержки включенного участия равные и честные условия влияния на содержание принимаемых решений через проявление инициативных действий и организацию демократических дискуссий.

Обеспечение принципа включенного участия как условия партиципативного управления предполагает создание в организации, сообществе, регионе комплекса условий:

1. Совместное владение участниками процессов выработки и принятия управленческих решений концептуальными идеями, содержанием и ресурсами их осуществления – Ownership;
2. Обеспеченность партнерства между участниками процессов выработки и принятия управленческих решений (в первую очередь – между организаторами-управленцами, специалистами и жителями – взрослыми и детьми) – Partnership;
3. Наличие собственной политики, инфраструктуры обеспечения и структур поддержки процессов партиципации участников процессов выработки и принятия управленческих решений – Facilitative Policies and Structures.

Чтобы обеспечить включенное участие, необходимо также развивать человеческий потенциал организаций и регионов, то есть желание и способности людей участвовать в процессах партиципации, внося свой вклад в определение правил жизни сообществ, осуществляя свои инициативы и организуя совместные проекты. В организации деятельности по стратегическому развитию людей, структур, организаций и региона в целом такой подход требует создания системы информационно-образовательного сопровождения «в действии».

Для партиципации широкого круга граждан в процессах принятия как жизненно важных, так и оперативных управленческих решений в сообществах необходимо создать условия для становления общности идей, базирующихся на согласовании концептуальных оснований, методов и предполагаемых результатов. В идеальной ситуации каждый участник, вовлеченный в полный цикл процесса выработки и принятия решений (в данном контексте – процесс разработки, мониторинга и реализации местной СУР), оказывается со-владельцем и самого процесса, и его результата: человеком, обретающим чувство хозяина и проявляющим инициативу. Именно наличие различных инициатив и их направленность в комплексе с существующими у авторов этих инициатив возможностями влиять на условия их осуществления являются важнейшим критерием, позволяющим говорить о присутствии (отсутствии) партиципации в процессах стратегирования и развития региона. Методологией организационной поддержки этих процессов выступает сетевое взаимодействие индивидуальных и коллективных участников процессов выработки и принятия управленческих решений как основа их дальнейших совместных действий.

В Березовском районе выявление потребностей в развитии человеческих ресурсов СУР и формирование региональной системы информационно-образовательной поддержки были определены в качестве ключевых условий обеспечения партиципации жителей в процессах реализации районной СУР и паспорта TOP. На основании этого приоритетными методами работы консультантов в Березовском регионе были выбраны погружение в тематику Целей устойчивого развития (ЦУР), стратегии УР и непосредственно самого понятия «устойчивое развитие», формирование сетевых узлов системы информационно-образовательного сопровождения – микрорегионов устойчивого развития района и организация их сетевого взаимодействия. Таким образом, важной задачей консультативного процесса виделось:

- вовлечение большего количества участников и структур в процесс изучения и реализации СУР Березовского района;
- включение населения в процесс создания сетевых структур, обеспечивающих доработку СУР на основе проектирования и реализации местных инициатив;
- формирование сетевой структуры образовательного сопровождения процессов продвижения идей и стратегических приоритетов Стратегии УР Березовского района среди различных групп населения.

Организация процесса консультирования

Реализация в регионе методов партиципации предполагает, в первую очередь, определение тех людей и структур, которые выразят свое желание включиться в процесс, направленный не только на информирование жителей района о существовании и содержании СУР Березовского района, но и содействие формированию региональной сети образовательной поддержки ее реализации. Эта работа проходила в несколько этапов.

Этап 1. Определение потенциальных микрорегионов развития. Старт работе по выявлению групп местных действий, желающих включиться в процессы реализации СУР Березовского района был дан во взаимодействии отдела по образованию Березовского райисполкома, представителей местных органов власти и учреждений образования, участвовавших в «Талаке». В результате проведенного переговорного процесса были определены так называемые микрорегионы развития, территориально соотнесенные с соответствующими сельскими советами района: Споровским, Здитовским, Сигневичским, Стригинским и Междулесским. Представители групп местных действий этих микрорегионов стали участниками регионального семинара-практикума «Образование – ведущий механизм устойчивого развития», который был организован в апреле 2018 года на базе ресурсного центра по ОУР Здитовской средней школы в рамках проекта «Научная лавка».

Этап 2. Выявление тематических предпочтений и образовательных запросов. Место проведения семинара-практикума было выбрано не случайно: организаторы микрорегионов развития смогли непосредственно в деревне познакомиться с опытом и методами организации работы Здитовской средней школы как инициативного центра устойчивого развития местного сообщества. Это реальный ресурсный центр устойчивого развития деревни, сумевший за последние 10 лет обеспечить не только включение жителей, но вместе с ними выступить с инициативой разработки СУР Споровского сельсовета, а также стать структурой объединения и развития различного типа ресурсов ее реализации, мониторинга и оценки.

Конкретизируя приоритетные направления и ресурсы, необходимые для включения жителей Березовского района в процессы реализации СУР и паспорта ТОР, участники региональной сети согласовали тематические поля и проектный замысел программы сетевого взаимодействия микрорегионов развития по обеспечению образовательной поддержки процессов реализации СУР и паспорта ТОР Березовского района. Тематика центров определялась ими, опираясь на собственные предпочтения в сочетании с соответствующими ключевыми полями активности, обозначенными участниками «Талаки» (молодежное и социальное предпринимательство, экологическое краеведение, мультипликация методик органического земледелия на приусадебные участки и внедрение информационных технологий в образ жизни жителей района, а также содействие их самозанятости и развитию межсекторного взаимодействия в местных сообществах).

Анализируя имеющийся собственный опыт и ресурсы, участники семинара-практикума в контексте задач по реализации СУР сформировали пакет образовательных запросов групп местных действий как тематических центров микрорегионов развития Березовского района:

- основы проектного менеджмента и методики управления проектами;
- реализация методик органического земледелия на местных территориях (приусадебные участки, пришкольные территории и пр.);
- информационное обеспечение процессов реализации СУР и продвижения местных инициатив.

Этап 3. Содействие развитию человеческих ресурсов микрорегионов развития. На данном этапе в рамках консультационного процесса с привлечением тренеров и партнерских регионов удалось организовать проведение следующих обучающих мероприятий:

- семинар-практикум «Проектный менеджмент» (июнь 2018 года, г. Береза, тренер – Дмитрий Макарук, директор Брестского научно-технологического парка) – освоение технологии разработки выдвигаемых инициатив в проектные замыслы;
- региональный семинар «Образовательный туризм – условие продвижения имиджа района как устойчиво развивающегося региона» (август 2018 года, г. Щучин – д. Желудок, эксперты – Алла Шашкевич, директор фонда «Культурное наследие и современность»; Ирина Савелова, культуролог; Алеся Кручонок, заведующая сектором сохранения и восстановления растительных ресурсов центрального ботанического сада НАН РБ; Татьяна Сороковик, директор Центра образовательного и делового туризма «Эду Трэвел Эдженси») – совместная разработка участниками пилотных регионов проекта «Научная лавка» требований к содержанию и идеям региональных проектов в сфере образовательного туризма, а также приобретения опыта осуществления в регионе действий по интеграции образовательных практик в стратегии УР;
- обучающий семинар «Школа – центр мультипликации практик экологического земледелия» (август 2018 года, д. Первомайская Березовского района, тренер – Надежда Кулешова, член рабочей группы по развитию органического сельского хозяйства и пермакультуры в Беларуси, тренер «Школы экологического активиста», директор культурно-экологического учреждения «ЭкаМайстэрня») – освоение методик реализации принципов органического земледелия на пришкольных участках и их мультипликации на приусадебные участки жителей;
- обучающий семинар по использованию ресурсов современной медиакommunikации для продвижения в местных сообществах ценностей устойчивого развития и социально-значимых инициатив (сентябрь 2018 года, средняя школа д. Здитово, тренер – Сергей Мисюк, эксперт по PR- и Digital-маркетингу) – освоение методик и ресурсов использования социальных сетей для информационно-образовательного сопровождения процессов реализации СУР.

Этап 4. Нетворкинг и совместное проектирование сетевого взаимодействия. Ключевым мероприятием данного этапа стала «Межрайонная методическая школа» (ноябрь 2018, г. Береза). Цель школы, организованной во взаимодействии с проектом «Научная лавка», – содействие формированию сети образовательно-исследовательской поддержки реализации СУР Березовского района как условия расширения образовательных запросов жителей, соответствующих потребностям в развитии человеческих ресурсов.

Все микрорегионы развития Березовского района представили к взаимной экспертизе свои идеи деятельности как тематических центров образовательной поддержки СУР:

- обозначив связь своего тематического направления деятельности с СУР, определили суть проблемы, актуальной для местной территории, как обоснование области стимулирования и продвижения местных инициатив и необходимости создания информационно-образовательного центра в этой области;
- конкретизировали суть идеи, которую предполагает реализовать этот центр;
- определили целевые группы для реализации этой идеи;
- разработали план действий, сроки и участников мероприятий;
- определили ожидаемые результаты, эффекты и предполагаемые последствия для участников, целевых групп и заинтересованных сторон, авторские критерии оценивания проекта и индикаторы его успешности, показатели достижения и механизмы мониторинга.

Команда Щучинского района познакомилась с опытом организации передвижного детско-взрослого научно-исследовательского лагеря устойчивых перемен как условия включения жителей микрорегионов в процессы устойчивого развития района. Совместно участники межрайонной школы в качестве сетевых узлов разработали концептуальное видение и методические ресурсы своего сотрудничества как региональной сети образовательной поддержки процессов реализации СУР.

В Березовском районе консультационной структурой организации этой деятельности выступила Здитовская средняя школа, которая пригласила всех желающих принять участие в «Здзітаўскім кірмашы» – совместном мероприятии, демонстрирующем существующую в местном сообществе практику включения жителей в процессы реализации СУР Споровского сельсовета (ноябрь 2018 года).

Проведение мероприятий по развитию человеческих ресурсов стало возможным благодаря содействию самоопределению микрорегионов и самопроектированию ими своей деятельности, привлечению опыта другого пилотного региона, а также синергии разных проектов, работающих в Березовском районе, что явилось важной особенностью процесса консультирования в области партиципативного участия.

Легитимизация сети информационно-образовательной поддержки процессов включения жителей в реализацию и мониторинг СУР

Ее условием выступает признание руководящими структурами, организациями и жителями района важности деятельности по информационно-образовательному сопровождению процессов устойчивого развития местных сообществ и региона, а также вклада, вносимого системой образования в расширение партиципативного участия жителей в процессах реализации СУР и паспорта ТОП Березовского района. Мероприятием, содействующим достижению этих целей в районе, может стать «Талака-2» – информационно-образовательная встреча участников районной сети, объединяющей микрорегионы развития, представителей органов власти, учреждений образования, местных сообществ, пилотных инициатив и НГО, производственных и бизнес-структур, других организаций и групп разработки СУР и паспорта ТОП Березовского района.

В рамках «Талаки-2» участники районной сети информационно-образовательного сопровождения процессов устойчивого развития смогут публично представить свой опыт по включению жителей микрорегионов развития в процессы реализации СУР и паспорта ТОП, выступить модераторами процесса их оценивания и переформулирования участниками мероприятия с целью имплементации ЦУР, а также соорганизаторами совместной разработки проекта деятельности организационной структуры поддержки этих процессов – Березовского районного центра устойчивого развития.

Консультанты: Александра Курилович, Софья Савелова.

5.3 Организация процесса консультирования в ходе мониторинга, оценки и доработки стратегии устойчивого развития Брагинского района

Введение

Брагинский район расположен на юго-востоке Гомельской области и имеет площадь 1962 кв. км (9-е место из 21 района Гомельской области). Административный центр района – городской поселок Брагин, который в 2017 году отметил 870 лет со дня основания.

Кроме административного центра, территория района разделена на 7 сельсоветов и насчитывает 78 населенных пунктов, в которых проживает 11 912 человек (19-е место из 21 района Гомельской области), из них трудоспособного возраста – 6026 человек. В экономике района занято 5196 человек, при этом, значительная часть жителей Брагинского района занята в сельском хозяйстве (1108 человек).

Основой экономики Брагинского района является сельское хозяйство, специализирующееся на животноводстве и растениеводстве. Производством сельскохозяйственной продукции на территории района занимаются 7 открытых акционерных обществ и 17 крестьянско-фермерских хозяйств.

