

Издание первое

# БЮДЖЕТ НАРОДНОГО УЧАСТИЯ

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА  
ОРГАНИЗАТОРА ПРОЕКТА

Нур-Султан 2021

**НАСТОЛЬНАЯ КНИГА  
ОРГАНИЗАТОРА ПРОЕКТА  
«БЮДЖЕТ НАРОДНОГО  
УЧАСТИЯ»**

Нур-Султан  
2021

**УДК 336.14**  
**ББК 65.261.3**  
**Н 32**

**Арапова С. Г., Качалкина К. Г., Котов Д. В.,  
Куликов А. В., Мнайдарова Е. В., Нуртдинов Э. Р.,  
Розе Н. Ш., Шуликова Л. С.**

**Н32 Настольная книга организатора проекта «Бюджет народного участия».** Научно-популярное издание. – Нур-Султан: LEM, 2021. – 112 с.

**ISBN 978-601-239-622-5**

Вы держите в руках книгу-руководство. Она предназначена для широкого круга организаторов и участников, которые вместе определяют направления развития общественной инфраструктуры.

В книге в доступной и систематизированной форме изложены рекомендации для проведения отбора проектных предложений граждан, направленных на развитие общественной инфраструктуры городов Республики Казахстан. В качестве нормативной правовой основы использованы Правила составления местных бюджетов, предписывающие финансирование проектов «Бюджета народного участия». Авторами собран и проанализирован зарубежный опыт и опыт городов республики по вовлечению граждан в бюджетные процессы. Полученная информация позволила смоделировать процесс реализации «Бюджета народного участия» в Казахстане.

Книга рекомендована сотрудникам акиматов, общественным деятелям, предпринимателям, активным гражданам и всем, кто интересуется развитием гражданского общества.

**УДК 336.14**  
**ББК 65.261.3**

**ISBN 978-601-239-622-5**

© АНО ЛОНИ, ОЮЛ «АД ТАУ в РК», 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие . . . . .	4
<b>ГЛАВА 1 ПОДГОТОВКА К ПРОЕКТУ . . . . .</b>	<b>7</b>
1.1 Цели и задачи организатора (куратора) проекта «Бюджет народного участия» . . . . .	9
1.2 Основные параметры Проекта . . . . .	12
1.3 Нормативное правовое обеспечение Проекта . . . . .	16
1.4 Организационная структура Проекта . . . . .	19
1.5 Проектный центр . . . . .	23
1.6 Экспертный совет . . . . .	28
1.7 Этапы Проекта . . . . .	31
1.8 Медиаплан Проекта, информационная кампания . . . . .	43
1.9 Портал проекта . . . . .	48
<b>ГЛАВА 2 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА . . . . .</b>	<b>53</b>
2.1 Старт Проекта . . . . .	55
2.2 Приём проектных предложений . . . . .	56
2.3 Разработка проектных предложений . . . . .	60
2.4 Экспертиза проектных предложений . . . . .	68
2.5 Организация голосования . . . . .	72
2.6 Постсопровождение участников . . . . .	76
2.7 Информирование о реализации объектов и общественный контроль . . . . .	78
2.8 Особенности онлайн- и очных мероприятий в Проекте . . . . .	81
Заключение . . . . .	87
Термины и определения . . . . .	89
Рекомендуемая литература . . . . .	92
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ</b>	
<i>Приложение 1.</i> Рекомендуемое положение об отборе проектов Бюджета народного участия . . . . .	95
<i>Приложение 2.</i> Типовая форма положения об Экспертном совете по проведению экспертизы проектов Бюджета народного участия . . . . .	105

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Реализация концепции «слышащего государства» подразумевает изменения в самой сути планирования и организации работы с гражданами. Изменений много, работа многоплановая. В части управления местными бюджетами нужен переход от нормативно-распорядительного порядка формирования бюджетов к планированию на основе мнений и пожеланий граждан.

Из послания Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана от 1 сентября 2020 г. следует, что проект «Бюджет народного участия» – это один из этапов развития местного самоуправления<sup>1</sup>. «Бюджет народного участия» в этой связи становится опережающе важным инструментом настройки механизмов совместной работы акиматов и граждан. Успешная реализация «Бюджета народного участия» станет одним из столпов дальнейшей реализации концепции «слышащего государства». И наоборот, системные ошибки могут привести к росту недоверия между властью и гражданами и создать барьер на пути развития институтов самоорганизации и самоуправления в республике.

Правовые основы «Бюджета народного участия» прописаны в приказе Министра финансов Республики Казахстан от 31 октября 2014 года № 470 «Об утверждении Правил разработки проектов местных бюджетов» с дополнениями и изменениями, введёнными приказом Первого заместителя Премьер-министра Республики Казахстан – Министра финансов Республики Казахстан от 12 марта 2020 года № 254 (зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 17 марта 2020 года № 20129). В частности, в текущей редакции в пункт 2 «Процесс разработки проектов местных бюджетов» включён раздел 3 «Реализация бюджета народного участия»<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Послание Главы государства Касым-Жомарта Токаева народу Казахстана. 1 сентября 2020 г. Режим доступа: [https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses\\_of\\_president](https://www.akorda.kz/ru/addresses/addresses_of_president)

<sup>2</sup> Приказ Министра финансов Республики Казахстан от 31 октября 2014 года № 470. Зарегистрирован в Министерстве юстиции Республики Казахстан 10 декабря 2014 года № 9950. Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/V14E0009950>

Определено, что «Бюджет народного участия» должен реализовываться по линейной схеме, включая выдвижение, экспертизу и отбор путём онлайн-голосования проектных предложений граждан. Приказом определены основные требования и ограничения для «Бюджета народного участия». При этом у акиматов остаются широкие возможности для детализации всех процессов реализации «Бюджета народного участия», что позволяет учесть местные особенности уже сложившихся подходов по работе с гражданами.

Эта книга предназначена как раз для того, чтобы ответить на вопросы, которые возникают на практике при планировании и реализации «Бюджета народного участия». Мы собрали и проанализировали как положительный, так и отрицательный зарубежный опыт вовлечения граждан в выработку приоритетов расходования бюджетных средств. В книге представлены и результаты аналогичных проектов в городах Алматы, Нур-Султан, Хромтау (Актюбинская область) в 2018-2020 гг., а также выделены успехи и промахи организации «Бюджета народного участия» в областях республики в 2020 году.

В руководстве вы найдёте рекомендации по комплексному планированию и реализации Проекта, включая вопросы нормативного, экспертного и медиасопровождения. Дополнительно раскрыты, казалось бы, второстепенные, но на самом деле важные аспекты работы с гражданами, которые и создают благоприятное отношение к работе акиматов, позволяют достигать целей последовательного перехода к «слышащему государству».

Руководство будет полезно для акимов и заместителей акимов городов республиканского и областного значения как инструмент стратегического планирования и контроля «Бюджета народного участия».

Детально изучить книгу рекомендуется специалистам акиматов и привлекаемым организаторам для планирования тактических действий, организации отдельных мероприятий и сопровождения «Бюджета народного участия» на всех этапах реализации проекта. Особое внимание уделено рискам и часто встречающимся ошибкам: в каждом разделе приведены примеры, как не стоит поступать на этапах Проекта.

Руководство рекомендуется прочитать и представителям неправительственных организаций, активным гражданам и даже критикам «Бюджета народного участия». Ведь слышащее государство – это открытый диалог, свободное обсуждение сложных вопросов. Изменение самой сути общения при совместном планировании бюджетных расходов можно назвать стратегической целью «Бюджета народного участия».

# **ГЛАВА 1 ПОДГОТОВКА К ПРОЕКТУ**





## 1.1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАТОРА (КУРАТОРА) ПРОЕКТА «БЮДЖЕТ НАРОДНОГО УЧАСТИЯ»

---

*Связь целей Проекта и целей акимата. Список задач «Бюджета народного участия». Самые важные задачи и почему задач так много. Ошибка реализации Проекта как очередного поручения.*

---

Начнём раздел с описания распространённой ошибки. Часто бывает так, что все новые приказы, задания, поручения или распоряжения вышестоящих органов власти воспринимаются примерно одинаково. Их нужно просто исполнить. Чиновники в любой стране с умеренным рвением начинают исполнять новый приказ, определяют ответственного, устанавливают сроки исполнения, выделяют ресурсы и... вышестоящий руководитель просто ожидает доклада об исполнении. Всё? Нет, не всё! Если новое дело касается привлечения граждан, это не работает. Здесь нужна сложная система. Предусмотреть нужно и непонимание, и недоверие, и споры, и даже попытки нажиться за счёт государства.

Мировой опыт показывает, что если в акимате назначить ответственного сотрудника за реализацию «Бюджета народного участия», одновременно с этим продолжать спрашивать с него за выполнение текущих обязанностей и ещё дать 2-3 поручения, то это приведёт к недовольству граждан и неэффективному исполнению приказа в итоге. Почему так? Рассмотрим пример. В городе N со стотысячным населением захотят подать проектное предложение 300 человек, и у половины из них будут уточняющие вопросы. Они попытаются связаться с ответственным, получить консультацию, попросить что-то подкорректировать или добавить. Вопросы могут быть и по финансам, и по стратегическому развитию города, и технического характера. Сможет ли на них ответить один занятой сотрудник? Очевидно, нет.

**Поэтому в акимате перед началом планирования «Бюджета народного участия» необходимо определить все цели и задачи Проекта<sup>1</sup>. Понять объём работ для решения каждой задачи. И наконец, определить, кто их будет решать.**

---

<sup>1</sup> Проект – цикл механизма «Бюджет народного участия».

Сразу можно поставить как минимум две цели:

- 1) выполнить правила разработки местных бюджетов;
- 2) повысить удовлетворённость жителей деятельностью акимата.

Список целей можно и расширить, например, такими:

- 1) сформировать сеть местных сообществ, которые будут способствовать развитию концепции «слышащего государства»;
- 2) проверить, насколько совпадает с мнением жителей стратегический план развития инфраструктуры города;
- 3) способствовать выполнению обещаний, данных во время выборов, и так далее.

Если остановиться на очевидных целях, то список задач для их достижения будет таким:

- организовать разработку нормативной документации Проекта, включая документы, регламентирующие роль Экспертного совета;
- определить участников Проекта;
- уточнить задачи и выстроить структуру взаимодействия организаторов, определить их роли;
- провести обучение всех участников Проекта (все должны однозначно понимать проект и уметь решать свои задачи);
- провести совместно со всеми организаторами планирование Проекта, включая календарный и медиапланы, выделить этапы Проекта;
- разработать критерии успеха для каждого этапа Проекта;
- обеспечить организаторов Проекта ресурсами, достаточными для выполнения своей роли;
- организовать работу портала Проекта – основного информационного ресурса;
- согласовать со средствами массовой информации и другими владельцами информационных ресурсов их участие в Проекте;
- разработать/согласовать брендирование Проекта в вашем городе;
- уточнить порядок голосования за проектные предложения жителей, разработать регламент, не вызывающий конфликтов и недоверия к итогам голосования;

- определить порядок разрешения споров и конфликтов;
- заранее решить вопросы с организацией строительных работ с будущими подрядчиками в части общественного контроля.

Список этот можно детализировать по каждой задаче. **Особенно важно детально продумать всю работу с гражданами: от первичного знакомства с информацией о Проекте до последнего сопровождения строительства объектов.** Для этого:

- определить источники и способы информирования граждан;
- организовать консультирование при приёме проектных предложений;
- обучить граждан основам корректного составления проектных предложений;
- организовать доработку (проработку) проектных предложений граждан;
- обучить граждан совместной работе и агитации для голосования за свои проектные предложения;
- обеспечить сопровождение граждан на этапах реализации проектных предложений, включая общественный контроль.

Вернёмся, к примеру с которого начали главу. Очевидно, что реализация «Бюджета народного участия» – это задача коллектива, а не одного (и даже не трёх) специалистов.

В мировой практике чаще всего для подобных проектов применяют организационные схемы, когда в акимате назначают организатора (куратора) проекта, а вот непосредственные исполнители задач привлекаются специально со стороны. Можно рекомендовать и планирование, и постановку задач проводить совместно с привлечёнными организаторами. В таком случае понимание сути Проекта и ответственность исполнителей возрастают, что положительно скажется на итогах реализации «Бюджета народного участия».

## 1.2 ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ПРОЕКТА

---

*Ожидаемое число проектных предложений, ожидаемое число голосующих. Вариативность и сценарное планирование. Списки заданных и вариативных параметров. Важность оперативного регулирования.*

---

Параметры «Бюджета народного участия» определяют масштаб Проекта для конкретного города и в конечном счёте позволяют определить необходимые усилия (затраты времени, средств и т. п.) для достижения целей. Все параметры можно разделить на две группы:

- 1) заданные Приказом о правилах разработки местных бюджетов;
- 2) заданные акиматом при планировании проекта и вариативные параметры.

Рассмотрим параметры, установленные Правилами разработки местных бюджетов. Их разделим на качественные и количественные. Качественные – определяют суть самого подхода, смысловое содержание Правил:

Утверждены термины
Определена необходимость создания Экспертного совета
Обязательно онлайн-голосование
Утверждена минимальная типология проектных предложений
Установлены требования к проектным предложениям
Определены ограничения по допуску проектных предложений к голосованию
Установлено право граждан на мониторинг реализации проектных приложений

Численные рамки и ограничения содержатся в количественных параметрах:

Сроки проекта:
- до 15 февраля – объявление о начале отбора
- с 20 февраля по 10 марта – приём проектных предложений
- до 25 марта – решение экспертного совета о допуске к голосованию
- до 24 апреля – онлайн-голосование за проекты жителей
- до 30 апреля – принятие решения об итогах отбора
- не позднее 10 числа каждого месяца – информирование о ходе реализации проектов жителей

Создание Экспертного совета – до 15 февраля
Финансирование проекта в целом, в % от расходов по функциональной группе 07 «Жилищно-коммунальное хозяйство», для города: - республиканского значения – не менее 0,5% - областного значения – не менее 1%
Финансирование одного проекта граждан (проектного предложения), в кратных размерах месячного расчётного показателя, для города: - республиканского значения – 20 000 - областного значения – не менее 10 000
Минимальное число проголосовавших для реализации проекта – 10 человек

Общие рамки Проекта – параметры текущих Правил – оставляют возможность широко управлять ходом самого Проекта и его результатами на местах, то есть, создавая «Положения о Проекте» на местах, вы имеете возможность развивать и дополнять Проект. **Чтобы Проект дал акимату максимальную пользу, необходимо, чтобы победителей было больше, чем проигравших, отношение победитель/проигравший желательно привести к процентному соотношению 70/30.** Чтобы достичь соотношения 70/30, необходимо детализировать часть параметров из Таблицы с учётом стратегических планов или назревших проблем в области инфраструктуры, а также особенностей работы с населением. При этом отбор всех 100% предложений от числа поданных и допущенных также в мировой практике не приветствуется. В этом случае у проекта пропадает конкурентность, что ведёт к снижению качества проектных предложений в будущем. В практике реализации «Бюджета народного участия» в Республике Казахстан в 2020 году такое соотношение было близко в г. Костанай (4/7) и г. Атырау (4/9) и идеальным в г. Хромтау в корпоративном социальном проекте «Бюджет участия» от ERG (13/17). А, например, в городах Караганда и Семей победили 100% допущенных к голосованию. Но обычно такое соотношение выдерживается всего на уровне 30%, что, безусловно, требует дополнительного регулирования.

Базируясь на ожидаемом числе победителей, определяют вариативные параметры Проекта. Сначала – ожидаемые проектируемые количественные параметры:

Ожидаемое число проектных предложений, ед.
Ожидаемое число допущенных к голосованию, ед.
Ожидаемое число победителей, ед.
Число проголосовавших, чел.
Посещаемость портала Проекта (визитов в месяц), ед.
Число упоминаний в средствах массовой информации, ед. и т. д.

И с учетом того, каких значений нужно достичь и какие требования определены Правилами, проектируют параметры, отражающие специфику Проекта в городе:

Порядок работы Экспертного совета
Порядок помощи гражданам в оформлении проектных предложений
Условия и механизм обучения граждан подаче проектных предложений
Механизмы стимулирования голосования в проекте
Механизмы регулирования информационной кампании
Число и структура организаторов проекта (Проектный центр)

Большой проблемой может стать отбор на голосовании проектных предложений, которые не прошли полную экспертизу заранее – их невозможно будет реализовать в будущем. Возможны малое или большое по сравнению с расчётным число поданных проектных предложений, малое число голосующих и т. п. Ситуации многообразны.

**Поэтому организаторы должны предусмотреть механизмы регулирования активности в проекте и механизмы обеспечения качества проектных предложений.** Для этого проводится тщательное сценарное планирование, а в конечном счёте всё сводится к компетенциям сотрудников Проектного центра и Экспертного совета. Раскроем понятия «Проектный центр» и «Экспертный совет» ниже.

Проектный центр – организация, осуществляющая информационное и консультационно-организационное сопровождение деятельности граждан и проектных команд по выдвижению проектных предложений, их регистрации, сопровождению разработки проектов бюджета народного участия на проектной сессии, а также в другое установленное графиком подготовки проектов бюджета народного участия время, осуществляющая взаимодействие

с акиматом по вопросам получения необходимых документов для формирования пакета документов проектов бюджета народного участия, обеспечивающая организационное и информационное сопровождение работы Экспертного совета. Проектный центр действует на основании договора или устава и внутренних правил.

Экспертный совет – совет, созданный акиматом для целей проведения экспертизы проектных предложений на соответствие их требованиям законодательства Республики Казахстан, полномочиям акимата и требованиям положения об отборе, допуска проектных предложений к голосованию, утверждения результатов голосования граждан за проектные предложения.

Все параметры, кроме вариативных, должны быть доступны широкой общественности и отражаться в нормативных правовых документах Проекта города. Вариативные параметры предназначены для целей тактического управления (включая оперативное регулирование) и постпроектного анализа и используются организаторами проекта.

Система параметров Проекта должна разрабатываться одновременно с нормативной правовой документацией «Бюджета народного участия».



### 1.3 НОРМАТИВНОЕ ПРАВОВОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ПРОЕКТА

---

*Нормативные правовые документы. Структура документов. Разделы документов. Открытость нормативной документации. Внутренние документы организаторов Проекта.*

---

Соответствие деятельности организаторов и участников в Проекте действующим правовым нормам, закрепление полномочий и ответственности, описание ограничений – всё это функции нормативного правового регулирования «Бюджета народного участия». Положения Приказа от 12 марта 2020 года № 254 (в части раздела 3 «Реализация бюджета народного участия») позволяют детально проработать и описать всё нормативное поле Проекта «Бюджет народного участия» в городе. Как минимум потребуется разработка следующих нормативных правовых и дополняющих их организационных документов:

- 1) «Положение об отборе проектных предложений «Бюджета народного участия».
- 2) «Положение об Экспертном совете «Бюджета народного участия».
- 3) Пакет документов для работы организаторов.

