



**PRO
HOUSE**

PRO HOUSE – Professional Housing Management in Kazakhstan
and Uzbekistan
PRO HOUSE – Профессиональное управление жилищным фондом
в Казахстане и Узбекистане

Стратегия развития

Ассоциации организаций профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд, Узбекистан

в контексте достижения Целей устойчивого развития
Повестки дня - 2030



Ташкент 2019 г.



Этот документ отражает позицию авторов и не обязательно отражает точку зрения Европейской Комиссии

Издание разработано в рамках проекта «Pro House - профессиональное управление жилищным фондом в Казахстане и Узбекистане». Мероприятия проекта нацелены на укрепление роли профессиональных управляющих жилой собственностью.

Проект частично финансируется Европейской комиссией (Программа Central Asia Invest IV Boosting Small Businesses Competitiveness). Более подробно с проектом можно ознакомиться на следующей странице.

Мнения, изложенные в настоящем издании, являются исключительно мнениями авторов и не могут распространяться в качестве отражающих позицию программы Central Asia Invest IV Boosting Small Businesses Competitiveness Европейской комиссии.

Данное издание обобщает мнение руководства и инициативной группы Ассоциации организаций профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд, а также активных собственников жилья и предпринимателей, занимающихся вопросами управления и содержания многоквартирных домов.

Работа над стратегией велась под руководством Геннадия Каленова, директора Международной ассоциации менеджмента недвижимости (МАМН). МАМН является некоммерческой организацией, зарегистрированной в Минске, Республике Беларусь. Ассоциация была основана в 2010 году при содействии Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» (ИВО), г. Берлин в рамках реализации нескольких немецко-белорусских проектов с участием организаций из Беларуси, Германии и России. Цель - поддержать профессионализм управления жильем в постсоветских странах Европы и Азии, и прежде всего в Беларуси. Подробнее о деятельности МАМН читайте на сайте: www.jildom.com

Составители:

Р.Р. Ортикова
Д.А. Азизов
А.Р. Азимов
Г. Алиева

Редактор:

Г. Г. Каленов

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

Ассоциации организаций профессиональных управляющих
и обслуживающих жилищный фонд

Узбекистан

ПРОЕКТ

Проект направлен на укрепление роли профессиональных управляющих жилой недвижимостью через их ассоциации и профессиональные союзы с целью обеспечения высококлассного обслуживания жилых домов. В центре внимания стоит повышение квалификации сотрудников в области управления жильём и по теме энергетической термомодернизации зданий.

ОСНОВНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ

Трансфер ноу-хау и накопленного опыта немецких экспертов создаст фундамент, на основании которого будут разработаны аналитические материалы и предложения для обеих среднеазиатских государств по улучшению правовых и организационных аспектов сферы управления жильём. В рамках проекта пройдёт серия обучающих мероприятий для управляющих недвижимостью и для других заинтересованных лиц как в странах-партнёрах, так и в Германии.

ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ

Анализ существующих правовых и институциональных рамочных условий, разработка рекомендаций для последующего усовершенствования, разработка долгосрочных стратегий для ассоциаций управляющих жильём, профессиональных союзов в сфере управления жилищным фондом, обучение и повышение квалификации их членов, развитие структур рынка жилья, информирование о передовом опыте жилищного хозяйства, распространение информации о проекте и его результатах.

ЦЕЛЕВЫЕ ГРУППЫ

В целевую аудиторию проекта входят профессиональные управляющие жильём, малые и средние предприятия (МСП), лица, занятые в области управления жилой недвижимостью, ассоциации управляющих жильём, оказывающие поддержку МСП, поставщики услуг, строительные компании, представители местной власти, занимающиеся жилищными вопросами, объединения собственников жилья, в также активные собственники, жильцы многоквартирных домов.

КООРДИНАТОР ПРОЕКТА

Инициатива Жилищное хозяйство в Восточной Европе (ИВО), г. Берлин, Германия www.iwoev.org

ПАРТНЕРЫ ПРОЕКТА

Европейский образовательный центр жилья и недвижимости (EBZ), г. Бохум, Германия
www.e-b-z.de

Головной союз управляющих недвижимостью Германии (DDIV), г. Берлин, Германия
www.ddiv.de

Национальная палата предпринимателей Казахстана "Атамекен", г. Астана, Казахстан
www.atameken.kz

Ассоциация организаций профессионального управления и обслуживания жилого фонда, г. Ташкент, Узбекистан
www.uyushma.uz

АССОЦИИРОВАННЫЕ ПАРТНЕРЫ

Представительство ПРООН в Казахстане
www.kz.undp.org

ИНТЕРНЕТ-СТРАНИЦА ПРОЕКТА

<https://www.uyushma.uz/pro-house>

Представление Ассоциации

Мы - Ассоциация организаций профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд

- Объединяем профессиональные управляющие и обслуживающие организации Узбекистана
- Работаем, создавая новые отношения к нашей профессии
- Выступаем за сохранение климата и окружающей среды
- Участвуем в устойчивом развитии сферы ЖКХ

Наша философия:

- Мы ассоциация **с новыми взглядами на управление жильём**
- Мы приведем многоквартирные дома **к мировым стандартам руками профессионалов**
- Мы **стремимся развиваться динамично**
- Мы **действуем в интересах бизнеса**, чтобы бизнес действовал в интересах жителей многоквартирных домов
- Мы **ставим себе цели и добиваемся этих целей**
- Мы **смотрим на 10 лет вперед** и дальше, и восприимчивы к опыту других
- Мы действуем в **соответствии с данной философией**



Правление Ассоциации на одном из своих заседаний

Содержание

1. Введение	6
2. Общая информация о рынке управления жильём в Узбекистане и анализ целевых групп Ассоциации.....	11
3. Краткая история и анализ развития Ассоциации	15
4. Общие положения. Результаты SWOT-анализа развития Ассоциации.....	17
5. Организационное развитие. Видение (образ желаемого будущего - 2030)	21
6. План коммуникации для достижения поставленных целей	22
7. Системный подход в развитии Ассоциации	28
8. Внутренние мероприятия, направленные на укрепление Ассоциации	36
9. Заключительные положения.....	37
10. Контакты	38
11. Список использованных материалов.....	38

1. Введение

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

Мы планируем уделять внимание в своей работе и экономическим, и социальным, и природоохранным вопросам. Ведь каждый из нас заинтересован в доступности качественных жилищно-коммунальных услуг, в безопасности проживания в домах и во дворах, и на улицах, в чистом воздухе.

Мы хотим, чтобы и настоящие, и будущие поколения жителей городов Узбекистана гордились своими городами. Чтобы они проявляли инициативу и в решении местных проблем, и в выдвижении и реализации новых креативных проектов. Таких проектов, которые будут работать на сплочение местного сообщества, укрепление позитивного имиджа (а имидж потом — содействовать привлечению инвестиций) нашим городам.

Серьезным стимулом для написания Стратегии Ассоциации стало наше участие в международном проекте Европейского Союза Pro House - Профессиональное управление жилищным фондом в Казахстане и Узбекистане. В этом проекте вместе с нашей Ассоциацией принимали участие коллеги из Казахстана (Нур-Султана, Алматы, Петропавловска, Актау и других городов) и Узбекистана (Ташкента, Нукуса, Самарканда, Ургенча и других городов). А в качестве ведущего партнера проекта выступала немецкая организация «Инициатива «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» (IWO), г. Берлин, имеющая большую партнёрскую сеть, объединяющую экспертов Германии, западноевропейских стран, а также стран Прибалтики и Восточной Европы. Благодаря этому факту в рамках проекта экспертную поддержку предоставляли не только немецкие эксперты, а также эксперты из Беларуси, Латвии, Литвы, Эстонии, Украины. В рамках данного проекта мы обсуждали проблемные вопросы, связанные с законодательством, организацией работы управляющего, ролью и задачами ассоциаций, вместе искали выходы из сложных ситуаций и определяли пути реализации инновационных замыслов.

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

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

Стратегия развития жилищной Ассоциации:

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

«В нашей жилищной ассоциации мы сами участвовали в выработке направлений развития. Наши предложения включены в официальную стратегию, и мы верим и поддерживаем делами

реализацию нашей Стратегии», — говорят сегодня многие жители белорусских городов, ощущая свою значимость, внимание со стороны руководства ассоциации и долговременность перспектив в данном месте. Это цитата из отзывов участников по созданию стратегий развития жилищных ассоциаций в Бобруйске, Витебске, Пинске и Мозыре. Эти ассоциации объединяют белорусские КСК, наша ассоциация конечно иная, но принципы и подходы к развитию, как показывает практика, общие.

