



Ольга
Сидельникова

Когтистые **лапки** местного самоуправления



Ольга
Сидельникова

Когтистые **лапки** местного самоуправления

Предисловие

Эта история началась с провала. В 2017 году команда независимых кандидатов, в которую я входила, проиграла «Единой России» выборы в Совет депутатов Обручевского района Москвы. 10 из 10 мест достались «партии власти». Если бы тогда все сложилось иначе, я точно не оказалась бы в конце 2019 года в администрации муниципального округа Ломоносовский, которая за 3 года стала лучшим органом местного самоуправления города с точки зрения пользы для жителей.

В этой книге я описываю свой опыт работы в администрации, а также затрагиваю вопросы управления городом и роли местного самоуправления в нем в 2017-2022 годах. Надеюсь, что это будет интересно широкому кругу читателей: жителям, которые смогут узнать, как устроена система управления районом, местным активистам, которые смогут выбирать наиболее эффективные способы решения проблем, а также тем, кто пока только готовится к государственной или муниципальной службе, во избежание возможных ошибок.



Я в коридоре администрации. На стене висят обложки муниципальной газеты "Жёлудь".

Введение

Осенью 2019 года я была не в самом лучшем расположении духа состояние духа: в сентябре выборы депутатов в Мосгордуму прошли без кандидата, в штабе которого я работала^[1], а в октябре в Воронцовском парке все-таки вырубili яблоневый сад под установку оборудования для линии электропередачи, против чего я вместе с единомышленниками 2 года вела большую и тяжелую кампанию, закончившуюся ОМОНОм, выносящим меня и других активистов с территории строительства.

Так совпало, что именно после этих двух болезненных для меня поражений мне вдруг поступило неожиданное предложение возглавить администрацию муниципального округа^[2] Ломоносовский.

К тому времени я уже несколько лет вела различные районные инициативы баллотировалась в муниципальные депутаты, поэтому была в целом в курсе того, чем занимается Совет депутатов и работающая с ним в паре администрация. Но одно дело иметь общее представление, а другое – работать в этой сфере каждый день, причем не просто работать, а работать эффективно. Короче говоря, у меня возникли сомнения, связанные с отсутствием опыта работы в государственных и муниципальных органах и учреждениях – все-таки мне предлагали не просто устроиться на работу, а возглавить пусть и низовой, но орган власти. Взвесив все за и против, я решила отказаться,

потому что не была достаточно уверена в том, что смогу оправдать ожидания (прежде всего – свои собственные).

После неудачи на муниципальных выборах это был бы второй раз^[3], когда моя история в местном самоуправлении могла завершиться не начавшись, если бы не мой друг, который проявил изрядную настойчивость для того, чтобы меня переубедить. Его аргументом было довольно наглядное сопоставление полномочий органов местного самоуправления с тем, чем я занималась последние несколько лет: запуск локальных общественных кампаний, анализ госзакупок, выпуск местного СМИ, инициативы в области жилищно-коммунального хозяйства и так далее. А главное - у него получилось представить мне задачу реформы администрации, как сложную, но в то же время амбициозную - не так часто людям оппозиционных взглядов выпадал перейти от рассуждений о необходимых переменах к их воплощению. От такого предложения уже было сложно отказаться.

Значимой мотивацией для меня было и то, что я знала, как **не надо** делать. В ходе своей предыдущей общественной деятельности я регулярно встречалась с разными чиновниками. Далеко не всегда это были персонажи, словно сошедшие с карикатур про взяточников и бюрократов, но почти всегда - люди, безразличные к тем вопросам и проблемам, с которыми я обращалась. Вкупе с регулярным бездействием и отписками, с которыми, уверена, сталкивался каждый, это формировало отрицательное отношение ко всем аффилированным с московскими властями институтам и органам власти. Для меня важно было создать структуру, которая бы вызывала доверие,

поскольку именно отсутствие доверия к политикам и в целом отсутствие веры в возможность перемен, по моему мнению, в значительной степени способствовало деполитизации общества, что в свою очередь очень помогло выстроить ту систему власти, которая сложилась ко времени описываемых в этой книге событий. Мне очень хотелось хотя бы на местном уровне разорвать этот порочный круг из недоверия, выученной беспомощности и политического эскапизма.

Оглядываясь на свою работу в администрации, я могу с уверенностью сказать, что, несмотря на все проблемы и трудности, с которыми пришлось столкнуться, это был потрясающе интересный и уникальный опыт, как для меня лично, так и для местного самоуправления в Москве. Невзирая на почти полное отсутствие значимых полномочий, у нас было множество успехов, в том числе громких, - после этого можно сколько угодно удалять информацию с сайта, возвращать привычную бюрократию и отгораживать себя от жителей, но бесследно вычеркнуть несколько лет из истории нельзя. Я абсолютно уверена, что рано или поздно этот опыт будет востребован.

Глава 1. Реформа

Для того, чтобы понять, как выбирались цели “реформы” администрации, нужно сначала разобраться в обстоятельствах, в которых находилось местное самоуправление в Москве в 2019 году. Здесь не обойтись без небольшого погружения в историю.

1.1. Что не так с местным самоуправлением в Москве?

Основная проблема местного самоуправления в Москве последнего десятилетия^[4] - отсутствие реальных полномочий. Советы депутатов, администрации^[5] по своей сути являются “чемоданами без ручки”, которые сложно нести, но жалко выкинуть. Вся реальная власть на районном уровне сосредоточена в руках органов исполнительной власти и городских бюджетных учреждений - управ районов и всевозможных ГБУ^[6]. Единственное, что мешает окончательно прикончить местное самоуправление в Москве - его упоминание в Конституции. Поэтому номинально местное самоуправление в Москве есть, а фактически его нет.

Чтобы понять, почему в столице сложилась такая абсурдная ситуация, нужно совершить экскурсию в недалекое прошлое, в котором, в том числе есть достаточно ироничные повороты^[7].

В 1996 году в Москве был принят закон “О районной управе в городе Москве”^[8], в котором было указано, что управа является “органом власти района”, более того: по итогам внесенных в этот закон в 2001 году изменений управа и вовсе была названа органом местного самоуправления. Это довольно забавно, поскольку по состоянию на 2019 год управа была органом исполнительной власти и часто противостояла органам местного самоуправления (прежде всего - Совету депутатов) в районах, где была значительная доля депутатов оппозиционных взглядов.

По закону 1996 года местная власть была представлена районным Собранием и администрацией района, возглавляемой главой управы - достаточно похоже на современное трио органов самоуправления: Совет депутатов, администрацию и главу муниципального округа. Разница лишь в том, что раньше полномочий было несоизмеримо больше. Например, администрация района в 1996 году отвечала за такие важные вопросы, как содержание и ремонт жилищного фонда, внутриквартальных дорог, проездов, инженерных сетей и сооружений, объектов социально-культурного и бытового назначения, а также за уборку и благоустройство территории района. У администраций муниципальных округов в 2019 году никаких полномочий в этих сферах не было.

Расширенные полномочия сохранялись у местного самоуправления Москвы недолго. В 2002 году был принят новый закон, который, правда с многочисленными изменениями, действует и сейчас - "Об организации местного самоуправления в городе Москве"^[9]. Это был первый раз, когда полномочия органов местного самоуправления были существенно сокращены - все "лишнее" было передано органам исполнительной власти.

Очень важно понимать суть этой реформы. Дело в том, что по закону 1996 года глава управы (бывшей на тот момент, напомним, органом самоуправления) не назначался мэром города, а избирался районным Собранием, представители которого в свою очередь выбирались жителями района, то есть жители, пусть и опосредованно, но влияли на выбор высшего должностного лица района. Для мэрии это означало большую неопределенность. Понятно, что возможность влияния на результаты выборов была

у городских чиновников и тогда, но обеспечить полный контроль за более чем сотней районов довольно проблематично. Это, в свою очередь, оставляло возможность для появления сильных и независимых от мэрии лидеров. В некотором смысле это напоминает напряженные отношения федеральных властей и региональных губернаторов до построения жесткой вертикали власти (начавшегося в 2004 году с ликвидации выборов губернаторов).

Похожая вертикаль в итоге была построена и в Москве: мэр напрямую назначает префектов административных округов и глав управ районов. Глав муниципальных округов и муниципальных депутатов мэр не назначает^[10], но расплатой за такой “разгул демократии” является отсутствие полномочий.

В 2012 году история повторилась, но в этот раз существенное сокращение полномочий было подано под лозунгом “повышения эффективности”. К сожалению, на это купились, в том числе несколько независимых от мэрии муниципальных депутатов, выступивших с одобрением этой идеи. В 2012 году был издан закон города Москвы “О наделении органов местного самоуправления муниципальных округов в городе Москве отдельными полномочиями города Москвы”^[11], которым якобы расширялось число полномочий самоуправления, но через некоторое время (самое позднее - в начале 2013 года) подавляющее большинство муниципальных округов города Москвы синхронно решениями Советов депутатов передали городу все полномочия в таких вопросах как: опека и попечительство, досуговая, социально-воспитательная и спортивная работа с жителями, деятельность комиссий по делам

несовершеннолетних^[12]. В результате контроль Советов депутатов по этим важным направлениям работы^[13] был заменен на номинальное *заслушивание* Советом депутатов отчетов руководителей “Жилищников”^[14] и поликлиник, которых они даже не могут снять за неудовлетворительные итоги работы!

Отсутствие реальных полномочий стало большим шоком для множества людей, которые впервые избрались депутатами в 2017 году на волне существенно возросшего интереса к муниципальным выборам. Мой взгляд здесь безусловно субъективен, но мне кажется неправильным обвинять депутатов в такой недалёковидности - в конце концов, кто в здравом уме мог предположить, что органы власти со всеми регалиями в виде флагов и гербов в самом богатом городе страны не могут даже купить и установить во дворе лавочку?..

МСУ-БИНГО			
Согласовывать митинги	Устраивать праздники	Оказывать мат.помощь жителям	Заказывать работы по благоустройству
Назначать главу управы	Менять устав	Вводить/отменять налоги	Регулировать ЖКХ-тарифы
Выдавать разрешения на торговлю	Контролировать управляющие организации	Одобрять/отклонять проекты строительства	Строить социальные объекты
Издавать СМИ	Выписывать штрафы за мелкие нарушения	Вводить/отменять платную парковку	Создавать/убирать пешеходные переходы

УГАДАЙ ПОЛНОМОЧИЯ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ В МОСКВЕ

Это картинка из публикации в наших соцсетях, которая должна была привлечь внимание к недостатку полномочий самоуправления. Попробуйте угадать, что из перечисленного могли делать органы местного самоуправления в Москве в период с 2017 по 2022 год. Ответ вы найдете в сноске^[15].

В отсутствии реальных полномочий многие депутаты посвятили себя неформальным проектам, например, созданию базы знаний по теме капитального ремонта домов^[16] или подготовке проектов благоустройства детских площадок вместе с архитектурными бюро (далеко не все из них в итоге удалось реализовать из-за противодействия исполнительной власти). Муниципальные депутаты также регулярно участвовали (а нередко и организовывали) общественные кампании районного и даже городского уровня, что в итоге привело к нескольким громким победам, в том числе к существенному улучшению условий переселения людей, дома которых вошли в так называемую программу «реновации»^[17].

Вместе с тем депутаты продолжали участвовать и в формальных мероприятиях, прежде всего - в заседаниях Советов депутатов. Чем больше внимания они привлекали к своей работе, тем сильнее становилось противодействие органов исполнительной власти. В нескольких районах это фактически привело к саботажу исполнения принятых депутатами решений, причем ответственность за это районные и городские чиновники пытались переложить именно на депутатов. Такая тактика чиновников привела к неожиданным результатам: поняв, что в “хозяйственной части” (благоустройство и ЖКХ) результатов не добиться, многие депутаты стали уделять больше внимания общеполитическим вопросам и выпускали громкие заявления, критиковавшими не только систему местного самоуправления и московскую политику, но и решения высших чиновников страны. Некоторые из этих заявлений получили очень широкую огласку и были процитированы в том числе в зарубежных СМИ. В

некотором смысле чиновники Мэрии Москвы, годами работавшие над нивелированием статуса муниципальных депутатов, переиграли сами себя – отобрав у органов местного самоуправления реальные полномочия по решению вопросов местного значения, они в буквальном смысле толкнули депутатов в «большую» политику.

1.2. Необходимость перемен

Все, что написано в предыдущем разделе, было применимо и к Ломоносовскому району, но одно обстоятельство делало его уникальным: в Ломоносовском, а также в нескольких других районах Москвы, большинство мест в Совете депутатов получили люди, которые во время предвыборной кампании позиционировали себя представителями оппозиции. Большинство в Совете не только позволяет принимать важные решения (например, по бюджету муниципального округа или его уставу^[18]), но и дает возможность влиять на работу администрации, назначив нового руководителя. Несмотря на то, что возможность сменить фактического главу администрации была сразу у нескольких Советов депутатов, лишь в муниципальном округе Ломоносовский ею воспользовались^[19].

Впоследствии, обсуждая “реформу” с ее инициаторами, мне особенно запомнились три предпосылки, которые повторялись из раза в раз:

1. Общая неэффективная работа администрации (устаревший и неудобный сайт, неинтересная газета, скучные и однообразные праздники и пр.).
2. Отсутствие чувства локтя - вместо того, чтобы выступать с Советом единым фронтом, администрация жила своей жизнью и эффекта синергии не возникало^[20].
3. Специфическое отношение сотрудников администрации к депутатам, выражавшееся в том, что им постоянно

навязывались два ощущения: беспомощности депутатов и органов местного самоуправления в целом и одновременно - превосходства сотрудников. Первое заключалось в том, что во время предварительных обсуждений предложения депутатов регулярно отклонялись, под предлогами “это не выйдет”, “так не получится”, “это нельзя изменить”. Второе — в регулярном же использовании фраз “мы все знаем”, “вы ничего не понимаете” и даже “понабрали по объявлению” и других аналогичных.

С учетом приобретенного впоследствии опыта общения с сотрудниками администрации, охотно верю, что именно так все и было.

Как случилось, что в одном районе сразу три главы?

В одном районе Москвы одновременно может быть глава управы, глава муниципального округа и глава администрации муниципального округа. Не много ли начальников?..

Если объяснять простыми словами, то глава управы - это глаза и руки мэрии на уровне района. Глава управы является государственным служащим и назначается напрямую мэром. По состоянию на описываемый в книге период у районной управы было несоизмеримо больше полномочий (а также неформальных способов) управления районом, чем у органов местного самоуправления.

Глава муниципального округа - это “первый среди равных” депутатов (которых выбрали жители). В отличие от главы управы никаких значимых полномочий у него нет. Его основными задачами является созыв заседаний совета депутатов, подписание принятых советом

депутатов решений и представление муниципального округа на различных мероприятиях (например, на совещании в префектуре).

Глава администрации муниципального округа - это наемный менеджер, основная задача которого - организация материально-технического обеспечения работы Совета депутатов: купить стулья, отремонтировать помещение, обеспечить отправку и получение корреспонденции и так далее. Из-за забавного юридического казуса, вызванного несоответствием московского и федерального законодательства о местном самоуправлении, в Москве главы администраций являются также председателями призывных комиссий - довольно важное и неожиданное полномочие на фоне остальных задач в духе “принеси-подай”.

Есть и еще один статус, о котором имеет смысл упомянуть, - председатель совета депутатов. Это исключительно процедурная роль, заключающаяся в ведении заседаний совета депутатов: последовательное прохождение повестки, контроль за соблюдением регламента заседания и т.д.

Уставами муниципальных округов может быть предусмотрено совмещение должностей: глава муниципального округа может быть одновременно и главой администрации, и председателем совета депутатов. У многих жителей после ознакомления с такой странной конструкцией сразу возникал вопрос: “Если должности три, то и зарплаты три?”. Не будет лишним ответить на него и здесь - нет, даже при совмещении должностей глава муниципального округа получает только вознаграждение только за одну.

Так почему же на районном уровне возникает это “двоевластие”: один начальник от мэрии (глава управы) и один от избирателей (глава муниципального округа)? Если коротко, то это способ московских градоначальников (сначала Лужкова, а потом и Собянина) с одной стороны не нарушить Конституцию (в которой четко говорится о том, что местное самоуправление должно быть), а с другой - сохранить всю власть в своих руках. Для этого в федеральном законе о местном самоуправлении был пролоббирован “особый статус” сначала Москвы и Санкт-Петербурга (потом к ним добавили Севастополь), в которых городским парламентам разрешалось самостоятельно определять вопросы местного значения, чем они сразу же и воспользовались,

максимально их сократив. А для полноценного управления районами в Москве были созданы параллельные структуры, напрямую подчиняющиеся мэрии.

1.3. Реформа под угрозой

Сменить руководителя администрации оказалось не так просто, и первая попытка, предпринятая Советом депутатов, провалилась. Здесь снова не обойтись без рассказа о юридических особенностях местного самоуправления в Москве.

В муниципальном округе могут быть два высших должностных лица - глава муниципального округа и глава администрации (или аппарата Совета депутатов - напомним, что это одно и то же), но законодательство позволяет совмещать эти должности. Во многих округах Москвы глава муниципального округа является одновременно главой его исполнительно-распорядительного органа, а заодно и председателем Совета депутатов. Такая конструкция получила неофициальное название “3 в 1”. В случае, если такая возможность прописана в Уставе муниципального округа, избранный депутатами глава муниципального округа автоматически занимает три эти должности. Но есть и другой вариант.

Уставом муниципального округа может быть закреплена конструкция, в которой избранный депутатами глава округа не имеет никакого отношения к администрации. Последнюю в свою очередь возглавляет отдельный человек в должности главы администрации. Однако выбрать его не так просто. В отличие от варианта “3 в 1” депутаты не могут простым голосованием назначить кого-то на эту должность. Сначала должна быть создана специальная конкурсная комиссия^[21], которая оценит все поступившие от кандидатов заявки (в том числе, оценивается

полнота предоставления информации, отсутствие ограничений для избрания главой администрации и так далее) и предложит депутатам свои оценки всех допущенных к конкурсу кандидатов. Только после этого депутаты наконец смогут принять решение о новом главе администрации, если, конечно, хотя бы один кандидат получит необходимый минимум голосов.

Любопытно, что состав этой специальной комиссии наполовину состоит из представителей Мэрии Москвы, назначаемых отдельным распоряжением Мэра. Логического основания для такого вмешательства мэрии в дела органов местного самоуправления нет, но тем не менее именно такой порядок выбора главы администрации установлен в Москве. Неудивительно, что в большинстве муниципальных округов роль главы администрации выполняет глава муниципального округа (схема “3 в 1”), процедура выбора которого гораздо проще.

Однако помимо перечисленных выше есть и еще один вариант назначить руководителя администрации: депутаты могут выбрать нового главу исполнительно-распорядительного органа, временно возложив его полномочия на кого-то из муниципальных служащих администрации или должностных лиц местного самоуправления (депутатов с особым статусом). В этом случае руководитель администрации будет иметь приставку “ВрИО” - “временно исполняющий обязанности главы администрации”, причем за исключением длинного названия никаких неудобств статус временно исполняющего обязанности не несет и может длиться сколь угодно долго^[22].

Впрочем у метода “ВрИО” тоже есть свои недостатки. Как уже было сказано, назначить временно исполняющим обязанности

можно либо кого-то из муниципальных служащих администрации, либо должностное лицо местного самоуправления муниципального округа, то есть, если депутаты хотят сделать временно исполняющим обязанности главы администрации человека, который в настоящее время в администрации не работает, его нужно будет туда сначала нанять. Совет депутатов не занимается кадровыми вопросами, нанять нового сотрудника может только непосредственный руководитель администрации, вряд ли заинтересованный в найме человека, которого прочат на его же место. Казалось бы, получается замкнутый круг. И все же выход есть: если в Уставе муниципального округа указано, что временно исполнять обязанности главы администрации может должностное лицо местного самоуправления, то временным руководителем может быть назначен глава муниципального округа (который и является “должностным лицом местного самоуправления”).

Именно этот вариант и предлагалось реализовать в муниципальном округе Ломоносовский после того, как попытка выбрать нового главу с помощью конкурса не увенчалась успехом.

19 ноября 2019 года решением Совета депутатов временно исполняющим обязанности главы администрации муниципального округа Ломоносовский был назначен глава муниципального округа Ломоносовский Гордей Нефёдов. По договоренности с другими депутатами, поддержавшими идею “реформы” администрации, он должен был нанять в штат человека, который в дальнейшем и должен был стать новым временно исполняющим обязанности главы администрации.

Несмотря на сложность этой процедуры, она, как уже было сказано, полностью соответствовала законодательству. И тем не менее практически сразу на решение Совета депутатов о назначении Нефёдова ВрИО главы администрации поступил протест прокуратуры. План оказался под угрозой срыва.

Дело было в следующем: на момент назначения Нефёдова еще не вступили в действие поправки в Устав муниципального округа, которые разрешали бы ему временно возглавить администрацию. На то, что продолжает действовать непоправленная версия Устава, не обратили внимание ни депутаты, ни консультировавший их юрист. На мой взгляд, это была единственная серьезная ошибка, допущенная Советом депутатов за 5 лет.

Тем не менее, даже из такой сложной ситуации выход в итоге был найден: было решено перенести разбирательства с прокуратурой в суд. За время, которое занял суд, новый ВрИО взял меня в штат, а 31 августа 2020 года решением Совета депутатов временно исполняющим обязанности главы администрации сделали уже меня. Судебное разбирательство, инициированное прокуратурой, к этой дате еще не закончилось, но предмет оспаривания был ликвидирован (так как к тому моменту вступили в действие поправки в Устав, а Нефёдов больше не являлся ВрИО главы администрации). Больше у прокуратуры вопросов к назначению ВрИО не возникало.

Глава 2. Администрация

Когда я обсуждала свое видение “реформы” администрации с депутатами, у меня была программа, которую я планировала реализовать после назначения. Во многом эта программа состояла из “оживления” фактически не работающих полномочий местного самоуправления, например, проведения опросов, участия в экологическом мониторинге, организации публичных слушаний и прочего. Жизнь, как водится, внесла свои коррективы и часть запланированного в итоге не была реализована по различным причинам. Где-то препятствием стала излишняя забюрократизированность процедур, где-то - фактический саботаж сотрудников. О нереализованных инициативах я расскажу отдельно, но сначала о том, что получилось.

2.1. Переписка и обращения жителей

Решить проблему, вызвав кого-то “на ковер” и дав поручение, - легко. Но попробуйте решить проблему в ситуации, когда вызывать некого: ни одна из организаций, работа которых вызывает множество нареканий (прежде всего, конечно, ГБУ “Жилищник” соответствующего района), не подчиняется администрации. Если бы в Ломоносовском районе, как в соседнем Гагаринском, сохранились расширенные полномочия местного самоуправления, то можно было бы влиять хотя бы на деятельность муниципального досугово-спортивного центра, но, увы, в 2013 году от этих полномочий отказались [\[23\]](#).

Такое положение дел давало возможность отвечать на абсолютное большинство обращений жителей формально: “предмет Вашего обращения не входит в перечень полномочий органов местного самоуправления”. С юридической точки зрения это был бы совершенно корректный ответ, но жителю, обратившемуся с какой-либо проблемой, от этого вряд ли было бы легче. Более того, это ударило бы и по репутации депутатов - какая разница, кто в Совете - оппозиция или сторонники власти, - если в ответах все та же беспомощность? Формальная беспомощность администрации неоднократно становилась предметом обсуждений с сотрудниками и с депутатами, став в итоге чем-то вроде внутреннего мема [\[24\]](#). Но шутки-шутками, а выход из ситуации надо было искать, потому что я устраивалась в администрацию не ради льгот для муниципальных служащих, а ради перемен - расшевелить это безжизненное болото, доказать

себе и всем остальным, что добиваться значимых результатов можно и в таких условиях.