**Прежде всего вам потребуется разработать и утвердить на уровне акимата города (района) «Положение об отборе проектных предложений «Бюджета народного участия». Это базовый нормативный правовой документ Проекта, описывающий участников, процессы, ограничения и возможности. Рекомендуется следующая структура данного нормативного акта:**

Положение об отборе проектных предложений Бюджета народного участия	
Общие положения	<b>Приложения</b> 1) Состав документов проектного предложения 2) Формы документов проектного предложения 3) Формы протоколов экспертизы проектных предложений 4) Форма итогового протокола
Термины и определения	
Порядок отбора проектов Бюджета народного участия	

*Структура Положения об отборе проектных предложений  
«Бюджета народного участия»*

Раздел «Общие положения» документа содержит:

- территорию реализации Проекта, включая деление города на районы в целях реализации Проекта, если это предусмотрено и целесообразно;
- сроки реализации Проекта;
- источники и порядок финансирования Проекта;
- типологию проектных предложений;
- максимальную стоимость реализации одного проектного предложения.

Раздел «Термины и определения» раскрывает суть используемых в документе терминов. В этом разделе юридически ответственно раскрываются понятия: проектное предложение, проектная команда, Проектный центр, Экспертный совет, голосование и другие. Важно дать определения максимально точно, чтобы избежать неоднозначного толкования. Если описываются организатор или участники Проекта, то следует указать их основную роль.

Раздел «Порядок отбора проектов Бюджета народного участия» описывает все шаги от начала приёма проектных предложений до проведения торжественных мероприятий по открытию объектов. Описываются порядок и участники действий:

- механизм подачи проектных предложений, включая обучение граждан, и мероприятия по обеспечению качества проектных предложений;

- механизм предварительной и итоговой экспертизы проектных предложений;
- механизм голосования жителей города за проекты, утверждения результатов и определения победителей;
- механизмы урегулирования спорных вопросов.

Приложения к Положению об отборе проектных предложений Бюджета народного участия включают:

- 1) состав документов проектного предложения граждан;
- 2) формы документов проектного предложения граждан;
- 3) формы протоколов экспертизы проектных предложений и

т. п.

Следующий документ – это «Положение об Экспертном совете «Бюджета народного участия». Данный нормативный правовой акт также утверждается акиматом. О роли и задачах Экспертного совета рассказано в соответствующем разделе этой книги.

**Нормативные правовые документы «Бюджета народного участия» должны размещаться на интернет-ресурсе акимата города и портале Проекта. Документы должны быть доступными для скачивания. Утвердить и разместить в сети все положения требуется до объявления о старте «Бюджета народного участия».**

Работа организаторов строится на основе внутренней нормативной документации. Как правило, в целях организационного и консультационного сопровождения Проекта создаётся специализированный Проектный центр. Для его функционирования разрабатываются инструкции и методические рекомендации. Определяются порядок взаимодействия, способы информационного обмена, формы принятия решений, проведение совещаний.

Важность корректного нормативного правового обеспечения Проекта понимает любой государственный служащий. Казалось бы, с этого нужно начать. Однако мы рекомендуем прорабатывать и утверждать нормативные документы только после согласования основных параметров Проекта, обсуждения этапов и согласования организационной структуры Проекта.

## 1.4 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА

---

*Зачем нужна команда Проекта? Кто входит в организационную структуру? Проектный центр и координация партнёров Проекта. Организационная структура – комфортная среда Проекта для акимата и граждан.*

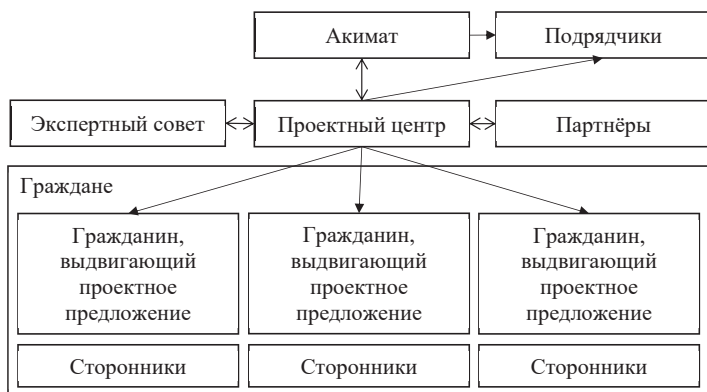
---

Реализация Проекта потребует решения множества задач. Задачи разные по содержанию, длительности, повторяемости. Поэтому нужна команда Проекта или команда организаторов. Здесь речь идёт не просто о межведомственном сотрудничестве, а о применении проектного подхода на практике. Добавим сложности – организационная структура должна связать организации и людей, которые имеют разные цели и полномочия.

Роли в команде выполняют и отдельные лица, и организации. Есть своя стратегическая роль и у акима – выступить гарантом Проекта, обеспечить контроль реализации всех проектных предложений. Роль акимата в целом – построить организационную структуру Проекта и запустить механизмы планирования и реализации Проекта, сопровождать Проект и т. д. Функции каждой роли меняются в зависимости от этапа реализации «Бюджета народного участия».

В зарубежной практике в проектах вовлечения граждан в распределение бюджетных средств можно встретить несколько вариантов организационных структур. **Наибольшее распространение получила организационная структура, в которой центральное место занимает Проектный центр для выполнения самых трудоёмких и продолжительных задач в Проекте. Как правило, Проектный центр – это привлекаемая (создаваемая) местной властью специализированная организация.**

Итак, пользуясь зарубежным опытом и руководствуясь целями и задачами «Бюджета народного участия», можно рекомендовать следующую организационную структуру Проекта:



*Организационная структура Проекта «Бюджет народного участия»*

Рассмотрим основные роли и функции команды Проекта.

**Акимат.** Роль акимата ключевая, стратегическая. Функционал акимата:

1. Иницирует Проект.
2. В установленном порядке разрабатывает и утверждает нормативно-правовые документы.
3. Выделяет ресурсы для создания (или привлечения) Проектного центра.
4. Вовлекает партнёров Проекта.
5. Курирует планирование работы.
6. Проводит процедуры подбора Подрядчиков для реализации отобранных, по результатам голосования, проектных предложений граждан.

**Экспертный совет.** Экспертный совет – орган, обязательный для «Бюджета народного участия». Создаётся и действует на основании отдельного нормативного акта. Роли Экспертного совета – экспертно-аналитическая и фиксирующая. Функционал данного органа:

1. Предварительная экспертиза проектных предложений и решение об их допуске к голосованию.
2. Утверждение результатов голосования, разрешение спорных ситуаций.
3. Ключевая функция Экспертного совета – утверждение реестра проектных предложений, подлежащих финансирова-

нию в рамках «Бюджета народного участия». Реестр передаётся в акимат.

**Проектный центр.** Проектный центр является основным исполнителем Проекта. Именно сотрудники Проектного центра работают с гражданами, координируют работу всех остальных участников вокруг проектных предложений граждан.

Проектный центр создаётся для выполнения работ, оказания услуг, проведения обучающих мероприятий, подготовки аналитических материалов в области реализации практик Бюджета народного участия, является структурным подразделением акимата.

**Функционал Проектного центра**

**Консультационная функция:** проведение консультаций граждан и проектных команд по направлениям деятельности Проектного центра.

**Информационная функция:** разработка планов информационных кампаний и их реализации для полного и своевременного информирования граждан о Бюджете участия, отборах проектов Бюджета участия.

**Аналитическая функция:** стратегический и тактический анализ документов, сбора и анализа статистических и иных материалов по направлениям деятельности Проектного центра, включая материалы специально организованных исследований и социологических опросов.

**Организационно-управленческая функция:** привлечение организаций, специалистов-практиков и консультантов для решения актуальных вопросов «Бюджета народного участия» и повышения качества работы, проведения заседаний, семинаров, диалогов, сессий и иных мероприятий по направлениям деятельности Проектного центра.

**Партнёры.** Партнёрами проекта мы называем информационных партнёров, IT-сервис (техподдержка), образовательные организации и консультантов.

Информационные партнёры – те, кто включился в Проект для информирования жителей, а также лидеры общественного мнения, помогающие освещать и поддерживать имидж Проекта.

IT-сервис – это разработчики, сопровождающие портал Проекта специалисты. Они обеспечивают техническую поддерж-

ку пользователей портала – граждан, выдвигающих проектные предложения или голосующих за них.

Образовательные организации привлекаются для массового обучения граждан подаче хорошо проработанных проектных предложений, разрабатывают онлайн-контент для граждан.

Консультанты – это организации с большим опытом работы в сфере гражданских инициатив. Как правило, работают на международных рынках, а потому знакомы с зарубежным опытом. Их задача – обучить Проектный центр и акимат планированию и реализации Проекта, а также обеспечить его сопровождение. **Привлечение международных консультантов в первые годы реализации «Бюджета народного участия» – это страховой механизм, гарантия успеха. Выбирайте консультантов по разнообразию и числу реализованных проектов. Ищите практиков!**

Также возможными партнёрами могут стать спонсоры, которые помогут провести торжественные мероприятия после определения победителей и во время открытия объектов.

**Подрядчики.** Утверждение итогов голосования за проектные предложения – это начало процесса сооружения объектов. Здесь акимат, строго руководствуясь диктующим законодательством, выбирает подрядчиков. Но есть особенность: контроль за выполнением работ должны вести и Проектный центр, и жители.

**Граждане.** Жители города узнают о «Бюджете народного участия», изучают его условия и параметры на портале Проекта. Затем активные граждане подают проектные предложения. Если они соответствуют условиям, описанным «Положением об отборе проектных предложений «Бюджета народного участия», то их авторы приглашаются на проектные сессии, на которых дорабатывают свои проектные предложения. Далее жители города голосуют за понравившиеся проекты на портале Проекта.

**Организационная структура «Бюджета народного участия» – это, с одной стороны, комфортная система управления для акимата, где все функции реализуются по заранее согласованному плану и исходя из расчётной трудоёмкости задач. С другой стороны, это комфортная среда и для граждан, в которой активные жители найдут поддержку у специалистов по любому вопросу.**

## 1.5 ПРОЕКТНЫЙ ЦЕНТР

---

*Роль Проектного центра. Варианты организации Проектного центра. Организационная структура и нормативные документы. Должности и компетенции сотрудников.*

---

Проектный центр – это структура, которая берёт на себя основную организационную нагрузку по сопровождению Проекта «Бюджет народного участия». Проектный центр организует процессы Проекта, консультирует граждан, помогает им в оформлении документов, обеспечивает обратную связь. Проектный центр является связующим звеном между участниками проекта.

Как организовать работу Проектного центра «Бюджета народного участия» в городе? Рассмотрим варианты.

1) Проектный центр создаётся условно, формируется из числа нескольких служащих акимата. То есть реализация Проекта становится для них дополнительной задачей, которую нужно выполнить и отчитаться. Самый простой способ организации, но не самый эффективный.

2) Привлечение волонтеров. Это тот же первый вариант, но с использованием дополнительной рабочей силы из числа волонтеров. В мировой практике такой способ организации работы применяется, например, в г. Фуншал, Португалия<sup>1</sup>. Однако этот способ требует опыта реализации проекта. Его часто нет. Волонтеры с опытом появятся только на второй или третий год реализации «Бюджета народного участия». И волонтеры – сила временная, непостоянная.

3) Создание дополнительного структурного подразделения в подведомственном учреждении. Плюсами подхода являются: управляемость и устойчивость Проектного центра. Минусами: управление занятостью и квалификацией сотрудников. Ограничения по оплате труда и разнохарактерная работа на разных этапах приведут к переработкам или простою, что в бюджетном учреждении недопустимо. Проектная деятельность – это не

---

<sup>1</sup> О партисипаторном бюджетировании в г. Фуншал, режимы доступа: <https://funchalnoticias.net/2015/>, <https://op.cm-funchal.pt/dicoes-antiores/op-funchal-2014>



рутина, она требует гибкости, мобильности и быстроты принятия решений. Такой способ распространён в России<sup>1</sup>.

4) Привлечение неправительственных организаций на договорной основе. Такой подход можно считать предпочтительным по следующим причинам:

- представители неправительственных организаций более качественно организуют работу с жителями города в силу специфики их деятельности и наличия опыта;
- неправительственные организации имеют большую гибкость, в том числе финансовую, чем бюджетные учреждения, работающие в чётком соответствии с бюджетным кодексом;
- можно объявлять ежегодные гранты по сопровождению «Бюджета народного участия», тогда возникнет здоровая конкуренция.

Такой подход распространён в Европе, и он считается наиболее прогрессивным<sup>2</sup>.

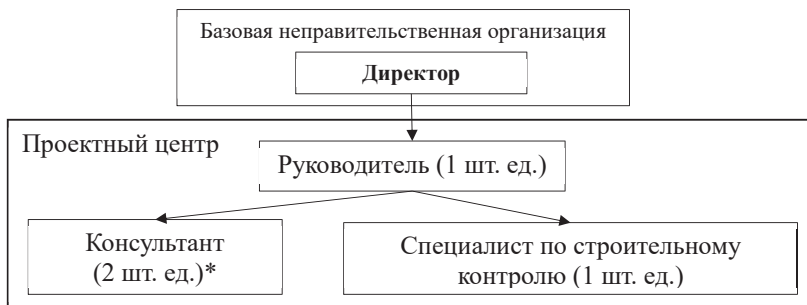
**Привлекайте неправительственные организации вашего города на выполнение работ по организации проекта «Бюджет народного участия». Проводите конкурсный отбор неправительственных организаций. Создавайте здоровую конкуренцию для помощи акимату при работе с гражданами.**

Проектный центр, созданный при неправительственной организации для Проекта «Бюджет народного участия», может иметь следующую (рекомендуемую) структуру:

---

<sup>1</sup> Обзор действующей практики и отдельные рекомендации по организации сопровождения практик инициативного бюджетирования, режим доступа: [https://minfin.gov.ru/Obzor\\_praktiki\\_i\\_rekomendatsii](https://minfin.gov.ru/Obzor_praktiki_i_rekomendatsii)

<sup>2</sup> Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges / Yves Sintomer, Carsten Herzberg and Anja Röcke, режим доступа: [https://www.eukn.eu/Participatory\\_budgeting\\_in\\_Europe](https://www.eukn.eu/Participatory_budgeting_in_Europe)



*Рекомендуемая организационная структура Проектного центра (\* – численность рекомендована для города с населением не более 150 тыс. чел.)*

Чтобы рассчитать трудозатраты Проектного центра, необходимо учитывать множество параметров: численность населения, объём бюджетных средств, выделяемых на реализацию «Бюджет народного участия», территориальная удалённость, число и опыт привлечённых партнёров и консультантов. Сотрудники Проектного центра взаимодействуют с акиматом и партнёрами, обрабатывают поступившие проектные предложения, работают с подрядчиками, участвуют в общественном контроле и вовлекают в него граждан, организуют и сами проводят образовательные мероприятия для граждан, работают со средствами массовой информации, консультируют граждан и оформляют документы.

В любом случае оставлять Проектный центр без регулирования, каков бы ни был механизм его создания или привлечения, нельзя. Для функционирования Проектного центра потребуются нормативные документы:

- положение о Проектном центре и штатное расписание сотрудников;
- должностные инструкции сотрудников;
- требования к материально-техническому обеспечению.

Если Проектный центр привлекается по договору, то именно договором должны регулироваться все полномочия и устанавливаться ответственность Проектного центра за выполнение задач в Проекте.

Деятельность по реализации «Бюджета народного участия» накладывает достаточно чёткие требования к компетенциям сотрудников Проектного центра. Примерная карта компетенций сотрудников может выглядеть так:

№	Компетенция	Руководитель	Консультанг	Специалист
1	Способность понимать значимость и важность своей работы для социально-экономического развития Республики Казахстан	П	Б	Б
2	Способность коммуницировать с гражданами без различий по возрасту, полу, социальному статусу и вероисповеданию	П	П	Б
3	Способность организовать работу с группой граждан, донести до них информацию, обеспечить позитивное отношение к рассматриваемым вопросам	П	П	П
4	Способность работать в современными средствами связи, компьютерной и оргтехнике, владеть навыками работы в телекоммуникационной сети интернет	Б	П	Б
5	Способность анализировать документы с позиции их соответствия нормативным правовым актам, положениям и правилам	П	П	П
6	Способность организовать работу трудового коллектива, обеспечить своевременное и качественное выполнение заданного объёма работ	П	-	-
7	Способность анализировать рынок услуг в области строительства и благоустройства, обосновывать решения по выбору подрядчиков с позиции ценовой и неценовой конкуренции	Б	Б	П
8	Способность организовывать и контролировать строительные процессы на предмет их соответствия требованиям норм и правил и проектно-сметной документации	Б	-	П

*П – продвинутый уровень владения компетенцией*

*Б – базовый уровень владения компетенцией*

Краткий функционал по должностям может быть расписан так:

- руководитель взаимодействует с акиматом, Экспертным советом, партнёрами;
- консультант работает с гражданами, средствами массовой информации, лидерами общественного мнения;
- специалист работает с технической и сметной составляющей проектных предложений.

Но самое главное в специалистах Проектного центра – быть слушающими и слышащими. **Может показаться, что жители всегда будут обращаться с идеями, как улучшить жизнь города, но, в первую очередь, они будут приходить с проблемами, которые давно следовало решить. Перевести негатив в позитив, показать перспективы – это важнейшая неформальная компетенция любого сотрудника Проектного центра.**

## 1.6 ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ

---

*Состав Экспертного совета. Планирование и открытость работы. Основная роль в Проекте и задачи по разрешению конфликтов. Организация работы Экспертного совета.*

---

Важность Экспертного совета в «Бюджете народного участия» трудно переоценить. Экспертный совет – это коллегиальный орган, от деятельности которого зависит качество объектов, которые будут отобраны в результате голосования и сооружены в городе. Такой посыл позволяет говорить о необходимости обеспечить:

- 1) наличие в Экспертном совете специалистов по всем отраслям и сферам, которые могут затрагиваться проектными предложениями граждан;
- 2) системную, регулярную работу Экспертного совета, реальную, а не номинальную активность его членов;
- 3) информационно-техническую поддержку работы Экспертного совета.

Как принято в коллегиальных органах, в составе Экспертного совета должны быть председатель, его заместители и секретарь.

В Экспертном совете необходимы специалисты, которые анализируют проектные предложения на предмет:

- стратегической ценности проектных предложений для города, непротиворечивости планам развития инфраструктуры и другим планам благоустройства;
- технико-технологической составляющей проектных предложений или самой возможности реализации (специалисты по строительству и коммунальному хозяйству);
- достоверности стоимости реализации проектных предложений (специалисты по ценообразованию);
- соответствия культурному коду и культурным ценностям государства (специалисты по культуре, политике, социальному развитию).

Роль председателя и его заместителей заключается, в первую очередь, в организации высказывания мнений членов совета и учёте их в работе.

Рекомендуемый должностной состав Экспертного совета может быть таким:

- сотрудники структурного подразделения акимата, осуществляющие функции в сфере архитектуры и градостроительства;
- специалисты, имеющие опыт работы по составлению смет расходов по строительным проектам, проектам благоустройства;
- не менее двух депутатов маслихата;
- не менее двух представителей общественного совета при акимате;
- не менее трёх активных жителей города, имеющих большой авторитет и широко известных своей деятельностью.

Важно при планировании работы Экспертного совета пригласить к работе независимых экспертов и продумать способы их вовлечения. Также можно рекомендовать включать в состав совета не более 21 человека.