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

Стратегия продвигает местный бренд, и благодаря этому работа управляющих компаний становится более перспективным, привлекает новых членов представителей малого и среднего бизнеса в сфере управления недвижимым имуществом и инвестиции. Одновременно усиливается чувство «местного патриотизма», гордость за свой город и желание активного его развития.

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

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

В отличие от стратегий устойчивого развития территорий, Стратегия развития нашей Ассоциаций — документ и действия, определяющие развитие конкретной организации, созданной с определенными целями и объединяющей фиксированный круг участников. В этой связи и позитивные результаты от стратегической работы в Ассоциации будут проявляться в:

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

Самое распространённое заблуждение в Ассоциациях управляющих компаний: - «Нужно искать деньги и новых членов, экологией и политикой пусть занимаются экологи и политики»!
Это не так. Устойчивые решения учитывают 3 измерения:

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



Наша ассоциация молодая, но динамично развивающаяся, и мы просто не можем не учитывать опыт коллег из Германии и Беларуси, а также Казахстана.

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

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

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

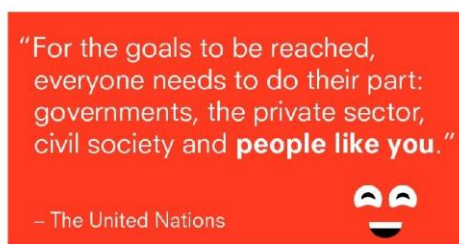
При работе над данной Стратегией мы использовали указанное выше пособие, которое разработано как профессиональное приложение общего «Кодекса устойчивого развития Германии» (КУРГ), принятого немецким Советом по устойчивому развитию в 2011 и обновленного в 2014 году. Данный немецкий кодекс является стандартом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

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

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

пунктов изложены ориентиры, показатели и характеристики тенденций для их последующего мониторинга.

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



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

- Организация Объединенных Наций



Общий алгоритм действий при создании жилищных Союзов и ассоциаций.

Начинаем с анализа, выявляем проблемы.

Ставим цели (видим будущее).

Определяемся с нужными действиями, отбрасывая ненужные.

Оцениваем ресурсы, сопоставимые достижению целей.

Разрабатываем план привлечения недостающих ресурсов.

Пишем общую стратегию.

Стратегический диалог требует времени. Дистанция дает обзор. Поэтому необходимо делать «периодические стратегические паузы» и внимательно следить за потоком оперативных событий (изменение законов, изменение технологий, изменение климата и связанных с ним требований по уходу за жилой недвижимостью).

Разработка стратегии означает совместное размышление о жизни Ассоциации за рамками оперативной работы, анализ ежедневных действий и при необходимости их переструктурирование.

Процесс разработки стратегии служит способности Ассоциации выжить в будущем и делает акцент на формулировании задач ассоциации, а затем переформулировании этих задач.

Разработка стратегии служит устойчивому успеху Ассоциации.

С чего начинается разработка Стратегии развития? С постановки вопросов.

Какова наша миссия?

Миссия описывает роль ассоциации и ее связи с обществом

Каково наше видение?

Видение описывает цель, которую ассоциация в будущем желает достичь

Шаг первый. Поиск ответов на вопросы.

Для чего существует наша ассоциация?

Для кого работает наша ассоциация?

Как финансируется ассоциация?

Какие проблемы клиентов мы решаем?

Какую пользу приносит ассоциация своим клиентам и своим партнерам?

Шаг второй. Выявление.

Внутренние сильные стороны ассоциации

Внутренние слабые стороны ассоциации

Внешние риски для ассоциации

Внешние шансы ассоциации

Шаг третий. Определение стратегических вариантов действий. Например, это может быть решение о создании дочерних коммерческих организаций ассоциации и иные, которые определяют стратегию развития ассоциации в будущем, приведут к успеху в развитии.

Шаг четвёртый. Стратегическое решение.

Шаг пятый. Определение, планирование и реализация конкретных мероприятий и действий.



В поисках новых идей, на одном из заседаний правления Ассоциации в 2019 г.

2. Общая информация о рынке управления жильём в Узбекистане и анализ целевых групп Ассоциации

2.1. Преамбула.

В Узбекистане 11 октября 2019 г. Сенат одобрил Закон Республики Узбекистан «Об управлении многоквартирными домами». Действие Закона распространяется на собственников жилых и нежилых помещений в многоквартирных домах, управляющие многоквартирным домом организации и управляющих, товарищества собственников жилья, а также других лиц, деятельность которых связана с управлением многоквартирными домами.

В Законе дано лаконичное определение общего имущества: «Общим имуществом являются общие помещения в многоквартирном доме, несущие и ограждающие конструкции, межквартирные лестничные клетки, лестницы, лифты, лифтовые и иные шахты, коридоры, технические этажи, подвалы, чердаки и крыши, внутридомовые инженерные сети и коммуникации, механическое, электрическое, санитарно-техническое и иное оборудование и устройства, находящиеся за пределами или внутри помещений и обслуживающие более одного помещения».

Законом также определён открытый конкурс на управление многоквартирным домом, который основывается на создании равных условий участия в конкурсе, добросовестной конкуренции, доступности информации о проведении конкурса.

В целом Закон направлен на профессионализацию деятельности, установления порядка, и содержит очень много правильных и своевременных законодательных инициатив.

В то же время, «по договору управления многоквартирным домом управляющая организация или управляющий по заданию собственников помещений в течение согласованного срока за плату обязуется оказывать услуги и (или) выполнять работы по управлению, надлежащему содержанию, эксплуатации и ремонту общего имущества, осуществлять иную деятельность, направленную на достижение целей управления многоквартирным домом». К сожалению, Закон не отделил управление от сервиса и эксплуатации, как это уже сделали законодатели в Республике Беларусь. Управляющие компании по-прежнему, как ЖЭКи в СССР, наделены обязанностью быть ремесленниками.

В настоящее время в стране функционируют свыше 4 тысяч товариществ частных собственников жилья (ТЧСЖ), обслуживающих более 32,4 тысячи многоквартирных домов. При этом сельское население примерно равно по численности городскому.

Есть и проблемные вопросы такие как не налажен действенный контроль за обеспечением сохранности многоквартирного жилищного фонда, зачастую нарушаются установленные требования по его технической эксплуатации и безопасного проживания в нём населения. Не соблюдаются правила и сроки проведения ремонтно-восстановительных работ многоквартирных домов, что в свою очередь вызывает справедливые нарекания со стороны жителей.

ТЧСЖ, к сожалению, не является «идеальным» способом управления многоквартирным домом. Вся власть принадлежит общему собранию, а организовать их крайне сложная задача. Если жильцы пассивны, ТЧСЖ не дееспособны.

Законодательством Узбекистана и ранее была предусмотрена возможность работы управляющих компаний, они работают на рынке. Но занять серьёзную долю рынка не смогли. Одна из причин кроется в том, что для того, чтобы нанять управляющую компанию, жильцы все равно должны

были организовать и поддерживать свое ТСЖ. В итоге в большинстве случаев ТСЖ занимаются обслуживанием дома сами, делая собственный «квазибизнес». Новый Закон устраняет это противоречие и даёт возможности развития управляющим компаниям.

В настоящее время, бизнесменов - отпугивает плачевное состояние инфраструктуры многоквартирных домов и ответственность за их состояние. Жители - опасаются, что в случае прихода бизнесменов (Управляющих компаний) размеры обязательных взносов взлетят до небес.

Новый Закон имеет цель:

- оздоровить финансовое состояние системы обслуживания жилья
- решить вопрос проблемных кредитов
- укрепить материально-техническую базу

В результате (по плану) улучшится работа с обращениями населения, будет организована круглосуточно действующая аварийно-диспетчерская служба.

Таким образом, запуская пилотные проекты по организации различных форм управляющих компаний для того, чтобы продемонстрировать на практике преимущества профессионального управления жильём, власти Узбекистана демонстрируют понимание необходимости изменений. Это очень важно для развития нашей Ассоциации.

2.2. Управляющие компании.

В настоящее время в Ташкенте работают свыше сотни «Управляющих компаний», которые с точки зрения европейской практики являются скорее сервисными.

Управляющая компания (по законодательству Республики Узбекистан) в настоящее время пользуется «Рекомендациям по созданию управляющих организаций» (утверждены Министерством жилищно-коммунального обслуживания Республики Узбекистан от 26.10.2018 г. №333).

Постановлением Кабинета Министров Республики Узбекистан от 04.01.2019 №5 утверждена Схема Управления многоквартирным жилищным фондом управляющими компаниями и Дорожная карта реформ. В частности, предусмотрено заключение договора управляющей компанией с собственниками помещений многоквартирного жилищного фонда или их доверенным лицом на содержание, эксплуатацию и ремонт имущества общего пользования многоквартирного дома. Это ещё раз подтверждает, что Управляющие компании рассматриваются скорее, как частные ЖЭКи.