Работа с обращениями - это был первый процесс, который подвергся радикальным изменениям. Больше никаких отписок. Теперь все обращения, поступавшие в администрацию тщательно обрабатывались: сначала определялась суть обращения, при необходимости мы запрашивали дополнительную информацию или сами выезжали на место, потом оценивались варианты решения проблемы (или реализации инициативы, если письмо содержало предложение) после чего жителю в ответном письме направлялась подробная инструкция с описанием дальнейших действий, либо же мы сами отправляли юридически грамотные обращения в органы и организации, которые должны были решить вопрос.

Я никогда не говорила об этом публично, но фактически администрация превратилась в юридическую консультацию широкого профиля. Вместе с сотрудниками юридического отдела мы готовили ответы на самые разные обращения: бесплатное получение ортопедической обуви, получение социального жилья, жалобы на громкую рекламу уличных зазывал, мошенничество при проведении общего собрания собственников, установленная, но так и не введенная в работу остановка общественного транспорта, бродячие животные, самозахват подвального помещения, кража личных вещей в больнице и так далее. Но большую часть времени нам приходилось заниматься жалобами на стандартные темы: недостатки обслуживания домов и плохое содержание дворовых территорий. Кстати, далеко не всегда это были тривиальные жалобы, например, на неубранный подъезд,

были и ситуации, достойные попадания в книгу рекордов: один житель пожаловался на протекающий потолок, подкрепив это перепиской, которая длилась несколько десятилетий!

В отличие от юридической консультации администрации по вопросам защиты прав потребителей, которую мы всеми способами пытались рекламировать, о возможности в режиме переписки получить консультацию по любым вопросам мы не говорили, понимая ограниченность ресурсов, а также возможные риски: с одной стороны долгое время в администрации был только один юрист, в задачи которого входила далеко не только переписка, с другой стороны нужно всегда было помнить про прокуратуру. Если бы открыто заявили, что готовы помогать жителям разбираться в самых разных вопросах и проблемах, то просто утонули бы в письмах, а вдобавок бы получили претензии от прокуратуры в связи с выходом за рамки своих полномочий.

Работа с письмами не всегда заканчивалась на отправке ответа жителю. Во многих случаях я считала полезным обобщить информацию по однотипным обращениям в виде памятки для жителей или даже полноценной статьи в газету (в основе многих материалов нашей муниципальной газеты^[25] лежали вопросы и обращения людей). Так эффект от решенного вопроса распространялся не только на того, кто обратился в администрацию, но и на остальных жителей, которым были доступны наши материалы (в бумажной версии газеты или в виде публикаций в соцсетях).

Помимо писем, требовавших серьезного погружения в тему и изучения разнообразных законов и распоряжений, приходило достаточно большое количество обращений с казалось бы

"простыми" задачами. Жители могли написать в администрацию или в Совет депутатов письмо с жалобой на высохшее дерево, которое вот-вот упадет кому-то на голову, или на увеличивающийся след от протечки на стене в подъезде. С одной стороны эти обращения относились к категории наиболее просто решаемых - в подавляющем большинстве случаев их было достаточно перенаправить в управляющую домом организацию, - а значит, для демонстрации эффективности работы администрации в погоне за показателями решенных проблем было бы логично не препятствовать появлению таких писем, но была и другая сторона. Переписка через администрацию очевидным образом удлиняла сроки решения проблемы (житель ждал ответа от администрации, а администрация - от профильного департамента). Поэтому при подготовке ответов на "простые" обращения я старалась отдельно отмечать, что обращение напрямую в нужную организацию или орган власти позволит решить проблему быстрее. В некоторых случаях в письме также было указание на городские сервисы - Единую диспетчерскую службу, портал "Наш город" и электронную приемную мэрии. Иными словами, переписка совмещалась с просвещением.

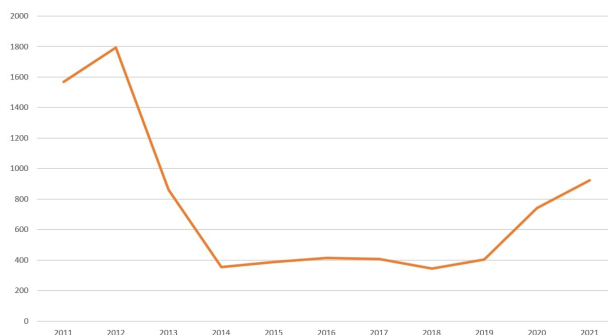
Далеко не весь "бокс по переписке" инициировался жителями. Я старалась не оставлять без внимания проблемы, попадавшие в мое поле зрения - привычка, оставшаяся у меня со времен районного активизма. Поскольку я часто ездила и ходила по району, в поле моего зрения нередко попали стандартные проблемы: некачественно окрашенная остановка дыра в асфальте, криво уложенная плитка и так далее. На каждую из

таких ситуаций я обращала внимание сотрудников ответственных служб. Так самая длительная, как по времени, так и по количеству писем переписка случилась именно по моей инициативе: заметив отсутствие на привычном месте пешеходного перехода я подготовила текст письма с требованием его вернуть, что в итоге и произошло (8 месяцев и 12 писем спустя).

Не оставались без внимания и соцсети - если мне удавалось заметить в районных группах сообщение о проблеме, это тоже становилось поводом для официального письма.

Довольно показательна реакция жителей на такой "клиентоориентированный" подход. Вот один из примеров. В период разноски газеты жители иногда писали мне о том, что газеты вытащили из почтового ящика. В одном из таких сообщений отмечалось, что причина в том, что многие ящики не закрываются. Я написала от своего имени жалобу в "Жилищник" (за ящики, как и за дом в целом, отвечает именно эта организация) и через некоторое время получила ответ, где было сказано, что ящики починили. Этот ответ я перенаправила жителю, первой реакцией которого стало большое удивление, что кто-то вообще обратил внимание на неисправные почтовые ящики. Это многое говорит об опыте взаимодействия жителей с чиновниками и в очередной раз подчеркивает проблему неэффективности сложившейся системы городского управления, в которой безразличие к обращениям - норма.

Статистика писем как зеркало местного самоуправления



Количество исходящих писем администрации по годам

Просматривая старые журналы корреспонденции, я заметила интересную тенденцию: после 2012 года число исходящих писем (то есть писем, отправляемых администрацией) резко упало - с 1800 до чуть менее 400. Объяснение здесь довольно интересное: именно в 2012-2013 годах в Москве была проведена “реформа местного самоуправления”, обернувшаяся существенным сокращением полномочий муниципальных администраций.

Выборы муниципальных депутатов в 2012 году в отличие от выборов 2017 года еще не привлекали такого внимания, поэтому число независимых депутатов созыва 2012 - 2017 было значительно меньше. Это дало мэрии Москвы возможность без лишнего шума ликвидировать ряд значимых полномочий местного самоуправления руками самих депутатов. Юридически это выглядело так: в Совет депутатов вносился проект решения якобы направленный на совершенствование деятельности органов местного самоуправления^[26], а на самом деле представляющий собой добровольный отказ органов местного самоуправления от полномочий в сфере опеки и организации районного спорта и досуга. Забавно, что к решению прилагалось приложение с громким названием “Концепция совершенствования организации деятельности муниципалитета внутригородского муниципального образования Ломоносовское в городе Москве”, занимавшая аж целый лист формата А4. Суть “концепции” и вовсе укладывалась в одно предложение: “основной функцией муниципалитета является

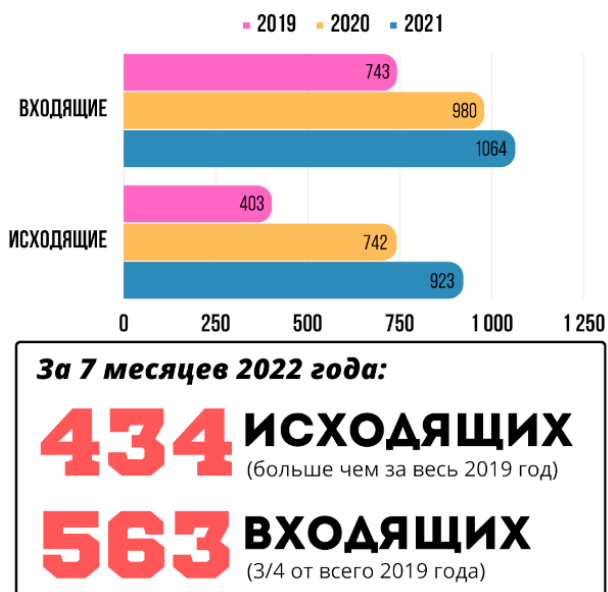
обеспечение деятельности муниципального Собрания и Руководителя муниципального образования”.

Иными словами, вместо полноценного органа местного самоуправления, отвечавшего за пусть и ограниченный, но важный круг вопросов вроде контроля за процессом усыновления или деятельностью бюджетных досуговых учреждений, администрация муниципального округа превращалась в секретариат Совета депутатов с функциями вроде расставить таблички с именами на столе заседаний или разослать принятые решения в прокуратуру, префектуру и управу. А поскольку большинство корреспонденции, проходившей через администрацию, было посвящено именно вопросам опеки и попечительства, “добровольная” передача этих полномочий городу привела к резкому сокращению числа отправляемых и получаемых писем. В Ломоносовском районе увеличиваться это число начало только после 2019 года, то есть после прихода новой команды и существенного повышения эффективности работы администрации.

Помимо изменений заметных обращавшимся жителям были и изменения, коснувшиеся внутренних процессов администрации - появился электронный архив корреспонденции. До моего прихода все письма регистрировались только в бумажных журналах и подшивались в папки (те, что приходили в электронном виде, распечатывались (!) и тоже подшивались). Это, мягко говоря, затрудняло оперативный поиск нужного письма. Поэтому в 2020 году в администрации появилась электронная таблица переписки и электронный сетевой архив самих писем. Теперь найти нужное письмо можно было буквально из любого места, достаточно было иметь компьютер с доступом к сетевому хранилищу (что стало особенно актуально во время ограничений из-за ковида). Сделать эту базу открытой для всех было невозможно, поскольку многие письма содержали персональные данные и личную

информацию о жителях. Однако наиболее любопытные письма и даже всю переписку по интересной теме мы публиковали на сайте в “упрощенном” виде^[27] - диалог приводился в максимально сжатом и понятном для жителей виде, но в то же время у желающих всегда была возможность скачать оригинал и насладиться волшебным миром канцелярита .

Наблюдая после увольнения из администрации за тем, как последовательно и осознанно ухудшается официальный сайт и газета, можно предположить что электронная таблица регистрации обращений, возможно, останется единственным напоминанием о “реформе”. Очевидно, удобство быстрого поиска писем перевесило чувство жгучей неприязни к тем, кто это новшество ввел.



Статистика исходящих и входящих писем муниципального округа, не включает переписку, которая велась депутатами лично

2.2. Праздники и мероприятия

На направление “Праздники”, пожалуй, как ни на одно другое, очень сильное влияние оказали внешние обстоятельства. Сначала эпидемия коронавирусной инфекции, а затем война — сперва праздники просто было нельзя проводить, а потом стало можно, только совершенно неуместно. Но обо всем по порядку.

У праздников, устраиваемых большинством администраций муниципальных округов Москвы, есть две особенности. Во-первых, это непонятные критерии отбора жителей, которые получают билеты на мероприятие, во-вторых, достаточно низкий уровень самих праздников, проводимых в формате театрализованного представления или концерта.

Если посмотреть фотографии или видеоматериалы с районных праздников, устраиваемых администрациями, то различия заметить очень трудно. Будь то праздник, посвященный 23 февраля или 8 марта, Дню детей или Дню пожилого человека, в программе обязательно будут ведущий в черном костюме, скучное выступление главы муниципального округа или депутатов, районная самодеятельность, репертуар которых может сохраняться десятилетиями. Особняком идут Новый год и 9 мая, но и эти праздники будут годами повторять один и тот же сценарий. В случае с Днем Победы гостям будет предложена неизменная полевая кухня с гречневой кашей, песни военных лет и, как минимум, один номер самодеятельности в гимнастёрках. И так год за годом в каждом из 125 муниципальных округов города.

Распространение билетов на мероприятия с ограниченным доступом (например, если праздник проходит в помещении театра) тоже вызывает большие вопросы. Очень часто на праздниках можно встретить одних и тех же людей. Когда я задала главному бухгалтеру администрации вопрос о том, как раньше распределялись билеты, мне сообщили, что билеты часто просто передавались в Центр социального обслуживания (ЦСО). То есть администрация района фактически выделяла деньги для нужд ЦСО, что с моей точки зрения было довольно странно: центры соцобеспечения финансируются из бюджета города, а не района, так почему билеты для подопечных ЦСО должна покупать администрация? Если у ЦСО на это не хватает денег, то директор должен обратиться с инициативой об увеличении финансирования учреждения к городу, а не изобретать странные схемы с оплатой билетов из районного бюджета. К сожалению, в реальности все совсем наоборот — чиновники, как огня, боятся любой инициативы, потому что инициативу вышестоящее руководство может и не оценить. Система ценит покладистых, а не эффективных.

Предвижу, что моя критика такого подхода к организации районных праздников может кому-то показаться наступлением на социальные гарантии, но это совершенно не так. Я безусловно согласна с тем, что город должен оказывать помощь людям в трудной жизненной ситуации, в том числе в виде финансирования просветительских и досуговых мероприятий. Однако, на мой взгляд, в городе достаточно структур, в чьем ведении находится социальная защита (в Москве есть даже профильный департамент мэрии), недостатка в традиционных праздничных и

развлекательных мероприятиях Москва также не испытывает: праздники, посвященные Новому году, 23 февраля, 8 марта и так далее, город прекрасно проводит и без участия местного самоуправления. В этих условиях я не видела смысла сохранять действовавшую ранее модель организации праздников за счет средств бюджета муниципального округа. Она фактически представляла собой задвоение (город готовит праздник к Новому году, и администрация тоже делает новогоднее мероприятие). Хотелось сделать что-то, на что мэрия по тем или иным причинам внимания не обращает.

Чтобы понять, что можно предложить в качестве альтернативы такому подходу, я присмотрелась к наиболее интересным и нестандартным примерам, одним из которых был опыт муниципального округа Куркино, где администрация проводила большой летний фестиваль (вместе с моим коллегой Гордеем Нефёдовым мы даже съездили в этот район, чтобы перенять опыт коллег из первых рук).

На 2020 год приходился 75-летний юбилей Победы, поэтому праздник на 9 мая должен был стать первым, организованный “реформированной” администрацией. Это была непростая задача: помимо отказа от шаблонности и распределения билетов “по своим” добавлялась и идеологическая составляющая. Меня смущала тональность, в которой День Победы праздновался последние годы, а лозунг “можем повторить”^[28] откровенно пугал. 9 мая приобрело буквально сакральное значение, из которого исключались все неудобные вопросы и трагические страницы, которые бросали тень на государственное видение Второй мировой войны: чем меньше оставалось ветеранов, тем больше

мифологизировалась война, из которой исчезали простые человеческие истории. Поэтому я решила, что наш День Победы будет именно об этом — о простых людях, оказавшихся в центре самой ужасной войны. Сделать это предполагалось на основе писем и записей из дневников военных лет.

При подготовке примерного сценария праздника я перечитала огромное количество архивных записей, в подавляющем большинстве которых люди писали о жизни, а не о войне и смерти: о жизни до войны, вспоминали друзей и родственников, думали о том, чем будут заниматься после войны, кто-то писал о бытовых мелочах вроде сроков посадки урожая или интересовался оценками детей в школе^[29]. Все эти “мелочи” самым наглядным образом показывали стремление людей к жизни, что так резко контрастирует с “можем повторить”, неразрывно связанным с миллионом новых смертей.

Предполагалось, что подобранные письма будут зачитаны в формате документального театра и это станет центральным событием праздника Памяти, а не праздника бряцания оружием и милитаристской тематикой. Помимо писем планировался и интерактив для детей, что должно было привлечь максимально широкую аудиторию. Но, увы. Вмешался ковид, и все пришлось отложить — уже вывешенный на портал госзакупок тендер был отменен.

В 2021 году, после ослабления ковидных ограничений, к теме праздников можно было вернуться. На этот год тоже пришлась знаменательная дата — 60 лет полета Гагарина в космос. Даже без юбилейных дат тема космоса привлекает большое внимание, позволяя при должной организации заинтересовать людей

астрономией, техническими науками, научной фантастикой и смежными темами — в общем, отличная возможность для просвещения. Без политики тут тоже не обошлось: в недавней истории нашей страны не так много масштабных событий, которыми можно было бы гордиться — собственно победа во Второй мировой и достижения в области освоения космоса. Российские власти для своих пропагандистских целей сделали ставку на первое. Мне же хотелось хотя бы в рамках моих полномочий подчеркнуть достижения, не связанные с войной. Короче говоря, юбилей первого полета человека в космос был со всех сторон отличным поводом для праздника. Странно было бы им не воспользоваться.

Вместе с детской библиотекой на улице Вавилова у нас, на мой взгляд, получилось отличное мероприятие. К активностям, за которые отвечала библиотека, добавились и те, которые были профинансированы администрацией: лекции популярных в русскоязычном Youtube просветителей^[30], шлем виртуальной реальности с экскурсией на Международную космическую станцию, тематические настольные игры и конкурс для школьников, посвященный Николаю Пилюгину (конструктор систем управления ракетами, имя которого носит улица в Ломоносовском районе).

Но мероприятия — это не только праздники с развлекательным наполнением, они могут носить и просветительский характер. Таким мероприятием стала лекция с результатами исследования единственной парковой зоны района — сквера “Надежда” (народное название — парк “Собачка”, так как парк является традиционным местом для выгула собак). В

отличие от праздника ко Дню Космонавтики это мероприятие не было развлекательным, но зато позволило, пусть и в достаточно экзотической форме “лекции ко Дню Дружбы”, привлечь внимание к болевой точке района — месту с большим разнотравным газоном, которому регулярно “грозило” благоустройство (в худших московских традициях с уничтожением естественных зеленых зон и заменой их на рулонные газоны). Именно по этому скверу по инициативе Совета депутатов проводились полноценные публичные слушания годом ранее^[31].

Если следовать букве закона, то у местного самоуправления в Москве нет никаких полномочий по изучению общественных пространств (с чего вообще-то должно начинаться планирование любого благоустройства). Чтобы обойти это ограничение и получить возможность все-таки провести и оплатить исследование, я придумала сделать его частью лекции, приуроченной к празднику “День Дружбы”. Да, такая привязка была чисто формальной, и главный бухгалтер была не в восторге от таких хитростей^[32], но зато у контролирующих органов никаких претензий не возникло. В итоге жители и депутаты получили и лекцию, и материалы исследования, которые можно было бы использовать в будущем, если парк в очередной раз придется защищать (парку “Собачка” уделено отдельное внимание в одноименной главе).

популярных современных композиций в обработке для духовых инструментов или акустических гитар и так далее. Предполагалось, что люди, гуляющие по бульварам, смогут остановиться и послушать красивую музыку, а при желании и потанцевать.

Увы, воплотить эту идею не получилось — префектура отказалась согласовывать мероприятие. По схожим причинам (сложности с согласованием) была похоронена и идея, с которой ко мне обратился житель: проведение спортивного праздника, центральным событием которого стали бы организованные по всем правилам спортивных соревнований забеги вокруг одного из бульваров района.

После 24 февраля 2022 года думать о праздниках и мероприятиях хотелось меньше всего. Но опять сыграло свою роль 9 мая. Идея Дня Победы как дня Памяти, которую я хотела донести в 2020 году через чтение писем, никуда не делась. Наоборот, чем больше воспевалась агрессия и война, тем больше мне хотелось показать письма из прошлого, в которых так живо чувствовалось стремление к мирной жизни.

Так родилась акция “1418 шагов” — пешеходный маршрут по бульвару на улице Крупской. Каждый шаг этого пути соответствовал одному дню войны. Маршрут был снабжен специальными табличками, посвященными определенным дням. На каждой табличке был QR-код со ссылкой на информацию о дне и архивными материалами, включая письмами с фронта.



Табличка, установленная в сквере

Эта интерактивная экскурсия носила, в том числе и символическое значение. В анонсе, а также на странице официального сайта муниципального округа, посвященной акции, была приведена статистика потерь за время войны, взятая из официальной публикации Росстата. Если разделить эти цифры на 1418 дней войны, то в среднем каждый день войны — это около 27 тысяч погибших. 3 дня — примерно 88 тысяч — число жителей Ломоносовского района. Все-таки читая о войне в книгах или учебниках, очень сложно осознать ее масштаб, Всего три шага — и целого района нет, а впереди этих шагов больше тысячи.

Подготовка этой экскурсии также предоставила мне возможность опосредованного высказывания о событиях 24

февраля 2022 года и всего, что последовало за ним: на странице сайта, в разделе, посвященном 1 июня 1941 года, были приведены цитаты из речей Гитлера, в которых он в начале войны объяснял нападение на СССР необходимостью нанести упреждающий удар. Было сложно не заметить сходство аргументов, которые приводились в этих выступлениях, с тем, как преподносилось россиянам нападение на Украину официальной пропагандой.

Как немцам объясняли необходимость нападения на СССР (нажмите, чтобы посмотреть)

Из речи Гитлера о нападении на СССР, 22 июня 1941 (Источник Электронная библиотека исторических документов):

” Наступил тот час, когда я, подавленный тяготами заботами и обреченный на многомесячное молчание, могу, наконец, говорить открыто...

Вы все, вероятно, почувствовали, что этот шаг был для меня горьким и тяжелым. Никогда немецкий народ не питал враждебных чувств к народам России. Однако уже более двух десятилетий еврейско-большевистское правительство из Москвы пытается разжечь огонь вражды не только в Германии, но и во всей Европе. Не Германия пыталась принести в Россию свое национал-социалистическое мировоззрение, а именно еврейско-большевистские правители в Москве неперестанно предпринимали попытки навязать нашему и другим европейским народам свое господство, причем не только идеологическими, но и милитаристскими методами.

...

Когда наши солдаты с 10 мая 1940 года прорвали оборону французско-британских вооруженных сил на Западе, на нашей восточной границе продолжилось развертывание сил русских во все более угрожающем масштабе. А потому с августа 1940 года я полагал, что в интересах рейха не может быть больше допустимо на фоне мощного сосредоточения большевистских дивизий оставить незащищенными наши и без того опустошенные восточные провинции.

...

Задачей этого фронта не является более защита только отдельных государств, но обеспечение безопасности Европы и тем самым спасение всех и вся. И поэтому я решил сегодня снова передать судьбу и будущее Германского рейха и нашего народа в руки наших солдат.

И да поможет нам Бог в этой борьбе!

Из речи Гитлера о нападении на СССР, 3 октября 1941 года (источник газета *Freiburger Zeitung* от 4 октября 1941 года):

” Вы сами прекрасно знаете, как честно и неуклонно я выполнял свои обязательства. Ни в нашей прессе, ни на наших собраниях не было произнесено ни одного слова против России или большевизма.

К сожалению, другая сторона с самого начала этого не придерживалась. Следствием этих договоренностей стало предательство, которое ликвидировало прежде всего весь европейский северо-восток. Что для нас тогда означало быть молчаливыми свидетелями того, как задушили маленький финский народ, это все вы сами знаете. Однако я молчал. Каким ударом стал для нас наконец захват балтийских государств, может постигнуть только тот, кто знает немецкую историю и знает, что нет там ни одного квадратного километра, который не был бы однажды приобщен к человеческой культуре и цивилизации немцами первопроходцами.

Я молчал и по этому поводу. Лишь тогда, когда от недели к неделе я все сильнее стал ощущать, что Советская Россия уже видит тот час, когда она выступит против нас, когда неожиданно в Восточной Пруссии соберутся 22 советские дивизии, в то время как наших там было от силы три, когда я постепенно стал получать информацию о том, что на[286] нашей границе возникает аэродром за аэродромом, когда через всю гигантскую Советскую империю сюда начала катиться дивизия за дивизией, вот тогда я почувствовал себя обязанным принять меры со своей стороны.

Потому, что история не признает извинений за недосмотр, извинений, которые состоят в том, что задним числом объясняют: я это не заметил, или я в это не поверил. Стоя во главе Немецкой империи, я чувствую себя ответственным за весь немецкий народ, за его существование, за его настоящее и, насколько это возможно, за его будущее.