Общими тенденциями, сохраняющими негативное влияние на все сферы жизнедеятельности района, являются сокращение численности населения в целом по району, уменьшение численности населения (в том числе трудоспособного населения) в сельской местности, отток квалифицированных кадров в другие города; неравномерность развития территории района; отсутствие крупных градообразующих предприятий; дотационность бюджета района; последствия аварии на Чернобыльской АЭС.

Благодаря участию в Проекте «Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь» в Брагинском районе были созданы предпосылки для применения подхода территориально ориентированного развития (ТОР-подхода): начала свою работу местная инициативная группа (МИГ) как платформа общественного участия и генерирования идей для территориально-ориентированного развития. Местная инициативная группа разработала Паспорт ТОР, ставший первым стратегическим документом, построенным на балансе интересов и потребностей всех субъектов развития, участвующих в процессе ТОР.

Районный Совет депутатов, Брагинский районный исполнительный комитет заинтересованы в реализации Паспорта ТОР, поддерживают усилия местных активистов и Совета по устойчивому развитию, оказывают поддержку проектам местного развития.

По инициативе членов МИГ в сентябре 2017 года создан Совет по устойчивому развитию Брагинского района (Распоряжение Брагинского районного Совета депутатов № 13 от 25 сентября 2017 г), в состав которого вошли представители местных органов власти, в том числе сельских исполнительных комитетов, районных организаций, учреждений.

1. Описание процесса консультирования.

Стартом консультативного процесса по доработке стратегии устойчивого развития Брагинского района стало участие представителей райисполкома и Совета по устойчивому развитию



Рис. 18 Карта Брагинского района

Брагинского района в рабочей встрече (18.01.2018) с членами группы по доработке стратегии Чемерисского сельского совета. Основными вопросами для обсуждения на встрече были: актуальность целей и задач Концепции устойчивого развития сельского совета через год после ее разработки, степень участия граждан в реализации задач и мероприятий, содержащихся в стратегии, проведение мониторинга и оценки качества реализации стратегии в целом. Эти и другие вопросы являются очень важными для тех, кто хочет обеспечить результативность процессов планирования и реализации, эффективность изменений. Тем более, если речь идет о совместном планировании и совместной реализации.

Поскольку в Брагинском районе к этому моменту уже существовал документ под названием Паспорт TOP, который был одобрен на совместном заседании районного исполнительного комитета и Совета депутатов в конце 2017 года, и точно так же, как и любая СУР, он направлен на проектирование и достижение позитивных и устойчивых изменений жизни в районе, то представители Брагинского райисполкома увидели возможность продолжить работу над своим документом и сделать его реально действующим инструментом стратегических действий в районе.



Первым шагом консультирования стал пересмотр состава Совета по устойчивому развитию Брагинского района (Совет) для того, чтобы он отвечал требованиям принципа широкого представительства и участия всех заинтересованных сторон в разработке и реализации СУР. В него были включены представители местного бизнеса (в том числе сельского), хозяева агроусадеб, представители сельских советов, местных НГО, государственных учреждений и организаций и другие заинтересованные. Кроме того, всем участникам обновленного Совета необходимо было ознакомиться с текстом Паспорта TOP, т.к. многие из них не участвовали в его разработке.

В то же время в Совете была выделена «группа управления», распределены обязанности между членами Совета, также был разработан план работы на текущий год, который в целом соответствовал этапам доработки СУР Брагинского района.

На следующем этапе консультирования состоялась очная встреча с членами обновленного Совета, целями которой были:

- актуализация процесса разработки и анализ содержания паспорта TOP;
- ознакомление с требованиями к плану развития территорий с тем, чтобы он мог считаться стратегией устойчивого развития;
- согласование позиций всех участников по дальнейшей работе в рамках стратегического планирования, а также по взаимодействию с консультантами.

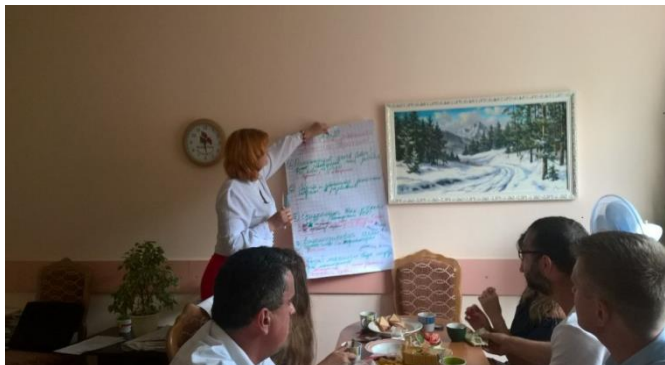
Активная позиция членов Совета по устойчивому развитию, соответствие содержательного наполнения первой встречи ожиданиям всех участников позволили согласовать действия по дальнейшей работе в части доработки Паспорта TOP как стратегии устойчивого развития района, определить формат дальнейшего взаимодействия в процессе консультирования.

Далее процесс консультирования шел с использованием различных форматов взаимодействия: очные встречи, скайп-конференции, индивидуальное консультирование, дистанционная работа

с текстами. Члены Совета, опираясь на консультативную поддержку, провели ряд встреч с местными органами власти, представителями структурных подразделений райисполкома и бизнеса, осуществили выезды на территории сельских советов для дополнительной оценки потребностей.

При анализе паспорта ТОП Брагинского района на соответствие принципам ESDN⁴ было отмечено, что документ соответствует всем признакам и характеристикам СУР, однако выявилась недостаточная четкость формулировок целей, отсутствие продуманных механизмов мониторинга и оценки, а также механизмов обеспечения участия граждан в процессах разработки и реализации стратегии. Поэтому последующее консультирование сфокусировалось на таких важных для эффективной реализации стратегий направлениях, как:

- Конкретизация формулировок приоритетов, целей и задач;
- Определение целевых показателей на долгосрочный период и индикаторов их достижения;
- Разработка механизмов вовлечения местных жителей и других заинтересованных сторон в процессы разработки и реализации СУР



В ходе дальнейшей работы были уточнены формулировки имеющихся приоритетов и добавлен приоритет экологической направленности; сформулированы цели к приоритетам; приоритетные направления деятельности соотнесены с Целями устойчивого развития; обсуждены и согласованы задачи по каждому приоритету, а также конкретизирован план действий по всем приоритетным направлениям.

Обновление документа потребовало внесения существенных изменений в перечень уже имеющихся индикаторов, а также определение новых. В связи с этим для членов группы управления Совета был проведен тренинг, согласованы индикаторы к каждой задаче и приоритетному направлению и сведены в табличную форму, разработан механизм сбора информации для организации мониторинга реализации стратегии устойчивого развития.

Членам Совета по устойчивому развитию Брагинского района даны рекомендации по ознакомлению максимального количества местных жителей со стратегией, используя различные каналы коммуникации. Также разработан план мероприятий по распространению информации о работе Совета по устойчивому развитию, о стратегии устойчивого развития Брагинского района и ее содержании.

Обновленная Стратегия устойчивого развития Брагинского района представлена на расширенном заседании Брагинского районного Совета депутатов и утверждена Распоряжением Брагинского районного Совета депутатов (№3-р от 14.02.2019).

2. Выводы/уроки

Процесс стратегирования изменений и устойчивого развития района продолжается. Итоги подводить рано. Тем не менее, промежуточные результаты есть и ими уже могут гордиться как

⁴ Европейская сеть устойчивого развития (European Sustainable Development Network, ESDN)

сами участники процесса разработки и реализации СУР, так и сопровождающие их консультанты.

Итак, основными результатами консультационной работы на данный момент времени, можно считать следующее.

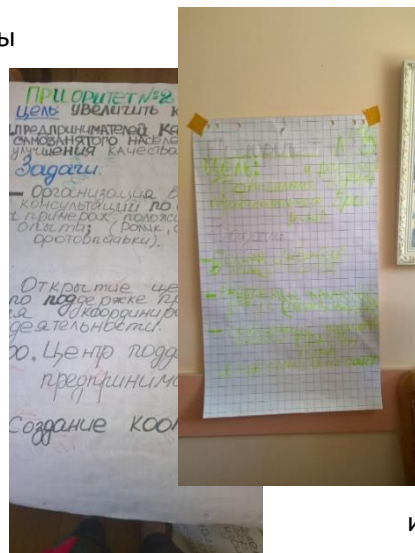
Произведена реструктуризация состава Совета по УР Брагинского района. В состав Совета дополнительно включены представители субъектов, заинтересованных в развитии района.

Сформирована «Группа управления» и внутри нее определены обязанности и ответственные. Составлен план работы группы управления на ближайший период.

Формулировки существовавших ранее приоритетов, целей и задач сделаны более конкретными, отвечающими критериям SMART. Определены целевые показатели и индикаторы их достижения.

Еще раз проанализированы социальные, экономические и экологические аспекты жизнедеятельности территории, сформулирован дополнительный приоритет, цели и задачи развития с учетом требований устойчивости.

Разработана модель процессов осуществления мониторинга оценки (на данный момент еще не апробирована).



и

Создан прототип плана мероприятий по вовлечению местных жителей в процессы разработки и реализации СУР (на данный момент в форме мероприятий по предъявлению и разъяснению содержания СУР местному населению).

Анализируя процесс совместной работы членов Совета и консультантов можно сделать несколько содержательных выводов, полезных как для продолжения работы в Брагинском районе, так и для организации процессов разработки и реализации СУР в других территориях.

- Первый вывод состоит в осознании предельной важности наличия «хозяина процесса» разработки и реализации СУР. Хозяин процесса – это субъект, который больше всех заинтересован в осуществлении стратегирования устойчивых изменений, и который способен взять на себя ответственность за то, что процесс не будет остановлен на полпути, так и не начавшись. Наличие такого субъекта крайне важно как для организации внутренней работы Совета, так и для координации действий с внешними партнерами, в том числе, с консультантами.
- Не менее важно понимать, что сбалансированный с точки зрения авторитетности, профессиональной компетентности и представленности разных точек зрения состав Совета по устойчивому развитию делает дискуссии более глубокими и содержательными, а решения более продуманными, ответственными и реализуемыми. Поэтому не надо жалеть дополнительных усилий и дополнительного времени для тщательного анализа заинтересованных сторон и приглашения их представителей к участию в составе Совета.
- Как правило, на первых этапах совместной работы практически все участники демонстрируют энтузиазм, мотивированность и заинтересованность в совместных действиях по развитию. Однако, по прошествии некоторого времени энтузиазм пропадает и необходимо прилагать дополнительные усилия для организации работы группы. Часто это происходит из-за потери динамики процесса. Если работа не спланирована, основные вопросы для обсуждения на следующих заседаниях Совета не определяются заранее, сроки

следующих заседаний не фиксируются в виде конкретных дат, то перед членами Совета каждый раз встают вопросы: когда, а главное, зачем собираться? Поэтому очень важно заранее определить основные этапы процесса разработки СУР и планировать работу Совета в соответствии с этими этапами. Кроме этого, очень часто мотивация в работе снижается, когда участники не видят результатов своих усилий. Очевидно, что достижение запланированных стратегических целей и результатов требует годы. Однако для всех участников процесса важно отмечать и демонстрировать даже самые небольшие результаты и достижения, которые продвигают общий процесс стратегирования вперед.

- Еще одно наблюдение, которое можно сделать по результатам работы на нескольких разных территориях: потенциальные участники процесса разработки и реализации стратегии, особенно на ранней стадии совместной работы, имеют слабое представление о ценности развития местного сообщества и территории в целом. Некоторые из них воспринимают процессы развития как возможность поддержки собственных бизнес проектов. Это приводит к некачественному обсуждению проблем, лоббированию собственных интересов и игнорированию интересов других заинтересованных сторон, особенно тех, у кого нет представителей в Совете. Избежать такого положения вещей можно только путем обучения членов Совета целям, ценностям и принципам осуществления устойчивого развития, демонстрацией позитивных примеров, когда общий успех в развитии территории отражается на благополучии каждого местного жителя, а также путем строгой модерации дискуссий и ведения совещаний.
- Также всем без исключения членам Совета требуется обучение и практика в вопросах осуществления анализа ситуации, а затем формулирования целей и индикаторов. Многие при проведении исследования потенциала территории или SWOT-анализа недооценивают важность достоверности информации. Непроверенная информация «на входе» гарантирует некачественные выводы и решения «на выходе». Получение достоверных данных, возможно, потребует дополнительных затрат времени, сил или финансов, но только такая информация необходима для осуществления мониторинга и оценки. Кроме того, сама методика проведения мониторинга и оценки требует хоть и минимальной, но специальной подготовки. Ее можно получить, организовав тренинги и практику с приглашением экспертов.
- В целом, для проведения мониторинга и оценки наиболее эффективным методом является совмещение экспертной оценки и самооценки участников процесса разработки и реализации СУР. Консультирование в этой области уже сейчас является и в будущем будет наиболее востребованной и полезной помощью Советам для продвижения процессов стратегирования устойчивого развития на местном уровне.