Действующие управляющие компании осуществляют не свойственные им функции (делают все сами):

- собирают деньги собственников помещений ТСЖ
- проводят различные работы по ремонту общего имущества и санитарному содержанию
- сами контролируют выполнение своих выполненных работ
- сами себе выплачивают вознаграждение
- предъявляют счета за эти работы собственникам помещений ТСЖ

Следует отметить, что в Ташкенте есть 2 Управляющие компании, которое рискнули работать с собственниками помещений МЖД без создания ТСЖ, но этот правильный и смелый эксперимент не имел под собой законодательной базы – до принятия нового Закона.

Роль Ассоциации:

- способствовать законодательному закреплению за управляющими компаниями, как способа управления общим имуществом совместного домовладения, права работать по Республиканским стандартам на возмездной основе, оказывая объединениям собственников имущества только одну услугу – по управлению общим имуществом

- способствовать созданию Республиканской комплексной системы обучения управляющих общим имуществом в колледжах и ВУЗах, для чего разработать концепцию программы обучения и рекомендации
- содействовать развитию сервисных компаний как отдельного направления бизнеса, в том числе путём создания дочерних сервисных компаний управляющими компаниями (в дальнейшем)
- способствовать законодательному запрету для Управляющих Компаний получать на свои расчётные счета любых денежных средств от собственников помещений, за исключением определённых договором на управление общим имуществом (только за услугу по управлению)
- пропагандировать преимущества профессионального управления с привлечением хорошо обученных управляющих на конкурсной основе
- защищать интересы Управляющих Компаний на различном уровне при подготовке и принятию решений по изменению национального законодательства, выступая партнёром власти в этой области отношений
- для решения задачи объединить максимальное количество управляющих компаний посредством их членства в Ассоциациях.

2.3. Иные юридические лица.

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

- сервисные компании (группы компаний)
- объединения предпринимателей
- IT – компании
- медиа-компании
- ресурсные компании

В будущем такие компании станут скорее кооперационными партнёрами.

2.4. Потенциальные партнёры Ассоциации.

Наименование	Функция (миссия)	Цель партнёрства
Министерство жилищно-коммунального обслуживания (МЖКО) Республики Узбекистан	Реализация единой государственной политики и межотраслевой координации в сфере жилищно-коммунального хозяйства, реализация государственных программ по строительству малоэтажного жилья, реализация функций заказчика по строительству малоэтажных домов, водоснабжения, канализации, отопления организация аварийного сноса жилья	Обеспечение наиболее полного учета предложений по совершенствованию жилищного законодательства, вовлечению бизнеса в процесс управления, по совершенствованию механизмов финансирования ремонтов МЖД и внедрению профессионального управления МЖД, а также валидация применимости предлагаемых решений
Центр поддержки предпринимате	Преодоление искусственных препятствий в процессе формирования класса	Представление интереса бизнеса в сфере ЖКХ и управления жилым фондом. Содействие в создании благоприятной

ль-ства и фермерства Узбекистана	собственников рыночных реформ в стране и обеспечение их реализации, обеспечение практических гарантий свободы предпринимательства, полная поддержка правовой поддержки малого бизнеса.	среды для привлечения инвестиций в сектор ЖКХ. Содействие в установлении межсекторного партнёрства.
Местные представительные и исполнительные органы (Хокимияты областей и городов)	Реализация государственной политики на местном уровне, планирование развития города, решение вопросов местного значения	Участие в работе постоянных комиссий для ведения конструктивного диалога. Обеспечение учета предложений Ассоциации для проведения согласованной жилищной политики. Создание условий для развития малого бизнеса и конкуренции в жилищной сфере
Ассоциации ТЧСЖ и иные жилищные ассоциации в регионах	Некоммерческие организации (жилищные ассоциации)	Содействие в организации обсуждений изменений и дополнений в законодательство, содействие в апробации предлагаемых решений по вовлечению собственников в процесс управления МЖД, схем финансирования ремонтов и внедрения профессионального управления МЖД, участие в подготовке итоговых рекомендаций
Управляющие компании в регионах и их ассоциации	Юридические лица, созданные для управления и/или эксплуатации, технического и санитарного содержания многоквартирных домов на основе возмездного договора с собственниками	Совместное участие в разработке и апробации бизнес-моделей профессиональных управляющих организаций, в разработке и внедрение новых организационно-финансовых механизмов для системного привлечения инвестиций в модернизацию жилых зданий
Собственники жилых и нежилых помещений в МЖД	Все категории лиц, обладающие правом собственности на жилое помещение	Участие в консультациях по финансовым механизмам реализации ремонтов МЖД, участие в семинарах-тренингах по более широкому вовлечению в процесс управления
Малый и средний бизнес	Индивидуальные предприниматели, малые и средние предприятия, работающие в сфере ЖКХ и смежных секторах	Участие в консультациях по совершенствованию механизмов финансирования ремонтов МЖД и внедрению профессионального управления МЖД, апробация привлечения инвестиций в управление, обслуживание и ремонт многоквартирных зданий



- ТЧСЖ и иные объединения собственников;
- управляющие компании;
- сервисные компании;
- IT – компании;
- производители (промышленные компании в сфере строительства и ЖКХ);
- собственники жилья;
- Хокимияты областей и городов.



На семинаре проекта PRO HOUSE – усовершенствование рынка и жилищных условий

3. Краткая история и анализ развития Ассоциации

а) Ассоциация работает с 2011 года, это даёт следующие преимущества:

- узнаваемость
- возможность привлечения значительных денежных средств международной технической помощи
- привлекательность для клиентов с точки зрения оценки надёжности

б) Ассоциация работает практически во всех регионах Узбекистана, состоит из управляющих компаний, на сегодня - 53 члена. Имеет потенциал к развитию и увеличению количества членов.

в) Примерно 80% жилого фонда, обслуживаемого членами ассоциации, составляют дома, построенные до 90-ого года, которые особенно нуждаются в капитальном ремонте и

энергетической модернизации. Одной из услуг ассоциации для своих членов могут стать практики такой санации, с учётом климатических особенностей страны.

г) У ассоциации есть своя веб-платформа, что способствует обратной связи с членами ассоциации, продвижению идей ассоциации и привлечению новых членов. Веб-платформа нуждается в технической доработке.

д) Ассоциация оказывает экспертные услуги министерству жилищно-коммунального обслуживания Республики Узбекистан, но не обладает правом законодательной инициативы.

е) Ассоциация не подвержена рискам со стороны изменений законодательства, напротив, политика государства направлена на развитие частного бизнеса в сферах ЖКХ.

ж) Политическая ситуация, в отличие от ситуации с техническим состоянием жилого фонда, для развития ассоциации, крайне благоприятная.

Исходная ситуация в жилищно-коммунальной сфере города, где находятся члены ассоциации.

- отсутствовали до 11.10.2019 законодательные правила и нормы, определяющие общее имущество совместного домовладения, порядок управления общим имуществом, и регулирующие все аспекты эксплуатации многоквартирного жилищного фонда
- острый дефицит финансов, слабая материально-техническая база, недостаток квалифицированных и хорошо обученных кадров, особенно управляющих
- реальные доходы населения не позволяют населению принимать активное участие в модернизации жилого фонда
- растущие требования к современной инфраструктуре не соответствуют имеющимся (например, кварталы «Махалля»)
- демографическое развитие - много детей молодежи, поэтому в ближайшем будущем будет расти потребность в доступном жилье
- урбанизация населения сопровождается усиливающимся патернализмом

Текущие мероприятия ассоциации.

- стандартные (представление общих интересов в местных и республиканских органах власти, консультирование по жилищным, налоговым, административным, бухгалтерским вопросам, содействие в разработке бюджета, подготовке отчетов, собраний, ревизий, проведение семинаров по повышению квалификации, разработка методических материалов, рассылка бюллетеней с примерами из судебной практики)
- инновационные – участие в экспертных обсуждениях законодательных инициатив и нормотворчества, а также в процессах подготовки, внесения изменений и дополнений в жилищное законодательство, и иные
- представительские – участие в национальных и международных конференциях с целью получения ноу-хау для развития ассоциации

Текущая деятельность свидетельствует об удовлетворительном развитии ассоциации.