Поэтому я был вынужден принять защитные меры. Они были чисто оборонительного характера...

Администрация сайта категорически отвергает идеологию фашизма и нацизма. Тексты приведены на правах исторических документов.

Текст выступления Гитлера с мотивацией начала войны с СССР. Текст был опубликован на сайте муниципального округа Ломоносовский вместе с другими материалами, посвященными экскурсии

“1418 шагов” мне фактически запретили проводить. Глава управы даже прислала официальное письмо, в котором было написано, что расстановка табличек на бульваре это нарушение,

которое влечет за собой наказание. Мне было важно провести эту акцию, поэтому она, пусть в партизанском режиме, но состоялась: я самостоятельно изготовила все таблички из фоторамок и деревянных реек, а потом расставила их на бульваре (с помощью двух жителей, одним из которых была депутат муниципального округа Ломоносовский Ольга Штацкая). Удивительно, но, несмотря на грозное письмо управы, никаких официальных претензий за эту акцию не последовало. Впрочем, вполне может быть, что она была “подшита в папочки”, которые управы и префектуры ведут на всех районных активистов и политиков, и была принята в расчет при натравливании на меня центра по борьбе с экстремизмом, сотрудники которого в августе того же года забрали меня ночью в отделение...



Маршрут экскурсии. Таблички перед установкой. Ольга Штацкая помогает с установкой табличек в сквере

2.3. Юридическая консультация

По сравнению с результатами по другим направлениям, юридическая консультация по защите прав потребителей обернулась полным успехом сразу по нескольким причинам. Во-первых, консультация по правам потребителей было прямое полномочие администрации (обошлось без изобретения хитрых схем, как например, было с исследованием парка, описанным в предыдущем разделе), совершенно невостребованное при предыдущих главах администрации. Буквально с нуля мы запустили очень полезный для жителей сервис. Во-вторых, этот проект не просто косвенно влиял на жителей (например, повышая их юридическую грамотность через публикации полезных материалов в районной газете и соцсетях), а приносил им прямую и реальную помощь в виде получения денежных компенсаций за некачественные товары или услуги.

Безусловно, оказывать консультации можно было и без каких-либо регламентирующих документов (поскольку это полномочие прямо прописано в Уставе муниципального округа), но мы решили начать с разработки порядка оказания юридических услуг, чтобы весь процесс был прозрачен и понятен для жителей. Но принять решение о запуске направления и подготовить все необходимые документы мало - нужно еще было как-то оповестить жителей об этой новой возможности. Мы регулярно рекламировали юридическую консультацию в социальных сетях и в нашей газете "Жёлудь", а также размещали рекламные листовки на информационных досках.

На этих объявлениях стоит остановиться отдельно, поскольку противодействие органов исполнительной власти по их размещению в очередной раз дает наглядно показывает, как управляется город.

У администрации муниципального округа Ломоносовский не было собственных рекламных конструкций на территории района, на которых можно было бы размещать объявления, поэтому приходилось прибегать к помощи управы, которая отвечает за районные стенды. Когда нам нужно было что-то разместить на стендах, я писала в управу официальное письмо с просьбой о содействии в информировании жителей, прикладывала макет объявления и за редким исключением^[34] эти объявления в итоге развешивались. Однако на эти стенды обращают внимание далеко не все жители. Другое дело - застекленные стенды у входов в подъезды домов. Но в отличие от рекламных объявлений (в том числе, таких сомнительных, как реклама финансовых пирамид) разместить на них очевидно полезную для жителей информацию оказалось не так-то просто: дело в том, что перечень информации, которая может быть представлена на этих стендах, определен, ни много ни мало, Постановлением Правительства Москвы^[35]. А поскольку информация от органов местного самоуправления в этом постановлении не перечислена, значит в ее размещении можно отказать (в то же время, чтобы “подсластить пилюлю” чиновники распорядились об однократном размещении объявлений о консультации на обычных районных стендах). История этого отказа гораздо комичнее, чем может показаться на первый взгляд, поэтому я уделила ей отдельное

место в разделе, посвященном информированию с использованием районных стендов.

Но вернемся к самим консультациям. Так совпало, что одно из первых обращений жителей по защите прав потребителей оказалось в итоге самым большим кейсом администрации, как по времени сопровождения жителя, так и по объему полученной компенсации. В квартире жительницы Х по вине “Жилищника” случилось затопление содержимым канализации, компенсировать нанесенный ущерб управляющая организация отказалась. Поскольку по отношению к собственнику квартиры управляющая организация является поставщиком услуг, это дело можно было рассматривать в рамках закона о защите прав потребителей, а администрации - оказывать консультационное сопровождение в рамках своих прямых полномочий. В результате помощи юриста администрации на этапе досудебных попыток урегулирования претензий, а также непосредственно в суде, обратившаяся за помощью жительница получила более 500 тысяч рублей компенсации.

Постепенно количество обращений за юридической консультацией росло. Вот пара дел, которые я хорошо помню: одному жителю мы помогли вернуть деньги за некачественную мебель, а в другом случае юристу администрации удалось добиться компенсации буквально в зале суда (предметом иска был некачественный телефон) - представитель продавца перевел деньги заявителю во время судебного заседания, что позволило сторонам пойти на мировую и сэкономить время на рассмотрении дела.

Одновременно росло и количество обращений по другим темам. Несмотря на то, что во всех выпускаемых нами материалах мы отдельно подчеркивали, что предоставляем консультации только по защите прав потребителей, люди обращались в администрацию с самыми разными вопросами. Нас просили помочь привлечь к ответственности владельца собаки, которая укусила жительницу, разобраться с неправильно начисленной пенсией, обманом со стороны мошенников, маскирующихся под банк. В таких ситуациях мы были вынуждены ограничиваться консультацией общего характера: куда обращаться, чему уделить особое внимание при составлении жалобы и так далее. В отличие от дел по защите прав потребителей в этих ситуациях юристы не оказывали помощь в составлении обращений в суд и не консультировали людей в ходе судебных заседаний. В какой-то момент мы стали замечать повышенный интерес со стороны правоохранительных органов, в этих условиях давать им лишний повод для претензий, действуя вне полномочий, было бы неразумно.

Через какое-то время в ходе консультирования возникла и другая амбициозная идея. Многие ситуации с нарушением прав потребителей достаточно стандартны (например, почти каждый сталкивался с разницей цены на товар на кассе и на ценнике), а значит и порядок действий по ним тоже может быть стандартизирован. Зачем приглашать человека на личную консультацию, тратить его время и время юриста администрации на типовый случай, в котором нужно просто правильным образом составить претензию для магазина? Так родилась идея

конструктора шаблонов документов на сайте муниципального округа.

Перед тем как реализовать задуманное, мы проанализировали сайты Роспотребнадзора, юридических компаний и сервисов по подготовке документов. На тот момент полного аналога того, что задумали мы (удобно и полностью бесплатно), найти не удалось. Стало понятно, что придется делать сервис “с нуля”, как в юридическом, так и в техническом плане.

Юридический отдел администрации подготовил шаблоны претензий, исковых заявлений и ходатайств по наиболее распространенным ситуациям нарушений прав потребителей: разница в цене, некачественный товар, возврат качественного товара, который не был использован и так далее. Учитывая возможность приобретения товаров не только в обычных магазинах, но и в интернете, каждая жалоба и исковое заявление были представлены в двух вариантах (в зависимости от способа покупки). Для каждой ситуации шаблоны были подобраны таким образом, чтобы человек мог самостоятельно пройти все возможные этапы разбирательства, как досудебные, так и судебные: от подачи претензии в магазин до вручения исполнительного листа после победы в суде.

Можно было бы просто опубликовать эти шаблоны на сайте, выделив цветом текст, который пользователь должен был поменять сообразно своей ситуации, но мы сделали лучше - разместили формы для заполнения. Следуя подсказкам возле каждого пустого поля (ФИО, название товара, стоимость, недостатки и пр.), человек последовательно вводил информацию о своем случае, после чего автоматически формировался весь

текст документа в формате PDF, который оставалось только распечатать и подписать. А в июле 2022 года, следуя за духом времени, к конструктору документов на сайте добавился и Телеграм-бот по защите прав потребителей, который сделала юрисконсульт администрации.

The image displays three sequential screenshots of the 'АМОНОСОВСКИЙ' website's document builder interface. The first screenshot shows a menu titled 'Конструктор документов по видам:' with a list of document types including 'Претензия (досудебный порядок)', 'Претензия (судебный порядок)', 'Заявление о защите прав потребителей', and 'Заявление о возмещении ущерба'. The second screenshot shows a detailed form for a 'Претензия (досудебный порядок)' with fields for 'Дата составления претензии', 'Сумма претензии', 'Адрес получателя', 'Дата подачи претензии', and 'Дата получения претензии'. The third screenshot shows a form for a 'Заявление о защите прав потребителей' with checkboxes for 'Заявление о возмещении ущерба', 'Заявление о защите прав потребителей', 'Заявление о возмещении ущерба', and 'Заявление о возмещении ущерба'.

Интерактивный конструктор документов на сайте муниципального округа Аомоносковский

В октябре 2022 года запуск аналогичного сервиса с шаблонами документов по защите прав потребителей анонсировала Мэрия Москвы^[36]. Вряд ли чиновники подсмотрели эту идею у нас, скорее речь о том, что она, очевидно, и так лежала на поверхности. Но вся эта история - это хороший пример того, что чрезмерная централизация не позволяет системе оставаться гибкой. Запустить проект на уровне района гораздо проще, чем на уровне города.

2.4. Призывная комиссия

В целом бесправным органы самоуправления в Москве во время призывных кампаний неожиданным образом отводится главная роль, по крайней мере номинально. Дело в том, что участие главы администрации муниципального округа в призывной комиссии в качестве ее председателя прямо закреплено в федеральном законе, который регулирует существующую систему призыва в армию^[37], а не в законе о местном самоуправлении, который дает Москве право уменьшать полномочия администраций и Советов депутатов.

Работа в призывной комиссии стала для меня отдельным испытанием и источником сомнений и колебаний. Будучи убежденной сторонницей отмены призыва, я постоянно испытывала когнитивный диссонанс от статуса председателя комиссии, которая буквально забирает людей в армию.

Вначале было чувство потерянности и непонимания - у меня не было никакого желания безучастно сидеть на заседаниях и послушно голосовать в поддержку предложений военного комиссара. С другой стороны, полномочий на действительно на что-то влиять, несмотря на статус, у меня тоже не было. Я, например, не могла спасти кого-то от призыва одним своим голосом, если большинство за призыв. Более того, быстро стало понятно, что на остальных членов комиссии (по представителю от районных учреждений и ведомств - управы, полиции, школ) никакие аргументы не действуют, они все равно будут голосовать

так же, как военком, поэтому выступать “адвокатом призывников”, апеллируя к остальным, тоже было бессмысленно.

С “разведкой” тоже не получилось: быстро уяснив, что у меня есть свое мнение, зачастую противоположное мнению военкома, меня перестали приглашать на оперативные совещания по призыву. Впрочем, и той пары раз, когда я все-таки смогла на них поприсутствовать, мне хватило для получения полезной информации о том, как устроен призыв в Москве: у военкоматов не хватает ресурсов на организацию призыва по правилам, поэтому, ради выполнения плана, в ход идет все: и призыв “одним днем”^[38], и вручение повесток сотрудниками “Жилищника” (причем иногда не самим призывникам, а их родителям или даже консьержам в подъездах), и нарушение порядка медицинского освидетельствования, и так далее. Кстати, недостаток ресурсов приводил еще и к тому, что военкомат постоянно требовал у меня машину^[39], чтобы использовать ее для розыска уклонистов. Учитывая то, что сотрудники военкоматов зачастую считают “уклонистами” всех юношей призывного возраста, которые не прошли военную службу и не имеют отсрочки (что не имеет ничего общего с трактовкой из законодательства), становиться соучастником этого мне не хотелось, поэтому ни машины, ни иного содействия в поиске “уклонистов” военкомат от администрации ни разу не получил.

И без того странные ощущения от самого факта участия в работе призывной комиссии усилились еще больше в ходе общения с самими призывниками. Для себя я разделила всех приходящих на комиссию молодых людей на подгруппы: 4 основных и 1 “редкие случаи”. В первую группу попали юноши,

которые хотели идти в армию. Чаще всего их мотивацией были семейные традиции или романтические представления о службе. Таких в каждый призыв было около 5 человек (при плане на призыв примерно в 25 человек). Вторую, и самую многочисленную, группу составляли студенты и школьники, пришедшие за отсрочкой. В третью группу моей условной классификации попадали молодые люди, которые явно не хотели служить, но не имели бесспорного права на отсрочку или на освобождение (и поэтому пытались зацепиться за любую уловку, позволяющую им не служить). Последняя, четвертая, группа - это как раз те кандидаты на призыв, которые раз за разом меня удивляли. Удивляли своим безразличием к собственному будущему. Было очевидно, что служить им не очень хочется, но при этом они не считали нужным предпринять хоть что-то для того, чтобы избежать этой участи. В редких случаях их усилия по спасению себя от армии ограничивались поверхностным ознакомлением с какими-то материалами из интернета. Покорная явка таких юношей в военкомат была вовсе не проявлением пиетета к закону, "долгу Родине" и прочему: очень многим было просто все равно, где и в каких условиях они проведут ближайший год и чем будут заниматься. Понимая, как много можно успеть сделать за один год, тем более в столь молодом возрасте, я каждый раз впадала в ступор от равнодушных ответов призывников. Некоторых я даже переспрашивала, сохраняя надежду на то, что ослышалась или не так что-то поняла.

К той же четвертой категории относились и те, кто безответственно отнесся к вопросу оформления отсрочек,

почему-то надеясь на то, что за них это сделает кто-то другой. Результатом такого подхода было, например, то, что вместо ожидаемой отсрочки молодой человек получал решение о призыве, так как не знал, что отчисление по инициативе ВУЗа (например, из-за низкой успеваемости) является основанием для прекращения отсрочки. Ответ “я не знал” на заседаниях призывной комиссии звучал пугающе часто...

Забегая вперед, замечу, что именно из-за того, что я вдоволь насмотрелась на такое равнодушное отношение призывников во время 4 призывных кампаний, меня не удивили шокировавшие многих очереди в военкоматы, выстроившиеся после объявления мобилизации^[40].

Но, возвращаясь к основному вопросу: что делать, если ты против призыва, но по должности обязан быть главой призывной комиссии? Я решила сосредоточиться на двух направлениях: просвещении и защите прав призывников. Просвещение должно было помочь в первую очередь юношам из “безразличной” категории (и их, возможно чуть менее безразличным, родственникам), но, с моей точки зрения, было бы полезно и всем потенциальным призывникам.

Всем молодым людям, у которых возникали вопросы во время заседания призывной комиссии, я старалась давать максимально подробные ответы, а тем, кто явно не хотел служить и был, мягко говоря, не рад решению о призыве, разъясняла порядок обжалования, особенно подчеркивая, что на время рассмотрения жалобы решение приостанавливается, и забрать молодого человека в армию не могут. Это дико раздражало военного

комиссара, но сделать с этим он ничего не мог, потому что формально я ничего не нарушала.

К весеннему призыву в 2022 году мы подготовились еще лучше: сделали мини-брошюры для призывников, в которых среди прочего была ссылка на шаблон искового заявления об обжаловании решения призывной комиссии. Эти брошюры я раздавала в военкомате до начала заседания всем желающим, а также прямо во время заседания призывной комиссии молодым людям, которые не были согласны с решением призывной комиссии. Основной упор в наших памятках мы сделали на то, что даже, если молодому человеку уже озвучили решение о призыве, есть законные способы не попасть в армию по крайней мере во время текущей призывной кампании.



Брошюры для призывников, внутри была приведена краткая инструкция по обжалованию решения призывной комиссии и QR-код на шаблон жалобы

Постепенно начала собираться статистика по нарушениям в ходе призыва. Одним из наиболее часто встречающихся случаев нарушения оказалось игнорирование военкоматами требования о необходимости наличия у призывника результатов анализов. Некоторые заболевания, не позволяющие проходить военную службу, невозможно определить “на глаз”, поэтому призывники обязаны прибывать на медицинское освидетельствование в военкомат с результатами анализов. В погоне за выполнением плана на это закрывали глаза и регулярно признавали молодых людей годными к службе. Я пыталась бороться с этим по-

разному, но самой эффективной тактикой, как ни странно, оказалось игнорирование этого нарушения во время заседания призывной комиссии, но с обязательным советом об оспаривании решения о призыве. Дело в том, что нарушение процедуры медосвидетельствования давало практически 100% гарантию отмены решения призывной комиссии в суде, в то время как попытки доказать членам комиссии, что из-за отсутствия анализов человек не может быть призван в армию, раз за разом терпели неудачу.

С судами вообще получилось очень интересно. Перед моей первой призывной кампанией сотрудник военкомата связался со мной по поводу оформления доверенности. Оказалось, что предыдущие главы администрации все время выписывали юристам военкомата доверенность на представление призывной комиссии в суде, и от администрации на суды по призывникам никто не ходил. Понятно что, представляя одновременно интересы и призывной комиссии, и военкомата, юрист, являющийся сотрудником военкомата, как и остальные его сотрудники, будет прежде всего озабочен выполнением плана по призыву, а не соблюдением прав призывников. Поэтому я доверенность давать отказалась и сообщила, что буду представлять призывную комиссию самостоятельно, при необходимости, с помощью юристов администрации. Как выяснилось, в Москве так раньше не делал никто. Например, моя первая попытка участия в судебном заседании обернулась неудачей: судья просто не допустила меня, поскольку не разобралась в запутанной связи администрации муниципального округа, ее временно исполняющего обязанности и должности

председателя призывной комиссии. В дальнейшем судьи, хотя и не без некоторого удивления, не оказывали нам противодействия для участия в судебных заседаниях.

Судебные заседания в свою очередь поставили передо мной очередной концептуальный вопрос: какую стратегию выбрать? С одной стороны, содействовать отправке в армию по-прежнему не хотелось, с другой - в судах более чем где-либо еще необходимо было оставаться в рамках законов. Вместе с юристами мы придумали следующую стратегию: по возможности затягивать рассмотрение дела (чтобы даже в случае проигрыша молодой человек не успевал уйти в армию во время текущего призыва), в случае оспаривания медицинского диагноза предлагать юношам пройти независимую медицинскую экспертизу, во всех спорных случаях (и тем более в случаях явного нарушения прав призывника) - вставать на сторону призывника, к большому удивлению судей.

Кстати, в ходе судебных разбирательств мы получили возможность посмотреть за работой юристов от известных “компаний по защите прав призывников”, сайты которых выдают поисковые системы по соответствующему запросу. В случаях, где не было реального нарушения прав призывников, они действовали по шаблонной схеме, апеллируя к многочисленным справкам о здоровье призывника, выданных сомнительными медицинскими учреждениями. Это безусловно может быть избрано тактикой, чтобы пересидеть призыв в суде, но об этом надо честно рассказывать призывнику, который платит за юридические услуги немалые деньги, а не рассказывать сказки в духе “все наши клиенты получают военный билет”. Такие юристы

отказывались направлять своего доверителя на независимую медицинскую комиссию (процедура, предусмотренная законом), а суд в свою очередь не доверял странным медсправкам, оставляя решение призывной комиссии о призыве в силе. Это означало, что уже в следующую призывную кампанию призывника ожидал повторный вызов в военкомат.

Избежать многих неприятностей, связанных с призывом, можно, если хорошо знать свои права и обязанности и заранее выбрать оптимальную стратегию защиты. В этом должны были помочь материалы, которые мы готовили для призывников. Мы регулярно размещали информацию для юношей призывного возраста и их родителей в социальных сетях и на сайте. Форматы были разные: и яркие карточки, и тесты, и переписка с военкоматом, и подробные памятки.

Материалы также публиковались в нашей газете “Жёлудь”, один из номеров которой был полностью посвящен призывникам. Это был знаменитый номер с провокационной обложкой, вышедший в начале марта 2022 года (то есть сразу после начала так называемой “специальной военной операции”). Помимо обращения к читателям от редакции в связи с началом войны там был материал, подготовленный к весенней призывной кампании 2022 года, - ответы на самые важные вопросы о призыве и правах призывников. Надо сказать, что, несмотря на аккуратные формулировки, которые мне приходилось использовать, чтобы не дать лишнего повода прокуратуре, посыл материала (“Как не пойти в армию”) был правильно понят многими. Среди гневных звонков, поступивших мне в связи с выходом номера (тут надо сразу сказать, что положительных

комментариев было в разы больше), был в том числе звонок от некоего мужчины, который ругал меня за то, что я помогаю уклоняться от армии.

ПРИЗЫВНИКА



сти от конкретной формы вины с плоскостным методом получить лауреатами – от «А» до «В».

Категория «Д» присваивается тем, кто не может быть призван в армию даже в военные годы. Как правило, эту категорию получают молодые люди с официально подтвержденной инвалидностью. Категория «В» дает право не на отсрочку, а на полное освобождение от призыва.

ПРИЗЫВНАЯ КОМИССИЯ ПРИСВОИЛА МНЕ КАТЕГОРИЮ «В». МОЖНО РАССЛАБИТЬСЯ?

Не совсем. Вас могут вызвать на контрольные медицинские освидетельствования, если комитет попросит в детстве, по которому вы присвоили категорию. Если результаты контрольного медицинского освидетельствования не подтвердят диагноз, решение призывной комиссии будет отменено, и вас еще раз направят в армию.

КАК ПОЛУЧИТЬ ОТСРОЧКУ ПО ОБРАЗОВАНИЮ?

Для получения отсрочки во время обучения в школе/вузе/университете как вузово предоставлять в военкомат справку из вашего учебного заведения. При этом обязательным условием является наличие у образовательной программы, по которой вы обучаетесь, государственной аккредитации (если аккредитация нет, то отсрочку по обучению вам не дадут).

Справка предоставляется в бумажном или электронном варианте по утвержденной форме.

При получении отсрочки по обучению вы не обязаны проводить медицинскую комиссию. Она проводится только по вашему желанию.

ЧТО НАДО ЗНАТЬ ОБ ОТСРОЧКЕ ПО ОБРАЗОВАНИЮ?

- Отсрочка дается только один раз для каждого уровня образования. Один раз для школы, один раз для вуза/университета/техникума, один раз для аспирантуры. Если вы получили отсрочку для учебы в вуза/техникума, институте после в вуз, вы не сможете получить новую отсрочку по обучению. Если вы окончили вуз, получите отсрочку по обучению, получив второе высшее образование, вы также не сможете претендовать на отсрочку.
- Если вы были отчислены из образовательного учреждения по инициативе родителей, вы теряете право на отсрочку (даже если вы потом восстановились). Если вы считаете, что ваше отчисление незаконно, вы можете обратиться сразу же в суд, чтобы оспорить, в том числе в судебном порядке. Спорить отсрочку в судебном порядке вы можете, только если добьетесь отмены распоряжения вуза/университета об отчислении.
- При получении отсрочки по обучению больше чем на один год, вы теряете право на отсрочку. Это может произойти в суде, если вы были отчислены из вуза/университета/техникума или переведены на другой курс (в том числе в другой вуз). Чтобы проверить, сохранится ли ваша отсрочка в этом случае, сравните старый срок окончания обучения, который у вас есть сейчас, и срок окончания после перевода. Например, если до перевода/отчисления отсрочка вы должны были получить в учебном году 2022/23, а после перевода этот срок изменится на 2022/23, вы потеряете отсрочку.
- Отсрочка по образованию распространяется на период последующего отсрочки. Например, если вы закончили вуз в конце июня

(летняя призывная кампания идет до 15 июля) и оформили последующий отсрочку, ваша отсрочка продолжает действовать, и в армию вас не призывают.

Получить последующий отсрочку вы можете, написав заявление в учебную часть вашего вуза.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ, что последующий отсрочку предусматривает закон «Об образовании», в законе «О военной обязанности и военной службе» о нем нет ни слова. Это позволяет некоторым членам призывной комиссии не признавать последующий отсрочку. В этом случае можно написать, что вы призваны, однако судебная практика тут полностью на стороне призывников – решения о призыве во время действия последующего отсрочки отменяются.