Консультанты: Светлана Биран, Александр Лямперт.

5.4 План регионального взаимодействия по повышению устойчивости развития Быховского, Кличевского, Краснопольского, Славгородского и Чериковского районов Могилевской области на 2018–2020 гг. и на перспективу до 2030 года

Введение, предпосылки, представление пилотного региона.

План регионального взаимодействия по повышению устойчивости развития Быховского, Кличевского, Краснопольского, Славгородского и Чериковского районов Могилевской области на 2018-2020 гг. и на перспективу до 2030 года (далее – Региональный план) разработан представителями общественности, бизнеса и органов власти данных районов при методологической поддержке Международного фонда развития сельских территорий (далее – МФ) и немецкого ОО «Народный университет района Кам» (Volkshochschule im Landkreis Cham e. V.) в рамках проекта «Сетевое взаимодействие и стратегическое планирование развития депрессивных сельских районов Могилевской области» (FrB-1624) при финансовой поддержке Программы поддержки Беларуси Федерального правительства Германии. В течение 2018 г. консультационное сопровождение пилотного региона осуществлялось в рамках учебного курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси».

Цель Регионального плана – объединить потенциал и усилия районов-партнеров по разработке и реализации совместных проектов (инициатив) для повышения устойчивости их развития.

Районы-партнеры – Быховский, Кличевский, Краснопольский, Славгородский и Чериковский районы Могилевской области. Соглашение о сотрудничестве подписано 5 января 2018 г. В дальнейшем, с согласия районов-партнеров, к ним могут присоединиться и другие районы, заинтересованные в межрайонном сотрудничестве и готовые внести вклад в общее развитие.

Региональный план ориентируется на Цели ООН в области устойчивого развития, Национальную стратегию устойчивого социально-экономического развития Республики Беларусь на период до 2030 года, национальные и местные документы планирования, концепции территориально-ориентированного развития вовлеченных районов, разработанные в рамках проекта ЕС-ПРООН «Содействие развитию на местном уровне в Республике Беларусь» (рис. 18).



Рис. 19 Место Регионального плана в системе стратегических документов по устойчивому развитию

Региональный план учитывает акселераторы (ускорители) реализации ЦУР в Беларуси, рекомендованные миссией международных экспертов ООН по оценке элементов процесса достижения ЦУР (миссия MAPS) в ходе их работы в Беларуси в 2017 году.

В Республике Беларусь Региональный план является инновационной формой сотрудничества районов-партнеров, объединившихся для достижения целей устойчивого развития. Новизна

Регионального плана заключается в том, что впервые предусматривается взаимодействие между отдельными районами в формате модельных региональных проектов, где каждый из районов играет свою уникальную роль, предоставляет свои ресурсы, а вместе они скоординировано стремятся осуществлять совместные действия в интересах всего региона и каждого района в отдельности.

Обсуждение проекта Регионального плана местными сообществами состоялось 24 октября 2017 года на Ярмарке региональных инициатив, в которой принимали участие 11 районов Могилевской и Гомельской областей. На заседании Регионального совета 3–4 апреля 2018 года проект был доработан и направлен на согласование в районные исполнительные комитеты районов-партнеров.

11 мая 2018 года на заседании Регионального совета в г. Быхов Могилевской области проект Регионального плана был одобрен.

Новые перспективы и результаты регионального взаимодействия для местных сообществ смогут открыться в рамках нового проекта «Сетевое взаимодействие для улучшения занятости в сельских районах Могилевской области», основные средства на реализацию которого предоставил Европейский союз (ожидаемый срок реализации: начало 2019 года – середина 2021 года).

Партиципация (использованные методы, количество мероприятий, вовлеченные субъекты, количество участников, результаты)

В процесс разработки и реализации Регионального плана вовлечены различные группы заинтересованных лиц – представителей местных сообществ. Партиципативные мероприятия служат информированию, получению консультаций и принятию решений, причем возможно применение различных инструментов и механизмов: Региональный совет по УР 5 районов (Региональный совет), областная рабочая группа по УР, диалоги с местным населением по отдельным темам, интернет-акции с целью информирования / получения консультаций и т. д.

В основе регионального взаимодействия лежит координационная концентрированная модель, в соответствие с которой Региональный совет направляет и координирует деятельность по достижению общей цели. В него входят представители местных органов власти, структурных подразделений Могилевского облисполкома, белорусских некоммерческих организаций. Общественность в Региональном совете представляют некоммерческие организации, представители бизнеса, государственных учреждений, инициативных групп. Представители районов в Региональном совете формируют не менее 75 % от состава участников.

Основные методы для организации процесса партиципации — информирование с применением мультимедийных презентаций, анкетирование, экспертное интервьюирование, групповая работа (с элементами World cafe – метод сфокусированного неформального обсуждения), интерактивное консультирование в сети Интернет с использованием арсенала коммуникативных мобильных приложений, визуализация актуальной информации о системе менеджмента реализации Регионального плана на сайте www.localproject.by.

В процессе консультационного сопровождения совершенствования Плана были проведены следующие мероприятия.

5 января 2018 года в г. Славгороде состоялось **рабочее совещание председателей районных исполнительных комитетов 5 сельских районов по вопросам проектного сотрудничества в контексте устойчивого развития**. Основными результатами встречи стали:

- информирование руководителей районов об основных целях учебного курса «Мониторинг, оценка и доработка стратегий устойчивого развития»;
- достижение договоренности с руководителями районов об организационной поддержке во время прохождения курса на территории пилотного региона;
- подписание договора о сотрудничестве между 5 районами по повышению эффективности проектной деятельности в контексте повышения устойчивости развития региона.

По итогам рабочей встречи секретариата регионального совета по поддержке местных инициатив в сфере устойчивого развития, состоявшейся 16 февраля в г. Славгород, членам Регионального совета было предложено усовершенствовать разработанный ими Региональный план как инструмент повышения эффективности регионального развития и привлечения ресурсов в регион. В данном контексте членам Регионального совета на следующей встрече предлагалось проработать следующие вопросы:

- утвердить первую рабочую версию Регионального плана,
- проанализировать План на соответствие принципам стратегического планирования Европейской сети устойчивого развития (ESDN) и Целям ООН в области УР,
- продумать и предложить способы (1) усиления организационной структуры Регионального совета секретариатом Регионального совета и (2) приглашения представителей бизнеса для участия в работе Регионального совета,
- предложить подходы по организации системы мониторинга и оценки достижения индикаторов Плана.

До 23 марта 2018 г. в режиме on-line члены Регионального совета пересылали свои предложения команде сопровождения для систематизации и включения в региональный план.

Заседание Регионального совета «Региональный план и его интеграция с Целями ООН в области устойчивого развития и соответствия принципам ESDN для стратегий устойчивого развития» состоялось в г. Славгороде 3-4 апреля 2018 г.

Результаты встречи

1. В результате соотнесения приоритетов и индикаторов Регионального плана целям и задачам устойчивого развития ООН были определены 10 ЦУР, имеющих наибольшее значение для региона, представляющего собой территорию с широкими возможностями взаимодействия для устойчивого местного развития.
2. Осуществлен анализ соответствия Регионального плана принципу № 1 ESDN «Общее видение будущего и стратегические цели».
3. Выявлена высокая степень соответствия Регионального плана принципу № 2 ESDN «Высокая степень политической поддержки».
4. Локализация ЦУР в Региональном плане визуализируется через соотношение групп индикаторов плана и ЦУР: 1) отток человеческих ресурсов — ЦУР 4 и 12; 2) сокращение выбросов CO₂ — ЦУР 7, 11 и 13; 3) сокращение отходов — ЦУР 11 и 12.
5. Проведено соотнесение приоритетных направлений деятельности Регионального плана с приоритетными ЦУР.



Рис. 20 Вклад регионального плана в достижение ЦУР

Заседание Регионального совета «Вертикальная и горизонтальная интеграция новой версии Регионального плана» состоялось 10–11 мая 2018 г. Первый день заседания проходил в агроэкоусадьбе «Гостиный двор» в д. Залахвенье Быховского района, второй день – в г. Быхов.

Заседание было посвящено вертикальной и горизонтальной интеграции в новой версии Регионального плана в соответствии с принципами ESDN.

Основными его итогами стали:

- утверждение 1-ой версии Регионального плана;
- информирование районами о своих планах и проектах, которые разрабатываются районами и их приоритетами (паспорта TOP, Планы экономического роста и т. д.);
- информирование о развитии сетевого взаимодействия партнеров – членов Регионального совета по содействию реализации Регионального плана и приоритетов районов;
- согласование плана мероприятий по подготовке к презентации деятельности Регионального совета на конференции по устойчивому развитию 6–7 июня 2018 года в г. Минске;
- утверждение алгоритма вхождения Кричевского, Хотимского и Бобруйского районов в Региональный совет.

15–16 июня 2018 года в агроусадьбе «Гостинный двор» д. Залахвенье Быховского района Могилевской области проходило **заседание Регионального совета по поддержке местных инициатив в сфере устойчивого развития.**

Мероприятие было посвящено горизонтальной интеграции Регионального плана на основе акселераторов MAPS, детализации механизмов регионального взаимодействия, мониторингу, оценке и бюджетированию Регионального плана.

Основные результаты

- 1) Проведена оценка степени соответствия 5 приоритетов Регионального плана акселераторам MAPS.
- 2) Для усиления акселератора № 2 «Цифровая трансформация и социальные инновации» требуется включение нового приоритета «SMART-регион».
- 3) В качестве новых проектов Регионального плана были заявлены: создание межрайонной сети ресурсных центров для устойчивого развития (Ассоциация ОУР и МФ); поездка на фестиваль любительских театров – Литва, август (30 июля – 5 августа, одобрена); продвижение веломаршрута «От Кличева до Хотимска» (Быхов); «Женское лидерство» (МФ); организация Мастерской климатической нейтральности (Быхов, МФ); разработка планов в соответствии с Соглашением мэров по климату и энергии (Центр экологических решений (далее – ЦЭР) и МОО «Экопартнерство»); программа изучения опыта «Нулевые отходы» (ЦЭР).

Семинар представителей Регионального совета «SMART-управление и гендерно равноправное сообщество в процессах регионального развития» состоялся 9 октября 2018 г. в г. Славгород.

Итогами семинара для доработки Регионального плана стало следующее:

- 1) предлагается сделать темы SMART-управление и гендерное равенство сквозными и отразить это в Региональном плане (параграф / раздел с описанием принципов в той или иной сфере);
- 2) следует дополнить и усилить индикаторы по данным темам. Изменения в индикаторах, которые были предложены в ходе семинара, были включены в Региональный план;
- 3) темы SMART-управления и гендерного равенства гораздо глубже и весомее, чем ранее представлялось участниками.

Общее количество участников описанных выше партиципативных мероприятий, проведенных в период консультирования, составило 120 человек.

Мониторинг (полученные данные, разработанные/применяемые индикаторы, проведенный аудит, будущий процесс мониторинга)

В процессе сопровождения 5 сельских районов эффективность Регионального плана постоянно будет отслеживаться на основании набора индикаторов УР количественно и регулярно анализироваться (оцениваться) качественно. Результаты мониторинга и оценки (отчеты) являются основанием для постоянной корректировки и циклической доработки плана.

В начале консультационного сопровождения совершенствования Регионального плана велась доработка индикаторов по 7 направлениям: отток человеческих ресурсов; сокращение выбросов CO₂; сокращение отходов; рациональное управление особо охраняемыми природными территориями в регионе; туризм; ресурсные центры; маркетинг.

В процессе консультационного сопровождения в План были дополнительно включены три группы индикаторов: социальная активность, SMART – регион, гендерно равноправное общество.