Ближайшие задачи ассоциации направлены

- на привлечение членов ассоциации – организация партнерского сотрудничества между членами ассоциации - участниками сферы управления, органами государственного управления и государственной власти на местах
- на развитие ассоциации – развитие и поддержка участников отношений в области управления и обслуживания общего имущества многоквартирных домов, правовая, экономическая поддержка членов ассоциации
- техническое и организационное развитие - разработка формы отчета управляющей организации перед собственниками о выполнении договора управления, создание единой юридической службы для ассоциации, разработка типового договора управления многоквартирными домами

Среднесрочные цели ассоциации (на 3-4 года):

- активно участвовать в разработке единой политики в сфере управления многоквартирными домами в Республике Узбекистан, учредить Академию управления жилой и нежилой недвижимостью
- разработать предложения для создания конкурентной среды в сфере управления и обслуживания
- участвовать в разработке Стандартов профессиональной деятельности управляющего совместным домовладением, Стандартов по содержанию и текущему ремонту общего имущества

Долгосрочные цели ассоциации (на срок 7 – 10 лет):

- разработать Программу энергосбережения для многоквартирных домов
- разработать Правила страхования рисков управляющих организаций
- разрабатывать мероприятия организационного развития и внедрить прогрессивные методы организации труда
- участвовать в создании программ обучения и переподготовки, управляющих общим имуществом в многоквартирных домах, проведении научных исследований и публикаций совместных научных статей
- проводить регулярные социологические опросы собственников жилья с целью корректировки деятельности ассоциации
- создать единую юридическую службу для членов ассоциации
- укреплять техническую базу ассоциации

Основные выводы:

- в целом отдельные идеи ассоциации систематизированы, но не учтены финансовые возможности Ассоциации для реализации идей
- разработка Стратегии развития позволит решить в том числе и эту проблему
- адаптированное в Узбекистане немецкое Отраслевое приложение ЖКХ к Немецкому кодексу устойчивости может стать хорошей системой индикаторов для разрабатываемой Стратегии устойчивости ассоциации

4. Общие положения. Результаты SWOT-анализа развития Ассоциации

Жилой фонд на 80% состоит из зданий советской застройки, который в части благоустройства и энергоэффективной санации нуждается в значительных инвестициях. и до 20% жилого фонда относительно новые дома, которые требуют надлежащего технического управления для сохранения потребительских качеств.

Жилой фонд нуждается в проведении мероприятий по его осмотру, составлению паспортов, в том числе энергетических, внедрению элементов безбарьерной среды, совершенствованию программ по управлению отходами.

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

Основные проблемы:

- низкое качество выполнения услуг предприятиями жилищно-коммунального обслуживания

- ошибки персонала как проявление недостаточной квалификации специалистов отрасли. Несвоевременное устранение сбоев и неполадок
- отсутствие контроля и недостаточно эффективное внутреннее управление как одна из причин ухудшения работы отрасли
- проявление иждивенческих настроений собственников помещений в многоквартирных домах, неправильная эксплуатация оборудования, запущенность и износ жилого фонда
- низкий уровень финансирования работ по содержанию общего имущества в многоквартирных домах, модернизации системы и обслуживанию многоквартирного дома
- растущие требования к современной инфраструктуре не соответствуют имеющимся мощностям устаревшей инженерной коммунальной системы
- дисбаланс потребностей и возможностей
- проблемы отношений между заказчиками, подрядчиками и потребителями в правах, обязанностях сторон, системе взаимодействия

Достижения.

За время своей работы в течение 8-ми лет Ассоциация добилась определённых результатов:

- участие в различных совещаниях с органами государственной власти Республики Узбекистан по модернизации жилищного законодательства в интересах граждан
- очень хорошее взаимодействие с министерством жилищно-коммунального обслуживания
- участие в различных международных проектах, а также участвует в Международных конференциях в Германии, Беларуси, Казахстане, Узбекистане, и имеет кооперационных партнёров в этих странах
- управление своей веб-платформой и совершенствование своих компетенций в цифровизации экономики недвижимости

Перспективы.

Ассоциация ставит перед собой задачи на перспективу по следующим направлениям:

- оказание содействия предпринимательской деятельности членов Ассоциации, связанной с профессиональным управлением и обслуживанием жилищного фонда в Республике Узбекистан
- повышение профессионального уровня членов Ассоциации и других участников рынка жилищных услуг
- содействие формированию ответственных и грамотных заказчиков жилищных услуг в лице собственников помещений и товариществ частных собственников жилья, развитию договорных отношений в области управления, обслуживания и ремонта жилищного фонда
- взаимодействие с органами государственной власти на местах, общественными объединениями, товариществами частных собственников жилья и их ассоциациями, органами местного самоуправления граждан с целью представления и защиты общих интересов организаций, управляющих и обслуживающих жилищный фонд
- внедрение лучшего опыта, новых технологий, энергосберегающих мероприятий в практику управления, обслуживания и ремонта жилищного фонда
- участие в разработке и внедрении стандартов управления и обслуживания жилищным фондом Республики

Основные цели, которые ставит перед собой Ассоциация:

- оказание содействия осуществлению реформ в жилищно-коммунальном хозяйстве Республики Узбекистан через развитие рынка жилищных услуг
- повышение качества управления и обслуживания жилищного фонда и предоставления коммунальных услуг населению
- координация деятельности профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд организаций, а также представление и защита интересов членов Ассоциации

SWOT-анализ развития Ассоциации.

Сильные стороны	Слабые стороны
<p>Основные преимущества ассоциации. История, традиции, положительный имидж Удобное месторасположение офиса Сплочённая команда специалистов Ассоциации Активные члены и Совет Ассоциации Наличие Ассоциированных членов во всех регионах Республики Наличие у Ассоциации устойчивых связей с государственными органами (Парламент Республики Узбекистан (Олий Мажлис), Министерство жилищно-коммунального обслуживания, Министерство строительство, Министерство инновации, Мэрий областей и города Ташкента) Развитые связи с общественностью Динамично развивающаяся материально-техническая база</p> <p>Видимая основа для устойчивого развития ассоциации. Активность ключевых партнёров Ассоциации в областях Наличие адаптированных тренинг материалов и возможности самих специалистов и некоторых членов по проведению таких тренингов как «Основы деятельности управляющей организации», «Основы ведения бухгалтерского учёта и отчётности в УК и ТЧСЖ», «Как выбирать подрядчика по конкурсу для выполнения работ по капитальному ремонту», «Навыки коммуникабельности, ораторское искусство, искусство жестов и выработка лидерских качеств», «Планирование работ и финансовое управление в ТЧСЖ» Комфортабельный офис, современные учебные и клубные залы, оснащённая современной техникой, мебелью, инвентарём и возможностью пользования безлимитной интернет связью</p> <p>Реальные ценные ресурсы ассоциации. Партнёрство - государственные ведомства во время рассмотрения и принятия решений по</p>	<p>Основные проблемы ассоциации. Нестабильность внесения членских взносов, негативно влияющая на прогнозное планирование деятельности Ассоциации Недостаточное активное вовлечение в членство столичных управляющих компаний Отсутствие коммерческой деятельности Ассоциации</p> <p>Помехи для развития ассоциации. Слабая информированность круга заинтересованных лиц о деятельности организации Отсутствие четкой маркетинговой стратегии Основная деятельность Ассоциации построена на опыте, личных характеристиках и связях нескольких активных членов организации, остальные больше участвуют как наблюдатели</p> <p>Помехи для развития на принципах устойчивости. Перезагрузка функции АУП, как следствие Отсутствие достаточной финансовой составляющей для привлечения специалистов отрасли на условиях полной занятости Отсутствие поддержки Целей Повестки-2030 на государственном уровне</p>

<p>вопросам управления и обслуживания жилищного фонда согласовывают и прислушиваются к мнению специалистов и активов Ассоциации, посредством включения их в состав официальных рабочих групп</p> <p>Очень дипломатичные, привлекательные и хорошо осведомлённые узкие специалисты являются активами и специалистами Ассоциации</p> <p>Дифференцированная система членских взносов в зависимости от продолжительности членства в Ассоциации</p> <p>Наличие собственного сайта, Телеграмм канала и группы для обсуждения новостей, проблемных вопросов и обратной связи с постоянными и потенциальными членами Ассоциации</p>	
<p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>Ассоциация может стать более устойчивой, опираясь на следующие внешние возможности.</p> <p>Более активная работа в регионах страны по информированию заинтересованных лиц перспективами развития отрасли, бизнес-процессов УК и Ассоциации</p> <p>Пути приближения ассоциации к образу желаемого будущего.</p> <p>Участие в международной деятельности Совершенствование законодательной базы Предоставление качественного обучения Изучение международного опыта и адаптация лучшего зарубежного опыта к условиям страны Стать одним из инициаторов создания Ассоциации Управляющих Компаний Средней Азии Вступить в Международную ассоциацию менеджмента недвижимости (МАМН) с целью получения современных практик управления</p>	<p style="text-align: center;">Препятствия</p> <p>Помешать осуществлению целей Стратегии Ассоциации могут следующие угрозы.</p> <p>Политические и юридические негативные факторы Непонимание властью роли и значения Ассоциаций жилищного сектора Неготовность власти к компетентному, конструктивному диалогу с Ассоциацией Возможное усиление кризиса и политической нестабильности в стране Большая подверженность изменениям в законодательстве</p> <p>Неизменные препятствия на пути реализации Стратегии.</p> <p>Медленное развитие рынка управления жильем, реальной Отсутствие среднесрочной перспективы деятельности частных управляющих компаний.</p>