26 молодых людей было призвано в армию из Ломоносовского района осенью 2021 года

КАК ПОЛУЧИТЬ «СОЦИАЛЬНУЮ» ОТСРОЧКУ?

В зависимости от оснований, которые позволяют вам претендовать на отсрочку, комплект подтверждающих документов будет различаться. Например:

- для отсрочки из-за наличия двух и более детей вам нужно будет предоставить заверенные копии свидетельств о рождении (или усыновлении) ваших детей;
- в берущихся жана (для отсрочки по инвалидности – ребенок и жена на 22-й неделе беременности или позже) подтверждается приказом об оформлении справки из женской консультации, наличие ребенка – свидетельством о рождении (усыновлении);
- у лиц за единичным большим родственником подтверждается наличием Федерального учреждения медико-социальной экспертизы (а тем, что родственники нуждаются в постоянном уходе), справки о составе семьи.

Мы рекомендуем предоставлять все необходимые документы в военкомат заранее с получением отсрочки о вручении либо выношении в военкомат заданных сроков.

КАК ОСПОРИТЬ РЕШЕНИЕ ПРИЗЫВНОЙ КОМИССИИ?

Если вы не согласны с решением призывной комиссии, вы можете его обжаловать в вышестоящей комиссии (в Москве это военный комиссариат города Москвы) или в суде. Мы рекомендуем обжаловать решение сначала в военкомате Москвы, а затем в суде.

ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ! На время рассмотрения вашей жалобы (и судебного разбирательства) решение призывной комиссии приостанавливается. Если вы были призваны в армию, пока идет суд, по закону в армию вас направлять не будут.



5

КАК ОСПОРИТЬ РЕШЕНИЕ ПРИЗЫВНОЙ КОМИССИИ В СУДЕ?

Мы настоятельно рекомендуем пользоваться услугами юридических представителей при подготовке дела и на время судебного разбирательства, чтобы не допустить «детские» ошибки, которые осложнят или вообще лишат вас возможности выиграть его.

- Написать исковое заявление, в котором максимально подробно и подробно описать нарушения ваших прав.
- Подать заявление в суд по месту вынесения оспариваемого решения.
- Явиться для участия в судебном заседании, представить свои показания, требовать предоставления документов (список всего завершенной копии личного дела и выписки из протокола призывной комиссии) от военкомата, предоставить доказательства своей позиции и так далее.

Если вам все же остался индентификатор (или индентификатор), вы можете подать апелляционную жалобу и при желании в дальнейшем дойти до Верховного суда РФ. Оспаривание решения призывной комиссии на ней доступно только тем, кто не выиграл в течение трех месяцев. Напомним, что на время рассмотрения дела в суде решение призывной комиссии приостанавливается.

• Вы можете считать образцы искового заявления по ссылке: [Образцы искового заявления, что оспаривание решения призывной комиссии не имеет достаточных оснований для вынесения решения о призыве в армию](#). Если в вашем случае вы оспариваете только одну из допущенных ошибок, вам нужно указать, какой именно пункт из искового заявления.

КАК ПОДГОТОВИТЬСЯ К ОСПАРИВАНИЮ РЕШЕНИЯ ПРИЗЫВНОЙ КОМИССИИ?

Если вы предполагаете, что, несмотря на наличие у вас оснований для получения отсрочки или освобождения, призывная комиссия может принять решение о вашем призыве, мы рекомендуем заранее подготовиться к оспариванию такого решения. Нужно заранее подготовить и выдать ему материально заверенную доверенность. Без материально заверенной доверенности наш представитель (в том числе если это наш родственник) не сможет подать от вашего имени жалобу в вышестоящую комиссию или в судебный орган.

Обращаем ваше внимание на то, что перечисленные выше действия лучше выполнять до того, как вы оказались в военкомате, поскольку в



6

этом случае поиск юридического представителя и выдача ему нотариально заверенной доверенности будут существенно затруднены.

КАК ПОЛУЧИТЬ ОСВОБОЖДЕНИЕ ОТ ПРИЗЫВА?

Освобождение от призыва отдается от отсрочки тем, что отсрочка – это временный (в том числе временно) освобождение от призыва на основании военной обязанности, а освобождение предоставляется раз и навсегда.

Освобождение от призыва в обязательном порядке получают:

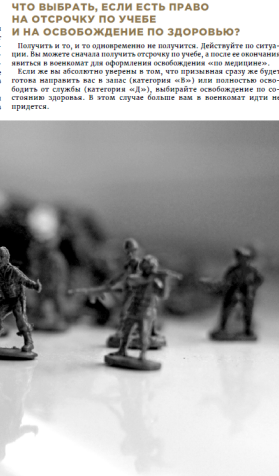
- имеющие «С» службу на основании здоровья (категории «В» и «Д»);
- прошедшие срочную службу или альтернативную гражданскую службу;
- прошедшие военную службу в иностранном государстве, с которым у России заключен договор;

По желанию освобождение могут получить:

- кандидаты наук (просто написать, аспирантуру закончили, обязательно указать зачислить кандидатом). При этом, если во время обучения в аспирантуре вам исполнилось 27 лет до защиты кандидатской, вам все равно выдают военный билет (независимо от результатов защиты);
- сыновья или родные братья людей, пострадавших/погибших во время службы по призыву;
- неграждане, в армию призванные в армию; молодые люди;
- имеющие нахождение в виде обязательных работ, исправительных работ, ограничения свободы, ареста или лишения свободы;
- имеющие несудимую или непогашенную судимость за совершение преступления;
- в отношении которых ведется дознание либо предварительное следствие или уголовное дело в отношении которых передано в суд.

ЧТО ВЫБРАТЬ, ЕСЛИ ЕСТЬ ПРАВО НА ОТСРОЧКУ ПО УЧЕБЕ И НА ОСВОБОЖДЕНИЕ ПО ЗДОРОВЬЮ?

Получить и то, и то одновременно не получится. Действуйте по ситуации. Вы можете сначала получить отсрочку по учебе, а после ее окончания явиться в военкомат для оформления освобождения «по медицинским». Если вы получили отсрочку по учебе, то призывная служба не будет готова направить вас в запас (категория «В») или полностью освободить от службы (категория «Д»). Выберите освобождение по состоянию здоровья. В этом случае больше шансов в военкомате идти не придется.



Разворот газеты "Жёлудь" со статьей, объясняющей права призывников

Помимо материалов и памяток мы также пытались лично общаться с будущими призывниками. Несколько раз я отправляла во все школы района письма с предложениями о лекциях для школьников о правах и обязанностях призывников. Даже с учетом того, что письма шли от меня, как от, ни много не мало, председателя призывной комиссии, в школы меня пустили ровно два раза (письма отправлялись в 8 школ). В одну - лично и в одну - в дистанционном формате. Для меня это был весьма интересный опыт: всегда интересно наблюдать за тем, как

меняется восприятие людей, когда они понимают, что им предлагается что-то полезное, а не скучное выступление чиновника. При этом у учеников 11 класса вопросов было в разы больше, чем у десятиклассников, все-таки близость призыва вызывает хотя бы минимальный интерес к своим правам и обязанностям.

Кроме тех двух раз в школы меня больше не пускали. Интересный факт: ни разу не допустила меня к школьникам директор школы, являющаяся по совместительству депутатом муниципального округа Ломоносовский.

В отличие от других направлений моей работы в администрации, участие в призывных кампаниях оставило у меня особое чувство неудовлетворенности. Да, даже здесь удалось достичь некоторых успехов: признанные обоснованными жалобы в военную прокуратуру, хотя бы временная отсрочка юноше, из-за того, что на внеплановое заседание я приехала, а остальные члены комиссии нет, полезные материалы для призывников, участие в судах, индивидуальный разбор случаев нескольких призывников, которые не постеснялись связаться с администрацией и прочее. Но меня все равно не покидает ощущение причастности, пусть и вынужденной по должности, к чему-то неправильному и неэтичному. В некотором смысле это напоминает “травму свидетеля” - переживания из-за того, что на твоих глазах происходит что-то плохое, на что ты повлиять не можешь...

2.5. Газета

Газете я планировала уделить особое внимание, потому что качество муниципальных газет в Москве, за редчайшими исключениями, было безобразным.

Как и в случае с юридической консультацией, издание местной газеты входит в прямые полномочия органов местного самоуправления, то есть здесь не нужно было бороться за инициативу - достаточно было просто эффективно использовать имеющиеся возможности. Наверняка слово “эффективно” применительно к бумажной газете, кажущейся в 2020-х годах чем-то архаичным, вызовет у кого-то иронию, но важно понимать следующее: несмотря на распространение электронных СМИ (в виде отдельного издания или аккаунта в соцсетях), газеты остаются значимым каналом коммуникации. Бумажная газета - это лучший, а в некоторых случаях и единственный, способ донести информацию до людей старшей возрастной категории, которые, как правило, не пользуются интернетом (но, по иронии, очень хорошо ходят на выборы). Кроме того, газету можно раздавать жителям у метро или в любых других многолюдных точках, что, как и раздача любой другой печатной продукции, особенно эффективно для локальных историй. Поэтому вопрос о прекращении издания газеты даже не стоял.

Когда я пришла работать в администрацию муниципального округа Ломоносовский, в Москве можно было выделить два вида муниципальных газет: те, в которых печатались тексты решений Совета депутатов, новости от пресс-службы полиции и

прокуратуры и материалы от военкомата, рассказывающие о прелестях службы по призыву, и газеты с полезными для жителей статьями, резонансными темами, публикациями об истории района и другими авторскими материалами^[41]. Газеты из первой категории, как нетрудно догадаться, выходили в тех районах, где независимые депутаты были в меньшинстве или не были представлены вовсе, а значит не могли контролировать администрацию, которая отвечала за выпуск газеты. В некоторых из таких районов газету и вовсе перестали выпускать в печатном виде, правда об экономии бюджетных средств в этих случаях говорить было бы преждевременно: деньги на газету из городского бюджета продолжали приходиться (они включены в норматив - 37 рублей на 1 жителя), но использовать их можно было на другие виды расходов, включая выплату премий сотрудникам. Иными словами с муниципальными газетами в целом все было довольно печально, в том числе и в Ломоносовском районе.



Примеры номеров газеты, которая выпускалась администрацией до "реформы"

В Ломоносовском газета не была ликвидирована, но назвать ее интересной было невозможно. Например, в ноябрьском выпуске 2019 года (то есть перед самым моим приходом) газета

состояла из двух материалов: распечатки текста бюджета муниципального округа на следующий год, занимавшей 11 из 12 страниц газеты, и биографий двух ветеранов Великой Отечественной Войны. Помимо содержания были и другие проблемы: качество работы подрядчика и необходимость согласовывать газету с управой, поскольку управа района была ее соучредителем. Я планировала заменить распечатки проектов бюджета более осмысленными статьями, в том числе о районных проблемах, которые явно не получили бы одобрение управы, поэтому единственным выходом была регистрация нового, полностью независимого от управы, СМИ. С закрытием старой газеты проблем не возникло, поскольку управа сама была не против это сделать, подтверждением чего могут служить несколько их писем с подобным предложением. Проблема же с подрядчиком на удивление решилась довольно просто: получив от меня претензии к качеству разноски^[42] и потеряв из-за этого деньги, эта компания больше не предпринимала попыток участия в электронных аукционах на издание нашей газеты.

После решения этих вопросов, казалось бы, ничто больше не должно было препятствовать запуску нового (интересного!) СМИ. Но вся короткая история “Жёлудя” могла бы сложиться по-другому, если бы у меня не было пусть небольшого, но опыта с изданием газет. Дело в том, что я не могла нанять в штат администрации журналистов, верстальщиков и других людей, необходимых для полноценной редакции. Причина лежала в бюрократическом поле - этого не предусматривали штатное расписание и структура администрации, а нанимать журналиста фиктивным делопроизводителем или юрисконсульту грозило

обернуться лишним вниманием со стороны контролирующих органов. Создать полноценную редакцию на аутсорсе тоже было невозможно, но уже по экономическим причинам: выпуск одного номера газеты без работы журналистов и редактора (то есть только предпечатная подготовка, печать и распространение) и так стоил 250 тысяч рублей в 2022 году^[43]. С оплатой качественно написанных статей эта сумма могла бы удвоиться, не говоря уже о том, что найти авторов нужной квалификации через систему госзакупок в принципе представляется маловероятным. Одним словом, и я, и депутаты, которые участвовали в обсуждении концепции газеты изначально понимали, что наполнение газеты будет осуществляться за счет статей и материалов самих депутатов и сотрудников администрации, которые захотят заниматься этим бесплатно^[44]. Я безусловно не считаю такую систему справедливой, но на тот момент выбор был довольно прост: либо так, либо никак.

2.5.1. Как появился “Жёлудь”

Решение о создании муниципального СМИ своим решением принимает Совет депутатов, а администрации, как исполнительно-распорядительному органу, отводится роль оперативного управляющего. Поэтому сначала нужно было еще раз согласовать концепт с командой депутатов, выбрать название и подготовить сам проект решения. Насколько я знаю, название газеты выбиралось голосованием. “Жёлудь” предложила я, передав через Гордея Нефёдова. Мне казалось, что для “муниципальной газеты 2.0” нужно какое-то яркое, запоминающееся название, которое безусловно должно иметь привязку к району, да еще и быть максимально коротким (предыдущая газета называлась “Муниципальный вестник - Ваши соседи”). “Жёлудь” тут подходил идеально: коротко, ярко и запоминается. Привязка к району тоже легко считывалась, так как на гербе муниципального округа Ломоносовский красуется дуб с 4 жёлудями.

Поскольку выпуск газеты мне пришлось бы совмещать со своими основными обязанностями в администрации, вопрос подготовки материалов, для которых естественно требовалось время, был самым важным. Изначально концепция заключалась в том, чтобы публиковать в газете лучшие материалы из тех, которые уже вышли в электронном виде (в наших соцсетях, о которых позже), тем более что к началу издания “Жёлудя” у нас накопилось не просто весомое количество коротких заметок, но и

несколько объемных материалов. Был даже такой, который занял бы все полосы одного номера.

В первое время эта концепция работала отлично, но примерно к 4 номеру стало очевидно, что газета все же потребует отдельного времени. Выяснилось это довольно просто: газета должна была выходить с периодичностью 6 номеров в год, каждый номер - это 8 полос (страниц) мелким газетным шрифтом, поэтому то, что казалось довольно большим материалом в соцсетях, в газете занимало очень небольшой объем. Когда после верстки очередного номера, газета вернулась мне с пустыми промежутками, а плановая дата выпуска была уже на носу, пришлось отложить все остальные дела и сесть за написание статей. Забегая вперед, скажу, что после того, как я стала уделять газете больше времени, проблема сменилась на ровно противоположную - статьи перестали помещаться в один номер.

Прежде чем перейти к самим материалам, пара слов о дизайне. У предыдущей версии ломоносовской газеты проблемы не ограничивались только названием и содержанием, верстка и стиль тоже погружали в бесконечную тоску. Поэтому внешний вид газеты необходимо было менять.

Разработкой нового шаблона газеты в итоге занялся подрядчик, который выиграл открытый конкурс на портале “Госзакупок”. Чтобы четко поставить исполнителю задачу, я заранее просмотрела множество передовиц газет, пытаясь найти интересные варианты, на которые можно было бы опереться при разработке модели для нашей газеты. Наиболее понравившиеся мне примеры были включены в техническое задание^[45]. В итоге

должно было получиться что-то лаконичное и элегантное. Не могу сказать, что я полностью была удовлетворена финальным вариантом, но по сравнению со старой газетой это был безусловный шаг вперед. А некоторые обложки, сделанные не по шаблону, а в журнальной стилистике (одна большая картинка на всю передовицу), и вовсе получились красивыми и запоминающимися.

2.5.2. О чем мы писали

Концептуально все материалы^[46] “Жёлудя” делились на две категории: статьи районной тематики и статьи, которые к району прямого не относились, но имели просветительское значение для широкой аудитории читателей. Впрочем, иногда это удавалось совмещать - несколько больших и подробных материалов появились после жалоб или обращений жителей. Так подробная статья о бездомных животных в городе была написана после того, как в администрацию обратилась жительница с жалобой на грязь в местах кормления дворовых кошек. Чтобы выяснить подробности ситуации мы с главой муниципального округа вышли для осмотра территории и стали свидетелями перепалки между заявительницей и мужчиной, который дворовых кошек и присматривающих за ними людей всячески защищал. На обращение все равно надо было отвечать, но прежде всего надо было спокойно и обстоятельно разобраться в самой проблеме “бесхозных” животных в городе. Найденная в ходе этого небольшого исследования информация и стала основой для статьи.

Похожая история была и с одной из самых лучших статей “Жёлудя” - “Не такой простой газон”, посвященной значению газонов для экологии города. В этом случае, правда, конкретного обращения от жителей не было, но скандалы и разборки между жителями и представителями организации, обслуживающей дворовые территории, возникали регулярно. По частоте

появления в соцсетях публикаций о сборе листвы и неправильно покосенных газонов можно было даже отслеживать наступление календарной осени и весны соответственно. Кроме того, споры по поводу того, где ставить запятую в предложении “косить нельзя оставить”, частенько возникали и между самими жителями. Чтобы снизить градус этой дискуссии я перечитала множество научных статей и взяла комментарии у представителей научного сообщества, из которых и родилась статья. Точно также появилась и публикация, посвященная еще одной сезонной проблеме Москвы - тополевой моли.

Увы, но не все материалы, написанные после получения обращений от жителей, подсказывали решение проблемы. Некоторые, наоборот, фиксировали невозможность ее решения. Так, например, статья “Переход ведет в тупик”, созданная по итогам длительной переписки о возвращении пешеходного перехода на привычное место^[47], или статья с говорящим названием “Failed state?” (устоявшийся термин, мне больше всего нравится перевод “Несостоявшееся государство”) о том, как все контролирующие органы оказались безразличны к факту подделки протокола общего собрания собственников, который позволил сделать перепланировку на первом этаже дома и привел к значительным неудобствам для пожилой незрячей жительницы на втором этаже.

Конечно, были и плановые публикации районной тематики. Мне было важно объяснять жителям особенности устройства власти на муниципальном уровне (и прежде всего крайнюю ограниченность в полномочиях), поэтому в “Жёлуде” вышли подробные материалы о местном бюджете, муниципальных

выборах и полномочиях администрации и муниципальных депутатов. Не знаю, насколько у меня получилось привлечь внимание к этим темам, но сочетание материалов, несущих прямую пользу для жителей (например, информация о порядке получения бесплатной юридической помощи по защите прав потребителей, советы о том, как распознать мошенников, инструкция о том, как получить компенсацию за залив квартиры, и т.п.), и просветительских материалов, на мой взгляд, выглядело вполне органично и вызывало любопытство.

Такая же модель использовалась и в номерах, в которых были запланированы статьи, не относящиеся напрямую к Ломоносовскому району, но имеющие безусловную ценность для любого жителя России. Среди прочих в “Жёлуде” вышел материал, посвященный теме диссидентства, с упоминанием правозащитного центра “Мемориал”, который уже попал под серьезное давление и был признан иноагентом. Так же появилась и статья про домашнее насилие (с телефоном горячей линии для женщин) с комментариями еще одного “иноагента” - центра “Насилию.нет”. Не могу и не упомянуть особенно важный для меня текст про выученную беспомощность - состояние, точнее всего описывающее человека, свыкшегося с проблемами, которое мне так часто приходилось наблюдать как при общении с жителями по работе, так и в быту, например, в разговорах с соседями. Сюда же стоит отнести и статью депутата Тимофея Николаева “Королевский подарок” в самом первом номере газеты, посвященную расследованию о получении зятем Путина акций компании “Сибур” за бесценок.



Изначально запланированная обложка и итоговая обложка номера

Говоря об иноагентах в “Жёлуде”, конечно, нельзя не упомянуть знаменитый “черный номер”, передовица которого была посвящена ситуации усугубляющегося давления на независимые российские СМИ. Центральной статьей этого номера должен был стать материал про резко возросшее количество самокатов на улицах Москвы. Первая полоса уже была сверстана с анонсом этой статьи и большой, на всю страницу, фотографией человека на самокате. Но буквально за день до передачи газеты в печать стало известно, что сразу несколько российских СМИ, известных своими расследованиями, признали иностранными агентами. Это существенным образом осложняло их деятельность и фактически являлось давлением на независимые СМИ. Я сочла невозможным игнорировать это

событие, поэтому передовица была спешно переделана. Обложка вышла заметной и попала в эфир телеканала “Дождь” с моим комментарием.

Но куда более заметным вышел мартовский номер “Жёлудя” в 2022 году.

Как и для многих других, начало войны с Украиной стало для меня страшным ударом и трагедией. Неделю после 24 февраля меня я практически не спала, меня буквально трясло. На эффективности работы в администрации это тоже не могло не сказаться - многие запланированные проекты пришлось отложить. В то же время я не могла спокойно смотреть на происходящее и искала способ отреагировать (помимо участия в несанкционированных акциях протеста в качестве частного лица). Так родилась идея сделать антивоенный “Жёлудь”.



Номер газеты "Жёлудь" в марте 2022 года

В отличие от “черного номера” тут только передовицы было недостаточно, поэтому и содержание газеты вышло особенным. Под запоминающейся обложкой было ровно два материала: мой текст в качестве главного редактора и памятка для призывников. Будучи должностным лицом, я не могла давать советы по уклонению от призыва на срочную службу, который должен был начаться меньше, чем через месяц, но памятка была составлена таким образом, что это читалось между строк. И посыл дошел. В одном из гневных звонков, поступивших в администрацию в связи с выходом газеты, человек ругался, что мы саботируем, плодим уклонистов. Памятка, текст от редактора и, конечно, обложка стали нашей антивоенной триадой.

Однако газета, так разошедшаяся по социальным сетям и мировым СМИ, могла бы не выйти из печати. Со мной связался наш издатель и сказал, что типография отказывается печатать газету, опасаясь проблем. Мы пытались найти компромисс, но типография была непреклонна. Единственным вариантом, при котором газету соглашались печатать, стало предварительное согласование руководством типографии этого решения с куратором от ФСБ^[48]. Я не знаю, насколько соответствует действительности эта версия событий, но это то, что было озвучено мне по телефону. Идти на унижительное “согласование” не хотелось, но делать было нечего - я дала добро. К огромному моему удивлению газету напечатали.

Но радоваться было рано, сначала надо было обеспечить доставку и распространение тиража. Поэтому в этот раз мы решили не анонсировать выход нового номера в соцсетях

заранее и начать распространение в режиме “тишины”, без привлечения внимания в интернете. Но долго скрывать этот выпуск не получилось: кто-то из жителей сфотографировал обложку газеты и выложил фотографию в Твиттер, где она начала распространяться с огромной скоростью в том числе за рубежом.

Учитывая последовавшие вскоре преследования людей за антивоенную позицию, административные и уголовные дела, мне до сих пор непонятно, как нам тогда удалось избежать ответственности. Единственное разумное объяснение, которое у меня есть - неповоротливость системы и неготовность к оперативным действиям сразу после начала войны. Выйди такой номер несколькими месяцами позже, думаю, что за мной тоже пришли.

При этом нельзя сказать, что проблем совсем не было. Одна из возмущенных выходом газеты жительниц позвонила в администрацию только для того, чтобы сказать, что напишет на нас заявление в прокуратуру. Не знаю, после этого ли обращения или по своей инициативе, но прокуратура все же решила нас посетить. Удивительно, но претензии возникли не из-за антивоенного выпуска, по крайней мере формально. В официальном письме прокуратуры в качестве оснований для проверки было указано, что “Жёлудь” нарушает закон, публикуя материалы, не связанные с местным самоуправлением^[49]. Чтобы отбить эти претензии, вместе с юристами администрации мы подготовили подробный ответ прокуратуре, в том числе, привязав каждую (!) статью, вышедшую в газете, к полномочиям, перечисленным в законе о местном самоуправлении. Надо

сказать, что подготовка этого ответа доставила мне определенное удовольствие. Например, в качестве обоснования размещения в газете материала о диссидентке Ларисе Богораз я указала, что она направлена на просвещение жителей об истории района (Богораз жила в квартире, расположенной в административных границах Ломоносовского района), а статья с названием “Дистанционное электронное ...рисование?” “разъясняла юридические аспекты подобного способа голосования”. Не знаю, насколько прокуратуру удовлетворил этот ответ, но больше претензий к газете у нее не возникало.