Мониторинг реализации Плана осуществляется на трех уровнях:

- 1) *Уровень Регионального совета.* Данный мониторинг будет осуществляться постоянно во время встреч как Регионального совета, так и его секретариата.
- 2) *Уровень общественности.* Данный мониторинг будет осуществляться через получение обратной связи от общественности районов пилотного региона в ходе реализации плана. Инструментами его проведения станут опросы целевых групп на мероприятиях и через интернет-ресурсы (включая социальные сети).
- 3) *Уровень местных органов власти.* Данный мониторинг будет осуществляться через получение обратной связи от администраций районов пилотного региона в ходе реализации плана. Инструментами проведения мониторинга станут встречи с руководством и опрос относительно удовлетворенности реализацией плана.

Оценка (основы и данные оценки, наработки, степень достижения целей, доработка СУР)

Оценка реализации Регионального плана заключается в анализе результатов мероприятий, их вклада в индикаторы Регионального плана, а также воздействия на удовлетворенность населения качеством жизни. Цель оценки – оптимизировать деятельность и проверить соответствие реализованному плану; проанализировать причины достижения (недостижения) запланированных результатов мероприятия, выявить проблемы и предложить направления работы на будущее.

Оценка реализации плана будет осуществляться: каждое полугодие; по итогам года, по итогам трех лет реализации Регионального плана.

Результаты мониторинга и оценки реализации Регионального плана будут носить публичный характер и оформляться в виде годового отчета, публикуемого на сайте Регионального совета www.localproject.by

В процессе информирования на заседании Регионального совета «Мониторинг и оценка Регионального плана, поиск и распределение ресурсов для реализации его приоритетов» (Быхов, 15-16 июня 2018 г.) было определено назначение мониторинга и оценки реализации Регионального плана, ключевые виды мониторинга Регионального совета. Подробно охарактеризованы уровни мониторинга реализации Плана (Регионального совета, общественности, местных органов власти). Определены инструменты мониторинга для каждого уровня. Дана формулировка оценки реализации и цели оценки Плана.

Выводы, «извлеченные уроки»

В рамках образовательного курса «Мониторинг, оценка и доработка местных стратегий устойчивого развития в Беларуси» удалось осуществить все мероприятия по консультированию, запланированные на 2018 г. Результатом этого стала подготовка итоговой версии документа «Плана регионального взаимодействия по повышению устойчивости развития пяти сельских районов Могилевской области на 2018–2020 годы с приоритетами до 2030 года». За время консультирования значительно усилились мотивация и уровень компетенций членов регионального совета по вопросам стратегирования. Отмечается значительная заинтересованность представителей региональных органов управления различных иерархических уровней (область, административные районы) в усилении проектной деятельности на территории пилотного региона.

Конкретные результаты:

- одобрение уточненной версии Регионального плана к реализации – 5 марта 2019 года, (г. Славгород);
- «План регионального взаимодействия по повышению устойчивости развития пяти сельских районов Могилевской области на 2018–2020 годы с приоритетами до 2030 года».

Консультанты: Алексей Шадратов, Сергей Тарасюк.

6. Приложение

6.1 Спецификации индикаторов ЦУР Фонда Бертельсмана⁵

Ключевой индикатор	Содержание нитратов в грунтовых водах															
(Первичная) цель	Обеспечение наличия и рационального использования водных ресурсов и санитарии для всех (ЦУР 6)															
(Первичная) задача	К 2030 г. повысить качество воды посредством уменьшения загрязнения, ликвидации сброса отходов и сведения к минимуму выбросов опасных химических веществ и материалов, сокращения вдвое доли неочищенных сточных вод и значительного увеличения масштабов рециркуляции и безопасного повторного использования сточных вод во всем мире (ЦУР 6.3)															
(Первичная) подзадача	К 2030 г. повысить качество воды посредством уменьшения загрязнения, ликвидации сброса отходов и сведения к минимуму выбросов опасных химических веществ и материалов во всем мире (ЦУР 6.3.1)															
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
		2.4.2				6.3.1									15.1	
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экология: защита природы и использование ресурсов															
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития	Жизнестойкий муниципалитет															
Дефиниция	Доля точек замера, на которых превышает пороговое значение 50 мг нитратов на литр															
Значимость для устойчивого развития	При слишком интенсивном использовании удобрений растения не способны полностью усваивать поступающий азот. Существует опасность того, что излишки азота в виде нитратов попадут в т. ч. в грунтовые воды и при превышении определенных пороговых значений приведут к вреду для здоровья людей. Кроме того, излишки азота могут также попадать в поверхностные воды, создавая постоянную нагрузку на их экосистемы. Поэтому Положение о питьевой воде устанавливает максимальное допустимое содержание нитратов на уровне 50 мг нитратов на литр. Этот показатель на данный момент превышает примерно на 18 % измерительных точках в Германии. На местном уровне на данный момент повсеместный учет данных не ведется, однако каждый муниципалитет может самостоятельно измерять содержание нитратов в питьевой воде															
Источник	Уровень ООН							x								
	Уровень ЕС							x								
	Федеральный уровень							x								
	Земельный уровень							напр., Баден-Вюртемберг, Северный Рейн-Вестфалия								
	Муниципальный уровень															
Валидность	Индикатор непосредственно касается качества воды и измеряет указанное в задаче загрязнение воды определенным веществом.															
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта							x								
	Индикатор входа-выхода															
	Индикатор входа															
Формулировка	В году z пороговое значение 50 мг нитратов на литр было превышено на x % точек замеров.															
Формула расчета	$(\text{Количество точек замеров с превышением порогового значения}) / (\text{общее количество точек замеров}) * 100$															
Единица измерения	%															

⁵ Источник: Bertelsmann-Stiftung (2018): Bertelsmann-Stiftung (2018): SDG-Indikatoren für Kommunen – Indikatoren zur Abbildung der Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen in deutschen Kommunen

Ключевой индикатор	Охраняемые природные территории																
(Первичная) цель	Защита и восстановление экосистем суши и содействие их рациональному использованию, рациональное лесопользование, борьба с опустыниванием, прекращение и обращение вспять процесса деградации земель и прекращение процесса утраты биологического разнообразия (ЦУР 15)																
(Первичная) задача	Незамедлительно принять значимые меры по сдерживанию деградации природных сред обитания, остановить утрату биологического разнообразия и к 2020 г. обеспечить сохранение и предотвращение исчезновения видов (ЦУР 15.5)																
(Первичная) подзадача	Незамедлительно принять значимые меры по сдерживанию деградации природных сред обитания (ЦУР 15.5.1)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
											11.3.1				15.1 15.5.1		
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экология: защита природы и использование ресурсов																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития	Жизнестойкий муниципалитет																
Дефиниция	Доля охраняемых природных территорий (охраняемые зоны сети «Натура-2000», особо охраняемые ландшафтные и природные территории, природные и национальные парки) от общей площади																
Значимость для устойчивого развития	Обеспечение биологического разнообразия требует достаточно больших территорий, на которых природа может развиваться без негативного воздействия человека. Только так можно защитить живущих в дикой природе зверей и дикорастущие растения и их жизненные пространства. В пределах отведенных под эти цели охраняемых природных территорий законодательно установлены особые режимы охраны природы и ландшафтов. К таким территориям относятся, например, зоны сети «Натура-2000», особо охраняемые ландшафтные и природные территории, природные и национальные парки. Рассматриваемый индикатор указывает, какую долю общей площади муниципалитета занимают данные территории.																
Источник	Уровень ООН											x					
	Уровень ЕС																
	Федеральный уровень											x					
	Земельный уровень											напр., Баден-Вюртемберг, Северный Рейн-Вестфалия					
	Муниципальный уровень											напр., Баден-Вюртемберг					
Валидность	Индикатор непосредственно касается задачи, поэтому его валидность высока.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта											x					
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Формулировка	В году z охраняемые зоны сети «Натура-2000», особо охраняемые ландшафтные и природные территории, природные и национальные парки занимали x % общей площади муниципалитета.																
Формула расчета	$(\text{площадь охраняемых зон сети «Натура-2000», особо охраняемых ландшафтных и природных территорий, природных и национальных парков}) / (\text{общая площадь}) * 100$																
Единица измерения	%																

Ключевой индикатор	Экологическое сельское хозяйство																
(Первичная) цель	Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства (ЦУР 2)																
(Первичная) задача	К 2030 г. обеспечить создание устойчивых систем производства продуктов питания и внедрить методы ведения сельского хозяйства, которые позволяют повысить жизнестойкость и продуктивность и увеличить объемы производства, способствуют сохранению экосистем, укрепляют способность адаптироваться к изменению климата, экстремальным погодным явлениям, засухам, наводнениям и другим бедствиям и постепенно улучшают качество земель и почв (ЦУР 2.4)																
(Первичная) подзадача	К 2030 г. внедрить методы ведения сельского хозяйства, которые позволяют повысить жизнестойкость и продуктивность и увеличить объемы производства, способствуют сохранению экосистем, укрепляют способность адаптироваться к изменению климата, экстремальным погодным явлениям, засухам, наводнениям и другим бедствиям и постепенно улучшают качество земель и почв (ЦУР 2.4.2)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
		2.4.1															
		2.4.2															
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экономика: структура экономики																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития																	
Дефиниция	Доля площадей, обрабатываемых экологическими методами, от общей площади сельскохозяйственных угодий																
Значимость для устойчивого развития	Внедрение экологического сельского хозяйства является частью аграрной политики в интересах устойчивого развития. При этом ставка делается на ресурсосберегающие методы производства и на содержание животных в условиях, соответствующих видовым особенностям, причем последнее обеспечивается за счет введения ограничения на поголовье животных в зависимости от выделенной под содержание площади. В экологическом сельском хозяйстве не допускается также использование минеральных удобрений и химически синтезированных средств защиты растений. В 2015 г. в соответствии с принципами экологического земледелия обрабатывалось около 6,5 % общей площади сельскохозяйственных угодий. Экологическое сельское хозяйство работает по принципу замкнутого цикла в рамках усадьбы. Вследствие этого закупка кормов из сои, выращенной в Южной Америке, в противоположность производствам, работающим традиционными методами, осуществляется в незначительном объеме либо вообще не разрешена. Тем самым экологическое земледелие также вносит вклад в формирование экономики на принципах глобальной ответственности. Актуальных данных, детализированных до местного уровня, не имеется, однако в 2010 г. силами федерации была проведена перепись сельских хозяйств, в рамках которой для обширной выборки были собраны сведения по многочисленным индикаторам, касающимся сельского хозяйства и в том числе доли площадей, обрабатываемых экологическими методами, на уровне районов. Эти данные можно получить через статистическое ведомство соответствующей федеральной земли.																
Источник	Уровень ООН									x							
	Уровень ЕС									x							
	Федеральный уровень									x							
	Земельный уровень									напр., Баден-Вюртемберг, Северный Рейн-Вестфалия							
	Муниципальный уровень									напр., Северный Рейн-Вестфалия							
Валидность	Индикатор непосредственно отражает существенные элементы задачи и поэтому имеет высокую валидность: устойчивое сельское хозяйство, усиление жизнестойкости и улучшение качества почв.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта									x							
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Формулировка	В году z экологическими методами обрабатывалось x % от общей площади сельскохозяйственных угодий.																
Формула расчета	$(\text{площадь территорий, занятых под экологическое сельское хозяйство}) / (\text{общая площадь сельскохозяйственных угодий}) * 100$																
Единица измерения	%																

Ключевой индикатор	Доля энергии из возобновляемых источников																
(Первичная) цель	Обеспечение доступа к недорогим, надежным, устойчивым и современным источникам энергии для всех (ЦУР 7)																
(Первичная) задача	К 2030 г. значительно увеличить долю энергии из возобновляемых источников в мировом энергетическом балансе (ЦУР 7.2)																
(Первичная) подзадача																	
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
							7.2						13.2				
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экология: климат и энергия																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития	Климатический нейтральный муниципалитет																
Дефиниция	Доля энергии из возобновляемых источников в общем потреблении энергии																
Значимость для устойчивого развития	Изменение доли энергии из возобновляемых источников в общем потреблении энергии является важным показателем продвижения по пути энергического поворота. Под энергией из возобновляемых источников при этом понимают такие виды энергии, для получения которых не используются исчерпаемые энергоносители, то есть в т. ч. энергию солнца, ветра, воды, биомассы и геотермальную энергию. Особенность возобновляемой энергетики состоит в децентрализованной структуре генерации, когда все большая доля энергии вырабатывается (в отличие от прошлых времен) децентрализованной сетью установок, охватывающей множество муниципалитетов. Муниципалитеты могут активно поддерживать развитие возобновляемой энергетики, внося тем самым вклад в увеличение доли энергии из возобновляемых источников в местном энергетическом балансе. Однако такой вклад будет ценным только в случае одновременного обеспечения надежного энергоснабжения. В настоящее время соответствующие данные имеются лишь на уровне федерации и земель, но не муниципалитетов.																
Источник	Уровень ООН												x				
	Уровень ЕС												x				
	Федеральный уровень												x				
	Земельный уровень												напр., Баден-Вюртемберг, Северный Рейн-Вестфалия				
	Муниципальный уровень												напр., Баден-Вюртемберг				
Валидность	Индикатор в полной мере отражает задачу, поэтому его валидность очень высока.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта												x				
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Формулировка	В году z доля энергии из возобновляемых источников составляла x % в общем потреблении энергии.																
Формула расчета	$(\text{доля энергии, выработанной из возобновляемых источников}) / (\text{общее потребление энергии}) * 100$																
Единица измерения	%																