5. Организационное развитие. Видение (образ желаемого будущего - 2030)

Ассоциация должна стать:

- Координирующей организацией для взаимодействия организаций бизнеса - профессиональных управляющих и сервисных компаний, индивидуальных предпринимателей в сфере ЖКХ.
- Ресурсным центром, объединяющим экспертов для создания обучающих программ для управляющих жилой недвижимостью, а также практиков для разработки Стандартов по уходу за недвижимостью, а в дальнейшем - стратегического планирования в контексте «Повестки-2030».
- Инструментом для привлечения внешних ресурсов в партнёрстве с крупными международными организациями, такими как ЕК (Европейская комиссия), ПРООН, ЮНИСЕФ, для реализации разработанных Ассоциацией в конструктивном диалоге с органами власти планов постепенной трансформации системы управления жилой недвижимостью, модернизации жилого фонда.
- Веб-площадкой обмена электронными технологиями с возможностью их быстрого внедрения и создания национальных брендов в этой сфере.
- Сетевой структурой, имеющей собственную образовательную платформу для обучения управляющих и предоставления им мест для трудоустройства, прохождения практики во время обучения.

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

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

Главная целевая группа Ассоциации в 2030:

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

6. План коммуникации для достижения поставленных целей

Цель плана коммуникации.

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

Внутренняя коммуникация.

Цель внутренней коммуникации заключается в постоянном контакте с членами и партнерами ассоциации для обеспечения долгосрочного стабильного сотрудничества, определения общих целей и интересов, реализации совместных мероприятий. Регулярное общение должно способствовать тому, чтобы члены Ассоциации идентифицировали себя с ней и осознавали пользу от участия. Для этого необходимо информировать о новостях в развитии организации, текущей деятельности и проектах, предоставлять интересную и полезную информацию (например, о соответствующих изменениях в законодательстве и судебной практике, о важных событиях в области строительства, капитального ремонта, домовладения и аренды, страхования, а также в технической и административной областях) и, таким образом, всегда быть на переднем плане событий.

Внешняя коммуникация.

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

Инструменты коммуникации.

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

- фирменный логотип Ассоциации
- Интернет-страница www.uyushma.uz [и страницы в социальных сетях](#)
- консультационная работа представителей Ассоциации в рабочих межведомственных группах, на семинарах в Узбекистане
- листовки Ассоциации с краткой информацией
- пресс-релизы мероприятий Ассоциации
- пресс-конференции и пресс-релизы о важных событиях Ассоциации
- статьи в СМИ
- экспертные выступления на радио и телевидении
- аналитические материалы и социологические опросы, анкетирование

Ответственность и оценка эффективности работы Ассоциации.

Ответственность за реализацию коммуникационных мероприятий закреплена в первую очередь у исполнительного директора Ассоциации Ортиковой Рахимы Рахимовны, но может ими делегироваться

другим членам Правления. План коммуникации должен регулярно актуализироваться на заседаниях правления.

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

Процесс оценки эффективности Ассоциации будет заключаться с следующих мероприятиях:

- Знать, кто ключевые внутренние и внешние заинтересованные в работе Ассоциации стороны. Быть уверенными, что они знают друг друга.
- Выяснить, как все участники Ассоциации воспринимают процесс оценки эффективности Ассоциации и как будут использованы результаты оценки.
- Достичь принципиального согласия о том, что все оценки будут использованы для выявления возможностей улучшения, а не для поиска и наказания виновных. Прояснить, что если такие возможности будут найдены, то будет оказана помощь по их использованию.
- Достичь принципиального согласия с заинтересованными в работе Ассоциации сторонами о том, что перечень целей и средств их достижения, а также связи между ними должны быть озвучены.
- Прийти к общему согласию членов Ассоциации, что не все можно оценить. Нужно время, чтобы убедиться, что это действительно оценка, а не разговоры о ней. Результатом оценки будет совокупность целей, средств и ресурсов.
- Показать каждому члену Ассоциации план оценки и добиться согласия по ограничению набора критериев оценки. Наибольший приоритет должны получить критерии, важные для выживания организации и достижения основных целей развития.
- Добиться согласия по процессу оценки, стандартам и времени оценки эффективности, которые будут применены к оценке уровня эффективности.

Работа с целевыми группами

Члены Ассоциации и потенциальные члены

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Члены ассоциации	Ортикова Р.Р.	Обеспечение долгосрочного стабильного сотрудничества, определение общих целей и интересов	Информирование о разработке Стратегии Ассоциации и приглашение к участию для предложений по доработке	Декабрь 2019
			Утверждение доработанной Стратегии на общем собрании Ассоциации	Март 2021
			Первая оценка эффективности Ассоциации	Апрель 2021
			Рассылка электронного инфо-бюллетеня в адрес членов ассоциации (по мере необходимости)	С марта 2020

Управляющие и сервисные компании г. Ташкент	Ортикова Р.Р.	Обеспечение долгосрочного стабильного сотрудничества, с целью трансформации модели управления совместными домовладениями и определение общих целей и интересов	Разработка предложений по результатам эксперимента по внедрению в практику положений Закона «О многоквартирных жилых домах»	2020
			Организация конференции в Ташкенте с обсуждением системы подготовки управляющих для формирования штата УК в Узбекистане	2021
			Информирование УК о лучших мировых практиках управления жильём через электронную рассылку	Ежегодно
			Информирование УК о преимуществах профессионального управления жильём на принципах устойчивого развития, семинары	Ежегодно

Органы власти (законодательные и исполнительные)

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

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

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Хокимият города Ташкент	Ортикова Р.Р.	Достижение конструктивного диалога на постоянной основе с целью улучшения условий деятельности управляющих и сервисных компаний	Разработка электронной брошюры «Новый взгляд на систему управления жильём в Ташкенте» Организация и проведение совместного «круглого стола» по актуальным	2021 Один раз в год

Органы территориально-общественного самоуправления			вопросам деятельности управляющих и сервисных компаний	2021
			Организация и проведение «Школы грамотного потребителя жилищно-коммунальных услуг»	2022
			Организация и проведение «Школы собственника жилья»	

Сетевые партнеры (спонсоры, доноры и другие кооперационные партнеры)

Важно проинформировать сетевых партнеров о том, что Ассоциация участвует в большом количестве международных мероприятий и планирует стать членом Международной ассоциации и к 2030 году – членом одного из Международных союзов. Кроме того, необходимо информировать СМИ о том, что Ассоциация стремится услышать интересы своих кооперационных партнёров, всегда их учитывать и лоббировать.

Кооперационных партнёров и спонсоров необходимо регулярно информировать о достижениях Ассоциации и мероприятиях Ассоциации. Намёк на то, что достижение результата является результатом сотрудничества с партнёром всегда приветствуется в таком информировании.

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Сервисные и клининговые компании	Ортикова Р.Р. Каргина С.В. (ответственная в Ассоциации за реализацию Стратегии)	Консолидация работы по защите общих интересов, выступление с общими законодательными инициативами и предложениями по совершенствованию рамочных условий в жилищном секторе	Совместные тематические семинары, конференции с представлением и рассылкой результатов	2020-2030 два раза в год
Застройщики объектов жилищного строительства				2021-2025
Жилищные ассоциации			Разработка совместной программы для профессии «управляющий», поддержка дальнейшего тематического наполнения программы обучения по тематике экономики недвижимости	2021-2023
Профильные учреждения образования				

			Разработка рекомендаций по внедрению в практику деятельности управляющих и сервисных компаний «хаусмастеров»	
--	--	--	--	--

Средства массовой информации (СМИ)

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

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

В тоже время, необходимо понимать патерналистские настроения целевой группы, нежелание разбираться в тонкостях управления жильём. Профессиональная и точная информация редко попадает на страницы большинства изданий, имеющих значительный тираж. Серьёзные материалы о деятельности Ассоциации могут размещать только специализированные издания, которых пока в городе нет. Новостные СМИ не заинтересованы уделять время и печатные площади для размещения специфической информации по управлению недвижимостью. Эта тема слабо востребована в обществе и среди чиновников.