Завершая тему с мартовским номером “Жёлудя”, добавлю только одно: за него мы получили огромное количество слов благодарности. Помимо комментариев в интернете мы столкнулись и с тем, чего уже и вовсе не ожидали: думаю, что впервые в истории муниципальной газеты в Москве люди специально писали в редакцию (почтой служил адрес администрации), чтобы сказать спасибо за номер.

2.5.3. Охота за “Жёлудем”

То, что прокуратура больше не пыталась привязаться к газете, не означало, что с газетой не боролись. Боролись, просто куда более грязными способами.

С тем, что неугодные городским чиновникам печатные материалы воруют, я сталкивалась во время работы в предвыборных штабах до прихода в администрацию. Однако агитация оппозиционных кандидатов и официальное средство массовой информации, выпущенное за бюджетный счет, - это все-таки разные случаи. Как оказалось, нет.

С тем, что газету вытаскивают из почтовых ящиков и уничтожают, мы столкнулись довольно быстро. Нашим оперативным ответом стало требование к разносчикам обязательно досылать газету в ящик так, чтобы она из него не торчала. Это, конечно, не исключало воровства, но все же существенно его затрудняло.

Вместе с тем стало понятно, что к нам приковано особое внимание: после выхода очередного номера сотрудники “Жилищника” в своих специальных чатах рассылали обложки “Жёлудя” с требованием доставать свежеразнесенные номера из почтовых ящиков. В этих условиях нельзя было больше полагаться только на распространение по почтовым ящикам, поэтому я решила протестировать раздачу газету из рук в руки.

К сожалению, на территории Ломоносовского района не было станций метро - самых очевидных точек концентрации большого

количества людей, поэтому места для распространения нужно было выбирать особенно тщательно, так, чтобы равномерно охватить весь район.

Тестовая раздача газеты прошла очень хорошо, поэтому при подготовке документации для следующего электронного аукциона на издание газеты я включила в нее работу промоутеров, для которых были подготовлены яркие манишки, дополнительно привлекающие внимание. Параллельно был увеличен тираж газеты - с 26,5 до 31,5 тысячи экземпляров. Дополнительные 5 тысяч как раз и планировалось раздавать на улицах.

Если не считать буквально пары словесных перепалок агрессивно настроенных прохожих с промоутерами, никаких проблем с раздачей газеты на улицах у нас не было. Хотя перед началом распространения антивоенного выпуска я дополнительно подстраховалась и выдала каждому раздатчику бумагу на бланке администрации, подтверждающую, что они распространяют официально зарегистрированную газету.

Управе, а заказчиком давления на газету на районном уровне, очевидно, была именно она, вся наша активность безусловно не нравилась. Рано или поздно это должно было привести к “эксцессам”. Так и случилось: во время распространения по почтовым ящикам 12 номера “Жёлудя” на разносчика газеты напали. Ему удалось записать этот инцидент на видео. Довольно быстро выяснилось, что нападавшая женщина, лицо которой попало на видео, аффилирована с “Жилищником” Ломоносовского района, а также работает в одном из магазинов на территории района. Однако несмотря на всю очевидность

произошедшего, полиция не стала заниматься этим случаем и ответила на мое заявление отпиской.

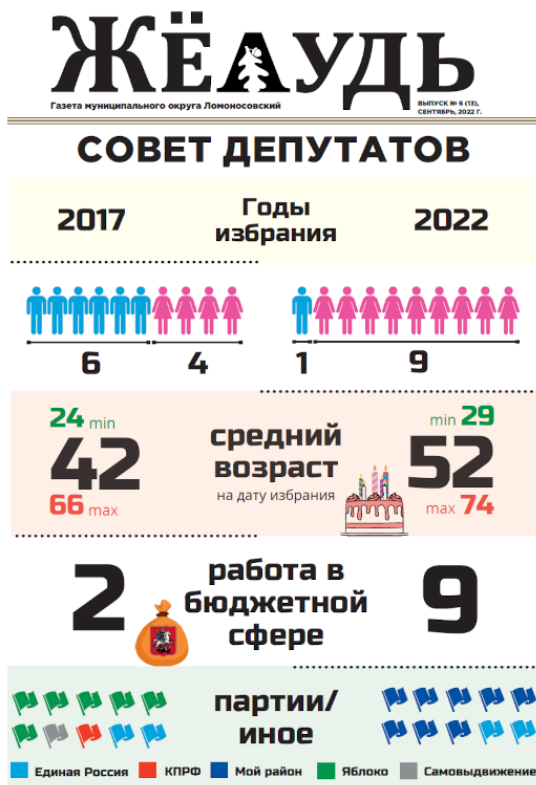
2.5.4. Конец “Жёлудя”

Примерно к концу весны 2022 года у меня не осталось сомнений, что в новой Совет депутатов независимые депутаты больше не попадут^[50]. Работать с провластными депутатами у меня не было никакого желания (и это очевидно было обоюдным чувством), поэтому я составила план того, что нужно успеть сделать до увольнения. Одной из ключевых задач стал выпуск всех запланированных номеров газеты. Во-первых, у меня оставалось множество идей для газетных материалов, во-вторых, мне не хотелось оставлять новым депутатам и новой администрации трибуну под брендом, который я создала и развивала. Поэтому в 2022 году номера выходили почти каждый месяц (с начала заключения контракта на издание, то есть с марта). Последний номер, в котором я была главным редактором, вышел 14 сентября 2022 года.

К моему удивлению, новая администрация (из старых сотрудников) не стала убивать газету сразу и выпустила под брендом “Жёлудя” еще один номер^[51], сменив логотип, шрифт в названии и подрядчика (вернувшись к той компании, которую я поймала на подлоге). Качество получилось настолько отвратительным, что смена редакции, полагаю, оказалась очевидной и людям, далеким от издательского бизнеса и мира журналистики.

Вот так выглядит наглядный пример деградации местного самоуправления после полностью срежиссированных выборов со

снятием неугодных кандидатов и дистанционным электронным голосованием.



Жёлудь

ВЫПУСК
№ 7 (14),
ОКТАБРЬ,
2022 Г.

ГАЗЕТА ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА ЛОМОНОСОВСКИЙ

График приема граждан депутатами Совета депутатов
муниципального округа Ломоносовский на 2022 год

№	Ф.И.О.	Часы приема	Место проведения приема
1. Избирательный округ	Алексеев Николай Иванович	Первый вторник месяца, 10:00-13:00	ТЦФ «Юность» № 75, улица Маршала Ушаковского, дом 27 корпус 3
	Добинин Николай Александрович	Первый среда месяца, 17:00-19:00	Проектный Бердзаскит, дом 10 корпус 1, ленинградское отделение фракции КПРФ Ломоносовский
	Мельников Александр Васильевич	Первый среда месяца, 12:00-15:00	Местные отделения партии «Единая Россия», улица Строительная, дом 1 корпус 5
	Морозов Андрей Михайлович	Второй четверг месяца, 10:00-18:00	ТЦФ «Юность» № 75, улица Маршала Ушаковского, дом 27 корпус 3
	Тобина Елена Юрьевна	Второй понедельник месяца, 18:00-20:00	Проектный Бердзаскит, дом 10 корпус 1, ленинградское отделение фракции КПРФ Ломоносовский
2. Избирательный округ	Лыжников Александр Николаевич	Каждый понедельник месяца, 10:00-12:00	ТЦФ «Юность» № 1175, улица Академика Писемского, дом 10 корпус 1
	Байбурина Ирина Алексеевна	Каждый понедельник месяца, 17:00-19:00	Проектный Бердзаскит, дом 10 корпус 1, ленинградское отделение фракции КПРФ Ломоносовский
	Борискина Ирина Сергеевна	Каждый понедельник месяца, 15:00-17:00	Проектный Бердзаскит, дом 10 корпус 1, ленинградское отделение фракции КПРФ Ломоносовский
	Никишина Татьяна Николаевна	Второй четверг месяца, 10:00-12:00	ТЦФ «Юность» № 1175, улица Академика Писемского, дом 10 корпус 1
	Трушина Елена Николаевна	Второй среда месяца, 17:00-19:00	Проектный Бердзаскит, дом 10 корпус 1, ленинградское отделение фракции КПРФ Ломоносовский

Предварительная запись на прием по телефону 8-498-783-84-27

Передовица последнего номера со мной в качестве главного редактора и первый номер газеты после моего увольнения

“Обложки всех номеров “Жёлудя”

2.6. Открытость и информирование

В 2019 году с информационной открытостью у администрации муниципального округа Ломоносовский все было очень плохо: устаревший и неудобный сайт, практически бессмысленная газета и отсутствие аккаунтов в соцсетях^[52]. Это делало невозможным донесение важной информации до жителей, поэтому необходим был план по исправлению ситуации.

План напрашивался сам собою и включал в себя следующее: перезапуск с нуля газеты и сайта, запуск соцсетей и создание объявлений для районных стендов. Однако прежде чем переходить к его реализации, нужно было договориться о правилах игры с депутатами.

Ведение соцсетей и выпуск газеты фактически наделяли администрацию статусом редакции полноценного СМИ. Учитывая то, что депутаты не всегда придерживались единого мнения, нужно было разработать устраивающий всех механизм решения конфликтных ситуаций. Так появилась “Информационная политика” муниципального округа Ломоносовский.

Разрабатывая этот документ, я планировала создать систему, которая с одной стороны, позволит администрации оперативно публиковать информацию без необходимости согласовывать ее с депутатами, а с другой - даст депутатам возможность защиты от “произвола” администрации (например, от того, чтобы без причин отклонять статьи одних депутатов и одновременно публиковать статьи других). К моему большому удивлению, несмотря на частую публикацию на ресурсах муниципального округа

резонансных материалов, ни у кого из депутатов претензий ко мне, как к “главному редактору”, не возникло, поэтому механизмы урегулирования конфликтов, установленные Инфополитикой, так и не пригодились. Фактически роль этого документа свелась к перечислению всех официальных источников информации муниципального округа: газете, сайтам и аккаунтам во всех популярных соцсетях.

2.6.1. Социальные сети

Как и со всеми другими направлениями, от социальных сетей мне тоже хотелось осмысленности. Вести аккаунты в соцсетях просто для того, чтобы публиковать там пресс-релизы московской мэрии, окружной прокуратуры и МЧС, разбавляя это редкими анонсами заседаний муниципальных депутатов? - нет, спасибо.

С концепцией соцсетей муниципального округа мне очень помог мой предыдущий опыт развития районных групп в Фейсбуке - порядок поиска и обработки информации, создания инфоповодов практически не изменился, нужно было только слегка подкорректировать стиль для соответствия статусу официального аккаунта (и в то же время не переборщить, утонув в канцеляризмах и штампах). Задача осложнялась тем, что нашим аккаунтам приходилось конкурировать с уже существовавшими районными ресурсами, поэтому материалы, призванные разбавить официальную информацию и “серьезные” темы, должны были быть не просто интересными, но и уникальными, то есть не публиковавшимися ранее.

Тем не менее у меня получилось - благодаря интересному контенту на наши соцсети стали подписываться жители. За небольшой промежуток времени только в Телеграм-канале у нас появилось 400 подписчиков (общее количество подписавшихся во всех соцсетях составило около тысячи человек) - неплохой результат для информационного ресурса органа власти, основной

контент которого максимально далек от легкого и развлекательного. Учитывая проблемы и прямое противодействие, с которым мы сталкивались при выпуске газеты, подписчики в соцсетях были очень важны: если газету можно было перехватить на пути к читателям (например, вытащив из почтового ящика), то публикация в соцсетях попадала к жителям без всяких преград.

Как и в случае с газетой, многие материалы для соцсетей появились благодаря проблемным темам, которые мы замечали сами или узнавали из обращений жителей. Поскольку нам было важно не просто рассказать о проблеме, но и способствовать ее решению (тем более, что чаще всего речь шла о типовых проблемах, с которыми сталкивались многие жители), многие материалы выходили в виде “карточек” - слайдов в максимально доступной форме объясняющих проблему и способ ее решения. Особой популярностью пользовались наши карточки про права призывников и последовательность действий при затоплении квартиры.



Срочная служба – это обязанность.

...но закон предоставляет возможность не служить (альтернативная гражданская служба, отсрочка, освобождение, негодность, военная кафедра)

Обжалование решений призывной комиссии

- Вы можете обжаловать решение в вышестоящую комиссию или в суд
- **На период рассмотрения вашей жалобы**
- **выполнение решения приостанавливается**
- Заявление в суд или в призывную комиссию г. Москвы можете подать вы или ваш представитель по нотариально заверенной доверенности
- Регулярно оспаривать решения призывной комиссии с целью отсрочки призыва - плохая стратегия (судья может рассмотреть ваше дело до окончания призыва)



Альтернативная гражданская служба (АГС)

- Прохождение АГС - это **право** призывника, убеждения которого не позволяют ему служить в армии.
- Вы не обязаны доказывать свои убеждения (достаточно рассказать о них в автореферате)*
- Отказ в направлении на АГС можно обжаловать



*если вы состоите в военно-патриотическом клубе, призывная комиссия вряд ли поверит, что вы пацифист

факты о мундепах

Находятся на передовой защиты прав жителей

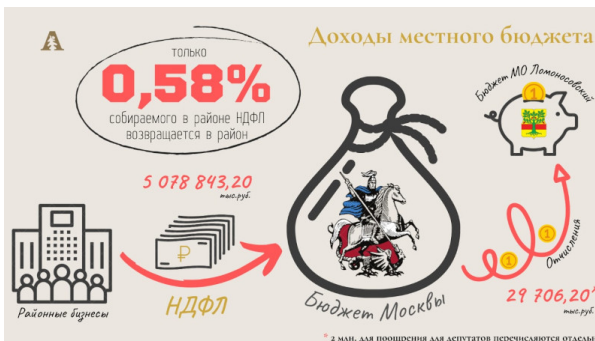
Адреса электронных почт (а в некоторых случаях и личные телефоны) депутатов опубликованы, многие депутаты присутствуют в соцсетях, да и на улице можно встретить муниципального депутата - все это приводит к тому, что столкнувшись с проблемами жителям проще всего обратиться к депутату, чем разбираться в сложной системе власти в Москве. Во многих случаях у депутатов за спиной есть опыт проведения общественных кампаний, поэтому нередко депутаты выступают в роли активистов по резонансным темам (часто связанным с застройкой).



факты о мундепах

Ограничены в полномочиях

Очень многие вопросы, с которыми к депутатам обращаются жители, не могут быть ими решены из-за малого объема полномочий. Достаточно сказать, что в Москве такая большая и проблемная тема как ЖКХ полностью выведена из-под контроля муниципальных депутатов. Вместе с тем участие мундепов часто может способствовать решению проблемы: депутат может дать жителю подробную консультацию о порядке действия в его ситуации, а также подкрепить обращения жителя своими.



Несколько примеров картинок из наших публикаций в соцсетях

Карточки, инфографика и слайды использовались не только в “проблемных” публикациях, но и для рассказа жителям о тех темах, которые обычно им мало интересны, например, о бюджете муниципального округа и полномочиях муниципальных депутатов. Последнее было для меня было особенно важным, потому что без понимания ущербности тогдашней роли местного самоуправления в Москве люди вряд ли поддержали бы требования о расширении полномочий МСУ - в заключительный

год полномочий Совета депутатов я планировала подготовку концепции реформы полномочий муниципальных депутатов и администраций в Москве, но начало войны перекроило эти планы.

Постоянно публиковать “сложные” темы было нельзя, поскольку целевой аудиторией аккаунтов были все же не специалисты в сфере местного самоуправления, а жители района. Поэтому при планировании публикаций мне нужно было думать о балансе интересных и, условно, скучных для читателей материалов. Если посмотреть ленту страницы муниципального округа Ломоносовский в Фейсбуке^[53], то это хорошо заметно: тексты решений Совета депутатов чередуются с фотографиями района, карточками с полезной информацией, инфографикой, анонсами газетных статей, заметками о местном самоуправлении и так далее.

Одним из самых значимых результатов появления у муниципального округа аккаунтов в соцсетях стала отмена проекта уменьшения единственного в районе парка. Одним из важных источников информации при составлении контент-плана для меня был сайт “Госзакупок”, на котором в том числе размещались проекты благоустройства. В ходе регулярного просмотра свежих аукционов и конкурсов я наткнулась на проект для Ломоносовского района, из документации которого можно было узнать подробности о проекте. Так я узнала, что под предлогом капитального ремонта катка, его площадь хотят значительно увеличить, соответствующим образом уменьшив зеленую зону парка. Публикация информации об этом проекте в наших соцсетях вызвала большой отклик у жителей, которые

объединились для протеста и в итоге предотвратили работы в парке^[54].

2.6.2. Новые сайты

Старый сайт был настолько плох и неудобен, что было проще полностью про него забыть и сделать новый с другим дизайном, навигацией и наполнением. Также хотелось уйти от неудобной системы администрирования: до моего прихода ответственный сотрудник администрации направлял материалы для публикации подрядчику (той же компании, которая выпускала и газету), а подрядчик уже размещал материал на сайте. Это выглядело не только неудобно, но и стоило денег, поэтому план включал в себя и переход к самостоятельному администрированию сайта.



**МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ОКРУГ
ЛОМОНОСОВСКИЙ**

119331, город Москва, проспект Вернадского, д.33, корп. 1
 тел./факс 8 (499) 783-84-27; 8 (499) 783-84-25
 E-mail: lomonosovskoe@mail.ru

Поиск по сайту...

Наш округ

► Общие сведения о
муниципальном округе

Устав муниципального округа

Новости муниципального округа

► Архив новостей:

Организация патриотического воспитания в районе

► Законодательство

► Призыв граждан на военную службу

► Призывная комиссия, адреса и телефоны необходимые призывнику

► Служба по контракту

► Военно-патриотическое воспитание жителей района

Печатные издания

Слово прокурору

Новости

27.12.2018

С Новым 2019 годом!



Уважаемые жители и гости Ломоносовского района! Поздравляем вас с наступающим Новым годом и...

[Подробнее...](#)

25.12.2018

В «Новый год без долгов»...



Управление Федеральной налоговой службы по городу Москве напоминает, что 3 декабря 2018...

[Подробнее...](#)

14.12.2018

Заседание комиссии по Ра...



Уважаемые жители Ломоносовского района! Приглашаем вас принять участие в заседании...

[Подробнее...](#)

Новости муниципального округа Ломоносовский

ОБЪЯВЛЕНИЕ

СОВЕТ ДЕПУТАТОВ

МУНИЦИПАЛЬНОГО ОКРУГА ЛОМОНОСОВСКИЙ

ПРОТОКОЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ № 1

заседания Совета депутатов

муниципального округа Ломоносовский

город Москва

11 декабря 2018 год.

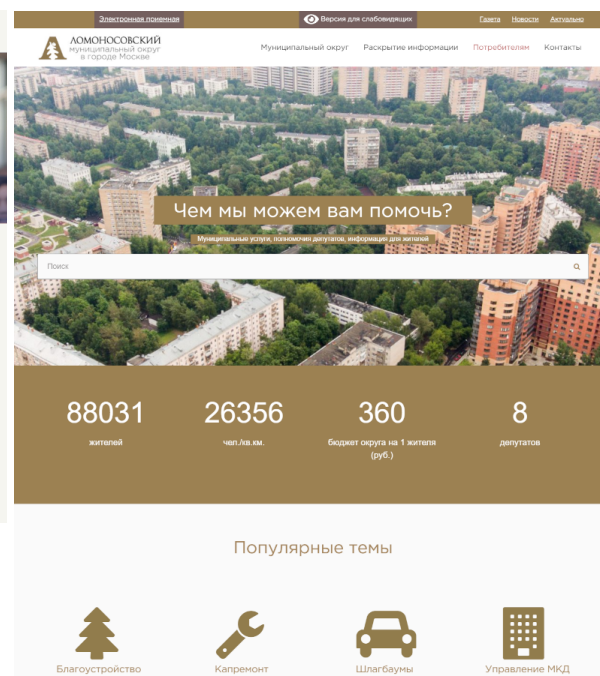
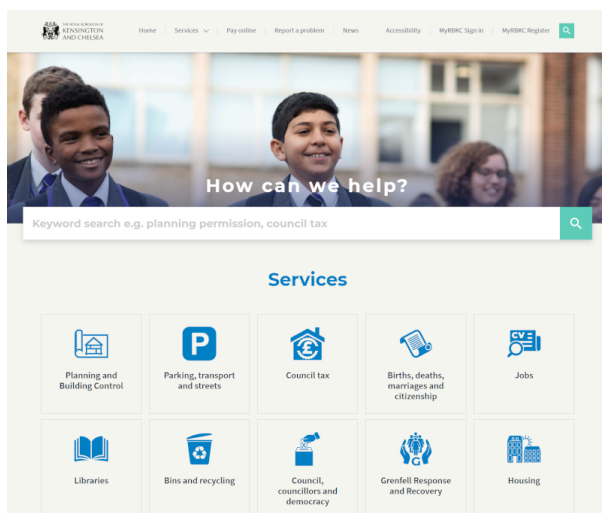
проспект Вернадского, д.33, к. 1

19.00ч.

Об установлении срока приема предложений жителей по вопросам к отчету главы управы Ломоносовского района о

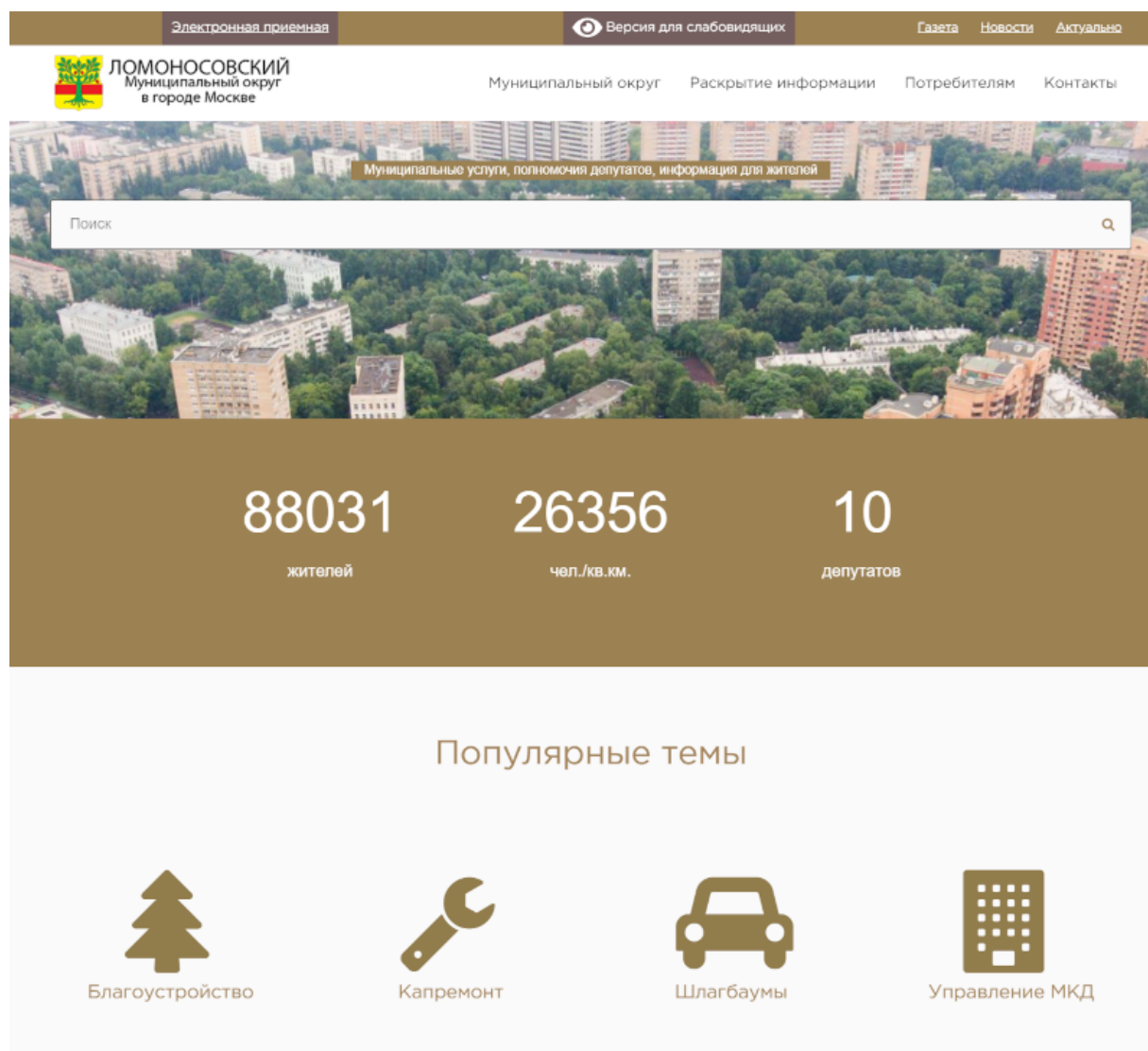
Первая страница официального сайта муниципального округа Ломоносовский по состоянию на 2019 год

Чтобы грамотно подойти к созданию технического задания, я пересмотрела множество сайтов органов власти муниципального уровня, в том числе зарубежных. Больше всего мне запомнился сайт лондонского района Кенсингтон и Челси^[55], главная страница которого встречала жителей вопросом “Чем мы можем вам помочь?”.