Перед началом работы Экспертного совета необходимо подготовить и утвердить Положение – нормативный правовой акт, регламентирующий работу совета, и утвердить его состав. Эти документы готовит акимат. Также акимату рекомендуется взять на себя функцию организационно-технического сопровождения работы Экспертного совета: выделять помещение для работы, помогать вести переписку с различными организациями через акимат и т. п. Для этого секретарь Экспертного совета должен быть работником акимата. Это наиболее удобный и практичный вариант.

Информационное сопровождение деятельности совета следует поручать Проектному центру. Именно Проектный центр должен обеспечить предоставление в совет всей информации о поступающих проектных предложениях.

**Не менее важно проводить работу Экспертного совета открыто, гласно.** Все предложения нужно обсуждать так, чтобы не возникло мнений о возможной подтасовке результатов. Помимо того что протоколы заседаний Экспертного совета должны в кратчайшие сроки размещаться на портале Проекта, можно вести онлайн-трансляции заседаний. Гласность сильно поднимет статус Проекта «Бюджет народного участия».

Если основными задачами Экспертного совета на основе нормативных актов являются допуск к голосованию проектных предложений и утверждение результатов голосования, то сопутствующими должны стать задачи:

- выдачи рекомендаций по доработке проектных предложений,
- работы со сложными ситуациями, вопросами граждан, негативным отношением и непониманием по тем или иным процессам в «Бюджете народного участия».

**Экспертный совет должен стать органом, в который свободно можно обратиться любому гражданину и задать любой спорный вопрос. Для этого совет разрабатывает и размещает в открытом доступе план и порядок работы с обращениями (заявлениями).** Можно считать обязательным рассмотрение:

- заявлений, в которых излагается суть спорного вопроса о проектных предложениях, их содержании, возможности реализации или другие обстоятельства;
- заявлений с жалобами и вопросами о деятельности Проектного центра или других граждан;
- заявлений с предложениями по улучшению проекта «Бюджет народного участия».

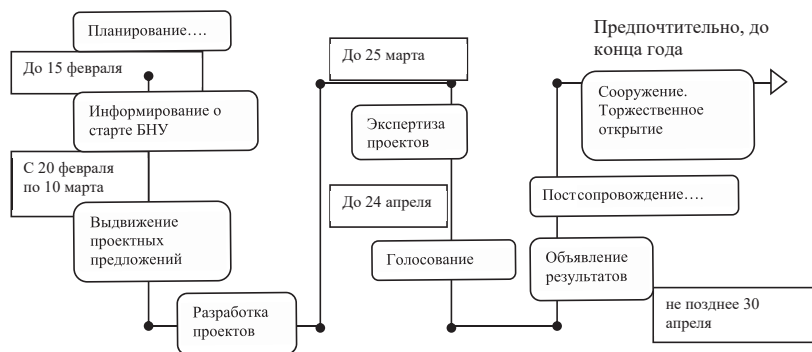
Можно принимать заявления как письменно, так и в электронной форме, но важно не принимать к рассмотрению анонимные заявления. Все заявления должны регистрироваться, а ответы по ним можно переносить в специальную базу данных. В любом случае именно Экспертный совет должен принимать окончательное решение о приёме либо отказе проектного предложения, допуске или недопуске его к голосованию.

**Рекомендуется на заседании Экспертного совета подводить итоги «Бюджета народного участия». Привлекать для освещения итогов средства массовой информации. Заслушивать мнения участников, для этого их тоже привлекать к работе.** В конечном счёте Экспертный совет должен подготовить отчёт о своей работе за прошедший период, например год, или по завершении этапов «Бюджета народного участия». Такой отчёт может содержать и рекомендации по изменениям в составе совета на следующий год, и планы (рекомендации к акимату) по развитию Проекта в будущем.

## 1.7 ЭТАПЫ ПРОЕКТА

*Этапы Проекта. Планирование – залог успешного результата. Цели и задачи организаторов по этапам Проекта. Риски и трудоёмкость этапов. Нарращивание ценности – естественный ход от старта к результату.*

Проект «Бюджет народного участия», как и любой другой проект партисипаторного бюджетирования<sup>1</sup>, реализуется по этапам. Содержание и последовательность этапов образуют цикл «Бюджета народного участия». Как известно, цикл и сроки реализации Проекта определены правилами разработки проектов местных бюджетов в Республике Казахстан – это часть заданных параметров проекта. Этапы проекта представлены на рисунке:



*Этапы реализации «Бюджета народного участия»*

Практики вовлечения граждан в решение вопросов городского развития дают максимальный эффект при долгосрочной и последовательной реализации, поэтому циклы Проекта и планирование их во времени должны учитывать множество факторов. Например, наименее благоприятным временем для старта проекта и приёма идей считаются лето и начало зимы, когда жители в большей степени находятся в отпусках или в ожидании новогодних праздников.

<sup>1</sup> **Партисипаторное бюджетирование** – форма участия в процессе обсуждения и принятия городского бюджета, в рамках которой граждане получают возможность самостоятельно определять направления бюджетных расходов.



Взглянув на полный цикл «Бюджета народного участия», растянутый во времени, можно выделить две большие фазы реализации с точки зрения активности участия граждан в Проекте: активную и пассивную.

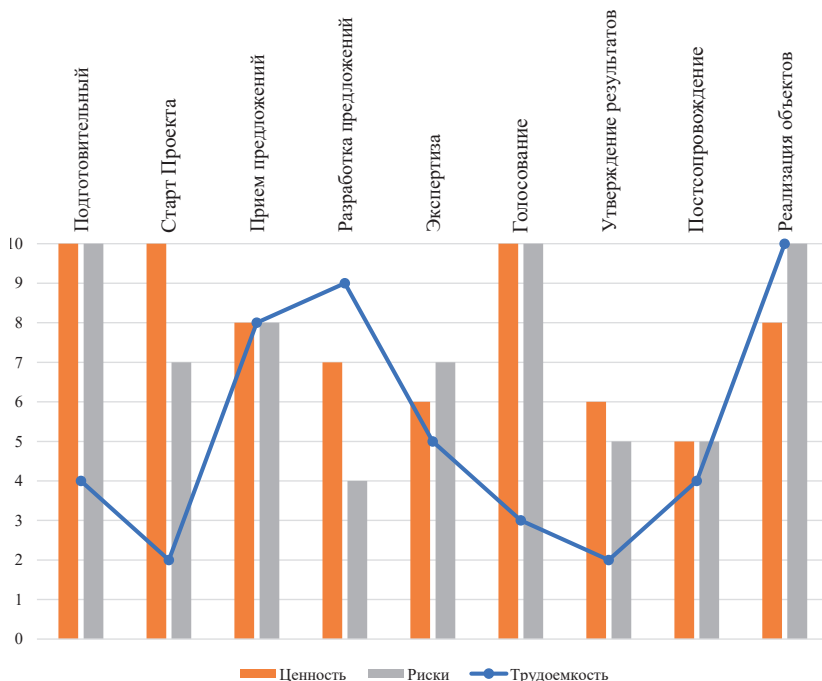
Активная фаза – это этапы, на которых граждане вовлечены в процесс и взаимодействуют с организаторами, акимом и друг с другом (приём проектных предложений, голосование).

Пассивная фаза – это этапы, в ходе которых участие граждан носит наблюдательный характер (подготовительный этап, ожидание реализации объектов).

Поэтому, учитывая особенности Проекта, связанные со взаимодействием с гражданами, организатор должен помнить следующее:

- 1) **Успешность каждого следующего этапа критически зависит от качества проработки предыдущего.** Это отличительная особенность проектов вовлечения граждан, где любая организационная ошибка, будь то несоблюдение сроков на несколько дней или одна некачественная консультация, может вызвать губительный для репутации Проекта, а значит, и организатора, информационный повод.
- 2) **Планирование этапов должно быть направлено на максимальное сокращение времени между активной и пассивной фазами участия граждан.** Так как авторы победивших проектных предложений увидят их воочию лишь через несколько месяцев, необходимо планировать этап реализации проектных предложений как можно ближе к концу голосования, чтобы не создавать большого временного лага между активной и пассивной фазами. Всё это нужно коррелировать и с учётом благоприятного времени для строительства и вовлечения граждан в процесс.

Итак, каждый этап реализации Проекта ведёт организаторов к конкретному результату, направленному на достижение целей, имеет конкретных исполнителей и соисполнителей, а также свои специфические риски. В итоге каждый этап создаёт ценность для всего Проекта:



*Относительная оценка этапов Проекта со стороны организаторов (шкала от 1 до 10)\**

*\* – по итогам экспертной оценки проектов вовлечения граждан в распределение бюджетных средств для сооружения объектов общественной инфраструктуры*

Вклад каждого этапа различен, причём трудоёмкость этапа не обязательно соответствует его вкладу в достижение целей Проекта, а вот риски (совершённые ошибки), как правило, точно повторяют величину ценности.

**Управление рисками требуется на всех этапах проекта. Малейший сбой на этапе с большим риском ведёт к тому, что ценность проекта станет ничтожной. А отношение к организаторам со стороны жителей – ухудшится.**

Сведения об этапах, учитывая это, представим в двух таблицах.

## Цели и задачи этапов реализации Проекта «Бюджет народного участия»:

№	Название	Цель этапа	Результат этапа (документы и ключевые события)	Ключевые задачи
1	<b>Подготовительный этап</b>	разработать детализированные планы реализации Проекта с учётом имеющихся временных, человеческих, финансовых ресурсов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработаны организационный, календарный, медиапланы,</li> <li>• внесены изменения в нормативные правовые акты (при необходимости),</li> <li>• собрана команда организаторов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• собрать команду организаторов,</li> <li>• обучить организаторов, изучить лучшие практики, выбрать консультантов,</li> <li>• разработать планы реализации и сопровождения Проекта,</li> <li>• спрогнозировать количественные и качественные параметры (количество участников, идей, победителей и т. д.),</li> <li>• проверить функциональность и работоспособность портала Проекта,</li> <li>• разработать медиастратегию.</li> </ul>
2	<b>Этап старта Проекта, начало информационной кампании</b>	информационно охватить достаточное количество граждан, достоверно донести идею, цель, условия и правила участия.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• достигнуты количественные показатели по поданным проектным предложениям,</li> <li>• показатели охвата целевой аудитории соответствуют медиаплану.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организовать мероприятие-вход (пресс-конференция с участием представителей акимата),</li> <li>• начать активность в социальных сетях (создать официальные страницы и группы Проекта, если их нет), а также на других доступных информационных площадках (ТВ, радио, наружная реклама, информационные стенды, листовки и т.д.).</li> </ul>

№	Название	Цель этапа	Результат этапа (документы и ключевые события)	Ключевые задачи
3	Этап приема проектных предложений	обеспечить качественное консультирование авторов проектных предложений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>подано достаточное количество проектных предложений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>держат контакт с авторами проектных предложений через все удобные горожанам каналы связи,</li> <li>консультировать авторов проектных предложений об условиях и требованиях к разработке и оформлению проектного предложения (технические, финансовые, правовые вопросы).</li> </ul>
4	Этап разработки проектных предложений / проектных сессий	в ходе совместной работы граждан с помощью специалистов акимата и экспертов довести проектные предложения до максимально возможного на данном этапе уровня проработки	<ul style="list-style-type: none"> <li>проектные предложения, полностью соответствующие требованиям отбора с технической, правовой и финансовой точки зрения, разработаны гражданами и приняты специалистами.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>организовать проектные сессии в очном или онлайн-формате,</li> <li>обучить граждан разработке проектных предложений, в части состава объектов общественной инфраструктуры, их визуального представления и оценки ориентировочной стоимости их реализации,</li> <li>организовать предварительную экспертизу проектных предложений.</li> </ul>
5	Этап экспертизы и технического анализа проектных предложений	утвердить список поданных проектных предложений, прошедших проверку на соответствие требованиям и условиям отбора и допущенным до голосования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>опубликован протокол заседания Экспертного совета с утверждённым списком допущенных до голосования проектных предложений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>довести проектные предложения до Экспертного совета для рассмотрения,</li> <li>организовать заседание Экспертного совета,</li> <li>проинформировать авторов и горожан о решении Экспертного совета.</li> </ul>

№	Название	Цель этапа	Результат этапа (документы и ключевые события)	Ключевые задачи
6	Этап голосования	организовать процесс онлайн-голосования максимально простым, открытым и достоверным способом.	подготовлен рейтинг проектных предложений по результатам народного голосования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить техническую готовность портала Проекта,</li> <li>• активизировать информационную кампанию,</li> <li>• следить за достоверностью голосования.</li> </ul>
7	Этап утверждения и объявления результатов голосования	утвердить результаты голосования, поздравить авторов проектных предложений, принявших участие в отборе.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• опубликован протокол заседания Экспертного совета,</li> <li>• проведено торжественное мероприятие для участников в онлайн-или очном формате.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• организовать заседание Экспертного совета,</li> <li>• информировать авторов проектных предложений и горожан о результатах отбора (а также сроках реализации объектов), разместить информацию о результатах отбора,</li> <li>• организовать торжественное мероприятие для авторов проектных предложений / поздравительную рассылку / видеоконференцию.</li> </ul>
8	Постсопровождение	сформировать позитивное отношение к Проекту со стороны участников, сгладить возможный негатив со стороны авторов проигравших проектных предложений, создать сообщество участников, разделяющих ценности Проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• результаты проявляются в долгосрочной перспективе в виде увеличения положительных отзывов о Проекте, рекомендаций принять участие и формирования сообщества городских активистов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• разработать ряд мероприятий по поощрению активности участников текущего и предыдущих циклов Проекта. Для каждого города эти мероприятия могут быть индивидуальны, например, серия интервью с авторами, приглашение наиболее активных авторов войти в Экспертный совет и т. д.</li> </ul>

№	Название	Цель этапа	Результат этапа (документы и ключевые события)	Ключевые задачи
9	Этап реализации общественной инфраструктуры	реализовать объекты общественной инфраструктуры в соответствии с проектными предложениями.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• объекты общественной инфраструктуры, соответствующие ожиданиям авторов проектных предложений, сооружены в указанные сроки.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• обеспечить информационную открытость и прозрачность процессов реализации объектов,</li> <li>• организовать общественный контроль качества и сроков реализации объектов,</li> <li>• организовать торжественное открытие объектов с привлечением авторов проектных предложений.</li> </ul>

Ценность этапов для достижения целей «Бюджета народного участия» и основные ошибки:

№	Название	Ценность для Проекта	Ошибки организаторов
1	<b>Подготовительный этап</b>	об этапе не сказано в Правилах, но подготовка обеспечивает 40% успеха Проекта.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не составлять детализированный план,</li> <li>• не разрабатывать медиастратегию и медиаплан,</li> <li>• не разрабатывать фирменный узнаваемый стиль (логотип, слоган, цветочные решения),</li> <li>• излишне увлекаться планированием,</li> <li>• вместо команды организаторов исполнителем назначать одного человека,</li> <li>• не обучать команду организаторов, которая имеет лишь примерное представление о Проекте и взаимодействии с горожанами,</li> <li>• не формировать/не вводить заранее в курс дела Экспертный совет.</li> </ul>
2	<b>Этап старта Проекта, начала информационной кампании</b>	здесь важно создание первого впечатления: яркий и громкий старт влияет на активность подачи идей и в дальнейшем на активность голосования.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• дать незаметный в информационном поле старт Проекта, ограниченный сообщением на сайте акимата и на Портале Проекта,</li> <li>• не провести мероприятие-вход,</li> <li>• не опубликовать заявлений, сообщений, которые в дальнейшем можно цитировать в средствах массовой информации.</li> </ul>

№	Название	Ценность для Проекта	Ошибки организаторов
3	<b>Этап приёма проектных предложений</b>	<p>период самого активного взаимодействия Проектного центра с авторами идей. Формируется «лицо» Проекта. Необходимо уделить максимум внимания и поддержки авторам через консультации. Рекомендованный срок реализации данного этапа – 30 дней.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не давать обратной связи авторам проектных предложений,</li> <li>• быть недоступным для граждан (сложно дозвониться до организатора или Проектного центра, долго отвечают по почте, нет контакта в WhatsApp, не реагируют в социальных сетях),</li> <li>• не давать образцов и шаблонов оформления проектных предложений,</li> <li>• не обеспечивать техническую поддержку работы на портале Проекта.</li> </ul>
4	<b>Этап разработки проектных предложений / проектных сессий</b>	<p>в «Бюджете народного участия» данный шаг совмещён с предыдущим и не выделяется в отдельный этап. Однако в зарубежной практике именно этап совместной разработки идей по определенной методологии с поддержкой специалистов и экспертов является ключевым для всего процесса вовлечения граждан в проекты развития.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не организовать обучающий блок для граждан,</li> <li>• не предоставить консультационное сопровождение авторов со стороны специалистов отделов строительства и архитектуры, земельно-имущественных отношений,</li> <li>• ограничить проектные сессии одним очным мероприятием.</li> </ul>



№	Название	Ценность для Проекта	Ошибки организаторов
5	<b>Этап экспертизы и технического анализа проектных предложений</b>	период активной работы Экспертного совета. Главное на этом этапе – не просто ввернуть информировать авторов проектных предложений о соответствии их идей правилам и условиям отбора, а сразу предлагать альтернативные варианты.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не информировать авторов о причинах несоответствия их проектных предложений требованиям и правилам отбора,</li> <li>• формировать Экспертный совет (начинать его работу) непосредственно перед данным этапом.</li> </ul>
6	<b>Этап голосования</b>	этап, который формирует доверие к Проекту, этап усиления информационно-кампаний и всецелой поддержки авторов, чьи проектные предложения участвуют в голосовании. Может занимать от 14 до 30 дней.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не использовать все доступные каналы информирования о голосовании,</li> <li>• не распространять инструкций о том, как и где можно проголосовать,</li> <li>• не помогать авторам вести свои агитационные кампании.</li> </ul>
7	<b>Этап утверждения и объявления результатов голосования</b>	самый долгожданный для авторов проектных предложений этап, поэтому организовать его необходимо как можно скорее и желательнее торжественно.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• поздравить авторов только победивших проектных предложений,</li> <li>• не организовывать завершающего информационного события, например итоговой пресс-конференции.</li> </ul>

№	Название	Ценность для Проекта	Ошибки организаторов
8	<b>Постсопровождение</b>	важный этап, которым организаторы, по результатам анализа и наблюдений, довольно часто пренебрегают. Это этап выхода участников Проекта из активной фазы.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не планировать реализацию данного этапа,</li> <li>• перестать вести информационную кампанию после оглашения результатов отбора,</li> <li>• «забыть» об авторах проектных предложений, не отвечать на их вопросы, которые могут появиться.</li> </ul>
9	<b>Этап реализации объектов общественной инфраструктуры</b>	вовлечение горожан в процессы общественного контроля, сопровождение и поддержка их участия в непосредственной реализации проектов.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• не ставить в известность автора данного проектного предложения при неизбежных по техническим причинам изменениях (материалов, внешнего вида и т. д.),</li> <li>• не привлекать автора и горожан к общественному контролю,</li> <li>• переставать вести информационную кампанию, не информировать об этапах и результатах реализации объектов,</li> <li>• не организовывать праздник в честь открытия реализованных объектов общественной инфраструктуры.</li> </ul>

Активная фаза цикла «Бюджета народного участия» может составлять до трёх месяцев, пассивная – в три раза больше.