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

Собственники квартир, нежилых помещений и арендаторы

Население Узбекистана, в условиях усиливающейся урбанизации, в целом имеет очень слабую информированность о юридических, экономических и социальных аспектах совместных домовладений и практиках управления жильём. Специальной литературы и программ просвещения и обучения собственников на постоянной основе нет, частично этот недостаток устраняют малочисленные НГО в жилищной сфере.

Судя по форумам, страницам в социальных сетях, информация о деятельности управляющих и сервисных компаний, а также ТЧСЖ, и всех организаций сферы ЖКХ носит негативный характер.

Поэтому информация для населения должна быть краткой или умеренно краткой, и изложена очень простым языком. Такая информация может готовиться совместно с журналистами, задачей которых является - облегчить восприятие информации потребителями, не искажая суть. Очень полезным инструментом установить контакт с собственниками помещений являются «клубы по ЖКХ для журналистов», где они овладевают терминологией и получают достоверную информацию о происходящих событиях.

Это очень важная работа, так как СМИ оказывают большое влияние на формирование общественного сознания. Управление как вид деятельности (например, через управляющие компании) не популярно в силу отсутствия положительной информации в СМИ, а также неправильным пониманием организации процесса управления компаниями, относящими себя к «управляющим».

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

Целевые группы	Ответственный	Цель коммуникации	Путь коммуникации	Срок
Собственники жилых и нежилых помещений, арендаторы	Ортикова Р.Р.	Выяснение степени осведомленности населения о проблемах жилищно-коммунального хозяйства, о юридических и коммерческих вопросах управления жильём. Информирование населения об общем имуществе в ТЧСЖ и других способах управления совместными домовладениями Информирование населения об организации индивидуального учёта потребления ресурсов и энергоэффективной санации домов	Проведение социологических опросов (анкетирования в Ташкенте) Участие в телевизионных специализированных просветительских программах «Школа грамотного собственника» Разработка «Книги управляющего жилой недвижимостью» и распространение	2020, 2025, 2030
	Каргина С.В.			2020-2030
				2021



Представители организаций-членов Ассоциации, 2019г.

7. Системный подход в развитии Ассоциации

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

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

Критерии устойчивости

Критерии устойчивости 1–4 по общим вопросам стратегии

1. Стратегический анализ и мероприятия

Мероприятия	Анализ шансов и рисков	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Год постройки и структура жилфонда	34671 МЖД с общим количеством квартир 965.800 и общей площадью 58,3 млн м ² , доля приватизированных помещений составляет 98,8% (дома, построенные в период Советского Союза) Ассоциация планирует решение вопросов аварийных и ветхих зданий: <ul style="list-style-type: none">внесение предложений в заинтересованные местные и государственные органы по процедурам технических норм отнесения к категории аварийности и ветхости <i>индикатор – разработка предложений в 2021-2022</i>
	Структура жильцов	Ассоциация планирует провести анализ возрастной структуры жильцов членами Ассоциации в границах их деятельности <i>индикатор – аналитический отчет и внесение предложение в план развития Ассоциации в 2021-2022</i>
	Структура платежей за жильё	15% - взносы, остальное – плата за коммунальные ресурсы (водоснабжение и водоотведение, газ, тепло, утилизация мусора, электроснабжение)
	Энергетическое состояние	99,9% жилья требует проведения мероприятий по энергетической санации
	Безбарьерная среда	<ul style="list-style-type: none">необходимые условия созданы примерно в 2% МЖДАссоциация планирует провести анализ в целях определения дальнейших действий для улучшения условий для комфортного проживания лиц с ограниченными возможностями <i>индикатор – аналитический отчет и внесение предложений в план развития Ассоциации в 2022-2023</i>

Градостроительство	Градостроительные требования	планируем наладить взаимодействие с хокимиятом по созданию комфортной инфраструктуры на территории, прилегающей к МЖД (наличие автобусных остановок, скверов, мусорных тумб, озеленения, освещения и др.) <i>индикатор – количество встреч с хокимиятом и результаты – наличие в местном бюджете средств на реализацию соответствующих проектов в 2022-2025</i>
	Демографическое развитие	<ul style="list-style-type: none"> ▪ стабильный прирост населения 23,3%. ▪ урбанизация городов – 24% ежегодно
	Новое строительство/снос	в 2018 – 24% нового строительства в городах, 76% в сельской местности Ассоциация планирует оказывать содействие в обсуждении планирования нового строительства для сохранения благоприятных условий проживания в существующих МЖД (избегание слишком плотной застройки за счет сокращения прилегающих территорий) <i>индикатор – участие в общественных мероприятиях хокимията, инициирование такого рода мероприятий в 2021-2025</i>
	Экономия площадей для строительства, дворовых пространств	<i>нет данных</i>
	Социальные стандарты	планируем мониторить выполнение членами Ассоциации Стандартов, принятых в Узбекистане
	Избежание джентрификации	планируем повышение стандартов обслуживания МЖД, стремление к эффективному управлению МЖД, повышающему уровень комфорта проживания <i>индикатор – разработка единых для членов Ассоциации принципов управления и обслуживания МЖД в 2022</i>
Инвесторы-застройщики	Потенциал застройщика, шансы и риски	планируем наладить межсекторное сотрудничество с целью координации деятельности в 2021
Сотрудники ассоциации	Возрастная структура и образование	планируем содействовать повышению уровня образования сотрудников (в том числе посредством участия в семинарах, тренингах). <i>индикатор – позитивная динамика в компетенции сотрудников и их участие в разработке законопроектов</i>

2. Аспекты устойчивости, оказывающие существенное влияние на работу

Мероприятия	Стратегия и осуществление	Индикаторы по Ассоциации
Эксплуатация жилищного фонда	Энергосберегающая санация жилфонда	<ul style="list-style-type: none"> ▪ разработать в 2021 электронную презентацию и раздаточные материалы по энергосберегающей санации ▪ распространить в 2022 не менее 1.000 экз. ▪ планируем провести обучение среди членов Ассоциации - не менее 60 человек до 2022
	Стратегия нового строительства (в том числе в сотрудничестве с застройщиком)	в настоящее время три УК из числа членов Ассоциации осуществляет управление МКД в новостройках, прорабатывая концепции управления и эксплуатации на этапе строительства совместно с Застройщиками, девелоперскими компаниями <i>индикатор – в 2020-2022 увеличить количество</i>

		<i>таких УХ до 10</i>
	Снос барьеров в старом жилфонде на придомовой территории	Ассоциация совместно с муниципальными органами планирует проведение информационно-разъяснительной работы с населением по реализации программы «Современный облик кварталов» <i>индикатор – количество встреч с местными исполнительными органами не менее 1 в год</i>
	Помощь и взаимодействие между соседями	планируем реализацию проектов по разъяснению населению прав и обязанностей собственников (нанимателей) квартир, организация праздников по тематике «Дружные соседи», «Лучший сосед», «Лучший дом», «День рождения дома», «Сумалаяк», «Навруз» <i>индикатор – публикация о проектах</i>
Градостроительство	Активный партнёр Хокимията в рамках развития города	Ассоциация планирует осуществлять функцию «мостика» между хокимиятом и другими ведомствами по реализации программы урбанизации городов, внедрения современных IT-технологий в жилищный сектор, реализации законодательных норм, прописанных в Законе «Об управлении многоквартирным домом»
Инвестор-застройщик	Строительство домов/квартир для людей с низкими и средними доходами, а также для особых слоев населения (клубных, для молодежи, для пожилых)	планируем взаимодействие с застройщиками, реализующими программы строительства жилья, с целью обсуждения стандартов обслуживания, эксплуатации и управления, строящихся МЖД <i>индикатор - протоколы встреч и предложения в план развития Ассоциации</i>
Руководство сотрудниками	Создание современной структуры, политики и культуры организации	планируем формирование доброжелательного отношения и партнерской среды в коллективе, проведение на регулярной основе тренингов-семинаров по теме «ТИМ-билдинг», «Командообразование», «Современный менеджмент» <i>индикатор – разработка руководства корпоративного управления, политики качества в 2021-2022</i>
	Мероприятия по содействию здоровью	планируем реализацию в 2020-2022 для членов Ассоциации специальных бонусных программ посещения частных медицинских диагностических клиник Узбекистана, оздоровительных центров и спортивных мероприятий (йога, фитнес, плавание)
	Концепции обучения и повышения квалификации	организовать серию тренингов, семинаров, курсов повышения квалификации по темам: <ul style="list-style-type: none"> ▪ планирование работ и финансовое управление МКД ▪ основы деятельности профессиональных управляющих организаций ▪ основы ведения бухгалтерской отчетности в ТЧСЖ и УК ▪ как организовать и провести конкурс на выбор Подрядных организаций ▪ основы менеджмента ▪ навыки работы в команде ▪ навыки хорошей коммуникации и стрессоустойчивости <i>индикатор – количество обучающих мероприятий, в которых участвовали сотрудники (ежегодно)</i>