Сайт района Кенсингтон и Челси, Лондон. Первая страница нового сайта муниципального округа Ломоносовский

Учитывая, что жители приходят к районным чиновникам или муниципальным депутатам с описанием своих проблем или инициатив, такая шапка сайта выглядела отличным решением, которое в итоге и было реализовано для сайта муниципального округа Ломоносовский. Символично, что после моего ухода из администрации эта фраза практически сразу исчезла с сайта.



Первая страница сайта муниципального округа после моего увольнения

Разделы сайта также планировались с учетом потребностей жителей. Было понятно, что нужны разделы по самым популярным темам, таким как шлагбаумы и капитальный ремонт, разделы с обширной документацией муниципального округа (для публикации решений Совета депутатов и других документов), страницы с информацией о депутатах и администрации, раздел для раскрытия информации и электронная приемная. Страница с раскрытием информации, на мой взгляд, получилась особенно

удачной: теперь в одном месте были собраны все декларации депутатов и муниципальных служащих о доходах и имуществе, а также все ежегодные отчеты руководителей районного уровня - от депутатов до главврачей поликлиник. Раньше этой информации либо не было на сайте вообще, либо она была так ловко запрятана, что найти ее можно было только обыскав весь сайт.

Отчет главы администрации 2.0

Открытость информации - это не только возможность ее найти. Немаловажным является и простота ее понимания. В отчетах чиновников о проделанной работе и официальной переписке очень часто можно встретить сложные текстовые конструкции, т.н. “канцелярит”, который существенно усложняет понимание написанного. И это не говоря о том, что читать такие тексты невероятно скучно.

Чтобы привлечь дополнительное внимание к теме местного самоуправления и прежде всего к теме ограниченности полномочий МСУ в Москве, я решила изменить формат ежегодного отчета главы администрации, превратив его из длинного формального текста в красочную презентацию.

Корреспонденция



Исполнение бюджета

тыс.руб.



Несколько страниц из отчета за год

Также на сайте были запланированы разделы для новостей и специальных материалов (вроде памяток с объяснением прав призывников) и раздел с видеозаписями заседаний. После запуска нового сайта я также добавила на сайт страницу, посвященную переписке, где публиковались наиболее интересные письма депутатов и ответы на них, а также большой раздел, посвященный защите прав потребителей (подробнее в главе “Юридическая консультация”). Это стало возможным благодаря гибкой платформе сайта, который теперь работал на системе Wordpress, что позволяло мне полноценного администрировать его без чьей-либо помощи^[56].

Вместе с основным сайтом муниципального округа также с помощью Wordpress был создан сайт газеты “Жёлудь”, зарегистрированный как отдельное электронное СМИ. Это

позволило публиковать статьи оперативно, не дожидаясь выхода бумажной версии газеты, которая выходила только 6 раз в год.



Первая страница сайта газеты "Желудь"

Новые сайты и создание аккаунтов в соцсетях позволили подходить к информированию жителей максимального гибко,

размещая подробные материалы в нужной верстке (например, в виде теста на знание прав призывников) на сайте с одновременной публикацией короткого анонса в соцсетях.

Обратная сторона экономии

Я забрала в свои руки не только администрирование сайтов, но и другие технические вопросы вроде хостинга, оплаты доменов и пр. Это позволяло не только делать все оперативно, но и экономить бюджетные средства (на оплату посредников). В обычных условиях это не создавало проблем, поэтому достаточно было минимальных знаний о том, как устроены сайты, и дешевого хостинга, но перед самым моим увольнением случилось непредвиденное. После громкого заявления депутатов о необходимости отставки Путина, опубликованного 14 сентября, - за неделю до моей запланированной даты ухода, мы привлекли внимание анонимного псевдопатриота, который устроил DDOS-атаку на основной сайт муниципального округа с требованием убрать заявление с сайта. К сожалению, хостинг (один из крупнейших в Рунете), на котором сайт в то время размещался, не предоставлял защиту от DDOS-атак, а перенос сайта на более защищенный хостинг требовал времени, которого у меня не было (было много более приоритетных задач, которые нужно было успеть доделать). Таким образом, мне пришлось выбирать между удалением с сайта последнего заявления депутатов заканчивающегося созыва по требованию шантажиста и его временной недоступностью. Я выбрала второе.

Наличие специалиста позволило бы решить проблему с DDOS-атакой быстрее (а возможно позволило бы ее предвидеть, заранее предприняв необходимые шаги). Его отсутствие - это, конечно, моя ошибка.

После смены руководителя администрации “неудобные” материалы были удалены и сайт возобновил работу.

Сюрприз от подрядчика

Обновление сайта входило в комплексную закупку, которая также включала разработку логотипа, макета газеты и шаблонов печатных материалов (например, визиток). Обычно тендеры администрации проводились в форме электронных аукционов - контракт получает тот, кто предложит минимальную сумму - но в этом случае это было рискованно, так как из-за демпинга контракт мог уйти компании, которая не сможет обеспечить нужного качества. Поэтому решено было провести закупку в формате конкурса, отличие которого в том, что там можно использовать и неценовые критерии. Правда, разрешенные законом критерии вроде “Х сотрудников, прошедших повышение квалификации” тоже не гарантируют качества, но все же это лучше чем ничего.

Победившая компания (вернее ИП - индивидуальный предприниматель) неожиданно порадовала отличным логотипом - он идеально соответствовал установленному заданию: обыгрывать связь с районом через образ дуба, поскольку дуб изображен на гербе района, а для газеты было выбрано название “Жёлудь”. Разработанный логотип представлял собой букву “Л”, с вписанным в нее силуэтом дубового листа. Первая буква названия района (которая также есть в названии газеты) с элегантным листом дуба - казалось бы, что может быть лучше?

Мне настолько понравился логотип, что я даже согласилась простить подрядчикам фактический отказ от добавления на сайт возможности авторизации через “Госуслуги”, которая была

перечислена в техническом задании (мы заключили дополнительное соглашение о снижении цены контракта).

Чуть больше года мы с радостью использовали логотип везде, где только можно, начиная с карточек для голосования депутатов на заседания и заканчивая аватарами в соцсетях. Но в марте 2022 года вышел знаменитый антивоенный “Жёлудь”, фотография первой полосы которого разошлась даже по зарубежным СМИ. Мне было интересно посмотреть комментарии иностранцев, поэтому несколько дней я мониторил соцсети: кто-то восхищался храбростью, кто-то прогнозировал выпадение редактора из окна (что было особенно забавно с учетом того, что помещения администрации на первом этаже), кто-то не понял сарказма. Но мое особое внимание привлек шуточный комментарий в твиттере, который можно было перевести как: “так вот куда ушел старый логотип Вандербильда”. Я начала выяснять подробности, и оказалось, что логотип, который нам всем так нравился, не был разработан никому неизвестным ИП, а был попросту украден - ровно такой же логотип, только перевернутый на 180 градусов (то есть вместо буквы “Л” там была изображена английская “V”), был обнаружен на сайте частного университета в городе Нэшвилл (штат Теннесси, США).



Логотип университета Вандербильт и муниципального округа Ломоносовский

Это сразу же добавило в план задач сразу два новых пункта: разбирательство с подрядчиком и переговоры по легализации логотипа с университетом - по удачному стечению обстоятельств в университете тогда прошел ребрендинг и логотип был заменен на новый. Это оставляло нам шансы на сохранение “старого” университетского логотипа. К сожалению, несмотря на все попытки связаться с университетом (в одном из писем мы, в том числе отправили им бумажный экземпляр антивоенного “Жёлудя”) никаких комментариев от них мы не получили. С другой стороны - не получили и никаких претензий, что безусловно было плюсом.

Разбирательство с подрядчиком растянулось надолго - индивидуальный предприниматель не захотел признать очевидного и объявил полную идентичность логотипов простым совпадением. Пришлось идти в арбитражный суд, предварительно получив результаты специальной экспертизы, подтвердившей сходство логотипов. Суд затянулся, и итоги разбирательства стали известны уже после того, как моя команда уволилась из администрации, но тщательная подготовка позволила юридическому отделу выиграть этот суд и в “заочном”

режиме: суд постановил расторгнуть контракт, обязав нерадивого подрядчика не только вернуть все деньги, но и компенсировать все издержки администрации, включая стоимость экспертизы. Полагаю, что с учетом расходов на собственного юридического представителя нежелание ИП договориться по-хорошему (вернув деньги в добровольном порядке) привело к тому, что они потеряли вдвое больше денег.

Так антивоенный номер “Жёлудя” помог не только привлечь внимание к важным темам, но и позволил вернуть деньги за некачественные услуги.

Отдельные сайты

Переход на новые сайты занял довольно много времени из-за необходимости подготовки и проведения тендера (не говоря уже о времени, необходимом для создания самих сайтов). Одновременно публикация некоторых материалов, содержавших большое количество иллюстраций или сложную верстку, на старом сайте была невозможна из-за неудобного шаблона. Технически это было возможно, но получившийся результат был настолько неэстетичен, что убил бы весь интерес к самим текстам. Поэтому во время этого переходного периода я сделала два отдельных сайта, посвященных бюджету муниципального округа и гигантской статье о газонах^[57]. Даже использование бесплатной платформы, на которой эти странички были размещены, позволило более-менее полноценно реализовать первоначальные задумки.

Тип населенного пункта	Доля (%)
Городские населенные пункты	58,2%
Село	0,7%
Всего в сельской местности	9,9%
Районные центры	0,3%
Районы с населением до 100 человек	10,0%
Среднегородские районы	12,3%
Районы с населением до 100 человек	0,8%
Районы с населением до 100 человек	0,8%
Районы с населением до 100 человек	0,8%

Country	2019	2020
Egypt	1,500	2,200
Afghanistan	10,200	15,500
Singapore	1,800	1,800
USA	1,000	1,000
India	1,800	1,800

	Жители, чел.	Объем раскладной части бюджета, млн. руб.	Объем раскладной части бюджета на 1 человека, руб.
город Москва	12 228 248	3 150 011	257 601
ЮЗАО	1 445 006	15 816*	10 945
МО Ломоносовский	88 320	23	261

 Мария Евгеньевна Игнатьева
Профессор ландшафтной архитектуры, кандидат биологических наук, заведующий кафедрой архитектуры ландшафтной архитектуры и городского дизайна, университет Западной Австралии, почетный доктор Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета

Снижает

[illegible]

Скриншоты сайтов

2.6.3. Информационные стенды

Мне хотелось использовать любые доступные возможности для информирования жителей, поэтому для анонсов наших мероприятий я также делала плакаты, которые потом расклеивались на районных стендах. Поскольку за эти стенды отвечала управа района, расклеивать объявления самостоятельно нам было запрещено - приходилось отправлять электронные шаблоны в управу вместе с официальной просьбой о содействии.

С информационными стендами сложилась довольно странная ситуация: с одной стороны их довольно много в каждом районе, что довольно удобно для размещения объявлений, с другой - управа за ними тщательно следит, поэтому "чужие" объявления с них исчезают довольно быстро (а агитационные плакаты от оппозиционных кандидатов и вовсе моментально). При этом официальная информация, которая на этих стендах все-таки размещается, зачастую оформляется довольно скучно. На стендах часто можно было увидеть разнообразные простыни текста, к которым у жителей по понятным причинам интереса не возникало. Это привело к тому, что многие вообще перестали интересоваться тем, что на этих стендах висит.

Чтобы это изменить, я при разработке шаблонов объявлений для администрации и Совета депутатов, решила отойти от традиционного формата с кучей текста на одном листе. Для того, чтобы на объявление обратили внимание, оно должно быть

необычным и уж точно отличаться от всех остальных, которые висят рядом.

Мне сложно оценить эффективность этой идеи в целом, потому что объективного исследования, например, опроса, мы не делали. К тому же надо учитывать, что часть мероприятий сама по себе была не очень привлекательна для жителей: например, публичные слушания по бюджету - люди не пришли на формальное мероприятие, потому что им оно не интересно, или потому что они не увидели информацию?.. В то же время несколько участников конкурса фотографий для жителей сказали, что увидели анонс конкурса именно на районных стендах.

Кстати, надо сказать, что управа далеко не всегда шла нам навстречу: какие-то плакаты не вешались, какие-то вешались и почти сразу исчезали. Например, не были размещены плакаты про конкурс рассказов от наблюдателей на выборах - я не могла открыто пропагандировать идею записи жителей в независимые наблюдатели^[58], поэтому пришлось использовать такую завуалированную форму.

В любом случае, я считаю, что идея с плакатами для стендов была правильной, поскольку плакаты служили не только дополнительным каналом донесения информации о предстоящих мероприятиях, но и в целом напоминали жителям о том, что в районе есть Совет депутатов и администрация. Примеры плакатов вы можете посмотреть ниже.



Примеры плакатов, подготовленных администрацией для размещения на информационных стендах

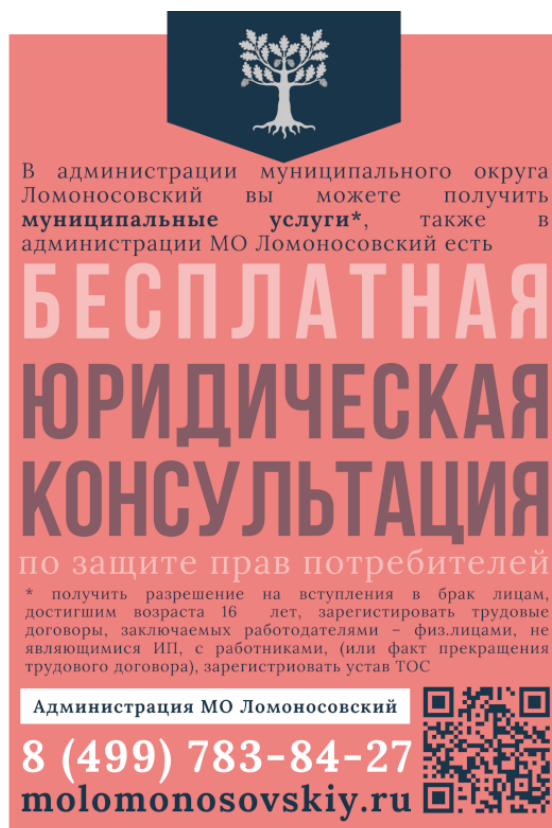
Как объявления затащили нас в суд

Отдельно стоит сказать о том, как управа и префектура противодействовали нам в размещении возможно самого важного объявления - объявления о возможности бесплатно получить в администрации юридическую консультацию по защите прав потребителей.

Я хотела, чтобы это объявление было размещено не на районных стендах, а на стендах у входов в подъезды^[59]. Там его бы увидело максимальное число жителей. Однако, это оказалось

не так просто: эти стенды “защищены” специальным Постановлением Правительства Москвы, где указан закрытый перечень информации, которая там может быть размещена. Естественно информирование о юридической консультации в этот перечень не входит, поэтому нам отказали. Но мы нашли юридическую лазейку - в постановлении прямым текстом было указано, что на этих стендах может размещаться информация о муниципальных услугах, а у администрации их было целых три! Правда, частота обращения за ними была сравнима с явлением какой-нибудь кометы в небе^[60], но все же формально муниципальные услуги у нас были.

Я поправила шаблон объявления, добавив в него информацию о муниципальных услугах, при этом основной дизайн плаката сохранился - глядя на него, любой человек понял бы, что рекламируется тут именно юридическая консультация. В то же время придраться к такому дизайну было нельзя, потому что так любимое чиновниками постановление вопросы дизайна не регулирует.



Плакат с информацией о бесплатной юридической консультации до и после правки

А дальше все произошло, как в известной фразе: “на каждую вашу хитрость, они ответят глупостью”. Префектура просто отказалась согласовывать размещение плакатов несмотря на то, что они формально полностью соответствовали требованиям. Мы попробовали оспорить это в суде, но, к сожалению, не добились успеха. Учитывая то, что юридическая консультация - это один из самых успешных проектов администрации (с точки зрения непосредственной пользы для жителей), чиновники из префектуры и управы определенно могут гордиться своим “достижением”...

2.6.4. Youtube администрации

До реформы администрации жители могли узнать о том, что происходит на заседании Совета депутатов, либо лично посетив его, либо дождавшись публикации видеозаписи заседания в интернете, причем второе, казалось бы, простейшее действие осуществлялось подрядчиком (той же компанией, которая занималась муниципальной газетой и сайтом администрации и делала это все с ужасающим качеством). С учетом простоты, с которой возможна публикация видеозаписей в интернете, такое положение дел казалось полным анахронизмом.

Появление прямых трансляций должно было не только способствовать большей вовлеченности жителей в деятельность Совета депутатов, но и решить проблему с нехваткой мест в зале заседаний: во время ковидных ограничений в зале осталось всего несколько мест для жителей, которые не позволяли вместить всех желающих присутствовать на наиболее интересных заседаниях - с заслушиванием отчетов районных руководителей. Люди, которым не хватило мест, вынужденно ожидали в коридоре администрации. Чтобы хоть как-то позволить им следить за заседанием, мы выводили прямые трансляции на телевизор. Ну и конечно, в период пандемии мы призывали людей наблюдать за заседаниями из дома.

Чтобы запустить прямые трансляции более-менее оперативно для начала я просто использовала свой смартфон - первая трансляция прошла на странице муниципального округа в

Фейсбуке 28 июля 2020 года^[61]. Впоследствии было приобретено дополнительное оборудование, позволившее вести трансляцию с видеокамеры зала заседаний - правда приобретение ноутбука для администрации поддержки у всех депутатов не нашло, поэтому мне пришлось использовать свой.

Помимо трансляций заседаний формат прямых эфиров мы использовали и по другим поводам. Например, для публичных слушаний. Предыдущие слушания, которые ранее проводил муниципальный округ, интереса не вызывали, в то же время отказаться от них было нельзя - для утверждения бюджета на следующий год это обязательная процедура. Чтобы придать этому мероприятию осмысленности, я предложила добавить к формальной части проведение стрима, посвященного местным финансам - мы были готовы принять замечания и предложения жителей, если бы желающие все же пришли в администрацию, но одновременно вели трансляцию, рассказывая интересные факты о том, как устроен местный бюджет.

Аналогичный формат прямого эфира мы использовали и для привлечения внимания к муниципальным выборам в 2022 году. Вместе с главой муниципального округа Гордеем Нефёдовым мы два вечера подряд выходили в эфир и рассказывали о том, как проходят выборы^[62].



Скриншоты прямых трансляций, посвященных бюджету, муниципальным выборам и правкам в устав соответственно

Про обычные записи мы тоже не забыли - после каждого заседания его видеозапись также загружалась на видеохостинг, даже если там уже был размещен прямой эфир. Это позволяло вырезать паузы и перерывы из заседаний, а также публиковать видео более высокого разрешения. Но главным нововведением в публикации видеозаписей заседаний стало добавление тайм-кода. После этого у жителей появилась возможность сразу перейти к наиболее интересному фрагменту заседания.

В целом история с муниципальным Ютьюбом выглядит незавершенной. Тут безусловно можно было сделать больше, например, записать ролики про полномочия органов местного самоуправления, сделать видеоинструкции по наиболее частым темам обращений жителей и тому подобное, но этому препятствовали два фактора: для качественного просветительского контента просто не оставалось времени (инструкции по решению разных проблем мы делали в виде карточек для соцсетей или статей в газету - это было существенно быстрее и проще), а более простые форматы, вроде еженедельных стримов с обзором местных новостей, выглядели бы перетягиванием одеяла на себя - мне же хотелось, чтобы публичными спикерами были депутаты, но, к сожалению, они инициативы с видео не проявляли.



Заседание Совета депутатов МО Ломоносовский 08.09.2022



Муниципальный округ Ломоносовский
219 подписчиков

Подписаться

Нравится



Поделиться

Скачать



30 512 просмотров 9 сент. 2022 г.

03:08 - Об обращении Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский к В.В. Путину о сложении полномочий Президента Российской Федерации
14:55 - Об обращении Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский к Мэру Москвы С.С. Собянину

Скриншот из видео самого популярного заседания Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский (скриншот сделан в июне 2023 года).

2.7. Партиципаторное бюджетирование

Работать в условиях постоянных ограничений из-за недостатка полномочий - довольно интересный опыт. С одной стороны - это постоянная фрустрация от невозможности решить какую-нибудь из многочисленных районных проблем, с другой - это ежедневная проверка на изобретательность: как используя лазейки в законах все-таки найти возможность для реализации полезных проектов. Лучше всего эту ситуацию иллюстрирует тема благоустройства районной территории: администрация муниципального округа даже не имеет права купить и установить во дворе одну несчастную лавочку... Одновременно благоустройство было одним из самых популярных запросов со стороны жителей. Поэтому, когда депутат Тимофей Николаев предложил подумать над запуском проекта по привлечению жителей к распределению бюджетных денег, у меня это вызвало большой энтузиазм.

Что такое “партиципаторное бюджетирование”?

Партиципация в общем смысле - это соучастие. Применительно к бюджету - это вовлечение жителей в процесс распределения денег. Основная идея заключается в том, что жители обладают достаточной компетентностью для того, чтобы предложить проекты для вложения бюджетных денег, а также коллективно могут выбрать наиболее приоритетные из них (поскольку объем средств ограничен). Впервые такой подход был применен в Бразилии в конце 1980-х годов и затем распространился по всему миру. Не так давно партиципаторные проекты

начали внедряться и в России, но до Москвы так и не дошли. В Москве жителей в рамках нескольких пилотных проектов привлекали только на этапе проектирования, то есть когда финансовый вопрос уже был решен. Участие жителей в проектировании - это в целом тоже правильная инициатива, однако она не может заменить вовлечение жителей в процесс распределения бюджетных средств, поскольку их мнение о приоритетных проектах зачастую не совпадает с видением чиновников, нередко озабоченных не пользой от проекта для жителей, а его имиджевой составляющей. Мой любимый пример такого - это довольно неожиданный выбор жителями одного сельсовета в Оренбургской области проекта по изготовлению и установке ограды местного кладбища^[63].

Насколько идея была амбициозной, - а в Москве партисипаторного бюджетирования до этого не делал никто, ни Советы депутатов, ни Мэрия, - настолько же сложной была задача по ее реализации. Если нельзя купить даже лавочку, то довольно сложно претендовать на финансирование полноценных проектов благоустройства.