Ключевой индикатор	Разрыв в оплате труда между женщинами и мужчинами																
(Первичная) цель	Обеспечение гендерного равенства и расширение прав и возможностей всех женщин и девочек (ЦУР 5)																
(Первичная) задача	Повсеместно ликвидировать все формы дискриминации в отношении всех женщин и девочек (ЦУР 5.1)																
(Первичная) подзадача																	
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
					5.1			8.5.2		10.2.2							
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экономика: работа и занятость																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития																	
Дефиниция	Медианный доход женщин — наемных работников по отношению к медианному доходу мужчин — наемных работников																
Значимость для устойчивого развития	<p>Между уровнями доходов женщин и мужчин, работающих по найму, все еще существует значимая разница. Эта разница объясняется, с одной стороны, выбором разных групп профессий, карьерным ростом в группах иерархий с разным уровнем оплаты труда и учетом стажа работы по специальности (временное прекращение работы по семейным обстоятельствам отрицательно сказывается на уровне дохода). Но, с другой стороны, труд женщин может оплачиваться ниже и тогда, когда они выполняют одинаковые с мужчинами профессиональные обязанности, причем иногда, несмотря на существующий запрет дискриминации, на тех же условиях, что и мужчины. Рассматриваемый индикатор показывает соотношение медианного дохода (брутто, т. е. до уплаты налогов) женщин, занятых на условиях полного рабочего времени, к медианному доходу (брутто) мужчин, занятых на условиях полного рабочего времени, и дает тем самым информацию о размере разницы между уровнями доходов женщин и мужчин на местном уровне. Нарушение принципа «равная оплата за равный труд» особенно сказывается на социальном плане. Более низкий уровень оплаты труда еще сильнее стимулирует женщин прерывать трудовую деятельность по семейным обстоятельствам или трудиться на условиях неполного рабочего времени. Это закрепляет гендерные различия в распределении оплачиваемого и семейного труда. Страдает и принцип межпоколенческой справедливости, поскольку разрыв в зарплатах в долгосрочной перспективе отражается и также на размере пенсии. Соответственно, из-за разрыва в зарплатах и пенсиях женщинам в настоящее время больше угрожает бедность в пожилом возрасте, что непосредственно сказывается на местных бюджетах. Происходит также косвенное ослабление экономики муниципалитетов, так как часть местного трудового потенциала не используется в полной мере.</p>																
Источник	Уровень ООН								x								
	Уровень ЕС								x								
	Федеральный уровень								x								
	Земельный уровень								напр., Баден-Вюртемберг, Северный Рейн-Вестфалия								
	Муниципальный уровень																
Валидность	Изучая разрыв в оплате труда между мужчинами и женщинами, можно сделать выводы о возможных формах дискриминации на рынке труда Германии. Таким образом, индикатор дает ценную информацию касательно экономической составляющей гендерного равенства. При этом, однако, остается неясным, являются ли различия в оплате труда следствием выбора различных профессий или же неравной оплаты при выполнении идентичных профессиональных обязанностей. Это необходимо учитывать при интерпретации индикатора.																
Качество данных	<p>Статистика в данном случае основана на сведениях, которые работодатели сообщают Федеральному агентству занятости. При вычислении медианного дохода учитываются только данные по мужчинам и женщинам, занятым на условиях полного рабочего времени. Медианным называется уровень дохода, относительно которого количество человек с более высоким доходом равно количеству человек с более низким доходом.</p> <p>Показатель медианного дохода более устойчив к воздействию резких индивидуальных отклонений, чем среднее арифметическое. Неформальная занятость при этом не учитывается. Это представляет собой проблему, прежде всего, в том случае, если существует системная разница между женщинами и мужчинами, которая уже может быть частью дискриминации на рынке труда.</p>																
Наличие данных	Данные могут быть получены из базы данных INKAR института BBSR и имеются для районного уровня на 2014 г.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта								x								

Ключевой индикатор	Разрыв в оплате труда между женщинами и мужчинами	
	Индикатор входа-выхода	
	Индикатор входа	
Взаимовлияние	В муниципалитетах с высокой долей детей, обеспеченных уходом (ЦУР 4.2), женщины, как правило, лучше интегрированы в рынок труда с относительно небольшим отставанием от мужчин по доле занятых (ЦУР 5.1). Это сопровождается меньшим разрывом в оплате труда.	
Рамочные условия	Влияние на разрыв в оплате труда между женщинами и мужчинами может оказывать в т. ч. структура региональной экономики. Еще одним фактором может выступать то, как долго женщины уже интегрированы в региональный рынок труда. Так, разрыв в оплате труда в Восточной Германии заметно ниже, нежели в Западной Германии.	
Формулировка	В году z медианный доход женщин — наемных работников составлял x % от медианного дохода мужчин — наемных работников.	
Формула расчета	$\left(\frac{\text{медианный доход женщин-работников, уплачивающих страховые взносы на обязательное страхование (полный рабочий день) по месту работы}}{\text{медианный доход мужчин-работников, уплачивающих страховые взносы на обязательное страхование (полный рабочий день) по месту работы}} \right) * 100$	
Источник данных	BBSR (Федеральное агентство занятости), ZEFIR (центр выплат чиновникам), Фонд Бертельсмана	
Единица измерения	%	
Доступен за период	2014–2015 гг.	

Ключевой индикатор	Арендная плата за жилье																
(Первичная) цель	Обеспечение открытости, безопасности, жизнестойкости и экологической устойчивости городов и населенных пунктов (ЦУР 11)																
(Первичная) задача	К 2030 г. обеспечить всеобщий доступ к достаточному, безопасному и недорогому жилью и основным услугам и благоустроить трущобы (ЦУР 11.1)																
(Первичная) задача	К 2030 г. обеспечить всеобщий доступ к достаточному, безопасному и недорогому жилью и основным услугам (ЦУР 11.1.1)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
											11.1.1						
Связь с направлениями и темами устойчивого развития	Социальная сфера: жилье и среда проживания																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития	Инклюзивный муниципалитет; муниципалитет, дружественный к семьям																
Дефиниция	Средняя ставка арендной платы за жилье (без оплаты коммунальных услуг) за м ²																
Значимость для устойчивого развития	Тематика жилья и проживания занимает базовое место в жизни людей и имеет потому основополагающее значение для качества их жизни. Собственная квартира считается, прежде всего, пространством защищенности, самоопределения, безопасности и (семейной) общности и, соответственно, представляется основным местом, где человек восстанавливается от воздействия факторов на рабочем месте. Часто дефицит обеспеченности жильем имеет место в крупных и университетских городах. В то же время другие города и общины затронуты мощным оттоком населения, сопровождающимся возникновением проблем с качеством жилой среды. В обоих случаях затронуты как экономическое, так и социальное направления, и в обоих случаях ситуация напрямую отражается на уровне ставок арендной платы.																
Источник	Уровень ООН																
	Уровень ЕС																
	Федеральный уровень																
	Земельный уровень																
	Муниципальный уровень																
Валидность	Индикатор непосредственно описывает стоимость проживания и потому дает ценную информацию о том, имеется ли в данном регионе доступное жилье.																
Качество данных	Данные основываются на выборке объявлений о сдаче жилья в аренду, размещенных на более чем 100 интернет-порталах и в ежедневных газетах. Отбираются объявления о квартирах площадью 40–130 м ² . Речь идет об арендной плате без коммунальных платежей для немеблированных квартир. Из базы данных по возможности устраняются дважды учтенные объявления. По причинам защиты данных средние ставки арендной платы могут указываться только с шагом 1 евро. Вести сбор данных о ставках аренды по действующим договорам таким способом невозможно.																
Наличие данных	Данные предоставляются институтом BBSR и имеются для районного уровня начиная с 2005 г. Сбор данных осуществляется ежегодно.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта																x
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Взаимовлияние	Взаимовлияние может иметь место, в частности, в отношении всех индикаторов, позволяющих судить о структуре экономики. Так, средняя ставка арендной платы связана с ВВП на душу населения (ЦУР 8.1.1), созданием новых предприятий и долей высококвалифицированных работников (ЦУР 8.2). Очевидна также связь с социальной структурой населения (ЦУР 1.3.2, 10.4).																
Рамочные условия	В настоящее время сильное давление на рынке арендного жилья ощущается, прежде всего, в центрах урбанизации и средних городах. Поэтому структура населенных пунктов и структура экономики в значительной мере коррелирует со ставками арендной платы. Выделяя территории для строительства и используя такие инструменты, как ограничения на повышение арендной платы за жилье, власти могут формировать рамочные условия для желательного развития.																
Формулировка	В году z средняя ставка арендной платы за жилье (без оплаты коммунальных услуг) составляла x евро за квадратный метр.																
Формула расчета	Средняя ставка арендной платы за жилье (без оплаты коммунальных услуг) в евро за м ²																
Источник данных	Институт BBSR																
Единица измерения	Евро / м ²																
Доступен за период	2006–2016 гг.																

Ключевой индикатор	Обеспеченность врачами																
(Первичная) цель	Обеспечение здорового образа жизни и содействие благополучию для всех в любом возрасте (ЦУР 3)																
(Первичная) задача	Обеспечить всеобщий охват услугами здравоохранения, в том числе защиту от финансовых рисков, доступ к качественным основным медико-санитарным услугам и доступ к безопасным, эффективным, качественным и недорогим основным лекарственным средствам и вакцинам для всех (ЦУР 3.8)																
(Первичная) задача	Обеспечить доступ к качественным основным медико-санитарным услугам для всех (ЦУР 3.8.2)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
			3.8.2														
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Социальная сфера: здравоохранение и уход																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития																	
Дефиниция	Численность врачей общей практики на 100 тыс. человек населения																
Значимость для устойчивого развития	Обеспеченность врачами (в данном случае врачами общей практики) — центральная составляющая охвата основными медико-санитарными услугами. Индикатор демонстрирует разницу в медицинском обслуживании населения, что стало особенно актуально в последние годы с нарастанием разрыва между городом и сельской местностью. Обеспечение основными медико-санитарными услугами следует при этом рассматривать как часть работы по выполнению принципа межпоколенческой справедливости. Каждый человек имеет право на надлежащее медицинское обслуживание независимо от своего места жительства либо пространственной структуры своей территории проживания.																
Источник	Уровень ООН										x						
	Уровень ЕС										x						
	Федеральный уровень										x						
	Земельный уровень										напр., Баден-Вюртемберг						
	Муниципальный уровень																
Валидность	Обеспеченность врачами — это часть комплексного медико-санитарного обслуживания и потому образует важный частный аспект указанной задачи. Врачи общей практики играют значимую роль в первичном обслуживании населения и направлении пациентов к врачам-специалистам. Более высокая плотность врачей общей практики, открывших свою практику в определенном населенном пункте, в целом повышает шансы жителей на гибкую и индивидуализированную врачебную помощь (сокращение времени ожидания приема врача как частный аспект доступности). Однако индикатор не позволяет судить о качестве обслуживания или о реальной доступности, в т. ч. для маломобильных групп населения. Жители сельских общин де-факто находятся в более невыгодном положении в плане медицинского обслуживания, поскольку можно исходить из того, что в общем случае инфраструктура мобильности здесь хуже.																
Качество данных	Данные по численности врачей общей практики основываются на сведениях регистра врачей Федерального объединения врачей больничных касс. Нет оснований предполагать, что при этом остается неучтенным сколько-нибудь заметное количество практикующих врачей, поскольку внесение в регистр является обязательной предпосылкой для допуска к оказанию услуг и только при наличии допуска врач получает право осуществлять в собственной практике лечение пациентов, имеющих обязательное медицинское страхование.																
Наличие данных	Данные могут быть получены из базы данных INKAR института BBSR и имеются для районного уровня начиная с 2000 г. Сбор данных осуществляется ежегодно.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта										x						
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Взаимовлияние	Положительный рост региональной экономики (ЦУР 8.1.1) также сказывается на численности врачей в нем.																
Рамочные условия	Важной предпосылкой, влияющей на принятие врачами (общей практики) решения об открытии практики в определенном населенном пункте, является ожидаемая численность пациентов и ожидаемая выручка. Поэтому привлекательность сельских и более бедных общин в целом ниже, чем урбанизированных территорий и регионов с состоятельным населением. Численность пациентов с частной медицинской страховкой также положительно сказывается на ожидаемой выручке врачебной практики и тем самым на численности врачей. Кроме того, на неравномерное распределение врачей по территории страны могут влиять близость к университетской клинике или качество жизни. Планирование потребности во врачах и процедура допуска, предусмотренная Федеральным объединением врачей больничных касс, могут ограничить избыток предложения в отдельных регионах, но не способны эффективно улучшить ситуацию с недостаточным предложением																
Формулировка	В году z на 100 тыс. человек населения имелось x врачей общей практики.																