Детализация задач, исполнителей, фиксация рисков и разработка мероприятий по управлению ими – задача планирования Проекта. **К сожалению, время не повернёшь назад, и, оглядываясь, каждый организатор видит то, что сделано не так, как планировалось. Постпроектный анализ обязателен. А в первый же год важны прогнозирование и предвидение!**

Рекомендуем закладывать ресурсы на организацию проекта с большим запасом, сохранять финансовые, информационные, людские резервы. Сверхпредусмотрительность и обоснованный риск с опорой на открытость перед гражданами – залог успеха.

## 1.8 МЕДИАПЛАН ПРОЕКТА, ИНФОРМАЦИОННАЯ КАМПАНИЯ

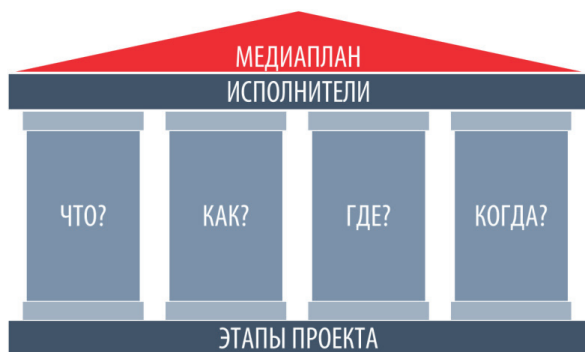
*Медиаплан. Содержание и формат подачи информации. Каналы информирования. Этапы информационной кампании.*

«Бюджет народного участия», как и любой социально-ориентированный проект для тысяч граждан, должен сопровождаться информационной кампанией. И здесь важно выделить два момента.

Во-первых, информирование хоть и является этаким «входом» в проект, не заканчивается после объявления о старте Проекта. Информирование происходит на протяжении абсолютно всего цикла «Бюджета народного участия»!

И во-вторых, как следствие первого, информационная кампания должна быть запланирована заранее и на весь Проект.

Оба этих момента можно учесть и проконтролировать, если разработать медиаплан – обязательный документ планирования, в котором указано, что, как, где и когда публиковать о Проекте. Медиаплан составляется до старта Проекта и детализируется по этапам. В нём же закрепляются исполнители или ответственные за его реализацию:



*Четыре составляющие структуры медиаплана*

Рассмотрим составляющие медиаплана.

### «ЧТО?»

Первое, что необходимо сделать при составлении медиаплана, это ответить на вопрос «ЧТО сообщать участникам, жителям, заинтересованным сторонам?». Акимату и организаторам необходимо определиться с информацией, которую нужно донести до жителей, а также с форматом, в котором она будет доноситься:

<b>Информация – то, что вы сообщаете людям</b>	<b>Формат – как вы сообщаете информацию</b>
Примеры информации: <ul style="list-style-type: none"><li>• сообщение о старте проекта,</li><li>• правила участия,</li><li>• история реализации БНУ в другом городе или стране и др.</li></ul>	Примеры форматов: <ul style="list-style-type: none"><li>• текстовая публикация в газете,</li><li>• видеобращение акима,</li><li>• бумажные афиши, плакаты,</li><li>• инфографика, картинки для мессенджеров, соцсетей,</li><li>• сообщение на радио и др.</li></ul>

### *Разница между информацией и её форматом*

Формат, безусловно, важен! Люди воспринимают информацию по-разному. Кто-то лучше воспринимает на слух, кто-то любит читать, а молодёжь реагирует на видео и изображения. **Можно и нужно использовать разные форматы, ведь так можно донести информацию до большего числа потенциальных участников.** Помните, что одну и ту же информацию можно подать в разных форматах.

### «КАК?»

Второй вопрос: «Как оформить информацию?». Это вопрос, который касается стиля оформления всех публичных материалов о «Бюджете народного участия» в городе. На момент написания этой книги у Проекта нет единого логотипа и цветовой гаммы, который распространялся бы на всю республику. А значит, организаторам придётся самим решить вопрос со стилем. Стиль важен, чтобы складывалась единая ассоциация с Проектом. Он поможет гражданам отличить информацию о Проекте, где бы он

её ни увидел, от других сообщений. Сделайте простой логотип с названием города и надписью «Бюджет народного участия», выберите два-три цвета, в которых будут оформляться рекламные материалы. Это значительно упростит задачу информирования, а гражданам станет проще замечать важную информацию о Проекте в информационном потоке. Например, вы всегда узнаете цвета любимого футбольного клуба, а в магазине вам проще заметить любимую марку продуктов по одинаковому оформлению её упаковки. Так же будет и с «Бюджетом народного участия».

### «ГДЕ?»

Третий вопрос, который нужно решить при составлении медиаплана, это определиться с местами публикации информации, которую уже запланировали и оформили. Место публикации – это каналы передачи информации. Для простоты поделим все места на три канала: онлайн, офлайн и «сарафанное радио» – прямое общение, которое может идти и через средства массовой связи, и живую.

Подумайте, где чаще всего можно встретить потенциальных участников Проекта в вашем городе? Информация в онлайн привлекает больше молодёжи. Если необходимо вовлечь старшее поколение – размещайте информацию в офлайн, например, на остановках транспорта, возле детских садов, поликлиник. Постарайтесь вовлечь лидеров общественных мнений – тех людей, которых уважают и к которым прислушиваются многие жители города. Попросите их рассказать о Проекте и включите работу с ними в медиаплан. Выберите один канал, на котором вы будете публиковать оперативную информацию о проекте. Как правило, это портал Проекта. Но информация с портала также должна оперативно дублироваться в социальных сетях.

В итоге у вас получится список каналов, через которые вы будете общаться с участниками, жителями, заинтересованными сторонами.

### «КОГДА?»

И наконец, последний вопрос, который касается времени размещения информации. Медиаплан должен быть привязан к ка-

лендарному графику реализации Проекта. В календарном плане показано, в какие даты пройдёт каждый этап. Распланируйте размещение информации в привязке к этим датам.

**Не допускайте длительных периодов тишины. Создавайте историю реализации проекта через информационные сообщения.**

Чтобы информационная кампания принесла максимум результата, нужно понимать, ради чего вообще мы информируем жителей и заинтересованные стороны? Ответ на этот вопрос отличается на каждом этапе проекта, ведь каждый этап имеет свой фокус. **Осознанный подход к информированию – это создать целую историю, заинтриговать жителя, заставить его переживать за Проект.** Это прямо соответствует целям Проекта. Чтобы упростить вам задачу, мы собрали фокус информационной кампании таблицу:

<b>Этап Проекта</b>	<b>Фокус информационной кампании</b>
Старт Проекта, начало информационной кампании	Привлечение граждан к участию в Проекте Информирование широкой общественности и экспертов о проекте
Приём проектных предложений	Призыв к действию (подаче обращений), снятие страха перед участием
Разработка проектных предложений/проектных сессий	Снятие страха перед участием Оповещение о сроках и местах проведения мероприятий
Экспертиза и технический анализ проектных предложений	Поддержка интереса к проекту, устранение «информационной тишины»
Голосование	Привлечение к голосованию
Утверждение и объявление результатов голосования	Подведение итогов
Постсопровождение, реализация объектов общественной инфраструктуры	Освещение строительства и открытия объектов информирование широкой общественности и экспертов о результатах реализации цикла

Зная информационный фокус каждого этапа, вы можете правильно ответить на вопрос «ЧТО сообщать участникам, жителям,

заинтересованным сторонам?» на каждом этапе. **Не забывайте про фокус, когда составляете медиаплан!**

И несколько слов об исполнителях. К составлению и реализации медиаплана лучше привлекать большую команду партнёров и организаторов: сотрудников PR-службы акимата, представителей средств массовой информации, лидеров общественного мнения, Проектный центр. Хорошо, если есть возможность привлечь к работе в Проектный центр специалиста по маркетингу в социальных сетях (SMM-специалиста). Привлечение широкого круга лиц поможет гарантировать реализацию медиаплана, поскольку все заинтересованные стороны заранее будут знать, когда, кто, где и какую информацию будет публиковать. **Назначьте одного исполнителя, который будет отвечать за весь медиаплан полностью. Он должен находиться на связи со всеми участниками медиапланирования и стать точкой входа и выхода официальной информации о Проекте для всех заинтересованных сторон.** Отнеситесь ответственно к информационной кампании – без неё никто не узнает о Проекте и не станет в нём участвовать.



## 1.9 ПОРТАЛ ПРОЕКТА

---

*Функции портала Проекта. Личный кабинет. Требования к функциональности. Информационное насыщение и поддержка портала. Работоспособность и привлекательный внешний вид.*

---

Информационным центром, точкой входа для подачи проектных предложений и голосования является специализированный портал. Цель создания портала – это предоставление возможностей для дистанционного управления.

Портал выполняет следующие функции:

<b>Информационно-аналитическая</b>	<b>Управленческая</b>	<b>Регистрационная</b>
Структура и функционал портала должны позволить информировать жителей об условиях отбора проекта, размещать новости, аналитические материалы, нормативные документы	Портал должен стать системой управления Проектом для каждого участника. Проектному центру необходимо предоставить расширенный доступ к portalу, где они смогут загружать все необходимые документы в электронной форме	Одна из главных функций Портала – это обеспечение процесса открытого и прозрачного онлайн-голосования. Все проголосовавшие за проект жители в режиме онлайн должны видеть, что их голоса учтены. Способ голосования, организованный на портале, должен обеспечить достоверность, лёгкость и открытость процедуры голосования

Пользоваться порталом Проекта должно быть удобно и интуитивно понятно. Портал Проекта должен предоставить участникам Проекта возможности:

- узнать условия отбора и как связаться с организаторами,
- подать проектное предложение,
- загрузить документы своего проектного предложения и получить обратную связь,
- проголосовать за понравившийся проект,
- следить за реализацией проектов и своевременно реагировать на изменения.

Кроме того, портал Проекта можно развить до системы обучения и проведения проектных сессий. В этом случае будет работать принцип «одного окна».

Обязательные требования к portalу обозначены в Постановлении Правительства Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2016 года № 832 «Об утверждении единых требований в области информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной безопасности»<sup>1</sup>. При разработке структуры портала Проекта необходимо предусмотреть также следующие функциональные базовые элементы:

- документация и обучение,
- календарь,
- новости,
- подача проектных предложений,
- личный кабинет,
- обратная связь,
- голосование.

Личный кабинет должен обеспечивать удалённый доступ для пяти следующих ролей пользователей с разделением по правам и уровням доступа:

- участники проекта (для граждан),
- администрация (представители акимата),
- организаторы (Проектный центр),
- экспертиза проектных предложений (Экспертный совет),
- администрирование Личного кабинета (IT-сервис).

Пользовательский интерфейс портала Проекта должен обеспечивать интуитивно понятное представление размещённой в системе информации, логичный переход к подразделам и страницам. Навигационные элементы должны однозначно пониматься пользователем: ссылки на страницы должны быть снабжены заголовками и комментариями (подсказками), условные обозначения соответствовать общепринятым. Графические элементы

---

<sup>1</sup> Постановление Правительства Республики Казахстан от 20 декабря 2016 года № 832 «Об утверждении единых требований в области информационно-коммуникационных технологий и обеспечения информационной безопасности». Режим доступа: <http://adilet.zan.kz/rus/docs/P1600000832>

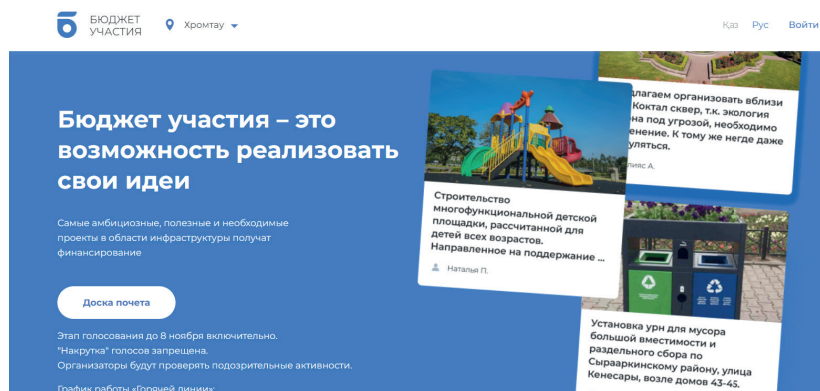
навигации должны иметь альтернативную подпись (там, где это необходимо).

В случае, если пользователь использует браузер, не поддерживающий используемые технологии, он должен быть оповещён об этом сайтом. Также должны быть предложены к использованию рекомендуемые браузеры. Вёрстка должна корректно отображаться в предустановленных браузерах мобильных платформ.

Размещайте на портале новости (информацию о количестве поданных и допущенных к голосованию проектных предложений, об объёме распределяемых средств, поздравления победителей, аналитические материалы), согласно разработанному медиаплану. Можно организовать опросы для вовлечения жителей и сбора обратной связи. Портал должен выглядеть и быть живым.

На портале нужна возможность скачать «Положение об отборе Проектов «Бюджета народного участия» и другие нормативные документы, Протоколы заседания Экспертного совета, результаты проектов прошлых лет и аналитические материалы.

Хорошим примером развивающегося портала можно назвать «Бюджет участия» компании ERG в городе Хромтау<sup>1</sup>:



*Главная страница портала Проекта «Бюджет участия» компании ERG*

<sup>1</sup> Портал Проекта Бюджет участия г. Хромтау Актюбинской области Республики Казахстан. Режим доступа: <https://www.budget-uchastiya.kz/>

**Портал Проекта играет гораздо большую роль, чем просто информационный ресурс. Он становится интерактивным помощником, соединяет потребности жителей с возможностями акимата. Функциональное наполнение портала должно позволить находить совместные решения, не отвлекаясь на технические сложности.**



## **ГЛАВА 2 РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА**



## 2.1 СТАРТ ПРОЕКТА

*Организация работы исполнителей. Чек-лист и старт Проекта.*

Старт проекта – ответственное время. Прежде чем начать, необходимо убедиться, что все работы распланированы, исполнители знают свои задачи и могут с ними справиться и есть план «Б» на случай непредвиденных событий и рисков.

Мы составили примерный чек-лист с описанием того, что нужно сделать, с которым вы можете сверить готовность к старту Проекта.

### **ЧЕК-ЛИСТ ГОТОВНОСТИ К СТАРТУ ПРОЕКТА**

#### **1 Определена команда организаторов (Проектный центр)**

- есть организатор/куратор
- есть команда (Проектный центр, партнёры)
- состав Экспертного совета определён

#### **2 Задачи в команде распределены:**

- исполнители и ответственные знают, кто, что, как делает

#### **3 Календарный план составлен:**

- этапы Проекта распределены по датам

#### **4 Нормативные правовые и иные документы Проекта приняты:**

- Положение о Проекте «Бюджет народного участия»
- Положение об Экспертном совете
- договоры с партнёрами/регламенты/формы

#### **5 Медиаплан составлен:**

- определён информационный фокус каждого этапа
- составлен перечень тем для публикаций
- определены формат и каналы передачи информации

#### **6 Определён официальный интернет-ресурс:**

- Портал Проекта наполнен информацией (правила участия, сроки, контактные данные команды организаторов и другая релевантная информация)
- Портал Проекта технически готов к принятию проектных предложений и голосованию

#### **7 Составлен «план Б»:**

- определён перечень возможных рисков и мероприятий для их нивелирования

Если вы можете с уверенностью сказать, что всё готово, то пора запускать Проект. Начинаем!



## 2.2 ПРИЁМ ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

---

*Консультирование при приёме проектных предложений. Список вопросов-ответов. Комфортные для граждан коммуникации. Мониторинг подачи проектных предложений.*

---

Этап приёма предложений – это время тесной работы организаторов и Проектного центра с гражданами. От того как вы и ваша команда организуете общение, зависят два ключевых результата: мнение граждан о Проекте и качество (реализуемость) предложенных идей.

Чтобы успешно провести этот этап, необходимо уделить внимание каждому автору и оказать всем необходимую поддержку. Сделать это можно за счёт консультаций и быстрого предоставления необходимой информации, как организационной (куда подавать предложения, как, когда), так и технической (как правильно оформить, кого писать в авторах, если авторов несколько, и т. п.). Как результат, граждане смогут без проблем и сложностей подать проектные предложения, т.е. при первом «знакомстве» с организаторами не возникнет недовольства. В итоге Проектный центр сможет работать с проектными предложениями, которые с большей вероятностью смогут пройти формальную экспертизу. **Вовремя оказанная и мотивирующая консультация означает, что на следующих этапах проектное предложение будет доработано и допущено к голосованию.**

Что нужно сделать, чтобы успешно провести этот этап?

Старт Проекту уже дан. Информация о приёме проектных предложений размещена на портале Проекта и в средствах массовой информации.

Далее начинается работа на портале Проекта, где граждане могут размещать свои проектные предложения. В «Бюджете народного участия» возможны два варианта – использование сайта Электронного правительства Республики Казахстан (e.gov) либо создание отдельного портала, как в городах Нур-Султан, Алматы, Шымкент<sup>1</sup>. Мы рекомендуем второй вариант, т.к. функциональ-

---

<sup>1</sup> Порталы городов: Нур-Султан, режим доступа: <http://saryarka.astana.kz/ru/projects/>; Алматы, режим доступа: <https://budget.open-almaty.kz/>, Шымкент, режим доступа: <https://budget.open-almaty.kz/>

ность портала должна позволять работать с личными кабинетами и настройками всем участникам Проекта.

После того как проектное предложение попало на портал Проекта, оно должно быть внесено в реестр. Параллельно с этим в любом случае мы советуем Проектному центру связаться с заявителем и проговорить основные параметры его предложения: понимает ли он примерную стоимость проекта, готов ли в дальнейшем разрабатывать сам или помогать в разработке проекта на Проектной сессии, есть, у него помощники, сторонники. Здесь же можно предложить автору подать другое предложение, если его идея заведомо не подходит по правилам «Бюджета народного участия» (**однако инициатива должна исходить от автора! Не настаивайте на подаче проектных предложений, которые кажутся актуальными вам**). Так уже в текущем цикле «Бюджета народного участия» организаторы смогут получить больше проектных предложений, подходящих к реализации.

При готовности авторов активно участвовать в доработке своего проектного предложения и его реализации мы рекомендуем активно вовлекать его в сотрудничество. Так вы сможете сформировать сообщество активных и лояльных жителей, которые и в дальнейшем будут создавать ценный вклад в развитие города.

Становится понятно, что на данном этапе большая нагрузка ложится на сотрудников Проектного центра: они должны работать с гражданами, объяснять правила, помогать подавать проектные предложения и рекомендовать корректировки, если это нужно. Здесь сильнее всего пригодятся коммуникационные компетенции сотрудников Проектного центра. Они должны обладать большим терпением, навыками психологии, хорошей речью и коммуникативными способностями, а также чувством такта, ведь от этого общения отчасти зависит успех проекта и даже его имидж.