Подготовительная работа заняла довольно много времени: мне надо было не только проанализировать зарубежный и отечественный опыт реализации этой практики, но и найти юридически корректный способ внедрения партисипаторного бюджетирования в Ломоносовском районе. Первым делом сравнение даже с российскими примерами (не говоря уже о западных) выявило ущербность местного самоуправления в Москве: когда у небольшого муниципального образования из регионов полномочий больше, чем у муниципального округа из столицы - это определенно вызывает вопросы. Но помимо этого уже традиционного разочарования от собственной неспособности

анализ информации принес и множество полезной информации о том, как подобные инициативы организованы в разных городах и странах. Один из самых интересных примеров был найден в Санкт-Петербурге, где к тому времени уже несколько лет партисипаторное бюджетирование внедрялось под брендом “Твой Бюджет”. Этот пример был особенно ценен своей релевантностью: крупный мегаполис с похожими проблемами на районном уровне.

На основе собранной информации уже можно было разработать дорожную карту для реализации собственного проекта, но оставалась последняя загвоздка - вопрос денег и полномочий. Нарываться на лишнее внимание со стороны прокуратуры, маскируя этот проект под праздники (для проведения которых у администрации были и деньги, и полномочия), не хотелось. Нужен был такой вариант, к которому невозможно было бы юридически придаться. И в конечном итоге мы его нашли.

К полномочиям Совета депутатов в Москве относится, в том числе подготовка предложений по использованию так называемых “средств экономического развития района”. Это не очень большая сумма - например, в 2020 году это было всего 7,2 миллионов рублей, что примерно соответствовало стоимости одного большого и качественного детского комплекса от российской компании. Предполагалось, что половина этих средств будет зарезервирована для проектов, разработанных жителями. К сожалению, этот вариант нельзя было назвать идеальным, поскольку он предполагал джентльменское соглашение между депутатами Совета депутатов и управой

района, без официального согласования со стороны которой никакие предложения депутатов по благоустройству не могут быть реализованы. Одновременно этот вариант был единственной возможностью реализовать задумку, поэтому решено было использовать его.

К нашему большому удивлению, учитывая реакцию на иные инициативы, глава управы препятствовать не стала. Конечно, особого интереса или одобрения наш пилотный проект не вызвал, но отсутствие прямых возражений давало зеленый сигнал к его запуску. Первое, что нужно было сделать - это разработать всю необходимую документацию по проекту, которая фиксировала бы правила игры для всех его участников и вовлеченных сторон (включая депутатов и управу)^[64].

Как и во многие другие наши проекты, в этот также планировалось включить просветительскую составляющую: мы хотели, чтобы перед началом работы над своими проектами жители получили не только полезную информацию, которая поможет им при планировании, но и некоторые знания о том, как устроено управление городом. При этом рассказать все это нужно было максимально емко и интересно, чтобы не отбить у людей желание участвовать в проекте. Так в проекте появились четыре небольшие презентации:

1. “Инициативы. Как не сделать хуже” - вводная часть, в которой рассказывалось о том, что городской инфраструктурой (и дворовой в частности) пользуются разные группы жителей, а значит при планировании каких-либо изменений нужно учитывать влияние этих перемен на каждую группу. Здесь мы, в том числе пытались ненавязчиво

показать, что подход, используемый московскими властями в последние годы - впихнуть чуть ли не в каждый двор детский игровой комплекс - не очень хорошая идея, потому что при этом игнорируются интересы пожилых жителей, людей с инвалидностью, подростков и так далее.

2. “Страх и ненависть и местное самоуправление в Москве” - о, как нетрудно догадаться, крайне ограниченных полномочиях местного самоуправления в Москве и особенностях муниципального бюджета. В этой же презентации мы рассказывали о том, как технически устроен наш проект по партисипации, а именно - об источниках средств для реализации идей жителей.
3. “Госзакупки. Нескучно о скучном” - о том, как устроена система государственных и муниципальных закупок, через которую в том числе проходят и проекты по благоустройству. Понимание возможностей и ограничений этой системы должно было помочь людям наиболее корректно сформулировать свои предложения для того, чтобы финальный результат соответствовал изначальной задумке.
4. “Проектный подход и эффективные коммуникации” - о том, как взаимодействовать с соседями, чиновниками, а также о том, как правильно оценивать свою собственную инициативу (отвечая на “базовые” вопросы: что? зачем? для кого? где? как?).

Впихнуть невпихуемое

- Песочница для детей
- Площадка для выгула собак
- Скейт-парк для подростков
- Лавочки для пожилых
- Wi-Fi для взрослых
- Парковка для автомобилистов
- Футбольное поле для футболистов
- Мангал для шашлычников
- Беседка для молодых мам
- Панда-парк для школьников
- Хоккейная площадка для хоккеистов
- Велопарковка для велосипедистов
- Городской огород для экологов
- ...

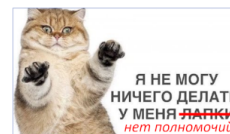


Благоустроявая свой двор
нужно не забывать о
соседях

Жители

- «Плохо работает управляющая организация»
- «Хотим новую площадку во дворе»
- «Нужна материальная помощь в трудное время»
- «Снег не убирают – невозможно пройти»

МСУ в Москве



В городе живут не только дети



Иллюстрация: "Маленький мир", 1964 год, на собрании Музея Русского Искусства в Вашингтоне, США



Нужно учитывать
интересы всех

2013 год



Решением Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский часть полномочий МСУ была возвращена городу.
Название решения: «О мерах по совершенствованию деятельности органов местного самоуправления»

Примеры слайдов из презентаций для жителей-участников проекта по партисипаторному бюджетированию

Параллельно с получением новой для себя информации участники проекта должны были работать над собственными инициативами. Не знаю, как другие причастные к проекту, но я получила огромное удовольствие наблюдая за тем, как люди предлагают и развивают свои идеи, анализируют и дают обратную связь на предложения других участников. Было очевидно, насколько лучше жители знают свой двор, чем кто-либо другой, включая чиновников, в ведении которых этот двор находится. Это прослеживалось, как в нестандартных предложениях, которые не пришли бы в голову "чужаку", так и во внимании к деталям и тщательности проработки проекта. Я отдаю должное всем участникам проекта, но не могу не отметить особо две идеи из его первого сезона: создание между газоном и

тротуаром полосы из декоративного щебня и замена спортивной площадки. Первая идея была интересна тем, что она решала проблему постоянной грязи на тротуаре, задерживая воду, стекающую с газона вместе с землей (районные чиновники о таком не задумываются), вторая - своей проработанностью; это предложение было задокументировано лучше, чем многие проекты по благоустройству, размещенные на сайте Госзакупок. Оба этих предложения как нельзя лучше демонстрируют значимость вовлечения жителей в процессы городского планирования и их готовность к участию в нем.

На удивление, проект со спортивной площадкой даже получил одобрение управы и прошел все формальные процедуры^[65]. Второй проект оказался слишком нестандартным для неповоротливой городской системы. Тем удивительнее было наблюдать начавшиеся дальше странности. “Жилищник” и управа не стремились приступить к реализации этого проекта, но в то же время в ответах на наши официальные письма читалось “еще чуть-чуть и начнем”. В итоге идея с обновлением спортивной площадки так и не была реализована до окончания полномочий Совета депутатов, предложившего проект по партисипации.

Со вторым сезоном партисипаторного бюджетирования вышло еще смешнее. В этот раз управа просто отказалась что-либо согласовывать, сначала ссылаясь на необходимость получить дополнительное разрешение от балансодержателя территории, а когда мы его получили, просто перестала обращать внимание на проект.

Мне не очень понятно, зачем чиновникам было устраивать этот цирк. Достаточно было просто сказать “нет” в самом начале,

когда идея партисипации только обсуждалась. Вместо этого была проведена большая работа (в том числе жителями), результаты которой были просто выброшены в помойку, причем то, как это было сделано, не оставляет сомнений в злонамеренности этого действия. Вопрос о том, зачем так на ровном месте злить и отталкивать от себя жителей, остается открытым.

Имитация партисипации

На фоне того, как мешали нашему проекту, интересно было смотреть за тем, как развивается инициатива по вовлечению жителей в благоустройство, предложенная московскими властями. В начале 2022 года в своем блоге^[66] Мэр Москвы Сергей Собянин написал о том, что жителей будут привлекать к обсуждению новых площадок для выгула собак. А дальше мэр зачем-то упомянул муниципальных депутатов: “Возглавить эту работу [по обсуждению проектов - прим. О.С.] я прошу депутатов местного самоуправления, которые лучше других знают, что действительно хотят их избиратели-москвичи”. Почему вдруг город решил вспомнить про муниципальных депутатов - неизвестно. Возможно, это была одна из идей, которые провластные политтехнологи хотели использовать для раскрутки своих кандидатов (муниципальные выборы были запланированы на сентябрь того же года). В итоге же из одного короткого упоминания муниципальных депутатов выросла довольно большая и неприятная для мэрии история.

Начнем с того, что официально в Совет депутатов или администрацию муниципального округа никаких уведомлений о предстоящем участии в этом проекте не приходило, что само по себе забавно. Если бы не моя подписка на блог Собянина из профессионального интереса, мы бы об этой истории вообще не узнали. Но раз уж узнали, странно было бы не воспользоваться этой

возможностью, тем более что в Ломоносовском районе как раз были площадки для выгула собак, которые можно было бы обновить.

Прежде чем выходить с каким-либо предложением к жителям, нужно было узнать, что собственно предлагается, какие ограничения (финансовые или количественные) должны быть учтены. Поиск по системе Госзакупок результатов не дал - ни один из реализованных к тому времени проектов реконструкции площадки для собак в системе не отображался, что само по себе было довольно странным. Поэтому решено было запросить необходимую информацию через официальные письма, тем более, что в них так удобно можно было сослаться на слова мэра о привлечении муниципальных депутатов. Однако все полученные ответы были довольно невразумительными: ни в одном не было конкретики, а часть писем представляли собой классические отписки.

В общем, как нетрудно догадаться, партисипация не задалась. Но эта история получила неожиданное продолжение. В одном из полученных ответов упоминалось некая АНО “Мой район”, которая якобы и занималась реализацией проектов площадок для выгула собак. Получалось интересно: мэр говорит о запуске городского проекта, реализацией которого вместо профильных ведомств и учреждений почему-то занимается автономная организация, получающая, как выяснилось позже, многомиллиардные субсидии из бюджета и не обязанная проводить свои закупки через систему публичных тендеров! Эту информацию мы потом использовали в большом расследовании для газеты “Желудь”, посвященного “бренду” “Мой район”^[67]. Довольно забавно, что этого расследования могло бы и не быть, если бы не одна, по сути, случайная, фраза про муниципальных депутатов в блоге Мэра...

2.8. Парк Собачка и публичные слушания

Мало кто знает, но органы местного самоуправления в Москве проводят публичные слушания не так уж редко: как минимум два раза в год в каждом муниципальном округе. Они посвящены бюджету (проекту на следующий год и исполнению за предыдущий год), время от времени также можно застать публичные слушания по изменению устава муниципального округа. Чаще всего публичность этих слушаний исключительно номинальная. И это легко объяснимо: мало кому из жителей интересно вчитываться в юридические тексты уставов (особенно, когда речь идет о технических правках, вроде переноса абзаца из одной статьи в другую) или пытаться разобраться в расходных статьях бюджета, если его все равно нельзя пустить на решение конкретных районных проблем. Не говоря уже о том, что даже, если все жители муниципального округа придут и выскажутся против предлагаемого документа, депутаты все равно имеют право утвердить его своим решением. Иными словами - очередной неработающий институт.

В разделе про Youtube администрации я уже рассказывала, как мы пытались оживить это направление, проводя просветительские стримы. Не могу сказать, что после этого интерес жителей к самой процедуре публичных слушаний вырос, но мы выжали из ситуации максимум: те материалы, которые готовились к слушаниям, определенно помогали разобраться в запутанной системе московских финансов тем, у кого было такое желание.

Но один раз у нас получилось провести по-настоящему полноценные публичные слушания: с большим числом участников, реальными отзывами жителей на предлагаемый проект и прочими атрибутами полноценной процедуры. А главное - по важному вопросу.

Случилось это следующим образом: совершенно случайно осенью 2020 года я обнаружила на портале "Госзакупок" тендер на работы по благоустройству единственного в Ломоносовском районе парка. В официальных документах он называется сквер "Надежда", но большинство жителей используют народное название - парк "Собачка". Из опубликованных материалов следовало, что часть зеленой зоны парка будет использована для того, чтобы расширить зону ледового катка, расположенного в самом центре парка.

Поскольку это единственный в районе парк, к нему всегда было приковано особое внимание жителей и активистов. Последним в том числе удалось добиться того, чтобы разнотравный луг в парке не скашивали регулярными покосами. Масштабные строительные работы, тем более с последующим уменьшением зеленой зоны, однозначно было бы восприняты людьми отрицательно. Поэтому неудивительно, что никакой информации о предстоящих работах нигде не публиковалось - в "лучших" московских традициях жители узнали бы об изменениях только после появления в парке строительного забора. Мы эти планы нарушили, опубликовав информацию, которую я нашла. Публикация в Фейсбуке мигом попала в популярную районную группу и получила сотни комментариев, в подавляющем большинстве которых благоустройство оценивалось негативно.

Быстро сформировалась группа активных жителей, которые отслеживали возможное начало работ. В результате, когда в двадцатых числах октября в парке начали возводить строительный забор, оперативное вмешательство жителей и депутатов привело к тому, что его практически сразу разобрали^[68].



Благоустройство в парке «Собачка» под видом капремонта.

На сайте Госзакупок был обнаружен электронный аукцион на «выполнение работ по капитальному ремонту катка с искусственным льдом по адресу: г.Москва, Ленинский пр-т д.82-86» на 83 миллиона рублей (контракт заключили на 74 миллиона). Однако изучение прилагаемой к закупке документации свидетельствует о том, что запланированные работы это не просто капитальный ремонт.

По информации из технического задания на территории «Собачки» должны появиться:

- Каток гораздо большего размера (увеличение на 5.000 кв.м.).
- Хоккейная коробка с разметкой под керлинг (общая площадь катка будет составлять 11.478 кв.м.)
- Трехрядные трибуны на 78 мест
- Конструкции для катания и на скейте и на BMX (разборная конструкция на летний период)
- Пункты проката катков.

Интересно, что предложение об увеличении площади катка было в числе других, под которыми недавно собирались подписи для отправки этих предложений в управу и префектуру. При этом электронный аукцион был размещен на портале Госзакупок еще 13 августа 2020 года, а первая публикация об инициативе «по облагораживанию» парка, содержащая в том числе предложение о расширении катка, была опубликована 2 сентября (сбор подписей в самом парке был зафиксирован 22 сентября).

Свои замечания к предлагаемому проекту вы можете направить в электронную приемную Совета депутатов и управы Ломоносовского района.

Проект ледового комплекса с искусственным льдом.



Это появится на "Собачке"?



👍👎🗨️ 24

20 комментариев Поделитесь: 38

Публикация о планах реконструкции парка "Собачка"

Однако демонтаж забора не гарантировал, что к идее реконструкции парка не вернуться в ближайшем будущем. Чтобы этого не допустить я предложила депутатам назначить публичные слушания о дальнейшей судьбе парка. Здесь правда опять

пришлось прибегнуть к тактической хитрости: депутаты не могут защитить парк или сквер своим решением, на публичные слушания такой вопрос тоже вынести нельзя (причина всё в том же - нет никаких реальных полномочий!), но закон позволял депутатам проводить публичные слушания по проектам решений, в которых они предлагают Правительству Москвы присвоить территории статус особо охраняемой. Если попытаться объяснить это простыми словами, то депутаты могут спросить у жителей, не будут ли они против того, что депутаты направят в Мэрию свое предложение.

Со стороны это может показаться довольно бессмысленным, но на самом деле эти публичные слушания имели огромное (возможно даже решающее) значение. Несмотря на юридически сложные формулировки, всем была понятна суть этого мероприятия - если бы слушания не привлекли большого числа участников, это означало бы, что с парком можно делать все что угодно.

Публичные слушания в Москве в конце 2020-х годов

Говоря о публичных слушаниях, важно понимать, как этот институт выглядел в тот момент времени. Его ключевыми особенностями были:

- *Намеренное сокрытие информации.* Несмотря на обилие способов связаться с жителями (щиты с информацией внутри подъездов, районные информационные доски и так далее), власти обычно ограничивались размещением информации в труднодоступном разделе на сайте префектуры, о котором почти никто не знает, не говоря уже о том, чтобы посещать его регулярно, и иногда коротким

формальным текстом в окружной газете (которую не всегда тщательно разносили).

- *Сложные формулировки.* Предполагаемые изменения никто не стремился объяснять простым и понятным языком. Разобраться во множестве аббревиатур типа ГПЗУ, ПЗЗ или терминов вроде “фактическое использование [земельного участка]” не всегда было легко даже юристам.
- *Нагон массовки.* Невзирая на отсутствие полноценного информирования, на очной встрече участников публичных слушаний по резонансным темам всегда былолюдно. Таклюдно, что когда о дате и времени собрания все же узнавали жители, пробиться в зал им было сложно. Нужная для организаторов публичных слушаний картинка обычно достигалась за счет сотрудников бюджетных учреждений (включая существующий в каждом районе “Жилищник”) и других людей, находящихся в особых отношениях с районными властями, вроде так называемых “старших по домам” или “советников главы управы”.

Иными словами, публичные слушания, организаторами которых выступали префектуры и управы, были полной профанацией, а те слушания, которые назначались органами местного самоуправления, никто не воспринимал всерьез, потому что их проводили исключительно “для галочки”.

На этом фоне публичные слушания по острой проблеме привлекли очень большое внимание: несмотря на противодействие^[69] в слушаниях приняли участие 142 верифицированных участника. Конечно 142 человека - это не очень впечатляющая цифра на фоне общего числа жителей района (в 2020 году - более 88 тысяч), но для публичных слушаний, назначенных Советом депутатов в Москве, - это рекорд с очень большим запасом. Да и для публичных слушаний,

проводимых органами исполнительной власти, это тоже весьма достойный показатель, перебить который удавалось только самым резонансным темам вроде реновации^[70].

Итоги публичных слушаний по скверу "Надежда"



Муниципальный округ Ломоносовский

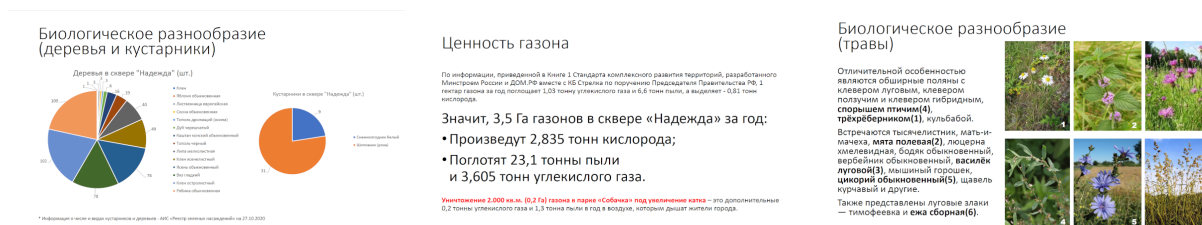
Одна из иллюстраций по итогам публичных слушаний, опубликованная в соцсетях муниципального округа

Как мы провели публичные слушания

- Подготовительный этап: мы нашли юридическую лазейку для проведения слушаний, подготовили сам документ, который предполагалось обсуждать, сделали подробные информационные

материалы, включая видеопрезентацию (все материалы были доступны на сайте), заранее написали о слушаниях в наших социальных сетях, направили в управу просьбу разместить анонс слушаний на районных стендах (макет объявления также прилагался).

- Экспозиция: вся информация по публичным слушаниям была доступна в помещении администрации, где также был организован сбор мнений жителей (с проверкой документов^[71] у тех, кто хотел оставить отзыв, в и занесением мнений в прошитую книгу).
- Очное собрание: из-за коронавируса мы не могли собрать много людей в одном помещении одновременно, поэтому очную часть слушаний сделали в формате свободного микрофона с прямой трансляцией в интернете - каждый житель мог свободно высказать свое мнение; все мнения, в том числе с отрицательным отзывом на инициативу депутатов, были зафиксированы в протоколе.
- Подведение итогов: в соцсетях и на официальном сайте были опубликованы как подробные результаты слушаний, так и краткая инфографика по ним; само предложение о присвоение парка ООПТ, поскольку за него были большинство жителей и депутатов, было направлено в Департамент природопользования и охраны окружающей среды города Москвы.



Примеры слайдов из материалов к публичным слушаниям

Своевременная публикация планов по реконструкции парка, а также уникальные публичные слушания в итоге достигли цели. Контракт на работы был расторгнут. К сожалению, в статусе особо охраняемой природной зоны московские чиновники парку

отказали, но тактическая задача была выполнена полностью - парк не тронули.

История с этим парком - одно из моих самых приятных воспоминаний о работе в администрации. Получилось не только предотвратить строительные работы, угрожавшие парку, но и максимально используя куцые полномочия местного самоуправления провести полноценные публичные слушания (в ходе которых высказывались разные точки зрения).

2.9. Хозяйственная часть

Если бы местное самоуправление в Москве не было фикцией, а было бы наделено необходимыми полномочиями решения вопросов местного значения, то именно на хозяйственную часть - подготовку тендеров, контроль подрядчиков - приходилась бы БОльшая часть работы администрации муниципального округа. Например, на оценку состояния детских площадок (и при необходимости организовать их ремонт или замену оборудования), подготовку площадки для рынков выходного дня, закупку книг для местных библиотек и так далее. Но из-за того, что даже районный праздник администрации нельзя было провести без согласования с префектурой (с ожидаемым отказом, если ей по какой-либо причине не понравится его концепция), равно как и купить пресловутую лавочку во двор, хозяйственные вопросы в администрации Ломоносовского муниципального округа занимали последнее место в моем личном списке приоритетов. Вместе с тем полностью отделаться от этой не очень интересной темы было нельзя, поэтому, пусть и по остаточному принципу, этому направлению тоже приходилось уделять время. У меня всегда было четкое понимание, что любая закупка для администрации или зарплата ее сотрудников оплачиваются за счет налогов, поэтому основной упор был сделан на оценку эффективности расходов и экономию.

2.9.1. Прямая экономия

Анализ заключенных контрактов выявил большой простор для экономии: от каких-то расходов можно было смело отказаться, а другие радикально уменьшить. Отказ от контракта на машину я не могу записать в свои достижения, потому что это было сделано еще до меня под давлением нового созыва Совета депутатов^[72]. Уже одно это позволило сэкономить почти 800 тысяч рублей^[73] ежегодно. Это правильное начинание я лишь продолжила - пока я работала в администрации никаких контрактов на постоянно доступную машину у нас не было.

Говоря о машине вообще, следует отметить любовь столичных чиновников, в том числе муниципальных, к этой опции при ее полной бессмысленности: каждый год администрации более чем 100 районов Москвы заключали контракт на машину с водителем при том, что никаких регулярных поездок, которые требовали бы именно такого вида передвижения, у муниципальных служащих нет. Единственное место, куда сотрудники ездили регулярно - это, так называемый "Регистр"^[74] - учреждение, которое принимает заверенные копии муниципальных документов (решений Советов депутатов и постановлений администрации) и организует их формальную публикацию - печать в специально созданном московском СМИ ("Муниципальный вестник"^[75]). С учетом того, что "регулярно" - это примерно раз в месяц, служебная машина, каждый день стоящая под окнами - это очевидное нерациональное расходование средств. Излишество, которое

очень любили просить управа и военкомат для розыска “уклонистов” во время призывных кампаний.

Для объективности стоит отметить, что договор на машину у нас все же был, но почасовой - машина заказывалась только по редким поводам (например, для поездок в суд) и обходилась бюджету гораздо дешевле, если точнее - в 10 раз дешевле.