Ключевой индикатор	Обеспеченность врачами
Формула расчета	(Численность врачей общей практики) / (численность населения) * 100 000
Источник	Статистические ведомства федеральных земель, институт BBSR (Федеральное объединение врачей больничных касс), ZEFIR (центр выплат чиновникам), Фонд Бертельсмана
Единица измерения	Врачи общей практики на 100 тыс. человек населения
Доступен за период	2006–2015 гг.

Ключевой индикатор	Бедность (детская, молодежная и среди лиц пожилого возраста)																
(Первичная) цель	Повсеместная ликвидация нищеты во всех ее формах (ЦУР 1)																
(Первичная) задача	Внедрить на национальном уровне надлежащие системы и меры социальной защиты для всех, включая установление минимальных уровней, и к 2030 г. достичь существенного охвата бедных и уязвимых слоев населения (ЦУР 1.3)																
(Первичная) задача	К 2030 г. достичь существенного охвата бедных и уязвимых слоев населения (ЦУР 1.3.2)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
	1.3.2									10.2.2							
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Социальная сфера: бедность																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития	Инклюзивный муниципалитет																
Дефиниция	<ul style="list-style-type: none"> Детская бедность: доля детей в возрасте до 15 лет, живущих за чертой бедности Молодежная бедность: доля молодых людей в возрасте 15–17 лет, живущих за чертой бедности Бедность среди лиц пожилого возраста: доля пожилых людей в возрасте свыше 65 лет, живущих за чертой бедности 																
Значимость для устойчивого развития	Различные исследования указывают на то, что детская и молодежная бедность стали постоянной характеристикой ситуации в Германии. Кроме того, приходится ожидать в последующие годы прироста бедности пожилых людей, что является следствием пенсионных реформ и тенденций развития рынка труда. Бедность означает не только нехватку средств для физического выживания, она также связана с социальной дискриминацией и неравенством шансов в сфере образования и полноценного участия в жизни общества. Таким образом, здесь можно также о совместной ответственности общества за борьбу с бедностью, чтобы обеспечить лучшее будущее для всех поколений (межпоколенческая справедливость).																
Источник	Уровень ООН																
	Уровень ЕС																
	Федеральный уровень																
	Муниципальный уровень																
Валидность	Индикатор дает ценную информацию о масштабах проблемы в отдельных группах населения. Отсюда, однако, нельзя сделать вывод о том, действительно ли все нуждающиеся в рассматриваемых группах населения получают необходимую поддержку. Кроме того, валидность несколько ограничена, поскольку не все люди знают и используют свои законные права на получение помощи (пособий, социальных выплат и т. д.). Этот неучтенный контингент особенно велик, прежде всего, в сельской местности и в группе пожилых людей.																
Качество данных	Речь идет об официальных данных высокого качества, проверяемых и обрабатываемых Федеральным агентством занятости в сотрудничестве с местными органами, ответственными за исполнение норм Социального кодекса, по стандарту XSozial-BA-SGB II.																
Наличие данных	Данные могут быть получены из информационной системы Wegweiser Kommune (демографическая ситуация в муниципалитетах) и имеются для муниципального уровня начиная с 2006 г. Сбор данных осуществляется ежегодно.																
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта										x						

Ключевой индикатор	Бедность (детская, молодежная и среди лиц пожилого возраста)	
	Индикатор входа-выхода	
	Индикатор входа	
Взаимовлияние	Факторами, предопределяющими бедность в детском и (раннем) молодежном возрасте, в особой мере являются успешность родителей на рынке труда и получаемый ими доход. Соответственно, доля живущих за чертой бедности велика среди долговременных безработных (ЦУР 8.5.1) и лиц с низким уровнем дохода и мала в группах со средним и высоким уровнем дохода (ЦУР 10.4). В разрезе биографии бедность в детском и (раннем) молодежном возрасте сказывается на позднейшей успешности индивида на рынке труда. Долгосрочная же безработица может, в частности, вести к бедности в пожилом возрасте.	
Рамочные условия	Ситуация с детской и (ранней) молодежной бедностью всегда коррелирует с материальным положением законных представителей ребенка. Существуют значительные региональные отличия между севером и югом, а также между востоком и западом страны. В то время как доля детей, получающих социальные выплаты и пособия, в федеральных землях Восточной Германии в среднем высока, в землях на юге Германии она ниже 10 процентов. Проблема детской и молодежной бедности особенно остро стоит, прежде всего, в домохозяйствах одиноких родителей, безработных и людей с миграционным прошлым.	
Формулировка	<ul style="list-style-type: none"> Детская бедность: В году z x % населения в возрасте до 15 лет получали (самостоятельно или опосредованно через лиц, от которых они материально зависимы) социальное пособие согласно Книге II Социального кодекса (SGB II). Молодежная бедность: В году z x % молодых людей в возрасте 15–17 лет получали (самостоятельно или опосредованно через лиц, от которых они материально зависимы) выплаты и пособия согласно Книге II Социального кодекса (SGB II). Бедность среди лиц пожилого возраста: В году z x % населения в возрасте свыше 65 лет получали выплаты и пособия по обеспечению прожиточного минимума в пожилом возрасте согласно Книге XII Социального кодекса (SGB XII). 	
Формула расчета	<ul style="list-style-type: none"> Детская бедность: $(\text{количество нетрудоспособных получателей пособия в возрасте до 15 лет} + \text{количество лиц в возрасте до 15 лет, не имеющих права на получение пособия (но материально зависимых от лиц, получающих пособие)}) / (\text{численность населения в возрасте до 15 лет}) * 100$ Молодежная бедность: $(\text{количество нетрудоспособных получателей пособия в возрасте 15–17 лет} + \text{количество лиц в возрасте 15–17 лет, не имеющих права на получение пособия (но материально зависимых от лиц, получающих пособие)}) / (\text{численность населения в возрасте в возрасте 15–17 лет}) * 100$ Бедность среди лиц пожилого возраста: $(\text{количество получателей выплат и пособий по обеспечению прожиточного минимума в возрасте свыше 65 лет}) / (\text{численность населения в возрасте в возрасте свыше 65 лет}) * 100$ 	
Источник	Статистические ведомства федеральных земель и Федеральное статистическое ведомство, Федеральное агентство занятости, ZEFIR (центр выплат чиновникам), Фонд Бертельсмана	
Единица измерения	%	

Ключевой индикатор	Создание новых предприятий																
(Первичная) цель	Создание стойкой инфраструктуры, содействие всеохватной и устойчивой индустриализации и инновациям (ЦУР 9)																
(Первичная) задача	Активизировать научные исследования, наращивать технологический потенциал промышленных секторов во всех странах, особенно развивающихся странах, в том числе путем стимулирования к 2030 г. инновационной деятельности и значительного увеличения числа работников в сфере НИОКР в расчете на 1 млн человек, а также государственных и частных расходов на НИОКР (ЦУР 9.5)																
(Первичная) задача	К 2030 г. обеспечить полную и производительную занятость и достойную работу для всех женщин и мужчин, в том числе молодых людей и людей с инвалидностью (ЦУР 8.5.1)																
Связь с иными целями и задачами	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
								8.2	9.5.3								
Связь с направлениями и тематиками устойчивого развития	Экономика: структура экономики																
Связь с повестками или образами будущего в области																	

Ключевой индикатор	Создание новых предприятий	
устойчивого развития		
Дефиниция	Количество вновь созданных предприятий на 1000 человек населения	
Значимость для устойчивого развития	Появление новых предприятий ведет к созданию рабочих мест, способствует конкуренции и вносит вклад в рост экономики за счет создания добавленной стоимости. При этом спектр сфер деятельности новых хозяйствующих субъектов весьма широк: от услуг для местного рынка (напр., парикмахерские, предприятия быстрого питания) до инновационных стартапов, стремящихся к выходу на глобальные рынки. Как правило, речь идет об индивидуальных предпринимателях и малых предприятиях. Высокий уровень предпринимательской инициативы свидетельствует, что экономика сохраняет жизнеспособную структуру в будущем, поскольку этим обеспечивается апробация разнообразных путей освоения новых рынков и бизнес-моделей, а успех новых компаний в большинстве случаев ведет к созданию рабочих мест. Не в последнюю очередь за вновь созданными предприятиями стоят люди, отличающиеся большой трудоспособностью и выраженной готовностью брать на себя ответственность и изменять ситуацию. Поскольку создание новых предприятий важно для будущего роста экономики, они имеют очевидную значимость для устойчивого развития и в плане обеспечения межпоколенческой справедливости.	
Источник	Уровень ООН	
	Уровень ЕС	
	Федеральный уровень	
	Земельный уровень	
	Муниципальный уровень	напр., Северный Рейн-Вестфалия
Валидность	Индикатор дает информацию, важную для отслеживания выполнения указанной задачи. Хотя создание новых предприятий не обязательно автоматически ведет к инновациям, тем не менее, положительная корреляция между этими двумя величинами является доказанным фактом. При интерпретации необходимо, однако, учитывать, что высокая активность в создании предприятий может также развиваться на фоне слабой структуры экономики с высоким уровнем безработицы.	
Качество данных	Некоторые сферы в силу своей специфики не включаются в статистику по созданию предприятий. К таковым относятся свободные профессии, сельское и лесное хозяйство, горная промышленность, страховые компании. Для структуры экономики значение имеет не столько количество, сколько успех новосозданных предприятий (продолжительность их существования, динамика роста выручки, число созданных рабочих мест и т. д.). Высокая активность может также отражать слабость структуры экономики, поскольку безработица относится к наиболее частым мотивам открытия собственного бизнеса. Банк развития KfW, агентства занятости и центры по трудоустройству целенаправленно поддерживают создание новых предприятий в рамках «мер содействия занятости».	
Наличие данных	Данные могут быть получены через статистическое ведомство соответствующей федеральной земли и имеются для районного уровня начиная с 1998 г. Сбор данных осуществляется ежегодно.	
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта	x
	Индикатор входа-выхода	
	Индикатор входа	
Взаимовлияние	Взаимовлияние может иметь место, в частности, в отношении тех индикаторов, которые позволяют судить об экономическом потенциале муниципалитета (муниципальном ВВП) (ЦУР 8.1). Однако векторы влияния могут быть различны. Количество вновь созданных предприятий может расти под воздействием факторов, благоприятствующих экономическому росту. В то же время не исключено, однако, что и ухудшение экономической ситуации способно выступать стимулом для создания новых предприятий.	
Рамочные условия	На активность регистрации новых субъектов хозяйствования влияют, с одной стороны, общие экономические условия в определенном муниципалитете, с другой — позиция местной администрации. Кроме того, свою роль играют факторы, выходящие за пределы сферы влияния самого муниципалитета (напр., бизнес-климат в экономике в целом). Далее, есть ряд отраслей и секторов экономики, в которых новые предприятия создаются значительно чаще, нежели в других. Количество вновь созданных предприятий, таким образом, зависит от отраслевой структуры (бытовые услуги, туризм, индустрия культуры, торговля и т. д.). К рамочным условиям, сильно влияющим на предпринимательскую инициативу, относятся и целевые программы поддержки, набор которых варьируется на	

Ключевой индикатор	Создание новых предприятий
	земельном и местном уровнях (напр., финансирование из средств Европейского социального фонда ESF).
Формулировка	В году z на 1000 человек населения было создано x предприятий.
Формула расчета	$(\text{Количество вновь созданных предприятий}) / (\text{численность населения}) * 1000$
Источник	Статистические ведомства федеральных земель и Федеральное статистическое ведомство, ZEFIR (центр выплат чиновникам), Фонд Бертельсмана
Единица измерения	Вновь созданные предприятия на 1000 человек населения
Доступен за период	2006–2016 гг.