По итогам реализации проектов 2020 года мы собрали список наиболее часто задаваемых вопросов, с которыми может столкнуться сотрудник Проектного центра при работе с гражданами. Проработайте заранее ответы на них, основываясь на утверждённом календарном графике, нормативных правовых документах Проекта:

- 1) До какого числа принимаются Проектные предложения?
- 2) Какова максимальная стоимость реализации Проектного предложения?
- 3) Какие Проектные предложения можно подавать?
- 4) Можно ли сделать ремонт в многоквартирном доме?
- 5) На что можно предложить направить деньги?
- 6) Сколько Проектных предложений может подать 1 человек?
- 7) Я подал проектное предложение. Что дальше?
- 8) Как будут отобраны проекты для реализации?
- 9) Как узнать статус поданного Проектного предложения?
- 10) К кому обращаться с предложениями?
- 11) Можно ли подать Проектное предложение по завершении работ на незаконченном строительном объекте?
- 12) Можно ли отремонтировать дорогу?
- 13) Можно предложить коммерческий проект?
- 14) Могу ли я подать Проектное предложение за другого человека (например, ребёнка до 18 лет, родственника, человека, у которого нет возможности самому подать предложение через интернет)?
- 15) Кто может подать Проектное предложение?
- 16) Участие бесплатное? Должен ли я финансировать реализацию Проекта?
- 17) Можно привлечь спонсоров дополнительно?
- 18) В чьей собственности должна быть земля, на которой планируется объект?
- 19) А если земля государственная, но в аренде, тогда можно сооружать на ней?
- 20) Будет ли ограничено использование будущего объекта (например, можно ли потом сделать ворота и замок и допускать только меня/мою семью/мой двор)?
- 21) Я уже не живу в этом городе, но мне не безразлична его судьба. Как я могу поучаствовать?
- 22) Будет оплачиваться моё участие в проекте (подача Проектного предложения и разработка проекта)?
- 23) Я хочу подать свою идею, но у меня нет компьютера. Как я могу подать заявку?

Рекомендуем завести список таких вопросов с ответами и передать его всем сотрудникам Проектного центра и команде организаторов, чтобы одинаково отвечать на вопросы граждан. **Пополняйте список вопросов на каждом цикле реализации «Бюджета народного участия»! Это поможет выявить наиболее проблемные аспекты участия граждан, проблемы портала Проекта, информирования и т. д. и найти решения для них в дальнейшем.**

Как организовать консультации? Всеми удобными способами! Телефон, почта, мессенджеры, социальные сети. При первом общении можно уточнить, как заявителю удобно общаться, в какое время. Важно быть удобными для граждан. Нередко в таких случаях организуют работу «горячей линии».

При приёме Проектных предложений крайне важно вести учёт их числа, динамики подачи и типологии. Необходимо сопоставлять результаты с параметрами Проекта, заложенными в основу планирования. Значительный разброс фактических результатов и плановых значений явно потребует оперативного регулирования активности Проектного центра или корректировки плана Проекта в целом.

## 2.3 РАЗРАБОТКА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

---

*Почему важно обучить граждан? Все должны иметь возможность улучшить город. Поддержка проектирования. Организация проектной сессии онлайн и офлайн. Если проектную сессию не проводить – возникнут риски!*

---

Этап разработки проектных предложений гражданами в формате Проектных сессий прямо не предусмотрен в цикле «Бюджета народного участия», рекомендованном Правилами, однако в большинстве проектов партисипаторного бюджетирования этап обучения и совместного проектирования является ключевым. Почему?

Во-первых, потому что обычный житель города на момент знакомства с Проектом, как правило, обладает весьма ограниченными знаниями о градоустройстве и городском управлении, формировании бюджета, о том, как бывает сложно согласовать земельный участок под строительство аллеи в парке и т. п. Именно это приводит к претензиям к работе акимата и вечному недовольству властью. Люди просто не знают, как это работает, почему это работает именно так и сколько времени это занимает.

Во-вторых, не зная основ проектирования, граждане часто выдвигают нереальные с точки зрения технической реализации проектные предложения или предложения, требующие серьёзной доработки. И здесь возможно три варианта развития событий:

- 1) Доработку таких проектных предложений берёт на себя акимат. Но высок риск, что в итоге получится вовсе не то, что имел в виду автор.
- 2) Проектные предложения сразу получают недопуск со стороны Экспертного совета.
- 3) Проектные предложения получают допуск к голосованию, набирают определённое количество голосов, но отклоняются после голосования. Этот случай самый нежелательный.

Во всех случаях неизбежен негатив со стороны участников, неоправданные ожидания и подорванное к Проекту доверие.

**Для того чтобы граждане, благополучатели, местная власть, строители и архитекторы, подрядчики заговорили**

**на одном языке и однозначно понимали смысл и содержание каждого проектного предложения, проводятся проектные сессии.**

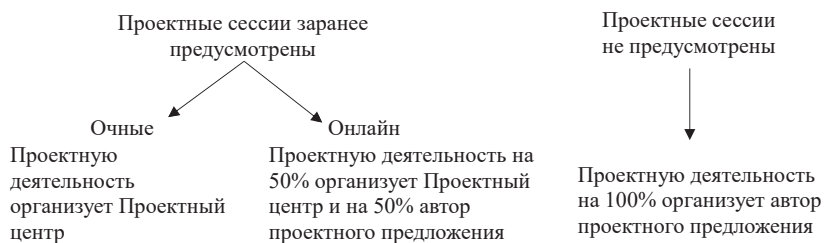
Проектная сессия – это общегородское мероприятие по разработке предложений по благоустройству города, проводимое с привлечением жителей города, технических специалистов, специалистов по организации групповой работы, специалистов по развитию общественной инфраструктуры и включающее необходимые образовательные и консультационные процедуры, творческие мероприятия, направленные на стимулирование проектной деятельности участников.

Проектные сессии позволяют:

- 1) обучить граждан основам разработки проектов городского развития, формирования городского бюджета;
- 2) повысить качество проектных предложений;
- 3) повысить уровень вовлечённости и активности граждан;
- 4) сформировать по-хозяйски бережное отношение к реализованным объектам, ведь «я сам его разработал».

Так или иначе со стартом «Бюджета народного участия» запускается процесс проектирования гражданами предложений по улучшению среды своего города.

В целом организация совместной проектной деятельности будет зависеть от того, предусмотрены ли заранее при планировании Проектные сессии или же сопровождение разработки со стороны Проектного центра или акимата отсутствует:



*Варианты проработки проектных предложений*

## **Так как же поступить организаторам? Рекомендуем:**

Во-первых, Проектные сессии запланировать.

Во-вторых, пригласить жителей, подавших проектные предложения на Проектные сессии, а также их сторонников (можно сформировать команды).

Проектный центр в таком варианте будет убеждён, что граждане, пришедшие на Проектную сессию, осознанно хотят менять облик города, большинство из них готовы поработать. И результатом такой деятельности является полный пакет документов (улучшенное проектное предложение), который можно будет повторно загрузить на портал Проекта.

Рассмотрим особенности проведения Проектных сессий.

Чаще всего Проектные сессии проводятся в очном формате. Основными участниками проектных сессий являются:

- авторы проектных предложений,
- представители акимата,
- члены Экспертного совета,
- общественные группы,
- местные жители,
- владельцы локальных предприятий,
- планировщики,
- профессиональные архитекторы и дизайнеры.

Все участники заранее знакомятся с рассматриваемым вопросом, изучают техническую документацию, а в ходе самой Проектной сессии делятся на малые группы и проводят модерлируемые обсуждения, результатом которых становится конкретное проектное предложение. В среднем Проектная сессия занимает до 4-5 часов и является полностью модерлируемым мероприятием. Для того чтобы результат такой работы был окончательным и полным, Проектные сессии проводятся в несколько итераций, это может занять недели или даже месяц.

Для успешного проведения Проектных сессий необходимо знать основные правила и этапы организации таких мероприятий и задачи организатора:

1. Этап подготовки	2. Этап проведения	3. Этап подведения итогов
<ul style="list-style-type: none"> <li>• определить место проведения мероприятий</li> <li>• определить дату, время, продолжительность, повестку</li> <li>• подготовить раздаточные материалы</li> <li>• пригласить участников</li> <li>• определить организаторов и волонтеров</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• модерировать</li> <li>• консультировать</li> <li>• фиксировать</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• информировать общественность об итогах работы</li> <li>• определить порядок дальнейших действий участников</li> </ul>

Рассмотрим подробнее ключевые организационные моменты.

Начнём с этапа подготовки, который является самым ресурсозатратным и от которого во многом зависит успех мероприятия.

**Определение места, даты и времени проведения Проектной сессии.** Существуют требования к локации, ведь не каждое помещение подойдёт для проведения Проектной сессии:

- помещение должно быть доступно для всех участников (есть рядом остановка и парковка, могут прийти пенсионеры, маломобильные граждане, люди с инвалидностью и др.);
- наличие подходящей мебели (круглые столы, передвижные стулья), а также подиума или сцены;
- возможность трансформировать пространство для организации работы нескольких групп;
- проектор, экран для проецирования, шторы для затемнения окон (при необходимости);
- wi-fi;
- указатели для комнат, ориентировки, приветственный плакат, напитки, стаканы, скатерти, посуда, урны для мусора.

**Подготовка раздаточных материалов и оформление помещения.** Сюда можно отнести любые документы, которые помогут участникам в процессе проектирования, а также элементы, которые создадут комфортную обстановку:

- правила участия в Проекте;
- повестка дня для каждого участника и тех, кто придёт с ним вместе (сценарий для организаторов);



- копии отчётов, важных документов;
- изображения и планы местности;
- газетные статьи;
- информационные стенды;
- роллапы;
- брендволы;
- зона для фотографирования;
- бумага, ручки, маркеры, карандаши, стикеры.

**Информирование и рассылка приглашений.** Это непосредственно подготовка пресс-релиза мероприятия и рассылка приглашений участникам. Заранее готовятся списки рассадки участников, списки модераторов.

**Команда и поддержка.** Нельзя забывать, что Проектная сессия – это мероприятие, требующее управления большими количеством разнонаправленных информационных потоков, упорядочить которые помогает большая команда, куда входят:

- ведущий мероприятия;
- эксперты;
- журналисты;
- встречающие;
- консультанты;
- модераторы;
- фотограф;
- волонтёры;
- техподдержка.

**На этапе проведения проектной сессии необходимо обеспечить:**

- безопасность и комфорт участников;
- техническую поддержку ведущего и модераторов;
- организацию кофе-брейков и перерывов;
- фиксацию событий и обратную связь.

**После проведения мероприятия исключительно важно:**

- проинформировать участников об итогах (например, отчёт о проведении по электронной почте);
- опубликовать пострелиз мероприятия в средствах массовой информации, на Портале Проекта и в соцсетях;

- наладить коммуникацию с авторами проектных предложений для согласования дальнейших действий (контакты, договорённости о встречах, запросы документов).

Также при необходимости по итогам первой Проектной сессии корректируется календарный план Проекта, уточняется само количество Проектных сессий. Однако, по итогам проведения уже первой Проектной сессии очевидны результаты:

Для авторов проектных предложений	Для организатора/ Проектного центра
<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимание сути Проекта, условий, правил участия</li> <li>• доработанные проектные предложения</li> <li>• список документов, которые необходимо подготовить, и сроки их проработки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• понимание количества потенциальных проектных предложений</li> <li>• понимание необходимого количества проектных сессий</li> </ul>

**Что изменится в Проектной сессии при её реализации онлайн?** Рассмотрим это на примере города Хромтау, где авторы проектных предложений и их команды работали на специализированной платформе Google Classroom (Google-классы).

Разработка проектных предложений была разделена на отдельные шаги, которые включали в себя онлайн-встречу с подробным объяснением шага и его результата, краткие инструкции, шаблоны и время на выполнение задания рамках шага. Всего шагов было четыре:

- аннотация проекта;
- визуализация проекта;
- технический проект;
- документация.

На каждом шаге авторы готовили материалы, которые в сумме и составили готовое проектное предложение для размещения на портале Проекта для голосования.

В Google-классах проводились видеоуроки и видеодискуссии, размещались методические материалы, примеры. Сотрудники Проектного центра и консультанты ежедневно сопровождали каждого участника: отвечали на возникшие вопросы, привлекали к обсуждению специалистов коммунальных служб Хромтау, автоинспекцию, юристов и др.

Члены Экспертного совета подключались для предварительной проверки собранных и разработанных материалов по каждому проектному предложению. Давали рекомендации и указывали на ограничения.

В целом такой формат работы занял у участников 14 дней на проектирование и 20 дней на сбор и оформление документации.

Совместная работа на проектных сессиях стала началом формирования сообщества. Жители, подавшие проектные предложения, познакомились друг с другом, смогли обсуждать проблемы и перспективы, совместно строить планы, образовались команды проектов со своими капитанами.

### **Какие же риски несут организатор и участники, если Проектные сессии не предусмотрены?**

Из Правил следует простой дизайн «Бюджета народного участия», когда граждане полностью формируют проектные предложения на этапе их подачи, после чего Экспертный совет проводит проверку поданных предложений на соответствие условиям отбора и формирует список допущенных до голосования проектных предложений. Часто такая последовательность исключает возможность доработать своё проектное предложение и подать его повторно до голосования. Большинство причин, по которым проектные предложения оказываются не допущенными до голосования, вполне можно устранить путём выбора альтернатив и переговоров с автором в ходе Проектной сессии:

- 1) проектное предложение дороже максимальной разрешённой стоимости;
- 2) предполагаемое место размещения объекта общественной инфраструктуры находится не в государственной собственности;
- 3) предполагаемое место размещения объекта общественной инфраструктуры находится в государственной собственности, но технически не соответствует требованиям проектного предложения;
- 4) через выбранный участок проходят коммуникационные сети;
- 5) размещение объекта на выбранном автором земельном участке противоречит градостроительным планам города;

- 6) размещение объекта на выбранном автором земельном участке противоречит нормам безопасности и благоустройства;
- 7) стоимость реализации проектного предложения не выходит за рамки ограничений, но при её расчёте не учтены критически важные виды работ.

**В итоге для большинства участников «Бюджет народного участия» станет негативным опытом, нереализованной попыткой улучшить город. Достижение цели Проекта ставится под угрозу!**

Поэтому для «Бюджета народного участия» в вашем городе организация Проектных сессий может стать успешным экспериментом и самым продуктивным этапом. Образовательная часть и предварительная экспертиза значительно повышают качество проработки идей, что важно для обеспечения соответствия реализованных проектов ожиданиям участников, правовым и техническим ограничениям Проекта.

## 2.4 ЭКСПЕРТИЗА ПРОЕКТНЫХ ПРЕДЛОЖЕНИЙ

*Подготовка к экспертизе. Предварительная экспертиза проектного предложения. Допуск к голосованию. Форматы и регламенты экспертизы. Подготовка документов для экспертов.*

Построение системы экспертизы проектных предложений в «Бюджете народного участия» – залог достижения цели и благоприятного общественного резонанса от Проекта и от работы акимата.

Экспертиза проектных предложений разделяется на «формальную» и «по существу» и может быть предварительной и окончательной:

Виды экспертизы	Предварительная (для обеспечения качества проектных предложений)	Окончательная (для допуска к голосованию)
<b>Формальная</b>	Проверка наличия документов, подписей, реквизитов и т.п.	
<b>По существу</b>	Проверка содержания и сути проектного предложения. Предварительная оценка реализуемости.	Окончательное решение о реализуемости. Проверка на соответствие требованиям нормативных правовых актов

По сути, формальная экспертиза должна показать организаторам, что проектное предложение соответствует требованиям по оформлению и содержит все разделы (части и реквизиты), предусмотренные в форме заявки для подачи проектного предложения.

Формальную экспертизу рекомендуется проводить несколько раз, следуя логике реализации этапов «Бюджета народного участия»:

Этап	Подача проектных предложений	Предварительная экспертиза «по существу»	Допуск к голосованию
<b>Цель формальной экспертизы</b>	Установить соответствие проектного предложения требованиям о первичной подаче проектного предложения	Убедиться в достаточности документов для работы специалистов Экспертного совета	Проверить готовность документов к работе специалистов Экспертного совета, включая внесение изменений по итогам предварительной экспертизы
<b>Форма и механизм проведения</b>	На портале Проекта, автоматизировано	Проводится Проектным центром либо через функционал портала Проекта, либо в офлайн-режиме	

**Регламенты поведения экспертизы должны разрабатываться и утверждаться организаторами Проекта с участием Экспертного совета.** Причём задача формальной экспертизы не сводится к отсеиванию таких проектных предложений, которые содержат неполные или некорректные данные, а состоит в том, чтобы помочь гражданам разобраться с требованиями и корректно заполнить все документы. Эта задача, безусловно, ложится на плечи Проектного центра на этапе приёма проектных предложений. Причём корректно настроенный функционал портала Проекта должен упростить данную работу.

Часто говорят, что в проектной деятельности запоминается «вход» и «выход». Поэтому от первого впечатления при работе с сотрудниками Проектного центра и на портале Проекта во многом зависит тот информационный фон, который участники будут создавать о Проекте среди своих друзей, коллег и знакомых.

Формальная экспертиза перед предварительным и итоговым рассмотрением проектных предложений проводится с целью упорядочить работу Экспертного совета. Такая экспертиза – залог успешной и корректной экспертизы «по существу». Экспертов обеспечивают достаточной информацией о каждом проектном предложении, включая и дополнительные сведения, которые известны сотрудникам Проектного центра, но не выделены или недостаточно

подробно отражены в документах. Это сведения об истории объектов, их фактическом состоянии, ранее приложенных усилиях по их обустройству, какие-либо споры граждан и т. д.

Экспертиза «по существу» на первый взгляд проводится достаточно просто: необходимо проверить, что проектные предложения, во-первых, связаны с объектами общего пользования и, во-вторых, актуальны для жителей. Причём второе проверяется через голосование, мы не рекомендуем Экспертному совету выносить решения вместо жителей. **Зарубежная практика показывает, что оценка востребованности «за граждан» часто может быть ошибочной.**

Кроме этого, проектное предложение должно соответствовать типологии:

- 1) Озеленение территории.
- 2) Обустройство тротуаров.
- 3) Строительство и ремонт тротуаров, пандусов, арыков.
- 4) Создание, ремонт и освещение мест общего пользования (парки, скверы, пешеходные зоны и иные объекты).
- 5) Ремонт бордюров, брусчатки, подпорных стен.
- 6) Ликвидация свалок.
- 7) Установка и ремонт беседки, скамьи, урны, оборудования и конструкции для игр детей и отдыха взрослого населения в местах общего пользования.
- 8) Установка, ремонт и освещение спортивных (тренажёрных площадок, футбольных, баскетбольных, волейбольных полей), детских игровых площадок на дворовых территориях и в местах общего пользования.

И наконец, не допускаются к голосованию проектные предложения, которые:

- 1) Не являются целостными, а имеют фрагментарный характер (выполнение одного из элементов в будущем потребует реализации дополнительных элементов).
- 2) Не соответствуют приоритетам развития соответствующего населённого пункта.
- 3) Предусматривают реализацию предложений частного коммерческого характера.

При детальном рассмотрении содержания и роли экспертизы можно понять, что решения экспертов «можно/нельзя» крайне

нежелательны. И именно поэтому мы рекомендуем ввести этап предварительной экспертизы, на котором можно выявить несоответствия по каждому проектному предложению и позволить гражданам их доработать (а ещё лучше – помочь доработать).