3. Цели в области устойчивости

Цели развития организации:	
Развитие собственного капитала	<ul style="list-style-type: none"> ▪ внедрение платных вебинаров в перечень услуг (2022) ▪ переход к платному обучению для управляющих в 2023
Повышение рыночной стоимости недвижимости членов Ассоциации	планируется с помощью более качественного управления недвижимостью
Экологические и социальные цели в отношении жилищного фонда:	
Цели энергосберегающей санации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ повышение уровня энергетической эффективности МЖД будет проводиться через эффективное управление МЖД ▪ будет проводиться обучение и повышение компетенции менеджеров сервисных компаний <i>индикатор – разработка обучающей программы для управляющего МЖД, хаусмастера, менеджера сервисной компании до 2022</i>
Цели сокращения выброса CO2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ будет проводиться обучение и повышение компетенции менеджеров сервисных компаний ▪ будет проводиться работа с населением с разъяснением важности предотвращения изменений климата <i>индикатор – разработка специальных брошюр и плакатов для населения в 2021 - 2025</i>
Перепланировка с учётом возрастной структуры, цели в области демографии	планируется обеспечение участия Ассоциации при разработке нормативных документов по реновации, с учетом тематики вопроса
Цели в области нового строительства	планируем наладить межсекторное взаимодействие с застройщиками объектов жилищного строительства <i>индикатор – подписание декларации о взаимодействии в 2022</i>
Повышение качества жизни и доступного жилья с социальной точки зрения	планируем участвовать в разработке и внедрении стандартов управления и содержания МЖД <i>индикатор – разработка Стандартов в 2023</i>
Развитие сотрудников	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ создать условия и стимулы для развития потенциала сотрудников, в том числе посредством направления на обучение, повышения квалификации, участия в семинарах и тренингах ▪ сотрудничать по данному вопросу с международными ассоциациями, учреждениями образования, общественными образовательными организациями в 2020 - 2030 ▪ сотрудничество с IWO (Германия) и иными некоммерческими международными организациями (МАМН) с приоритетом на передачу сотрудникам лучших европейских практик 	

4. Цепочка видов деятельности, создающих добавленную стоимость

Менеджмент жилфонда; модернизация и новое строительство:	
Употребляемые при строительстве и ремонте и благоустройстве материалы (кирпич, панельный дом, каркасный дом, утеплители, штукатурки, краски, кровли)	создание и поддержка базы данных поставщиков строительных материалов и технологий в сфере ЖКХ в 2021
Строительные материалы (социальные и экологические критерии)	разработка рекомендаций членам Ассоциации использовать при закупках экологически чистые строительные материалы в 2021
Поставка энергии, возобновляемые источники энергии	Ассоциация планирует разработать рекомендации для членов по использованию возобновляемых источников энергии. <i>Индикатор:</i> брошюра в электронном виде

Критерии устойчивости 5 – 10 в области менеджмента процессов

5. Ответственность

Ассоциация определяет членов руководства, ответственных за устойчивое развитие	
1. Члены правления	ответственный - Нуралиева Мохира член правления
2. Члены дирекции	ответственный – Ортикова Рахима. исполнительный директор
3. Привлечённые в штат эксперты по устойчивому развитию	Закиров Жамшид, Азизов Дилшод, Каргина Светлана

6. Правила и процессы

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

7. Контроль

Ассоциация информирует, как и какие индикаторы устойчивости используют в области регулярного планирования и контроля	
Выброс (сокращение выброса) CO ₂ жилфонда	<ul style="list-style-type: none"> ▪ планируется повышение уровня энергетической эффективности многоквартирного жилого дома через эффективное управление МЖД планируется предоставление информации при проведении встреч, семинаров с членами Ассоциации, размещение информации в СМИ (пресса, телевидение) в 2020-2022г.г. на регулярной основе <i>индикатор – разработка программы в 2020</i>
Удельный вес от всего жилфонда квартир, которые полностью либо частично санитрованы	планируется увеличить удельный вес санитрованных МЖД на 7 % к 2030 <i>индикатор – отчетность УК</i>

Расходы на социальные проекты	будем планировать исходя из финансовых возможностей Ассоциации в 2020-2022
Оценка уровня безбарьерной среды	планируется провести совместно с социальной общественной организацией в 2021 году <i>индикатор – отчёт</i>

8. Системы стимулирования

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

9. Привлечение целевых групп

Ассоциация информирует, как идентифицируют и включают в процесс устойчивости целевые группы, важные с общественной и экономической точек зрения	
Бизнес (компании, индивидуальные предприниматели) Новостройки – кооперативы Собственников квартир района, квартала Комитеты общественного самоуправления Специалистов администрации района, города Сотрудников образовательных и социальных учреждений	Ассоциация планирует привлекать через: <ul style="list-style-type: none"> ▪ содействие в развитии сервисных услуг ▪ обучение органов управления ▪ участие членов Ассоциации в управлении местными сообществами ▪ расширение объемов предоставляемой информации для всех целевых групп через собственный сайт, Телеграм-канал и при очных встречах ▪ организацию целевых рассылок в 2020 до 1000 представителей целевых групп

10. Информирование об устойчивости

Менеджмент инноваций и продуктов. Анализ использования ресурсов	
Консультации жильцов по вопросам энергосбережения, сокращения потребления воды, образования и утилизации мусора	работа на постоянной основе <i>индикаторы будут отражены в ежегодном отчёте Ассоциации количество мероприятий, количество участников, количество распространенных материалов</i>
Внедрение службы «хаусмастеров», или «рабочих по комплексному ремонту и содержанию зданий»	разработка профессионального стандарта по управлению зданиями, с отдельным разделом «хаусмастер» <i>индикатор – утвержденный профессиональный стандарт</i>
Цифровизация процессов, модельные проекты, мультимедиа, информационные системы	планируется участие членов Ассоциации в программе учета взносов собственников «Обод Уй» и консультирование на постоянной основе разработчиков биллинговых программ для жилищно-коммунального сектора по вопросам действующего законодательства <i>индикатор – отчёт об участии в программе</i>
Участие в научно-исследовательских проектах	планируется в 2020-2022 проведение 3-х семинаров-тренингов по вопросам энергоэффективности для студентов ТАТУ и постоянное участие членов Ассоциации в качестве консультантов при защите курсовых, дипломных проектов; кандидатских, докторских

Критерии 11 – 13 по окружающей среде

11. Использование естественных ресурсов

Ассоциация докладывает, в каком объеме используют для жизненного цикла естественные ресурсы, например, воду, землю, мусор, энергию, площадь	
Информация о потреблении ресурсов в работе дирекции (энергопотребление, автомобильный парк, расходование бумаги, разделение мусора и т.д.)	в 2020 году планируется провести анализ энергопотребления офиса Ассоциации и применить светодиодную технику с целью снижения потребления энергии
Информация о кадастровой стоимости земли или аренде помещений, парковок для членов ассоциации.	планируется провести анализ в 2020-2021, <i>индикатор – новый реестр членов</i>

12. Менеджмент ресурсов

Ассоциация докладывает, какие качественные и количественные цели поставила	
Объем планируемых привлеченных инвестиций для модернизации жилого фонда	планируется участие в лоббирование возобновления государственной программы модернизации ЖКХ с целью проведения модернизации 5 МЖД в год за счет возвратных средств
Количество планируемых для обновления теплоузлов (с автоматизацией)	планируем провести анализ потребности среди членов Ассоциации <i>индикатор - разработанный реестр в 2020</i>

13. Выбросы, оказывающие влияние на климат

Ассоциация докладывает о вредных выбросах	
Выбросы от собственной котельной	<i>нет котельных</i>
Выбросы от котельной поставщиков ресурсов	планируем в 2020 году изучить вопрос выбросов ТЭЦ Ташкента совместно с учреждениями образования, экспертами и общественными организациями

Критерии 14 - 16 по вопросам общества

14. Соблюдение трудовых прав сотрудников

Организация докладывает, как она соблюдает признанные на национальном и международном уровнях стандарты соблюдение прав сотрудников, а также как их привлекает в менеджмент устойчивости	
Соблюдение требования о минимальной заработной плате	выполняется
Особенности заключения трудовых договоров с работниками	нет особенностей
Предусмотрено ли право выступать с инициативой по развитию	предусмотрено национальными законодательными актами
Предусмотрена ли в контрактах обязанность выплаты компенсации в случае увольнения по инициативе Ассоциации	предусмотрено в рамках законодательства Республики Узбекистан
Пресечение нелегальной («серой») занятости в подрядных фирмах	на уровне профилактической работы