6.2 Методы партиципации

Технология	Мировое кафе
Характеристики	<ul style="list-style-type: none"> • Атмосфера кофейни, несколько столов по разным темам • Хозяйка / хозяин стола вводит в тему, модерировать дискуссию в течение раунда и фиксирует основные итоги на «скатерти» • Участники получают возможность в ходе нескольких раундов посетить различные столы и высказать свое мнение
Цель / функция	Оказание влияния на общественность и общество, консолидация знаний и компетенций, обмен мнениями по поводу перспектив, разработка подходов к решению проблем и вариантов действий
Примеры тем	<p>При определении целей и мероприятий для интегрированной стратегии устойчивого развития и при разработке руководящих принципов с опорой на тематику Повестки-2030 основой для работы могут служить следующие вопросы.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Как выглядит устойчивое, глобально справедливое развитие по тематическому направлению образование, мобильность, демография, экономика и т. д.? • Что должно быть достигнуто к 2030 году? • Как этого можно достичь? • Какие стейкхолдеры будут способствовать этому и в какой форме? • Какие препятствия необходимо преодолеть?
Возможные инициаторы	Администрация, иные органы власти, общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия и т. д.
Продолжительность	<ul style="list-style-type: none"> • Определенное количество раундов • Один раунд — 20–30 минут
Участники	<ul style="list-style-type: none"> • 5–10 человек за каждым столом • 12–1200 человек в целом



<p>Детали организации</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Открытие, сбор идей, знакомство • Смена столов перед началом каждого нового раунда • Обсуждение конкретных вопросов • Параллельное обсуждение разных тем • Документирование результатов • Хозяйка / хозяин в начале каждого нового раунда информирует о результатах предыдущего раунда и делает введение в тему или обсуждаемый вопрос • Представление итоговых результатов и общая (пленарная) дискуссия в завершение
-------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Технология	Обход постеров / ярмарка тем
Характеристики	<p>Разработка постеров (плакатов) по конкретным вопросам Параллельное представление различных постеров</p>
Цель / функция	<ul style="list-style-type: none"> • Информирование и коммуникация между экспертами, критическая рефлексия, трансфер знаний и импульсы для дальнейшей работы • Примеры лучшего опыта 
Примеры тем	<ul style="list-style-type: none"> • Тематика Повестки-2030 • Направления устойчивого, глобально справедливого развития: образование, мобильность, демография, экономика • Цели стратегий устойчивого развития в различных городах или регионах
Возможные инициаторы	<p>Администрация, другие органы власти, общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия и т. д.</p>
Продолжительность	<p>10-минутная презентация + 10-минутная дискуссия → смена аудитории каждые 20 минут</p>
Участники	<p>5–10 человек на постер 10–200 человек, целенаправленный подбор</p>
Детали организации	<p>Участники имеют возможность 1 раз сделать презентацию и минимум 1 раз принять участие в дискуссии Как вариант: представление итоговых результатов и общая (пленарная) дискуссия в завершение; представление (промежуточных) результатов</p>

<p>Технология</p>	<p>Модерируемая групповая дискуссия</p>
<p>Характеристики</p>	<p>Фиксация результатов на модерационных карточках Возможна договоренность о совместных действиях Подача импульсов Усиление существующих стратегий</p>
<p>Цель / функция</p>	<p>Обмен опытом Консультирование ответственных лиц Закрепление тем на уровне руководства Трансфер знаний и импульсы для дальнейшей работы Выработка общих позиций Напр., участие представителей местного уровня в разработке региональных стратегий устойчивого развития Регулярная коммуникация на разных уровнях руководства по поводу политических решений / стратегий</p>
<p>Примеры тем</p>	 <ul style="list-style-type: none"> • Разработка стратегии, индикаторы, бюджетное планирование
<p>Возможные инициаторы</p>	<p>Муниципалитет, земля, федерация, а также руководящие уровни в администрации, другие органы власти, общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия</p>
<p>Продолжительность</p>	<p>Около 3 часов</p>
<p>Участники</p>	<p>До 20 человек Целенаправленный подбор</p>
<p>Детали организации</p>	<p>Проверка на выполнимость</p>

Технология	Дискуссия «Аквариум» (Fish Bowl)
Характеристики	<p>Открытая групповая дискуссия 4–6 стульев во внутреннем круге, один из них не занят Аудитория рассаживается вокруг стульев внутреннего круга Участники во внешнем круге наблюдают за дискуссией во внутреннем круге Любой участник может занять свободный стул Участники, сидящие во внутреннем круге, могут в любое время покинуть его Дискуссией управляет модератор</p>
Цель / функция	<p>Коммуникация, большие возможности активного участия Экспертная коммуникация Концентрация на определенных темах, глубокое обсуждение Высокая степень идентификации участников с обсуждаемой темой Участники имеют равные возможности представлять свой опыт и идеи в дискуссии</p>
Примеры тем	<p>Вопросы широкой значимости: шансы и вызовы устойчивого развития</p>
Возможные инициаторы	<p>Общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия</p>
Продолжительность	<p>1–2 часа</p> 
Участники	<p>30–200 человек Свободный доступ</p>
Детали организации	


Технология	Мастерская будущего
Характеристики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Этап критики Дискуссия + критический анализ текущей ситуации Проработка проблемных зон и вызовов Фиксация результатов на модерационных карточках Прикрепление карточек на стенд с группировкой по аспектам / темам 2. Этап фантазий Разработка видения будущего Положительная переформулировка критических пунктов; создание органиграммы будущего; дополнение пожеланий и ресурсов Фиксация результатов на модерационных карточках Возможна приоритизация результатов с помощью клеящихся точек 3. Этап воплощения Проверка на реалистичность и конкретизация Составление плана действий Определение целей / вех реализации / сроков / сфер ответственности / мероприятий / финансовых средств
Цель / функция	Оказание влияния на общественность и общество Консультирование ответственных лиц Выработка амбициозных решений Добровольное, креативное и самоуправляемое определение потенциалов для развития с открытым результатом Разработка видения будущего Предвосхищение будущих тенденций, формулирование рекомендаций по различным темам
Примеры тем	Согласованные действия в интересах устойчивого развития Вызовы при решении вопросов внутри организации (предприятия) Вопросы местного уровня
Возможные инициаторы	Органы власти, местные власти, общественные объединения, предприятия и т. д.
Продолжительность	От нескольких часов до нескольких дней
Участники	До 30 человек Целенаправленный подбор
Детали организации	



Технология	Тематические воркшопы (интерактивные практикумы)
Характеристики	<p>Интенсивная проработка одной темы в ограниченные сроки Сотрудничество в малых группах за рамками повседневной деятельности Кооперативная и модерируемая работа над общей целью Привлечение специалистов (при необходимости) Участники несут ответственность за содержательное наполнение</p>
Цель / функция	<p>Коммуникация Критическая рефлексия Разработка и реализация интегрированной местной стратегии устойчивого развития Взаимодействие и обмен знаниями между участниками Общий результат / совместная стратегия Мотивированная, активная совместная работа всех участников</p>
Примеры тем	<p>Мандат на устойчивое развитие — Сеть по устойчивому развитию</p>
Возможные инициаторы	<p>Участники из профильной сферы (волонтеры, администрация, образование)</p>
Продолжительность	<p>Около 1–3 часов</p>
Участники	<p>До 40 участников Целенаправленный подбор</p>
Детали организации	<p>Активное участие Модератор несет ответственность за процесс Определение цели воркшопа Организация хода обсуждения Организационная подготовка Введение в тематику Управление обсуждением / беседой Визуализация и документирование результатов Подходы для структурированной работы Мозговой штурм, категоризация, голосование и обсуждения</p>

Технология	Конференция в формате открытого пространства (open space)	
Характеристики	Открытое общение Разработка и определение креативных способов решения Проекты с их основными вопросами Варианты действий по определенной ведущей теме (городское развитие, образовательная программа и т. д.)	
Цель / функция	Оказание влияния на общественность и общество, партиципативная коммуникация	
Примеры тем	Осуществление устойчивого развития Вопросы разных уровней: от местного до транснационального Главные критерии отбора тем: насущность; широкомасштабность; комплексность; важность	
Возможные инициаторы	Администрация, иные органы власти, общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия и т. д.	
Продолжительность	1–5 дней	
Участники	Любое количество (как правило, 20–2000) Свободный доступ	
Детали организации	<p>Пленум (общее обсуждение): Сидя в кругу со всеми участниками Организаторы представляют цели, ограничения и имеющиеся ресурсы Краткое введение в общую тему конференции</p> <p>Этап «ярмарки»: Участники вносят предложения по содержанию и озвучивают организационные потребности На постере фиксируются темы для дискуссий с указанием времени обсуждения и доступных помещений для работы Достижение договоренности о времени начала и месте проведения каждой дискуссии (сессии), распределение участников по темам</p> <p>Этап групповой работы: Самоорганизующееся сотрудничество: Участник остается в одной и той же группе, пока он может в ней чему-то научиться и (или) внести свой вклад Продолжительность сессии групповой работы при необходимости продлевается Результаты этапа групповой работы оперативно размещаются на документационном стенде Вечерний и утренний «выпуск новостей» (при многодневных мероприятиях)</p> <p>Заключительный пленум: Оценка и планирование реализации: определение основных проблемных вопросов, конкретных планов, последующих шагов Завершение мероприятия</p>	

Технология	Баркемп (BarCamp, схож с конференцией в формате открытого пространства)	
Характеристики / сходство с «открытым пространством»	Участники сами определяют повестку дня Организатор создает привлекательные и профессиональные рамочные условия, не вмешиваясь в управление темами Проработка тем в рамках сессий, ограниченных во времени и пространстве Участники отвечают за тематическое наполнение Результаты сессий документируются и предоставляются в открытый доступ	
Цель / функция	Оказание влияния на общественность и общество, трансфер знаний, выработка амбициозных решений	
Примеры тем	Осуществление устойчивого развития	
Возможные инициаторы	Администрация, иные органы власти, общественные объединения, религиозные организации, учреждения образования, предприятия и т. д.	
Продолжительность	1–5 дней	
Участники	Любое количество (как правило, 20–2000) Свободный доступ	
Отличия	Конференция «открытого пространства»	Баркемп
	Совместное решение проблемы	Обмен знаниями и передача знаний
	Сессии служат совместному решению проблемы	Сессии служат обмену знаниями
	Каждая сессия длится 30 или 45 минут, продление на любой срок при необходимости Расписание сессий на день гибкое	Каждая сессия длится 30 или 45 минут Расписание сессий на день фиксированное
	Активность участия зависит от интереса и компетенций	Каждый участник обязан внести активный вклад
	Документирование результатов отдельных сессий на «новостном стенде» Вносить дополнения можно непосредственно на месте	Документирование не обязательно Результаты часто распространяют через вики-сайты, блоги или платформы
	Участие преимущественно в режиме личного присутствия	Участие часто через каналы социальных медиа (Twitter, Facebook, Google+ и т. д.)

Технология	Planning for Real («Планирование всерьез»)
Характеристики	Модель планирования для местного сообщества, состоящая из ряда шагов по совершенствованию и поддержке устойчивого развития на уровне квартала (микрорайона)
Цель / функция	Оказание влияния на общественность и общество Консультации Консолидация инициативных сил Активирующая работа в сообществе Толчок к совместной разработке процессов
Примеры тем	Развитие квартала (микрорайона) Конкретные местные или региональные проблемы и задачи планирования Вопросы местного и регионального уровней, связанные с Повесткой-2030
Возможные инициаторы	Местные представительные и исполнительные органы, общественные объединения или тому подобные субъекты
Продолжительность	Несколько мероприятий на протяжении нескольких недель
Участники	Количество не ограничено Свободный доступ
Детали организации	<p>Инициатива Группа граждан заявляет о желании изменить ситуацию в районе проживания Заинтересованные могут присоединяться Идет сбор идей и пожеланий</p>  <p>Модель / презентация модели Построение модели фактической ситуации в районе проживания Обмен мнениями по проблемам и потенциалу в районе проживания Модель представляется и постоянно дорабатывается</p> <p>Местные потенциал Выяснение вопроса о ресурсах и компетенциях, имеющихся в районе проживания</p> <p>Мероприятия На основе выявленных потребностей в развитии составляются эскизы планировочных проектов Возможно привлечение экспертов для консультаций</p> <p>Расстановка приоритетов Приоритизация предложений Формирование рабочих групп</p> <p>Планы действий и реализация Разработка планов действий в рабочих группах Реализация мероприятий гражданами</p>

6.3 Контрольные списки (чек-листы) и бланки

6.3.1 Контрольный список (чек-лист) по учету значимых стейкхолдеров

Контрольный список (чек-лист) по учету стейкхолдеров, которые могут быть значимы для процесса стратегирования устойчивого развития

Цель

Данный инструмент позволяет идентифицировать местных субъектов из сфер представительной власти, администрации, гражданского общества, экономики и науки, значимых для процесса стратегирования устойчивого развития. Впоследствии он может применяться для документирования и отслеживания налаженных партнерств. К использованию данного инструмента следует подходить гибко и адаптировать его к местным (региональным) особенностям. В приведенном виде он призван лишь послужить опорой на начальном этапе определения значимых стейкхолдеров.