Кроме указанных выше требований из нормативной документации «Бюджета народного участия» в ходе предварительной экспертизы необходимо проверить множество иных параметров. Среди них и оценка технической реализуемости, и оценочная стоимость реализации и содержания, и обеспечение безопасности, и внешний вид (визуализация) проектного предложения, и его соответствие общим архитектурным нормам и культурным кодам и т.д. Фактически, и Проектный центр, и Экспертный совет (а соответственно, и акимат) после допуска проектного предложения к голосованию должны быть на 100% уверены в возможности реализации каждого проектного предложения именно в том виде и формате, который и проработан гражданами.

Какие-либо изменения, вносимые произвольно впоследствии, не говоря уже об отказе от проектного предложения из-за вновь открывшихся после голосования фактов, очень негативно влияют на отношение к «Бюджету народного участия».

В заключение главы ещё раз упомянем регламенты экспертизы, как «формальной», так и «по существу». Вам необходимо все регламенты разработать заранее и утвердить Экспертным советом. Должны быть составлены предварительные графики проведения экспертизы, разработаны планы и форматы работы с гражданами на Проектных сессиях в части экспертизы. **Важно обеспечить абсолютно идентичный подход и идентичные решения по одинаковым вопросам и проблемам любого проектного предложения.** Также в регламенты следует включить формы заключений о результатах экспертизы и порядок информирования об устранении замечаний или трансформации проектных предложений, что часто случается как раз после предварительной экспертизы.

Объём работы Экспертного совета в большей своей части как раз и приходится на предварительную экспертизу. В случае её качественного проведения допуск к голосованию становится простым делом. А результат голосования – уже тактическим планом акимата по реализации проектных предложений граждан.



## 2.5 ОРГАНИЗАЦИЯ ГОЛОСОВАНИЯ

---

*Достоверность – залог успеха, удобство – залог активности. Рекомендации по голосованию. Возможности для тех, у кого нет интернета.*

---

В сроки, установленные планом реализации «Бюджета народного участия», на портале Проекта проводится голосование. Процедура голосования граждан за проектные предложения – самый волнующий этап! Это выражение мнений граждан, при котором определяются наиболее актуальные для реализации объекты общественной инфраструктуры из всей совокупности проектных предложений, допущенных до голосования. **Удобство, прозрачность и достоверность процедуры голосования – критически важные факторы, влияющие на успех «Бюджета народного участия».** От уровня доверия граждан к механизму голосования зависит готовность участвовать в проекте в следующем цикле, а также доверие к акимату.

Несмотря на то что в Проекте «Бюджет народного участия» голосование должно осуществляться с помощью специализированного портала в интернете, считаем важным рассказать и о том, как реализуется голосование по определению проектов за рубежом. Это позволит расширить возможности голосования, а возможно, и совместить несколько подходов в «Бюджете народного участия» в вашем городе.

В проектах партисипаторного бюджетирования голосование может осуществляться очно и онлайн. Каждый из этих способов, в свою очередь, можно разделить на несколько типов, попробуем ниже привести наиболее часто встречающиеся типы голосования, их плюсы и минусы.

Плюсы	Минусы
<b>Голосование онлайн на портале Проекта (основной способ в Казахстане)</b>	
можно голосовать в любое время суток, если позволяет функционал, то можно это делать с любого устройства, позволяет голосовать маломобильным гражданам, легко подсчитать голоса, безопасно в условиях пандемии	требуется серьёзная защита от «накруток», тяжело проверить результаты – гражданину придётся обращаться к разработчикам для получения полной информации, сложная система валидации гражданина, трудно ограничить участников голосования, если стоит цель, чтобы голосовали жители одного города
<b>Голосование поднятием руки</b>	
идеально подходит для живого взаимодействия, хорошо работает на собраниях до 300 человек, легко организовать, можно вести видеofиксацию мероприятия	если не оглашены правила голосования – сколько раз можно голосовать (за один проект или за несколько), то может начаться путаница, трудно подсчитать, если большое число участников собрания и мало помощников
<b>Голосование с помощью наклеек на плакаты с проектным предложением</b>	
легко подсчитать, визуально красивая картинка, лёгкие правила	гражданин может постесняться отдать свой голос открыто, работает на собраниях с небольшим числом участников (до 100 человек)
<b>Голосование с помощью урн</b>	
урны для голосования можно разместить в нескольких местах, лучше всего с высокой проходимостью, легко организовать	трудно защитить от вбросов, нужно заготовить фирменные бланки с системной защитой от подделки, требуется значительное время на саму процедуру голосования и подсчёт голосов

Конечно, способы голосования в проектах зачастую имеют и смешанный тип, например, при решении какой-то проблемы, которая касается города, может использоваться метод делегатов – один гражданин может представлять интересы крупного сообщества и голосовать от их имени.

На основе зарубежного опыта мы можем высказать несколько требований, чтобы избежать негатива и успешно продолжать Проект в будущем:

- 1) Необходимо организовать информационную кампанию в городе в период голосования. Это позволит повысить вовлеченность граждан, а как следствие, даст высокую актив-

ность. Причём авторы проектных предложений должны участвовать в агитации за свои проектные предложения.

- 2) Важно взаимодействовать с авторами проектных предложений при возникновении сложностей в голосовании на портале Проекта – это позволит снять негатив, напряжённость.
- 3) Организаторы также должны обеспечить прозрачность процедуры голосования.

Советы, которые позволят вам организовать процедуру голосования:

- 1) уделите внимание удобству голосования на портале Проекта;
- 2) снимите видеоролик с пошаговой инструкцией по голосованию и распространите его в социальных сетях и мессенджерах, на видеозэкранах города;
- 3) а также обеспечьте круглосуточную поддержку портала Проекта, создайте сервисную службу консультирования граждан.

Эффективность работы портала Проекта при онлайн-голосовании критически важна! При работе с IT-службой обязательно учтите, что:

- 1) нужно заранее провести проверку работы системы голосования (это может занять 1-2 месяца);
- 2) необходимость ввода персональных данных снизит число голосующих;
- 3) портал должен работать с любого устройства с любой операционной системой;
- 4) если голосуют за проекты только жители города, то необходимо защитить систему от голосования из других городов, областей и стран;
- 5) система должна ограничивать повторное голосование одного гражданина.

Вам, как организаторам, также нужно обеспечить, чтобы проголосовать смогли те, у кого нет мобильного устройства или компьютера. Это, как правило, пожилые граждане. Вариантом решения может быть возможность проголосовать с устройств родственников, знакомых – тогда создайте для них отдельные ин-

струкции. Другой вариант – выделить помещение акимата, куда можно прийти и попросить помощи.

Об этом не принято говорить, но всё же продумайте заранее механизм работы с проектными предложениями/участниками, которые осуществляют накрутки или другие действия, не санкционированные организаторами.

Голосование проходит успешно, если вы получаете не меньше определённого на этапе планирования количества голосов жителей. Не ожидайте, что в первый год реализации «Бюджета народного участия» будут голосовать все жители. Даже там, где проекты идут многие годы, активность проявляют не более 10% граждан<sup>1</sup>. Это считается нормальным.

---

<sup>1</sup> Аналитическое исследование реализации проекта «Бюджет участия» (пилотный проект) в городе Хромтау Хромтауского района Актюбинской области Республики Казахстан в 2020 году. АНО «Лаборатория организации научных исследований», 2020 г. Режим доступа: <http://loni.pro/category/cases/>

## 2.6 ПОСТСОПРОВОЖДЕНИЕ УЧАСТНИКОВ

---

*Благодарности победителям и проигравшим. Мероприятия по награждению. Опросы участников. Привлечение к следующему циклу Проекта.*

---

И вот, голосование позади. Подсчитываются голоса, пишутся протоколы, публикуются на портале Проекта. Переходим к реализации, сметам... Не так быстро! Бюджетные процессы требуют определённого времени, прежде чем объекты начнут сооружаться.

Вся суть «Бюджета народного участия» строится на том, чтобы выйти на диалог с жителями города. Узнать, какую инфраструктуру они хотят, что понимают под комфортной средой. И в то же время показать, как сложно и дорого на самом деле создавать эту комфортную среду. И вести этот диалог нужно на каждом этапе.

**Подсчёт голосов и публикация протокола на портале Проекта – это план минимум. Вы обязаны выполнить эти действия, но для успеха проекта нужно сделать немного больше. Нужно обеспечить участникам «выход из Проекта».**

Чтобы понять, что это такое, вспомните свои школьные годы. Помните последний звонок? Это и есть «выход» – особое мероприятие, оставляющее правильное послевкусие и ощущение достижения, сопричастности. Событие, которое вспоминают с теплотой через многие годы.

Соберите авторов проектных предложений, поблагодарите всех за участие и ценный вклад в развитие инфраструктуры. Наградите победителей, поблагодарите проигравших – большинство оценит благодарственные письма. Если нельзя провести событие очно – проводите онлайн, ведь для многих теперь это так же привычно, как и встречи вживую.

Не забывайте и про информационную кампанию. Кроме портала Проекта напишите материалы для социальных сетей и средств массовой информации, возьмите интервью участников.

Почему постсопровождение и выход из проекта так важны? Благодаря отдельному вниманию к гражданам после активной фазы Проекта вы, как организаторы:

- 1) Сформируете позитивное отношение к Проекту «Бюджет народного участия» со стороны участников – ведь их труд вознаграждён, а вклад отмечен на отдельном мероприятии.
- 2) Сгладите возможный негатив со стороны авторов проигравших проектных предложений – жители отметят, что их идеи ценят, даже если количество набранных голосов или объём финансирования не позволили реализовать их проектное предложение в этом цикле «Бюджета народного участия».
- 3) Создадите сообщество лояльных акимату граждан, транслирующих идею и ценности Проекта в широкие массы.

**Постсопровождение – это также ценный этап, чтобы получить обратную связь от участников проекта.** Необходимо провести опрос или даже открытое обсуждение с авторами. Важно узнать, насколько комфортно им было участвовать, что осталось непонятным, – это поможет улучшить реализацию Проекта в следующем цикле. Спросите, готовы ли участники помогать вам с Проектом в следующем году – например, участвовать в информационной кампании или войти в состав Экспертного совета в качестве активных жителей. Так вы сможете получить активных членов большой команды «Бюджета народного участия» в вашем городе.

## 2.7 ИНФОРМИРОВАНИЕ О РЕАЛИЗАЦИИ ОБЪЕКТОВ И ОБЩЕСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ

---

*Работа с авторами во время строительства. Общественный контроль. Важно быть открытыми и честными. Торжественные мероприятия. Наложение годовых циклов Проекта.*

---

Давайте вернёмся к цели «Бюджета народного участия». Цель Проекта – не только в сооружении объектов как таковых, но и в том опыте, что получают граждане и власть, в диалоге, который выстраивается. Поэтому нужно информировать граждан, общественность, авторов проектных предложений о реализации проектных предложений, о сооружении объектов и общественном контроле. Зарубежный опыт показывает, что эти элементы, не менее важны, чем предыдущие этапы Проекта.

Действовать только в информационном поле, согласно медиа-плану, недостаточно. Да, посты и сообщения на портале Проекта важны. Но Проектный центр и остальные организаторы не должны сосредотачиваться только на объектах. Вам нужно продолжить быть в диалоге с победителями. **Сообщите всем победителям персонально о том, в какие сроки и какой подрядчик будет выполнять работы. Обсудите участие в наблюдении за ходом строительства.**

Предлагаем действовать на основе двух принципов:

- 1) Честность – мы все прекрасно знаем, что при строительном-монтажных, благоустроительных и иных видах работ, которые могут возникнуть при сооружении объектов, иногда возникают трудности, например, с подрядчиком, материалами, сроками. В этой ситуации рекомендуем всегда держать в курсе событий автора и честно говорить о тех проблемах, которые возникли.
- 2) Оперативность – этот принцип вытекает из предыдущего, важно доносить информацию сразу.

**Правильно организованный общественный контроль повысит уровень доверия к акимату со стороны жителей.** Безусловно, граждане не должны все время присутствовать на строительной площадке, ведь это может быть по крайней мере опасно.

Но мы рекомендуем заранее продумать, когда и как, с какой периодичностью жители смогут посещать объект, и договориться об этом с представителем подрядной организации.

Как это делают на практике? Вот пример одного из городов Португалии, где реализован проект строительства скейтборд-площадки. Проект выбран молодёжью. На строительной площадке по договорённости с мэром города были установлены веб-камеры – жители могли наблюдать за ходом работ. Активные граждане могли посещать площадку и очно, чтобы своими глазами наблюдать за работами. Жители города получили тот объект, который хотели и проектировали. Они могли наблюдать ход строительных работ (строителей это, конечно, беспокоило, но местный Проектный центр всё уладил), мэрия, в свою очередь, свела к минимуму недовольство, которое могла получить от жителей в случае недобросовестного исполнения своих обязанностей со стороны подрядной организации.

**Ещё совет: вы можете разместить на месте проведения будущих строительных работ плакат, на котором укажете сведения о проектном предложении, авторе, сроках проведении работ и Проекте «Бюджет народного участия».** Этот плакат можно сделать и стационарным. В некоторых случаях такие плакаты остаются и после открытия объектов на своих местах и продолжают привлекать граждан к очередному циклу «Бюджета народного участия».

По окончании строительства важным считается проведение торжественного мероприятия – праздника, на котором объекты будут показаны общественности и введены в эксплуатацию.

Безусловно, стоит подходить разумно к проведению праздничных мероприятий. Если мы говорим про масштабные проекты – парки, скверы, сады, спортивные площадки или стадионы, – то здесь важно провести мероприятие с привлечением всех жителей.

А вот стоит ли проводить торжественное открытие, если по итогу построен остановочный павильон или площадка, на которой расположены мусорные контейнеры? Да, эти объекты нужны людям, за них проголосовали. Но они считаются обычными, открывать их с пафосом не нужно.



Как правило, при последовательной реализации циклов «Бюджета народного участия» организаторы и Проектный центр одновременно работают над планированием Проекта одного года и сооружением объектов предыдущего. Это может внести некоторую сумятицу в работу Проектного центра. Поэтому рекомендуем распределять работы между сотрудниками, разводить информационные потоки и активно опираться на поддержку тех, кто участвовал в предыдущих циклах «Бюджета народного участия».

## 2.8 ОСОБЕННОСТИ ОНЛАЙН- И ОЧНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ В ПРОЕКТЕ

---

*Технологии позволяют делать Проект проще. Сложности с подбором технологий. Онлайн требует больше времени. Недоверие к голосованию онлайн трудно устранить*

---

Прежде чем мы перейдём к вариантам форматов Проекта, хочется обозначить один важный момент – все практики и проекты в мире схожи по своей сути и целями, но есть небольшие различия в практике. Мы рассмотрели опыт разных стран и предложим, как можно эффективно реализовать Проект или отдельные его этапы в разных форматах, в том числе и с учётом ограничений, накладываемых пандемией Covid-19.

Реализация проектов партисипаторного бюджетирования возможна в форматах: очном, онлайн и смешанном. Плюсы и минусы есть в каждом формате. С 2019 года на территории Республики Казахстан реализуются проекты в формате онлайн<sup>1</sup>. Однако у очного формата есть плюсы, которые могут значительно повлиять на эффекты Проекта, а также будут полезны тем городам, которые в будущем захотят расширять Проект, внедрять новые практики.

Особенностью «Бюджета народного участия» является то, что вначале идёт этап приёма проектных предложений, а потом уже их экспертиза и голосование. Зарубежный опыт реализации проектов партисипаторного бюджетирования показывает, что чаще всё начинается с общественного обсуждения, выбора самого проекта. Потом проводится голосование за проект и его разработка. Руководствуясь заданными нормативными правовыми актами ограничениями, выбирать формат реализации проекта можно не для Проекта в целом, а для отдельных его этапов. Типология проведения «Бюджета народного участия» сводится к онлайн- и смешанному формату.

Организация работы с гражданами в разных форматах возможна на четырёх этапах:

---

<sup>1</sup> Казахстанское телеграфное агентство, «В 2019 году казахстанцами по «Бюджету народного участия» распределено Т1,5 млрд – МНЭ», режим доступа: <https://kaztag.kz/ru/news/v-2019-godu-kazakhstantsami-po-byudzhetu-narodnogo-uchastiya-raspredeleno-t1-5-mlrd-mne>

- 1) приём проектных предложений,
- 2) разработка проектов/проектные сессии,
- 3) экспертиза и технический анализ проектных предложений,
- 4) голосование.

Рассмотрим особенности реализации этапов в различных форматах.

**Приём проектных предложений.** Особенность в том, что проектное предложение – это детализированное сообщение от гражданина, где чётко расписано, что нужно сделать, когда, и гражданин уверен, что его предложение находится в полномочиях акимата и соответствует требованиям. А главное – оно актуально не только для него одного. В «Бюджете народного участия» подача проектных предложений осуществляется через портал Проекта. Необходимость соответствия требованиям показывает, что представителям Проектного центра или акимата придётся оказывать консультации авторам и помогать им чётко сформулировать своё проектное предложение.

Может показаться, что вся коммуникация должна происходить через социальные сети, мессенджеры, электронную почту, звонки и сам портал Проекта (тем более с учётом пандемии). Практика показала, что полный перевод этого этапа в онлайн- формат возможен и работает, но есть большой процент людей, которым важен очный контакт. Кто-то просто не владеет современными средствами связи, кто-то в принципе предпочитает живое общение, ведь это позволяет выговориться, обсудить проблему, услышать мнения...

Вот как раз поэтому этап приёма проектных предложений в нашем случае можно сравнить с этапом общественного обсуждения. Авторам может не хватать обсуждения актуальности и целесообразности решения той или иной городской проблемы!

За рубежом такие обсуждения проводятся, как правило, очно в городском культурном центре, крупном актовом зале, на свежем воздухе на городской площади. Обсуждения можно организовывать и по районам, и даже по дворам. Вовлекаются разные группы жителей, обсуждения можно проводить много раз. Важно при этом консультировать граждан о корректном заполнении до-

кументов. В итоге поданные проектные предложения будут актуальны для большего числа жителей, чем при индивидуальной подаче проектных предложений.

Одним из примеров того, когда общественное обсуждение может проходить долгое время, – это соучаствующее проектирование. С помощью этого метода могут обсуждаться способы изменения и развития города, микрорайона или двора. Данный способ решения проблем благоустройства общественных пространств появился в 60-х годах XX века в США<sup>1</sup>.

По возможности, организуйте общественные обсуждения в «Бюджете народного участия». После таких обсуждений и консультаций проектные предложения смогут с большей вероятностью успешно и с первого раза пройти формальную экспертизу. Но вот детальную техническую проработку лучше оставить на следующий этап.

**Разработка проектных предложений/проектные сессии.** В «Бюджете народного участия» данный этап пока не существует как обязательный. Тем не менее при включении позволит доработать проектные предложения командой либо силами одного заявителя. Проектные сессии – это и обучающие мероприятия, и работа с консультантами.

Различия в проведении этапа в разных форматах:

Параметр	Онлайн	Оффлайн
Подготовка	Видеолекции, видеоинструкции, методические руководства	Презентационные материалы, лекции, методические руководства
Технологии	Онлайн-платформы для совместной работы и образования: Google Classroom, Meet, Moodle, Jam board или возможности портала Проекта	Собрание участников и работа на круглых столах с флипчартами, досками и т. п.