15. Равенство шансов

Ассоциация информирует, как она соблюдает равенство возможностей и полов	
Гендерное равенство при трудоустройстве	соблюдается постоянно
Возрастная структура сотрудников	сотрудники среднего возраста 35-50 лет

Имеется ли дискриминация по возрасту	не имеется
Процентная часть женщин/мужчин (в составе всего персонала, а также руководства)	50 % женщин 50 % мужчин

16. Квалификация

Ассоциация информирует о политике в области развития потенциала сотрудников	
Расходы на обучение	в 2020-2022 планируем выделение до 10% средств, поступающих в виде членских взносов
Процент сотрудников, повышающих квалификацию	100%, в перспективе – постоянно, в том числе и посредством самообразования

17. Права человека

Ассоциация информирует о политике в области реализации прав человека	
Наличие социального пакета	не предусмотрен (только больничный и отпуск)
Обеспечение права участия в выборах и выборных органах	обеспечивается <i>индикатор – отсутствие жалоб</i>
Членство в профсоюзе	нет
Наличие страховки и медицинского страхования	нет

18. Общество

Ассоциация информирует об участии в развитии местного сообщества	
Помощь между соседями, дни двора, дни соседей	планируется ежегодное мероприятие по выбору «Лучшего ТЧСЖ», «Лучшей УК»
Сотрудничество с социальными учреждениями	<i>не предусмотрено</i>
Организация общественной работы	<i>не предусмотрено</i>
Праздники микрорайона, спортивные праздники	планируем на постоянной основе по приглашениям УК – членом Ассоциации
Свободное время детей, работа кружков и секций	<i>не предусмотрено</i>
Организация благотворительных мероприятий для местного сообщества микрорайона	<i>не предусмотрено</i>

19. Политическое влияние

Ассоциация информирует о возможностях и уровне участия в политических процессах	
Возможность участия в принятии решений на уровне района – города - страны	планируется постоянное участие Ассоциации в проектах Хокимията Ташкента в сфере ЖКХ <i>индикатор – публикация в СМИ о проектах, в которых участвует Ассоциация</i>
Возможность внесения предложений по изменению законодательства	Ассоциация включена в рабочие группы Парламента Республики Узбекистан и профильных министерств
Организация круглых столов с органами власти и общественностью	проводится не менее 2 раз в год
Организация общественных слушаний по тарифам на жилищно-коммунальные услуги	Ассоциация участвует во всех слушаниях по тарифам субъектов естественных монополий
Предложения в законодательный процесс	Ассоциация участвует в законодательном процессе в рамках рабочей группы в Парламенте <i>индикатор – принятые изменения в законодательство (Закон о многоквартирных домах) и планируемые к рассмотрению содержат</i>

	предложения Ассоциации
--	------------------------

20. Предупреждение правонарушений

Ассоциация информирует, какие меры, стандарты реализует с целью предупреждения и наказания правонарушений, прежде всего, коррупции	
Информационная работа с жильцами по вопросам соблюдения правопорядка	планируется выступления в СМИ – 1 раз в квартал, <i>индикатор</i> – уменьшение правонарушений
Проведение бесед с сотрудниками соответствующих отделов администрации и милиции	не проводятся, не планируется
Наличие элементов антикоррупционной политики	проверка финансово-хозяйственной деятельности производится Ревизионной комиссией ежегодно, <i>индикатор</i> - отчёты комиссии

8. Внутренние мероприятия, направленные на укрепление Ассоциации

Мероприятия	Дата
Разработка и утверждение плана работы на 2020 год, с учётом имеющихся финансовых ресурсов.	Заседание правления, январь 2020
Разработка плана привлечения новых членов Ассоциации в 2020 году, распределение обязанностей по исполнению плана среди членов правления.	Заседание правления, январь 2020
Разработка плана привлечения проектных средств (разработка заявок на конкурсы проектов) Ассоциации в 2020 году, с учётом объявленных конкурсов и конкурсов, проводимых донорами на постоянной основе.	Заседание правления, январь 2020
Разработка концепции работы со СМИ, определение ответственного.	Заседание правления, февраль 2020
Разработка и утверждение «Политики качества» ассоциации для визуализации деятельности Ассоциации.	Заседание правления, февраль 2020
Разработка плана взаимодействия с международными организациями	Заседание правления, сентябрь 2020



На одном из заседаний правления Ассоциации

9. Заключительные положения

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

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

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

10. Контакты

Ассоциация организаций профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд, г. Ташкент

Юридический адрес: Республика Узбекистан, г. Ташкент, Юнусабадский район, Ниёзбек йули 2

Исполнительный директор: Ортикова Рахима Рахимовна

Тел.: +99871 235 90 31

Интернет: www.uyushma.uz

1. Список использованных материалов

1. Отчёт об Устойчивом Развитии за 2017 год муниципальной жилищной компании «Штадт унд ланд» г. Берлин.
2. Юрген Матар, официальный партнер по обучению системы Немецкого кодекса по Устойчивому Развитию, «Видение будущего», г. Минск, 2018.
3. Алег Сиваграков, эксперт по теории Устойчивого Развития, «Методическое пособие по разработке стратегий развития ассоциаций (союзов) жилищного сектора на принципах устойчивого развития», г. Минск, 2018.
4. Юдит Пфеффинг, референт по вопросам образования Ассоциации управляющих недвижимостью Германии, «Разработка стратегии для ассоциаций в области управления недвижимостью», г. Ташкент, 2018.
5. Бернхард Шварц, директор проектов Инициативы «Жилищное хозяйство в Восточной Европе», «Использование немецкого технического и образовательного ноу-хау в Беларуси», г. Минск, 2018.
6. Монография «Инновационное и устойчивое развитие рынков недвижимости», г. Минск, 2016.
7. Сборник трудов международной научно-практической конференции «Интеллектуальный город: устойчивость, управление, архитектура, реновация, технологии», г. Казань, 2018.
8. Материалы Стратегии развития Международной ассоциации менеджмента недвижимости до 2020 года.
9. Материалы проекта Европейского Союза «Pro House - Профессиональное управление жилищным фондом в Казахстане и Узбекистане», <https://www.uyushma.uz/pro-house>
10. Материалы проекта Европейского Союза «Коммунальное управление в городах (КОМГОР) – коммуникация и управление для вовлечения общественности в управление городским хозяйством в Беларуси», <https://ekapraekt.by/category/komgor-ru/>



Программа поддержки Беларуси

При разработке Стратегии использованы материалы проекта «Устойчивое развитие региональных жилищных ассоциаций в Республике Беларусь». Этот проект осуществлялся при содействии Программы поддержки Беларуси. Программа поддержки Беларуси реализуется Дортмундским международным образовательным центром (IBV Dortmund) по поручению Министерства экономического сотрудничества и развития (BMZ) и Общества по международному сотрудничеству (GIZ)



PRO HOUSE

PRO HOUSE – Professional Housing Management in Kazakhstan and Uzbekistan
PRO HOUSE – Профессиональное управление жилищным фондом в Казахстане и Узбекистане



Европейский Союз состоит из 28 государств-членов и их народов. Это уникальное политическое и экономическое партнерство, основанное на ценностях уважения человеческого достоинства, свободе, равенстве, верховенстве права и прав человека. Более пятидесяти лет нам понадобилось для создания зоны мира, демократии, стабильности и процветания на нашем континенте. В то же время нам удалось сохранить культурное разнообразие, терпимость и свободу личности. ЕС готов поделиться своими ценностями и достижениями со странами-соседями, их народами и с народами за пределами их границ



Проект финансируется Европейским союзом

Делегация ЕС в Республике Казахстан
https://eeas.europa.eu/delegations/kazakhstan_en

ул. Космонавтов 62, эт.7,
Z05E9E1, Нур-Султан
Казахстан

Тел.: + 7 7172 97 45 40

Координатор проекта

Инициатива «Жилищное хозяйство в Восточной Европе» (IWO)
www.iwoev.org / info@iwoev.org
Фридрихштрассе 95
Берлин 10117
Германия
Тел.: +49 30 2067 98 02
Факс: +49 30 2067 98 04

Партнер проекта в Узбекистане

Ассоциация организаций профессиональных управляющих и обслуживающих жилищный фонд,
www.uyushma.uz
ул. Ниёзбек йули ,2, 2 этаж
Ташкент, Юнусабадский район
Тел.: +998 71 235 90 31;
+998 71 234 49 25