Дата:

Номер версии:

Подготовил (-а):

Субъект / организация	Значимый?	Можно ожидать вклада в разработку, реализацию, доработку стратегии?	Готовность поддержать местный процесс устойчивого развития?	Контактные данные
Исполнительный комитет (руководство)	<input checked="" type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет	Для легитимации процесса стратегирования устойчивого развития нужна поддержка (властей) на высоком уровне (принцип 2 ESDN)	<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Статистическое управление	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление кадров	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Финансовое управление	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Комитет государственного имущества	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление юстиции	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление по вопросам правопорядка	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление по делам граждан	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Пожарная охрана	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Отдел по чрезвычайным ситуациям	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление образования	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление культуры	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	

Субъект / организация	Значимый?	Можно ожидать вклада в разработку, реализацию, доработку стратегии?	Готовность поддержать местный процесс устойчивого развития?	Контактные данные
Управление социальной защиты	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление по делам молодежи	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление здравоохранения	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление строительной политики	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление городского планирования	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление строительного надзора	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление жилищно-коммунального хозяйства	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление надземного строительства	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление строительства подземных инженерных сооружений	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление озеленительного хозяйства	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Управление уборки и содержания городской территории	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Транспортное управление	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Отдел поддержки предпринимательства	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Коммунальные предприятия (в т. ч. энерго- и водоснабжения)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	

Субъект / организация	Значимый?	Можно ожидать вклада в разработку, реализацию, доработку стратегии?	Готовность поддержать местный процесс устойчивого развития?	Контактные данные
Отдел работы со СМИ и общественностью	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Общественные объединения (ОО) по поддержанию традиций (краеведческие)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Физкультурно-спортивные ОО	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
ОО по интересам (садоводство, разведение животных)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
ОО в сфере образования, культуры и искусства	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Экологические ОО	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
ОО самопомощи (определенные заболевания, алкоголизм)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Благотворительные и гуманитарные ОО	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Молодежные центры, детские развивающие центры, дома культуры	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Союз сельхозпроизводителей	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Союз ремесленников	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Объединение предприятий торговли	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Союз промышленников	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Профсоюзы	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя	

Субъект / организация	Значимый?	Можно ожидать вклада в разработку, реализацию, доработку стратегии?	Готовность поддержать местный процесс устойчивого развития?	Контактные данные
			<input type="checkbox"/> Малая	
Объединение научно-исследовательских организаций	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Вузы	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Учреждения среднего образования	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Начальные школы	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Радиокомпания	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Издательство газеты	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Телекомпания	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Персоны общественной жизни (напр., политики, спортсмены, журналисты, актеры, люди искусства)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Отдельные предприятия (укажите точно)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Определенные местные коллегиальные органы (укажите точно)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Религиозные организации	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
Определенные субъекты МСП (укажите точно)	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да		<input type="checkbox"/> Высокая	

Субъект / организация	Значимый?	Можно ожидать вклада в разработку, реализацию, доработку стратегии?	Готовность поддержать местный процесс устойчивого развития?	Контактные данные
	<input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	
	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет		<input type="checkbox"/> Высокая <input type="checkbox"/> Средняя <input type="checkbox"/> Малая	

6.3.2 Контрольный список (чек-лист) по системе мониторинга

Контрольный список (чек-лист) по созданию внутренней системы мониторинга

Цель

Этот инструмент позволяет проверить систему мониторинга, значимую для процесса стратегирования устойчивого развития, на полноту и согласованность. Данная проверка осуществляется на регулярной основе (напр., ежегодно) для того, чтобы учитывать возможные изменения стратегических ориентиров, постановку новых целей и т. д.

Дата:

Номер версии:

Подготовил (-а):

№	Название	Статус
1.	Сформированы три органа, составляющие организационную структуру (координатор, ведущая команда, управляющая группа).	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
2.	Координатор располагает необходимыми содержательными и организационными компетенциями и ресурсом времени, чтобы эффективно управлять процессом стратегирования устойчивого развития.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
3.	Члены ведущей команды способны обеспечить учет различных тематических экспертных знаний и точек зрения администрации в процессе стратегирования устойчивого развития и располагают необходимым ресурсом времени для сопровождения процесса.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
4.	Ведущая команда встречается в рамках регулярных заседаний для планирования и проведения основных шагов цикла по разработке (доработке) стратегии устойчивого развития.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
5.	Управляющая группа включает представителей разных секторов (орган представительной власти, администрация, гражданское общество) и располагает необходимыми полномочиями, чтобы участвовать в принятии решений по стратегическим ориентирам и целям стратегии устойчивого развития.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:

№	Название	Статус
6.	Управляющая группа встречается в рамках регулярных заседаний для обсуждения и принятия решений относительно важнейших аспектов стратегии устойчивого развития.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
7.	Цели стратегии устойчивого развития сформулированы согласно критериям SMART.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
8.	Для каждой цели определен минимум один индикатор.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
9.	Необходимые исходные данные для расчета индикаторов и мониторинга определены.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
10.	Источники данных по всем индикаторам определены.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
11.	Контакт с организациями, способными предоставить исходные данные, установлен; данные могут быть запрошены.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:

№	Название	Статус
12.	Метаданные (информация относительно валидности, процедуры сбора и т. д.) к необходимым исходным данным доступны.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
13.	Ответственные за сбор тех или иных необходимых исходных данных определены.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
14.	С помощью необходимых данных можно моделировать временные ряды.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
15.	Процедура позднейшего включения пока не доступных данных и индикаторов разработана.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
16.	Процесс по обработке данных (сохранение, резервное копирование, актуализация и доступ) задокументирован.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
17.	Действия по обработке данных (необходимые для расчета индикаторов) определены и задокументированы.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:

№	Название	Статус
18.	Имеется достаточно кадровых и финансовых ресурсов для проведения мониторинга на долгосрочной основе.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
19.	В мониторинге предусмотрен «аварийный механизм» для сигнализации о существенном отклонении от цели.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
20.	Все значимые субъекты постоянно получают информацию о текущем процессе мониторинга.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
21.	Данные мониторинга, насколько они для этого пригодны, непрерывно предоставляются общественности в режиме реального времени.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:
22.	Данные мониторинга, насколько они для этого пригодны, периодически предоставляются общественности в форме отчетов.	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Нет <input type="checkbox"/> В работе Комментарии и пояснения:

6.3.3 Контрольный список (чек-лист) по соответствию критериям SMART

Контрольный список (чек-лист) по соответствию критериям SMART

Пояснение

Данный чек-лист позволяет проверить, насколько цели, сформулированные в процессе стратегирования, соответствуют критериям SMART.

Дата:

Номер версии:

Подготовил (-а):

Компонент критериев SMART	Пояснение	Пример / обоснование
<input type="checkbox"/> Конкретна?	Результаты, которые предполагается достичь, описаны точно, они недвусмысленны и однозначны и при этом согласуются с другими целями. Подробно представлены сферы ответственности.	
<input type="checkbox"/> Измерима?	Цель операционализована, ее достижение можно наблюдать как изменение значений определенных количественных и качественных индикаторов.	
<input type="checkbox"/> Приемлема (разделяется участниками)?	Цель является приемлемой для задействованных в процессе субъектов (разделяется ими).	
<input type="checkbox"/> Амбициозна?	Цель вносит существенный вклад в выполнение стратегических целей и предполагает реализацию сценария улучшения ситуации (а не просто сохранения тенденций текущего состояния).	
<input type="checkbox"/> Реалистична?	Достижимость цели обеспечена; у участников не возникнет разочарования по причине утопичности целей.	
<input type="checkbox"/> Ограничена по времени?	Определены временной период достижения цели, крайние сроки, при необходимости также промежуточные сроки и вехи.	

6.3.4 Контрольный список (чек-лист) по оценке индикаторов

Контрольный список (чек-лист) по оценке индикаторов

Цель

Данный бланк дает возможность проверить выбранные индикаторы на их пригодность и значимость в зависимости от тематического направления. Информативность индикатора решающим образом зависит от качества и доступности данных.

6.3.5 Бланк спецификации на индикатор

Бланк спецификации на индикатор

Цель

Бланк спецификации предназначен для оценки значимости индикаторов. Кроме того, он позволяет понять и надлежащим образом интерпретировать цели и содержание, а также выявить взаимовлияние между данным индикатором и другими индикаторами (с целью своевременного осознания взаимосвязи между ними) и учесть региональные особенности. Приведенный ниже бланк помогает зафиксировать указанные характеристики в явном виде.

Дата:

Номер версии:

Подготовил (-а):

Ключевой индикатор																	
Цель																	
Задача																	
Подзадача																	
Связь с ЦУР	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
Связь с направлениями устойчивого развития																	
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития																	
Дефиниция																	
Значимость для устойчивого развития																	
Наличие в других наборах индикаторов (вертикальная интегрированность)	Уровень ООН																
	Уровень ЕС																
	Национальный уровень																
	Региональный уровень																
Валидность																	
Функция	Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта																
	Индикатор входа-выхода																
	Индикатор входа																
Формулировка																	
Формула расчета																	
Единица измерения																	

Пример: индикатор	Ключевой	Местные инвестиции в развитие возобновляемой энергетики																
Первичная цель		Обеспечение доступа к недорогим, возобновляемым, надежным источникам энергии — ЦУР 7																
Задача		Активизировать сотрудничество также на международном уровне и поощрять инвестиции в научные исследования и развитие всех сфер возобновляемой энергетики, облегчать доступ к чистым источникам энергии и концепциям энергоэффективности																
Подзадача		Облегчать доступ к возобновляемым источникам энергии — ЦУР 7a.2																
Связь с ЦУР		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
								7a.2						13.2				
Связь с направлениями устойчивого развития		Экология: климат и энергия																
Связь с повестками или образами будущего в области устойчивого развития		Напр., климатически нейтральный муниципалитет																
Дефиниция		Доля расходов местного бюджета на инвестиции в развитие возобновляемой энергетики																
Значимость для устойчивого развития		Под энергией из возобновляемых источников понимают все виды энергии, для получения которой не используются такие исчерпаемые энергоносители, как, напр., уголь, газ и нефть. Сюда относится, напр., энергия солнца, ветра и воды. Благодаря отсутствию выбросов CO ₂ и децентрализованному использованию возобновляемые источники энергии вносят определяющий вклад в обеспечение устойчивого развития и снижают зависимость от исчерпаемых ископаемых энергоносителей. Кроме того, децентрализованная генерация дает муниципалитетам возможность самим активно участвовать в развитии возобновляемой энергетики.																
Наличие в других наборах индикаторов (вертикальная интегрированность)		Уровень ООН																
		Уровень ЕС																
		Национальный уровень																
		Региональный уровень																
Валидность		Явная связь между индикатором «Увеличение местных инвестиций в возобновляемую энергетику» и задачей активизации международного сотрудничества отсутствует. Однако развитие возобновляемой энергетики является в принципе глобальной задачей.																
Функция		Индикатор результата (выхода), кратко-, средне- или долгосрочного эффекта																
		Индикатор входа-выхода							x									
		Индикатор входа																
Формулировка		В году x на развитие возобновляемой энергетики была направлена доля расходов у %.																
Формула расчета		$(\text{местные инвестиции в возобновляемую энергетику}) / (\text{расходы местного бюджета в целом}) * 100$																
Единица измерения		%																