<sup>1</sup> Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов / Генри СанOFF; пер. с англ.; [ред.: Н. СнИгИрева, Д. Смирнов]. – Вологда: проектная группа 8, 2015. – 170 с.: ил. ISBN 978-5-9907213-0-2.

Ход проведения	Многодневные пошаговые циклы проработки отдельных частей проектного предложения: в каждом цикле онлайн-лекции, совместная работа, самостоятельная работа, консультации онлайн	1-, 2- или 3-дневная совместная работа в больших и малых группах по сценарию. Лекционные и практические части перемежаются работой команд заявителей
Особенности	Наличие компьютерной техники у заявителей, умение работать с программами и сервисами, устойчивый интернет, компетенции Проектного центра и акимата	Желание прийти и обсуждать, наличие свободного времени и возможности добраться до места проведения

При любом формате граждане разрабатывают проектные предложения в течение определенного времени, самостоятельно. Есть и второй вариант – при помощи Проектного центра и консультантов занимаются поиском альтернатив, технических решений, коммерческих предложений. Проработав то, как должен выглядеть объект, сколько он стоит, и обсудив иные организационные моменты, участники формируют версию документов проектного предложения, которая в дальнейшем будет передана на экспертизу.

**Экспертиза и технический анализ проектных предложений.** Рекомендуется совместить данный этап с проектной сессией. Участие экспертов в обсуждении, объективная критика и помощь – это залог качества проектных предложений. Различия форматов таковы:

Онлайн	Офлайн
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Приглашение экспертов в сервисы видеоконференцсвязи</li> <li>2) Доступ экспертов к материалам заявителей</li> <li>3) Разработка формата онлайн-экспертизы – формы результата</li> <li>4) Онлайн-обсуждение материалов и результатов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Предварительные презентации проектных предложений перед экспертами</li> <li>2) Быстрая и камеральная экспертиза</li> <li>3) Доведение результатов экспертизы до заявителей в формализованной форме с указанием того, что и как рекомендуется доработать/изменить</li> </ol>

**В любом формате при открытом обсуждении, дискуссиях, сессиях «вопрос-ответ» у граждан, подавших проектные предложения, повышается доверие к Проекту и акимату.**

**Этап голосования.** Гласность и открытость позволят решить традиционные проблемы недоверия к результатам голосования. Сложности и риски в голосовании есть всегда. Вот основные из них:

Онлайн	Офлайн
<p>Необходимость:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) идентификации жителей по месту проживания и возрасту</li> <li>2) контроля повторного голосования</li> <li>3) длительного периода голосования</li> <li>4) дополнительной консультации людей, не владеющих техническими средствами, например пожилых (в противном случае они не смогут принять участие)</li> </ol>	<p>Необходимость:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) оборудовать участки для голосования</li> <li>2) обучить организаторов правилам и подсчёту голосов</li> <li>3) создания счётной комиссии</li> <li>4) изготовить бюллетени</li> <li>5) обеспечить безопасность организаторов и голосующих в условиях пандемии</li> </ol>

Поскольку правилами разработки местных бюджетов определено, что должно проводиться онлайн-голосование, то организаторам необходимо сосредоточиться на минимизации рисков. При этом казахстанский и зарубежный опыт показывает некоторые интересные решения, опираясь на которые, можно повысить результативность и доверие к голосованию. Вот некоторые примеры:

- 1) В г. Хромтау (Актюбинская область) в 2020 году голосование производилось через официальный портал Проекта с использованием регистрации через ИИН гражданина и верификацией через СМС-сообщение.
- 2) В г. Фуншал (Португалия) для голосования использовался переоборудованный автобус, который курсировал по городу<sup>1</sup>. У каждого жителя была возможность проголосовать как через интернет с помощью волонтеров, находящихся в этом автобусе, так и с помощью бюллетеня.

<sup>1</sup> О партисипаторном бюджетировании в г. Фуншал, режимы доступа: <http://www.tribunadamadeira.pt/2017>, <https://www.dnoticias.pt/2020>

3) В некоторых городах мира при реализации очного голосования присутствующие на собрании жители, чаще всего делегаты или представители команд, голосуют путём размещения наклеек на доске, которая разделена на столбцы (каждый столбец – одно проектное предложение)<sup>1</sup>. Такое наглядное голосование в дальнейшем снимает вопросы о его неправомерности.

**Скорее всего, в дальнейшем тенденция перехода в онлайн сохранится, но мы настоятельно рекомендуем не переводить процессы «Бюджета народного участия» полностью в онлайн-формат. Даже самое качественное онлайн-общение не сравнится по эффективности с живым, человеческим общением.**

---

<sup>1</sup> Информационное сопровождение в проектах инициативного (партисипаторного) бюджетирования, режим доступа: <https://nifi.ru/images/news/2018-07-23/Metodicheskie-materialy.pdf>

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Давайте поставим себя на место организатора Проекта. Представим, что сейчас декабрь и время подводить итоги «Бюджета народного участия». Проект можно представить в цифрах:

*Подано проектных предложений...*

*Допущено проектных предложений к голосованию...*

*Всего проголосовало..., что составляет... % от жителей города.*

Дальше можно сопоставить эти цифры с данными других городов, с циклами прошлых лет, оценить эффективность использования бюджета или инфраструктурную обеспеченность. Всё это только отчасти позволит судить об эффективности Проекта. Да, это может показать, насколько точно были спрогнозированы основные количественные параметры. Но никак не скажет о том, какой вклад Проект внёс в реализацию концепции «слушающего государства», не покажет, насколько более развитым стало гражданское общество, как изменилось мнение горожан о работе акимата.

Важно увидеть эффекты, которые присутствуют в ощущениях жителей, сотрудников акимата и руководства республики, понять мнения об изменениях, о планах на будущее. Все эффекты можно свести в три группы, причём разделить их на эффекты для акимата и эффекты для граждан:

Акимат	Граждане
Экономические и управленческие эффекты	
1) создана команда организаторов по эффективному взаимодействию с гражданами	3) развивается процесс самоуправления
2) повышена эффективность расходования бюджетных средств	4) происходит формирование местных сообществ
	5) повышена бюджетная и проектная грамотность жителей
Социальные эффекты	
1) выросла информированность жителей о работе акимата	4) город стал более привлекательным для жителей
2) выработан способ диалога для решения сложных городских задач	5) стало удобнее использовать объекты общественной инфраструктуры, они стали более востребованы
3) результаты реализации проекта повысили рейтинг города в республике	6) запущены группы в социальных сетях и мессенджерах для общения активных граждан



Измерение указанных эффектов – дело не простое. Ведь за прошедший год жители и акимат сталкивались со множеством задач, и результаты их реализации оцениваются, как правило, комплексно. Но начать измерять такие эффекты важно! В зарубежной практике кроме стандартных социологических исследований существует ещё ряд инструментов, в том числе и количественного анализа. Но внедрять их одновременно в тот же год, что и «Бюджет народного участия», не рекомендуется. Первый год – всегда пилотный.

После первого года «Бюджета народного участия» организатору лучше сосредоточиться на анализе того, что получилось сделать, как и задумано, и что сделано недостаточно хорошо. Для этого можно вернуться к планам и ответить на вопрос: «Что в следующем году я буду делать по-другому?». Часто первый год показывает, что требуется изменение в составе участников, необходимо усиливать образовательную составляющую, совершенствовать механизмы экспертизы и голосования. Это нормальный, ожидаемый процесс, и организатору важно сосредоточиться на будущем.

По итогам первого года необходимо оценить устойчивость Проекта, сплочённость команды, возможность вовлечь в Проект активных жителей, определить для них роли. Сложность в том, что Проект второго и последующих лет только отчасти будет повторять первый. Распространение информации об успехах и неудачах либо привлечёт больше жителей, либо оттолкнёт от Проекта. Поэтому дизайн Проекта требуется уточнять, устойчивость становится динамической, её обеспечение – процессом непрерывным.

Дополнительно следует сказать и об открывшихся возможностях. Формирование местных сообществ позволит дальновидному организатору привлекать инициативных граждан и за рамками «Бюджета народного участия». Например, вовлекать в решение сложных задач комплексного проектирования городских пространств с применением соучаствующего проектирования, инициировать отдельные проекты для молодёжи, проекты с привлечением средств предприятий или предпринимателей, и многое другое. **Продолжайте работать с жителями, действуйте открыто. Смелые совместные проекты – это путь становления гражданского общества будущего!**

## ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ

**Благополучатели** – граждане или отдельные группы граждан, в интересах которых разрабатываются проектные предложения.

**Голосование** – способ принятия решения, при котором общее мнение о приоритетности, значимости и важности проектов бюджета народного участия формируется путём подсчёта голосов жителей города, поданных за каждый проект бюджета народного участия.

**Дизайн практики/проекта** – настраиваемая конфигурация проекта «Бюджет народного участия», включающая финансовые и организационные параметры, основные правила и условия участия в проекте, набор и последовательность этапов, сроки их реализации.

**Общественный контроль** – участие граждан в осуществлении наблюдения и надзора за ходом ремонтно-строительных работ и работ по благоустройству в ходе реализации проектных предложений, качеством их выполнения, а также участие в процессе сдачи-приёмки готовых объектов общественной инфраструктуры.

**Организатор «Бюджета народного участия», Проектный центр** – организация или рабочая группа, осуществляющая информационное и консультационно-организационное сопровождение деятельности граждан по выдвижению проектных предложений, их регистрации, обеспечивающая организационное и информационное сопровождение работы Экспертного совета.

**Партисипаторное бюджетирование** – форма участия в процессе обсуждения и принятия городского бюджета, в рамках которой граждане получают возможность самостоятельно определять направления бюджетных расходов.

**Портал Проекта** – специально организованный информационный ресурс в телекоммуникационной сети интернет, который позволяет гражданам выдвигать проектные предложения, голосовать за них; организатору размещать информацию о ходе реализации этапов проекта бюджета народного участия, результатах и прочие информационные сообщения.

**Проект «Бюджет народного участия» (Проект)** – один из инструментов расширенного участия граждан в бюджетном процессе в рамках Концепции «слушающего государства», позволяющий гражданам самостоятельно выдвигать и отбирать для реализации проектные предложения по благоустройству своего города/населённого пункта.

**Проектная сессия** – общегородское мероприятие по разработке предложений по благоустройству города, проводимое с привлечением жителей города, технических специалистов, специалистов по организации групповой работы, специалистов по развитию общественной инфраструктуры и включающее необходимые образовательные и консультационные процедуры, творческие мероприятия, направленные на стимулирование проектной деятельности участников.

**Проектное предложение** – документ, подготовленный и поданный гражданином, не противоречащий законодательству Республики Казахстан, реализация которого относится к компетенции акимата (аппарат акима) и оформленный согласно требованиям положения об отборе проектных предложений.

**Проектный центр** – организация, осуществляющая информационное и консультационно-организационное сопровождение деятельности граждан и проектных команд по выдвижению проектных предложений, их регистрации, сопровождению разработки проектов бюджета народного участия на проектной сессии, а также в другое установленное графиком подготовки проектов бюджета народного участия время, осуществляющая взаимодействие с акиматом по вопросам получения необходимых документов для формирования пакета документов проектов бюджета народного участия, обеспечивающая организационное и информационное сопровождение работы Экспертного совета. Проектный центр действует на основании договора или устава и внутренних правил.

**Цикл «Бюджета народного участия»** – календарное время, включающее обособленные по срокам этапы подготовки, информирования граждан, выдвижения проектных предложений, проведения необходимых образовательных консультационных мероприятий и проектных сессий, голосования, утверждения результатов и реализации проектных предложений.

**Экспертный совет** – совет, созданный акиматом для целей проведения экспертизы проектных предложений на соответствие их требованиям законодательства Республики Казахстан, полномочиям акимата и требованиям положения об отборе, допуска проектных предложений к голосованию, утверждения результатов голосования граждан за проектные предложения.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

**1. Проект молодёжного инициативного бюджетирования «Атмосфера»: создавай свою среду!** / Д.В. Котов, Н.Ш. Розе, Э.Р. Алексеева (АНО «Лаборатория организации научных исследований») // Финансы. 2020. № 10. С. 27-33.

**2. Надежда на демократию. 30 лет партисипаторного бюджетирования в мире** / Сборник статей под общей редакцией Нельсона Диаса. – М.: Алекс, 2019. – 636 с. ISBN 978-5-9618-0101-9.

**3. Доклад о лучших практиках развития инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации и муниципальных образованиях** / Доклад подготовлен Центром инициативного бюджетирования НИФИ Минфина России при поддержке Департамента бюджетной методологии и финансовой отчётности в государственном секторе Минфина России. – Москва, 2020. – 82 с. ([https://minfin.gov.ru/Doklad\\_IB\\_2020.pdf](https://minfin.gov.ru/Doklad_IB_2020.pdf)).

**4. Соучаствующее проектирование. Практики общественного участия в формировании среды больших и малых городов** / Генри Санофф; пер. с англ.; [ред.: Н. Снигирева, Д. Смирнов]. – Вологда: проектная группа 8, 2015. – 170 с.: ил. ISBN 978-5-9907213-0-2.

**5. Бюджет участия. Введение в соучаствующее бюджетирование для городов.** – CitizenLab SA, 2018. – 34 с. (<https://drive.google.com/CitizenLab>).

**6. Participatory budgeting** / edited by Anwar Shah. – The World Bank, 2007. – 300 p. ISBN-10: 0-8213-6924-5 (electronic).

**7. Вовлечение горожан в проекты благоустройства.** Методические рекомендации по реализации проектов повышения качества среды моногородов. – КБ Стрелка, Проектная группа 8, НКО «Фонд развития моногородов», 2018 – 47 с. (<https://docplayer.ru/68857551-Vovlechenie-gorozhan-v-proekty-blagoustroystva.html>).

**8. Рекомендации по организации общественного участия в реализации проектов комплексного благоустройства городской среды.** – Минстрой России, 2017. – 36 с. (<https://minstroyrf.gov.ru/upload/iblock/ad6/prezentatsiya-rekomendatsii-po-organizatsii-obshchestvennogo-uchastiya-v-realizatsii-proektov-kompleksnogo-blagoustroystva-sredy.pdf>).

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**



# **ПРИЛОЖЕНИЕ 1. РЕКОМЕНДУЕМОЕ ПОЛОЖЕНИЕ ОБ ОТБОРЕ ПРОЕКТОВ БЮДЖЕТА НАРОДНОГО УЧАСТИЯ**

*ПРОЕКТ*

## **Положение об отборе проектов Бюджета народного участия в городе \_\_\_\_\_ области Республики Казахстан**

### **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1.1 Настоящее Положение определяет порядок организации и проведения отбора проектов граждан, заявленных в инициативном порядке (далее – проекты Бюджета народного участия, проекты БНУ), направленных на развитие общественной инфраструктуры.
- 1.2 Проекты Бюджета народного участия граждан разрабатываются на основе поступивших проектных предложений, поданных на портал проекта в телекоммуникационной сети интернет. Проекты дорабатывают проектные команды, сформированные гражданами, с участием и при консультационной поддержке уполномоченного оператора – Проектного центра.
- 1.3 Проектные предложения выдвигаются гражданами в инициативном порядке. Право на выдвижение проектных предложений имеют совершеннолетние граждане, постоянно проживающие в городе \_\_\_\_\_. Проектные предложения регистрируются Проектным центром в порядке, определенном настоящим Положением.
- 1.4 Проектные предложения и разработанные на их основе проекты Бюджета народного участия по развитию общественной инфраструктуры должны соответствовать уровню компетенции и полномочий акимата, не противоречить законодательству Республики Казахстан и относиться к одному из следующих направлений развития общественной инфраструктуры:



- (a) озеленение территории;
- (b) обустройство тротуаров;
- (c) строительство и ремонт тротуаров, пандусов, арыков;
- (d) создание, ремонт и освещение мест общего пользования (парки, скверы, пешеходные зоны и иные объекты);
- (e) ремонт бордюров, брусчатки, подпорных стен;
- (f) ликвидация свалок;
- (g) установка и ремонт беседки, скамьи, урны, оборудования и конструкции для игр детей и отдыха взрослого населения в местах общего пользования;
- (h) установка, ремонт и освещение спортивных (тренажёрных площадок, футбольных, баскетбольных, волейбольных полей), детских игровых площадок на дворовых территориях и в местах общего пользования;
- (i) сооружение, ремонт и благоустройство объектов исторического и культурного наследия (памятников, природных объектов, уникальных ландшафтов и др.);
- (j) ремонт и благоустройство объектов, эксплуатируемых организациями дошкольного воспитания и обучения, учреждениями культуры;
- (k) ремонт и благоустройство автомобильных дорог, съездов, проездов и парковочных мест;
- (l) ремонт объектов, устройств и инфраструктуры по обеспечению общественной и пожарной безопасности;
- (m) строительство, ремонт и благоустройство объектов, обеспечивающих использование гражданами общественного транспорта;
- (n) ремонт и благоустройство объектов водоснабжения населённых пунктов;
- (o) сооружение и обустройство мест сбора и хранения мусора;
- (p) обустройство кладбищ и иных мест захоронения.

1.5 Предельная максимальная стоимость реализации одного проекта Бюджета народного участия составляет не более \_\_\_\_\_ тенге. Срок реализации проекта Бюджета народ-

ного участия (строительство, сооружение, реконструкция и др., включая выполнение всех работ до начала эксплуатации объекта) составляет не более одного года.

- 1.6 Отбор проектов Бюджета народного участия для реализации осуществляется путём голосования граждан. Допуск проектов Бюджета народного участия к голосованию, утверждение результатов голосования осуществляются Экспертным советом на основе требований данного Положения, в рамках полномочий, определённых Положением об Экспертном совете, утверждаемым акиматом в установленном порядке. Организация голосования граждан с применением телекоммуникационной сети интернет осуществляется Проектным центром и его техническими (привлекаемыми) партнёрами.

## **2. ТЕРМИНЫ И ОПРЕДЕЛЕНИЯ**

- 2.1 Проектное предложение – формализованное, оформленное документально в соответствии с установленными требованиями инициативное предложение граждан (гражданина) Республики Казахстан, проживающих в городе \_\_\_\_\_, переданное посредством телекоммуникационной сети интернет через портал Проекта и соответствующее типологии по пп. 1.5 настоящего Положения.
- 2.2 Проект Бюджета участия – разработанный на проектной сессии проектной командой пакет документов, соответствующий типологии по пп. 1.5 настоящего Положения, соответствующий требованиям по стоимости и срокам реализации по п. 1.6, зарегистрированный на портале Проекта.
- 2.3 Проектная команда – группа граждан или граждан, проживающих (-й) в городе \_\_\_\_\_, выдвинувших (-й) проектное предложение или согласившихся (-йся) с важностью и актуальностью проектного предложения, готовых (-й) на добровольной безвозмездной основе в инициативном порядке, осознавая ответственность за качество своей деятельности и её результаты, принять участие в проектной

сессии и, действуя совместно с Проектным центром, прикладывая (-й) усилия по разработке документации. Формирование проектных команд осуществляется Проектным центром на основе предложений граждан по их участию в составе проектных команд в пределах ограничения численности участников Проектной сессии.

- 2.4 Проектный центр – организация, осуществляющая информационное и консультационно-организационное сопровождение деятельности граждан и проектных команд по продвижению проектных предложений, их регистрации, сопровождению разработки проектов БНУ на проектной сессии, а также в другое установленное графиком подготовки проектов БНУ время, осуществляющая взаимодействие с акиматом по вопросам получения необходимых документов для формирования пакета документов проектов БНУ, обеспечивающая организационное и информационное сопровождение работы Экспертного совета. Проектный центр действует на основании договора или устава и внутренних правил.
- 2.5 Экспертный совет – совет, созданный акиматом для целей проведения экспертизы проектов БНУ на соответствие их требованиям законодательства Республики Казахстан, полномочиям акимата и требованиям данного Положения, допуска проектов БНУ к голосованию, утверждения результатов голосования граждан за проекты БНУ. Экспертный совет действует на основании Положения об Экспертном совете, утверждаемым акиматом в установленном порядке.
- 2.6 Голосование – способ принятия решения, при котором общее мнение о приоритетности, значимости и важности проектов БНУ формируется путём подсчёта голосов жителей города \_\_\_\_\_, поданных за каждый проект БНУ. Голосование используется для отбора проектов БНУ из числа проектов БНУ, допущенных Экспертным советом до голосования. Голосование реализуется Проектным центром и его техническими (привлекаемыми) партнёрами через телекоммуникационную сеть интернет. Технический (привлекаемый) партнёр обеспечивают достоверность результатов отбора.

- 2.7 Проектная сессия граждан – общественно значимое мероприятие для проектных команд, организуемое акиматом и Проектным центром, на котором созданы условия разработки проектными командами проектов БНУ, базирующихся на зарегистрированных в установленном порядке проектных предложениях, проводимое с привлечением технических специалистов, специалистов по организации групповой работы, специалистов по развитию общественной инфраструктуры и включающее необходимые образовательные и консультационные процедуры и активности, а также творческие мероприятия, направленные на стимулирование проектной деятельности участников.
- 2.8 Портал проекта – специально организованный информационный ресурс в телекоммуникационной сети интернет, предназначенный для использования участниками цикла Бюджета народного участия. Портал Проекта позволяет получать и размещать информацию гражданам, Проектному центру, акимату. На портале Проекта введено разграничение на права доступа, включая создание и копирование сообщений и документов, размещение документов. Портал Проекта используется гражданами для размещения проектных предложений и подачи проектов БНУ, обмена сообщениями, выполнения иных задач по обмену информацией. Портал Проекта используется Проектным центром и акиматом для размещения информации, обработки информации, публикации статусов рассмотрения проектных предложений и проектов БНУ, обмена сообщениями.
- 2.9 Реестр проектных предложений – журнал учёта проектных предложений граждан, в котором содержатся сведения о заявителе или заявителях, названии проектного предложения и его содержании (включая характеристики локации), регистрационный номер проектного предложения, инициативы по составу проектной команды для его разработки. Реестр проектных предложений является источником сведений для организации Проектной сессии.
- 2.10 Реестр проектов БНУ – журнал учёта проектов БНУ, в котором содержатся сведения о заявителе или заявителях, на-

звании проекта БНУ и его содержании, регистрационный номер проекта БНУ.

- 2.11 Цикл Бюджета народного участия (проектный цикл) – календарное время, включающее обособленные по срокам этапы подготовки, информирования граждан, проведения необходимых образовательных консультационных мероприятий и проектных сессий, голосования, утверждения результатов и реализации проектов БНУ. Дата начала и окончания цикла Бюджета народного. Сведения о датах начала и окончания этапов цикла Бюджета народного участия содержатся в информационном сообщении акимата, размещаемом на официальном интернет-ресурсе акимата, в средствах массовой информации, на портале Проекта.
- 2.12 Все иные термины и определения, используемые в настоящем Положении, трактуются в соответствии с нормами законодательства Республики Казахстан.

### **3. ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ОТБОРА ПРОЕКТОВ БЮДЖЕТА УЧАСТИЯ**

- 3.1 Отбор проектов БНУ осуществляется в порядке, установленном настоящим Положением.
- 3.2 Акимат \_\_\_\_\_ размещает на официальном интернет-ресурсе акимата, в средствах массовой информации и дублирует в социальных сетях информационное сообщение, в котором указываются даты начала и окончания этапов цикла Бюджета народного участия, сведения об адресе, времени работы, телефонах и адресах Проектного центра, URL (IP-адрес) портала Проекта.  
Информационное сообщение акимата размещается не позднее даты начала приёма проектных предложений граждан, согласно этапам цикла Бюджета народного участия.
- 3.3 В соответствии с указанными в пп. 3.2 датами этапов цикла Бюджета народного участия акимат и Проектный центр проводят информационную кампанию, посредством которой разъясняют гражданам условия выдвижения и подачи

проектных предложений. Проектный центр проводит необходимые консультации для граждан по телефону, электронной почте, очно и через социальные сети.

- 3.4 В установленные пп. 3.2 сроки через портал Проекта либо очно в Проектном центре осуществляется приём проектных предложений граждан. От имени одного гражданина может быть подано не больше 3 (трёх) проектных предложений.

Проектный центр проводит первичную оценку поступивших проектных предложений граждан на их соответствие целям и условиям отбора, согласно настоящему Положению. В случае, если проектное предложение соответствует требованиям данного Положения, Проектный центр уведомляет гражданина, подавшего обращение, через указанные гражданином адреса и телефоны о возможности доработать обращение до проекта БНУ путём участия в проектной сессии. В случае отказа или игнорирования обращения Проектного центра проектное предложение исключается из реестра проектных предложений.

- 3.5 По результатам сбора проектных предложений, на основании данных реестра проектных предложений, Проектный центр организует приглашение авторов обращений на проектную сессию. Проектный центр проводит проектные сессии в сроки, определённые циклом Бюджета народного участия. В случае, если на проектную сессию заявилось менее пяти человек, Проектный центр вправе перенести проектную сессию, но не более одного раза. Информация о формировании проектных команд, сроках и месте проведения проектной сессии (проектных сессий) размещается на портале Проекта, в средствах массовой информации и в социальных сетях.

- 3.6 В период проведения проектной сессии подводятся мероприятия, максимально способствующие работе проектных команд по разработке проектов БНУ. Проектные сессии являются открытыми для участия граждан мероприятиями. Для обеспечения возможности участия заинтересованных граждан в разработке проектов БНУ Проектный центр в день начала проектной сессии, до начала мероприятий про-

ектной сессии, уточняет состав участников проектных команд путём рассмотрения пожеланий граждан по участию, прибывших на проектную сессию, но не зарегистрировавшихся на портале Проекта.

- 3.7 В течение 20 рабочих дней, начиная со дня окончания проектных сессий, Проектный центр принимает оформленные проекты БНУ. Проектный центр регистрирует проекты БНУ путём внесения их в реестр проектов БНУ. Проектный центр организует консультации и сопровождение подготовки проектов БНУ. Для этого запрашивает в акимате необходимую информацию, документы, выписки. Для получения консультации граждане, участники проектных команд, обращаются в Проектный центр очно или посредством портала Проекта.
- 3.8 В сроки, определённые пп. 3.2 настоящего Положения, Проектный центр завершает приём проектов БНУ и передаёт их в Экспертный совет.
- 3.9 На заседании Экспертного совета проводится рассмотрение всех поступивших проектов БНУ и принимается решение о допуске их к голосованию. При этом не допускаются к голосованию проекты БНУ, которые:
- (а) не являются целостными, а имеют фрагментарный характер (выполнение одного из элементов в будущем потребует реализации дополнительных элементов);
  - (б) не соответствуют приоритетам развития города \_\_\_\_\_, утверждённым в установленном порядке в планах и программах развития города;
  - (с) противоречат планам градостроительства или перспективным планам развития \_\_\_\_\_;
  - (д) содержат элементы конструкций или художественно-оформительские элементы, не позволяющие определить однозначно их безопасность для использования гражданами;
  - (е) предусматривают реализацию предложений частного и/или коммерческого характера.
- 3.10 Допущенные в соответствии с пп. 3.10 настоящего Положения к голосованию проекты БУ размещаются на портале Проекта.

- 3.11 В сроки, определённые пп. 3.2 настоящего Положения, граждане, проживающие в \_\_\_\_\_ и достигшие совершеннолетнего возраста на момент голосования, голосуют за проекты БНУ. Один гражданин может отдать один голос за один проект БНУ.
- 3.12 По окончании голосования информация о его результатах передаётся в Экспертный совет Проектным центром и/или техническим (привлекаемым) партнёром. При этом Проектный центр и технический (привлекаемый) партнёр обеспечивают конфиденциальность информации о результатах голосования. Экспертным советом на заседании совета рассматриваются результаты голосования. Экспертный совет составляет рейтинг проектов БНУ по числу набранных голосов граждан от большего к меньшему. Победившими признаются проекты БНУ, начиная с проекта, занявшего первую позицию в рейтинге, и до проекта, который полностью может быть профинансирован из средств, выделенных на развитие общественной инфраструктуры на данный календарный год. Проекты БНУ, за которые проголосовало менее 10 (десяти) жителей г. \_\_\_\_\_, не могут быть признаны победителями. Экспертным советом оформляется протокол.
- 3.13 Итоги голосования объявляются акиматом в информационном сообщении акимата, размещаемом на официальном интернет-ресурсе акимата, в средствах массовой информации, на портале Проекта с указанием общего числа проектов БНУ, которые будут реализованы в г. \_\_\_\_\_ на соответствующем этапе цикла Бюджета участия.
- 3.14 Полный список проектов БНУ с указанием всех характеристик будущих объектов, планируемых сроков проведения работ размещается Проектным центром на портале Проекта.
- 3.15 Проекты БНУ, допущенные Экспертным советом для голосования, но не набравшие достаточного числа голосов, могут быть доработаны проектными командами в следующем цикле Бюджета народного участия. При этом все этапы цикла Бюджета народного участия по таким проектам БНУ



должны быть реализованы вновь, начиная с подачи проектного предложения.

- 3.16 В период проведения голосования Проектный центр и акимат проводят информационную кампанию, обеспечивающую информирование граждан о возможности голосования по отбору проектов БНУ и способе голосования.
- 3.17 Допускается самостоятельная информационная кампания проектных команд, призывающая голосовать за разработанный проект БНУ или несколько проектов, средствами и способами, не противоречащими законодательству Республики Казахстан и не принижающими характеристики других проектов БНУ, допущенных к голосованию. Мониторинг самостоятельных информационных кампаний осуществляет Проектный центр. В случае выявления распространения информации гражданами о проектах БНУ, противоречащей действительности, Проектный центр информирует об этом Экспертный совет для инициирования действий по проверке выявленных фактов в соответствии с законодательством Республики Казахстан.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2.**  
**ТИПОВАЯ ФОРМА ПОЛОЖЕНИЯ ОБ ЭКСПЕРТНОМ**  
**СОВЕТЕ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЭКСПЕРТИЗЫ ПРОЕКТОВ**  
**БЮДЖЕТА НАРОДНОГО УЧАСТИЯ**

*ПРОЕКТ*

**Положение**  
**об Экспертном совете по проведению экспертизы**  
**проектов Бюджета народного участия**

**1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

- 1-1 Настоящее Положение определяет порядок деятельности Экспертного совета г. \_\_\_\_\_ по проведению экспертизы проектов Бюджета народного участия (далее – Экспертный совет).
- 1-2 Экспертный совет является постоянно действующим коллегиальным органом.
- 1-3 Экспертный совет в своей деятельности руководствуется Конституцией Республики Казахстан, законами Республики Казахстан, иными нормативными правовыми актами Республики Казахстан, нормативными правовыми актами города \_\_\_\_\_, Положением об отборе проектов Бюджета участия в городе \_\_\_\_\_ Республики Казахстан, а также настоящим Положением.
- 1-4 Организационно-техническое обеспечение деятельности Экспертного совета осуществляется акиматом \_\_\_\_\_.
- 1-5 Информационное обеспечение деятельности Экспертной совета, а также организация исполнения функций Экспертного совета осуществляются при содействии Проектного центра.

## 2. ЗАДАЧИ И ФУНКЦИИ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

- 2-1 Основной задачей Экспертного совета является проведение экспертизы проектов Бюджета участия на соответствие их требованиям законодательства Республики Казахстан, полномочиям акимата и требованиям Положения об отборе проектов Бюджета народного участия в городе \_\_\_\_\_ Республики Казахстан, допуска проектов Бюджета народного участия к голосованию, утверждения результатов голосования за проекты Бюджета народного участия.
- 2-2 Экспертный совет осуществляет допуск проектов Бюджета народного участия к голосованию, для этого рассматривает и осуществляет оценку проектов Бюджета народного участия, подготовленных гражданами в составе проектных команд и представленных проектными командами в Проектный центр.
- Экспертным советом не допускаются к голосованию проекты Бюджета народного участия, которые:
- не являются целостными, а имеют фрагментарный характер (выполнение одного из элементов в будущем потребует реализации дополнительных элементов);
  - не соответствуют приоритетам развития города \_\_\_\_\_;
  - противоречат планам градостроительства или перспективным планам развития \_\_\_\_\_;
  - содержат элементы конструкций или художественно-оформительские элементы, не позволяющие определить однозначно их безопасность или культурно-художественную ценность для граждан;
  - предусматривают реализацию предложений частного и/или коммерческого характера.
- 2-3 Экспертный совет утверждает рейтинг проектов Бюджета народного участия по результатам голосования граждан, для этого составляет рейтинг проектов Бюджета народного участия по числу набранных голосов граждан от большего к меньшему.

Победившими признаются проекты Бюджета народного участия, начиная с проекта Бюджета народного участия, занявшего первую позицию в рейтинге, и до проекта Бюджета народного участия, который полностью может быть профинансирован в установленном порядке.

Из рейтинга исключаются проекты Бюджета народного участия, за которые проголосовало менее 10 (десяти) жителей г. \_\_\_\_\_.

3-3 Экспертный совет рассматривает обращения граждан, представивших проектные предложения, граждан, участников проектных команд, осуществляющих подготовку проектов Бюджета народного участия:

- письменные заявления на имя председателя Экспертного совета, в которых излагается суть спорного вопроса о проектных предложениях их содержании, возможности реализации или другие обстоятельства;
- письменные заявления на имя председателя Экспертного совета по допуску проектов Бюджета народного участия до голосования;
- письменные заявления с жалобами и вопросами о деятельности Проектного центра;
- письменные обращения по иным вопросам в рамках компетенции Экспертного совета.

Экспертный совет отвечает на поступившее заявление письменно либо устно в присутствии обратившегося гражданина. В случае с обращением по поводу проектного предложения – в срок до окончания приема проектных предложений, и в случаях с проектами Бюджета народного участия – в срок до опубликования решения о допуске проектов Бюджета народного участия к голосованию.

В любом из указанных случаев Экспертный совет принимает окончательное решение о приеме либо отказе в приеме проектного предложения, допуске или недопуске проекта Бюджета народного участия к голосованию.

2-4 Экспертный совет рассматривает обращения Проектного центра, акимата, других лиц о действиях граждан при подготовке проектов Бюджета народного участия, сборе

информации или распространении информации о проектах Бюджета народного участия.

### 3. ПОРЯДОК РАБОТЫ ЭКСПЕРТНОГО СОВЕТА

- 3-1 Персональный состав Экспертного совета утверждается акимом \_\_\_\_\_. Иницирует создание Экспертного совета аппарат акима \_\_\_\_\_ в срок не более 5 (пяти) рабочих дней после утверждения в установленном порядке Положения об отборе проектов Бюджета участия в городе \_\_\_\_\_ Республики Казахстан.
- 3-2 В состав Экспертного совета входят председатель Экспертного совета, два его заместителя, секретарь Экспертного совета, иные члены Экспертного совета.
- 3-3 В состав Экспертного совета включаются:
- не менее двух депутатов маслихата;
  - сотрудники структурного подразделения исполнительного органа, осуществляющие функции в сфере архитектуры и градостроительства;
  - специалисты, имеющие опыт работы по составлению смет расходов по строительным проектам, подтверждающие опыт работы документами в соответствии с трудовым законодательством;
  - специалисты в области строительства, подтверждающие специализацию соответствующим дипломом об окончании высшего учебного заведения;
  - не менее двух представителей Общественного совета при акимате \_\_\_\_\_;
  - не менее трёх жителей города \_\_\_\_\_.
- Для участия в работе Экспертного совета могут приглашаться независимые эксперты.
- 3-4 Общий состав членов Экспертного совета должен составлять не менее 15 человек, но не более 21 человека.
- 3-5 Работа Экспертного совета осуществляется в форме заседаний.

- 3-6 Заседание Экспертного совета считается правомочным при условии присутствия на нем не менее двух третей ее членов.
- 3-7 Председатель Экспертного совета:
- осуществляет общее руководство работой Экспертного совета и обеспечивает выполнение настоящего Положения;
  - объявляет заседание Экспертного совета правомочным или выносит решение о его переносе из-за отсутствия необходимого количества членов Экспертного совета;
  - формирует проект повестки очередного заседания Экспертного совета;
  - в случае необходимости выносит на обсуждение Экспертного совета вопрос о привлечении к работе Экспертного совета независимых экспертов;
  - несёт персональную ответственность за необеспечение выполнения или необеспечение надлежащего выполнения возложенных на Экспертный совет функций и задач;
  - осуществляет иные полномочия в соответствии с законодательством и настоящим Положением.
- 3-8 В отсутствие председателя Экспертного совета по его поручению полномочия председателя Экспертного совета исполняет один из заместителей председателя Экспертного совета.
- 3-9 Секретарь Экспертного совета:
- обеспечивает подготовку материалов к заседанию Экспертного совета;
  - оповещает членов Экспертного совета о месте и времени очередных её заседаний и о повестке дня;
  - ведёт протоколы заседаний Экспертного совета.
- 3-10 Другие члены Экспертного совета:
- присутствуют на заседаниях Экспертного совета, обсуждают вопросы, согласно повестке заседания, и принимают решения по вопросам, отнесённым к её компетенции;

– осуществляют иные полномочия в соответствии с законодательством и настоящим Положением.

3-11 Решения Экспертного совета принимаются простым большинством голосов присутствующих на заседании Экспертного совета путём открытого голосования. При равенстве голосов решающим является голос председателя Экспертного совета.

Члены Экспертного совета обладают равными правами при обсуждении вопросов о принятии решений.

3-12 Протоколы заседания Экспертного совета по вопросам п. 2-2 и 2-3 настоящего положения передаются в срок не позднее 3 рабочих дней в акимат.

**ДЛЯ ЗАМЕТОК**

---



# **НАСТОЛЬНАЯ КНИГА ОРГАНИЗАТОРА ПРОЕКТА «БЮДЖЕТ НАРОДНОГО УЧАСТИЯ»**

*Верстка И. Тратников  
Дизайн М. Мухитова  
Корректор С. Кулакова*

Подписано в печать 26.01.2021.  
Формат 60x84<sup>1/16</sup>. Бумага офсетная. Гарнитура «Times».  
Объем 7 печ. л. Тираж 500 экз. Заказ № 91.

Издано в ТОО «Издательство LEM»  
050008, г. Алматы, ул. Ауэзова, 82, уг. ул. Мынбаева, тел./факс 375-51-33.