Еще одной статьей расходов, от которой мы полностью отказались, стали услуги посредника в проведении муниципальных закупок. До этого у администрации был прямой договор с организацией, которая полностью брала на себя всю подготовку тендеров, получая за каждую закупку 45 тысяч рублей (в 2019 году услуги этой компании обошлись администрации в 135 тысяч). Учитывая наличие в администрации сразу 2 бухгалтеров (очень редкая для Москвы история - обычно все обходились одним) и то, что они за счет работодателя прошли платные курсы повышения квалификации по теме госзакупок, было бы странно и дальше привлекать к организации тендеров стороннего подрядчика.

Отдельной головной болью для меня всегда был вопрос охраны. Когда я пришла в администрацию, там был круглосуточный (!) пост охраны. Причем, несмотря на прямой запрет на проживание охранника на рабочем месте, сотрудники ЧОПа^[76] именно жили в помещении администрации, используя для сна раскладушку. Особенно забавно поступал один из охранников (они работали вахтовым методом по несколько недель подряд), который после окончания “официального” времени работы администрации просто ставил раскладушку в коридор перед телевизором, блокируя тем самым путь к выходу. С учетом того,

что я и глава муниципального округа выходили с работы не раньше 22 часов, во время дежурств этого охранника нам буквально приходилось через него перешагивать...

Но больше всего меня раздражало не это комичное неудобство, а полная бессмысленность круглосуточного поста. Администрация муниципального округа - это не банк и даже не магазин, тут не хранятся деньги, а большая часть техники не представляет особого интереса в силу изношенности. Вероятность нападения грабителей явно стремилась к нулю. В те же немногие разы, когда охранник действительно был нужен (например, когда особенно преданные управе жители силой пытались прорваться в зал заседаний) сотрудник ЧОПа только разводил руками. Кроме того, меня в целом раздражало само присутствие в администрации человека, чья работа изо дня в день сводилась исключительно к просмотру телевизора и разгадыванию кроссвордов. Получалось, что мы платили деньги за то, чтобы смотреть, как люди буквально маются от безделья.

Последней каплей стало то, что ЧОП, предоставлявший охранников, захотел поднять цены на свои "услуги" почти в два раза (до полутора миллионов рублей в год). Проблемой были не столько деньги - на счету администрации было более 40 миллионов рублей, накопившихся за предыдущие годы, которые можно было относительно свободно тратить, - сколько вопиющая бессмысленность самой "услуги".

Чтобы уйти от поста охраны, нужно было выбрать одну из двух опций - страхование имущества либо дистанционная охрана (в формате "датчики + группа быстрого реагирования"). Если бы не опасность пожара, я бы выбрала первый вариант, но из-за

чудовищного качества электропроводки риск пожара был довольно существенным, в разы выше риска ограбления. Иными словами, мне нужно было иметь возможность быстро получить информацию о сработавшем детекторе дыма. Это можно было сделать, только подключив так называемую “пультовую охрану”.

Установка всех датчиков, настройка системы и годичное обслуживание вышли кратно дешевле одного годового контракта на круглосуточный пост. Причем в будущем эти расходы можно было сократить еще больше, выставив эту закупку на тендер. При установке системы я отказалась от тендера и намерено заключила прямой договор^[77], чтобы быть уверенной в качестве оборудования.

В плане экономии бюджетных средств это нововведение можно сравнить с отказом от постоянно доступной машины, поэтому я этим решением очень довольна. Единственным его минусом была необходимость самостоятельно открывать и закрывать дверь, но это было мелочью по сравнению со всеми плюсами. Впрочем, эту точку зрения разделяли не все. Плохо скрываемое недовольство “старых” сотрудников администрации из-за отсутствия охранника буквально витало в воздухе. Смешно, но это не было связано с вопросами безопасности - охранников традиционно просили помочь что-то перенести и нагружали иными мелкими просьбами, после отказа от поста охраны сотрудникам пришлось решать такие вопросы самостоятельно. Впрочем ненадолго. После ухода моей команды все вернулось на свои места - в 2023 году на сайте Госзакупок администрация муниципального округа Ломоносовский опять разместила тендер на пост охраны...

2.9.2. Оптимизация расходов

Не от всех закупок можно было отказаться, но это не значило, что нельзя было повысить эффективность расходов. Например, мы отказались от заключения прямого контракта на уборку помещения, вместо этого выставив эту закупку на тендер. Это привело к незначительному увеличению общей стоимости контракта (вместо чуть больше 16 тысяч рублей за месяц стало 17 тысяч), но зато это был конкурентный способ^[78]. Перевод контракта на уборку на тендерную основу также позволял высвободить соответствующую сумму из-под установленного 2-миллионного потолка прямых контрактов и при необходимости использовать ее оперативно на что-то нужное (например, дополнительный выпуск газеты).

Впрочем были и сложности. В отличие от компании, с которой ранее был заключен прямой договор, и которой были известны все требования администрации, новый подрядчик, получивший контракт по итогам тендера, поначалу вел себя довольно странно, в том числе попытался “по понятиям” уладить ситуацию, когда их сотрудник не выполнил обязательств. Вместо того, чтобы официально урегулировать претензии уменьшением счета или заключением дополнительного соглашения, представитель подрядчика буквально швырнул на стол тысячу рублей... Естественно ему сразу объяснили, что так делать нехорошо. Но даже после этого решить вопрос цивилизованно эта компания не захотела, поэтому администрации пришлось идти в суд из-за этой

тысячи рублей. Сумма была незначительной, но администрация несет ответственность за использование бюджетных средств, поэтому суд был скорее обязанностью нежели инициативой. Мы его в итоге выиграли, достигнув сразу две цели: “защитив” бюджетные средства и отбив у недобросовестного подрядчика желание в будущем участвовать в наших тендерах.

Еще одной услугой, от которой нельзя было отказаться, был доступ к справочной правовой системе. С учетом того, что сверяться с законами нужно было буквально каждый день, например, для подготовки обоснованного запроса в мэрию или для юридического подкрепления жалобы жителя, возможность использования актуальной базы нормативных документов была критически важной. Заключение этого контракта мы также перенесли на портал Госзакупок.

Потрясающий бардак был с обслуживанием сайтов и выпуском газеты. Достаточно сказать, что этими довольно разными направлениями почему-то занималась одна компания. Причем “занималась” - это громко сказано. Газета и сайт выглядели ужасно, а газета еще и разносилась из рук вон плохо - фактически часть денег компания получала просто так. Особенно выдающимся был один случай. Я решила лично проконтролировать разноску одного номера и пройти по адресам доставки в тот же день. Ожидаемо во многих домах газет просто не было. Когда я попыталась обсудить эту ситуацию с подрядчиком, то в ответ получила обвинения во вранье. Несмотря на обилие поводов за все время работы в администрации, это был единственный раз, когда я себе позволила отойти от формального способа общения и

эмоционально объяснила собеседнику его неправоту. Это сработало: мы договорились о финансовой компенсации по дополнительному соглашению.

Но это был не более чем промежуточный этап. Учитывая качество предоставляемых услуг, было очевидно, что с этими подрядчиками надо прощаться. И дело было не только в неудовлетворительном сервисе, сам механизм взаимодействия был чудовищно неудобным. Я уже рассказывала, что для публикации видеозаписи заседания Совета депутатов на сайте, надо было сначала направить это видео подрядчику (через закачивание на один из облачных сервисов). С учетом того, что публикация все равно проходила через Ютьюб, ссылка на который потом встраивалась в сайт, смысла в этих действиях не было никакого. Аналогичная ситуация была и с публикацией новостей или официальных документов - их надо было направить подрядчику. Делать это самостоятельно было невозможно - у администрации не было доступа к своему же сайту и даже к личному кабинету на сайте компании-хостера! Впрочем, после того, как я узнала, что пароль к официальной электронной почте администрации представляет собой буквально ее же телефонный номер (с добавлением буквы "т"), больше я любым другим "странностям в сфере IT" не удивлялась.

Чтобы исправить эту ситуацию я решила прежде всего разделить темы обслуживания сайта и выпуска газеты. Тендеры на газету сохранились (причем при росте тиража и очевидном росте качества газеты стоимость ее выпуска выросла незначительно - с 614 тысяч в 2019 году до 713 тысяч рублей в 2021), а вот сайтами я решила заниматься самостоятельно. Во-

первых, у меня был соответствующий опыт, во-вторых, объем работы был не такой большой. Из регулярных действий - только продление хостинга и доменного имени (раз в год) и размещение официальных документов и видеозаписей (примерно раз в месяц). Все остальные материалы, вроде памятки призывникам или онлайн-конструктора жалоб по теме защиты прав потребителей, были нашими собственными инициативами. Отказ от услуг посредников в обслуживании сайтов позволил сэкономить около 90 тысяч рублей - не очень большая сумма в рамках годового бюджета администрации, но зато это позволило существенно оптимизировать вопросы публикации наших материалов в интернете. Теперь можно было мгновенно размещать что-то в сети, вести прямые трансляции на Ютьюб, а также оперативно дорабатывать сайт, наполняя его дополнительным функционалом.

2.9.3. Помещения

Вопросы, касающиеся занимаемых помещений, были отдельной головной болью и хорошим примером того, что может скрываться за ширмой “эффективного хозяйствования”, которую так любят московские власти. В наследство от прошлых глав администраций мне достался целый ворох проблем, которые было не так-то просто решить.

Первой такой проблемой была перепланировка. Проведенная при первичном ремонте помещения более 10 лет назад, она не была узаконена^[79]. Во время ремонта часть стен была незначительно передвинута, но проблема была не в самом факте переносе, а в том, что это затрагивало в том числе вентиляционный короб. Чиновники, занимающиеся согласованием перепланировок требовали, чтобы это было обязательно исправлено. Грубо говоря, нам нужно было сделать ремонт ремонта.

Ситуация осложнялась еще и тем, что не все помещения, расположенные за входной дверью в администрацию, находились в нашем распоряжении. В одной из комнат, примыкающей к месту проведения работ, находился архив управы, то есть юридически это помещение было в ведении управы.

Но и это еще не все: помещение, в котором проходили заседания Совета депутатов, было странной Г-образной формы, что было неудобно для посетителей, которые не могли видеть, что происходит за столом заседаний. Чтобы это исправить, мы

просили у мэрии (именно она была юридическим собственником всего помещения) согласия на передачу нам помещений управы для их дальнейшего переоборудования под новый, более удобный, зал заседаний. На эту переписку ушло довольно много времени, и, к сожалению, в итоге мы все равно получили отказ. Стало понятно, что придется ограничиться выполнением формальных требований для согласования перепланировки.

Ремонт за счет бюджетных денег довольно непростая процедура, каждый этап которой должен быть задокументирован: подготовка технического задания, подготовка проекта ремонта, проведение тендера и лишь потом сам ремонт. К моменту моего увольнения, с учетом времени, затраченного на переписку по этой теме, были пройдены все подготовительные этапы, уже можно было готовить размещение закупки.

Другая проблема вскрылась по ходу продвижения темы с узакониванием перепланировки. Оказалось, что пандус и навес над крыльцом, установленные перед входом в администрацию, тоже не были никак юридически оформлены. По воспоминаниям сотрудников это все когда-то было установлено “Жилищником” “в рамках усиления контроля города за доступностью учреждений для жителей, пользующихся инвалидными колясками”. Интересно, что в “Жилищнике” никаких документов на этот счет тоже не оказалось. Ситуация выглядела бы забавно, если бы не одно но: пластиковый навес над крыльцом уже изрядно был потрепан, любое усиление ветра - и его просто сорвет. При этом починить его за счет администрации, по словам главного бухгалтера, было невозможно, так как юридически он ничей, а значит деньги на его

ремонт будут признаны нецелевым расходованием средств со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Еще одной проблемой нашего помещения были частые потопы. Только за время моей работы их было несколько, один другого веселее. Один из потопов случился вечером 31 декабря. Тогда охранник в администрации еще был, поэтому и я, и “Жилищник” были оперативно оповещены. Течь довольно быстро остановили, но ранним утром первого января мне все равно пришлось идти на работу для выяснения последствий и составления первых документов для будущего возмещения ущерба. Еще один запомнившийся потоп случился в рабочий день, но зато был гораздо более масштабным: и внутри дома, и снаружи вода лилась настоящим водопадом. В результате у нас не просто намочка штукатурка, а отваливались набухшие от воды плиты фальшпотолка. На этом фоне регулярные, но небольшие протечки можно было и вовсе не учитывать. Поскольку все заливы нужно было юридически корректно оформлять, каждый раз вся процедура, включающая поиск оценщиков, подготовку претензий и исков в суд, растягивалась на многие месяцы и отнимала кучу времени у сотрудников юридического отдела (все дела, к слову сказать, были выиграны в суде).

Помимо этого время от времени также давали о себе знать проблемы с электрической проводкой и канализацией. Все это также было следствием изначально халтурного отношения к ремонту, выполненного без нормального проекта.

Словом, помещения администрации доводили меня до ручки своими бесконечными неприятными сюрпризами. Это направление

работы - единственное, от расставания с которым я испытала настоящее облегчение.

2.9.4. Закупки

В этом была особая ирония судьбы - перенести человека, долгое время публично критиковавшего городские тендеры и госзакупки в целом, по другую сторону баррикад. Теперь вместо того, чтобы отслеживать электронные аукционы и конкурсы, мне нужно было их организовывать. Учитывая особенности администрации, как заказчика (прежде всего - узкий перечень полномочий), проведение тендеров выглядело достаточно рутинной процедурой: нужно было максимально конкретно описать объект закупки, определить стартовую цену на основе нескольких коммерческих предложений или публично доступной информации и подготовить большой пакет документов с формальными требованиями (которые, как правило, не менялись, поэтому оформление этих документов чаще всего представляло собой копирование с незначительными изменениями).

Мне хочется, чтобы эта книга была максимально честна в описании событий внутри и вокруг администрации, поэтому я не буду делать вид, что с нашими тендерами все было идеально. Нет, безусловно там не было нарушений, которые могли бы быть расценены, как коррупция, но к некоторым хитростям прибегать приходилось просто для того, чтобы закупка в принципе состоялась. Например, несколько раз тендеры по приобретению техники срывались из-за того, что по ним не поступало заявок. Скорее всего это было связано как со специфическим набором оборудования, так и с малым объемом. Для участия в торгах

надо подготовить достаточно объемный пакет документов в довольно сжатые сроки. Временные издержки на эту работу для потенциального поставщика могут банально не окупиться по итогам розыгрыша контракта. Не говоря уже о том, что поставщик заранее должен был беспрекословно соглашаться со всеми требованиями заказчика, включая срок поставки и гарантийный срок. Поэтому чтобы все-таки купить 4 новых системных блока для администрации мне пришлось найти на сайте Госзакупок поставщика, который недавно выиграл аукцион на поставку примерно такого же оборудования, и поинтересоваться, насколько им было бы интересно принять участие в нашем аукционе. При этом никаких “особых” условий не предполагалось - допуск потенциальных подрядчиков к торгам и определение победителя всегда осуществлялись честно, полностью в соответствии с процедурой, определенной законом. Доказательством этого, в том числе стала эта же самая закупка системных блоков. Компания, с которой я предварительно обсуждала их участие в аукционе, на него просто не заявила, контракт достался неизвестному мне подрядчику, который в итоге исполнил его без каких-либо нареканий.

Но этим сложности процедуры конкурентных закупок не исчерпывались. Если вы подумали, что после этой закупки у нас появились наконец новые компьютеры, то это не так. Еще на этапе подготовки закупки главный бухгалтер сообщила мне, что покупка системных блоков в сборке - это какой-то очень сложный, чуть ли не невозможный, случай, поскольку в одну закупку включаются сразу и приобретение комплектующих (товар), и сборка (услуга). Помня о том, что наши тендеры по технике и без

этих сложностей срывались, мы решили максимально упростить ситуацию и оставили в закупке только сами комплектующие, которые потом мы на пару с главой муниципального округа Гордеем Нефёдовым и собрали без всякого тендера^[80].

Тендеры по мероприятиям тоже не обходились без предварительной проработки. С закупкой техники или любых других товаров, у которых есть четкие характеристики, однозначно идентифицирующие нужную вещь, все просто - у подрядчика нет возможности поставить что-то не то (в противном случае, это будет очень легко обжаловать). Описать же творческие услуги так, чтобы это не оставляло подрядчику поля для маневра, довольно сложно. Закон о госзакупках фактически запрещает указывать конкретные бренды или названия (скажем, название музыкальной группы), а под абстрактное описание, например, условный “квартет духовых инструментов” попадает сразу множество коллективов, профессионализм которых, очевидно, сильно разнится. Это приводит к тому, что описание объекта закупки для праздничного мероприятия может выглядеть достаточно экзотично, в духе: “солист-баритон, призер конкурса талантов республики Адыгея в 2006 году”. Когда я находила подобные тендеры до работы в администрации, у меня сразу же срабатывал внутренний сигнал тревоги: “Ну как же! Тут же очевидный предварительный сговор!”. Опыт муниципальной службы позволил взглянуть на эту проблему с другой стороны. Безусловно, в таких закупках нельзя исключать и коррупционной составляющей, но во многом это вынужденная мера, направленная на то, чтобы гарантированно получить нужного исполнителя, в профессионализме которого заказчик уверен.

Как купить туалетную бумагу, если это госзакупка?

Покупая туалетную бумагу для дома, люди обычно ограничиваются общими представлениями о ней: мягкость, предельная цена. К государственным и муниципальным закупкам этот подход не применим, потому что под условный запрос “двухслойная туалетная бумага до 100 рублей за рулон” подойдет огромное количество вариантов. Какой плотности бумага? С ароматом или без? Нужна ли смываемая втулка?..

Вот как традиционно описывалась туалетная бумага для закупок администрации:

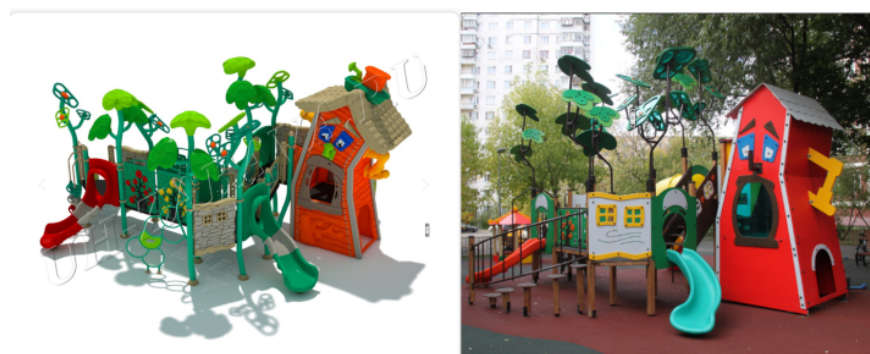
- Бумага туалетная биоразлагаемая: да.
- Количество рулонов в упаковке, шт.: ≥ 12 .
- Тип туалетной бумаги: многослойная.
- Форма выпуска: рулон.
- Количество слоев: не менее 2.
- Диаметр рулона, см.: не более 18,8.
- Ширина рулона, см.: не более 9,7.
- Длина рулона, м.: не менее 170.
- Количество листов в рулоне, лист.: не менее 1214.
- Размер листа, см.: не более 9,5x14.
- Плотность материала, г/м²: не менее 16,5.
- Наличие втулки: есть.
- Смываемая втулка: нет.
- Диаметр втулки, см.: не более 5,9.
- Цвет бумаги: белый.
- Тиснение: наличие.
- Перфорация: наличие.
- Рисунок: наличие.
- Аромат: отсутствует.
- Вид сырья: переработанное сырье.
- Система Tork: T2.
- Назначение: профессиональное.

Такое подробное описание требовалось не из-за того, что нужна была какая-то особо роскошная бумага - это просто было выполнение формальных требований (максимально детально описать все характеристики покупаемого товара). По итогам мы получали совершенно обычную, ничем не примечательную бумагу.

Важность конкретики при описании объекта закупки я люблю показывать с помощью одного реального примера. На иллюстрациях вы можете видеть два детских комплекса, сходных по концепции, которую условно можно назвать “заколдованным лесом”. При этом разница моделей видна невооруженным глазом: «домик» и «деревья» вместо полиэтилена низкого давления сделаны из фанеры, на ступеньках и платформах отсутствует слой ударогасящей резины и так далее. Из-за использования упрощенных материалов второй комплекс существенно дешевле, что позволяет недобросовестным чиновникам заказывать такой комплекс по цене качественного, а разницу в стоимости делить с поставщиком.

Этот пример родом из Ломоносовского района: на “Активном гражданине” людям показывали картинку первого комплекса, а поставили в итоге второй [\[81\]](#).

Ожидания и реальность



Детский игровой комплекс, победивший в голосовании на портале "Активный гражданин" (ООО ГК "ЗАБАВА") и детский комплекс, который в итоге был установлен

При этом стоит сказать, что в том, как организованы закупки с использованием бюджетных средств, были и несомненные плюсы, к которым прежде всего относился портал “Госзакупки”. Публикация всех тендеров (включая закупочную документацию, результаты торгов, акты приемки работ и т.д.) на одном сайте с возможностью искать закупки по различным критериям существенно упрощает контроль за расходованием бюджетных средств. Но и минусов хватает. Один из ключевых на мой взгляд - отсутствие у активистов возможностей оспорить тендер, даже, если в нем есть очевидные нарушения. И не только у активистов. Даже официальная должность не всегда помогает.

В 2021 году мы пробовали оспорить тендер^[82] на замену асфальта в Ломоносовском районе, поскольку в нем не было никакой конкретики. Например, в качестве адреса проведения работ было просто указано название района, что с учетом суммы закупки (почти 58 миллионов рублей) оставляло широкие возможности для приписок и воровства бюджетных денег - как проконтролировать объем и качество работ, если не ясно, где должны уложить новый асфальт?.. Жалобу оставили без удовлетворения. Единственным исключением из этого правила, пожалуй, можно считать заметные общественные кампании протеста, как это было в случае с тендером на реконструкцию парка “Собачка”.

Помимо тендеров были и простые закупки, проходившие по прямым договорам. Единственным ограничением в этом случае было то, что общая сумма таких закупок не должна была превышать 2 миллиона рублей в год. Но даже прямые закупки были окутаны бюрократией: сначала надо было согласовать

договор с поставщиком, потом подписать его, убедиться, что поставщик есть в базе казначейства (если его не было, нужно было писать запрос на внесение) и так далее. Особенно нелепо это выглядело с небольшими закупками: некоторые договоры на 5 или 10 тысяч рублей порой требовали больше времени на доработку, чем иной тендер.

Единственным радостным исключением тут были закупки в известной компании, поставляющей товары для офиса. В этом случае не нужно было каждый раз заключать отдельный договор, действуя в рамках предварительно заключенного рамочного соглашения. Это приводило к тому, что у этого поставщика покупались не только канцелярские принадлежности, но и мебель с техникой, которые были нужны достаточно оперативно.

После опыта работы в предвыборных штабах, в которых дорога каждая минута, медлительность и забюрократизированность бюджетных закупок доводила меня до белого каления. Во многом именно это было причиной того, что многое нам самим пришлось делать буквально вручную: та же самая сборка системных блоков, о которой я писала выше. Чтобы не испытывать постоянную фрустрацию от невозможности оперативно что-либо приобрести, нужно было тщательно планировать все закупки. Но если с крупными и прогнозируемыми контрактами, вроде газеты или справочной правовой системы, это более-менее работало, то с мелкими уже не очень. Практика показала, что продуманные планы могут в какой-то момент стать неактуальными, и здесь я говорю даже не о войне и ковиде, пришедшихся на период моей работы в администрации, а о более

мелких, но важных темах, которые появлялись буквально каждую неделю и требовали внимания.

Война, конечно, тоже повлияла. Например, сценарий районного праздника, посвященного Дню Победы, разработанный в 2020 году и нереализованный из-за ковида, после начала войны был уже неактуален. Несмотря на все затраченное на его проработку время, для меня было совершенно невозможно праздновать 9 мая в 2022 году, как будто ничего не изменилось. Долгое время казалось, что администрация к этому дню вообще ничего делать не будет, но незадолго до самой даты мне в голову пришла идея с интерактивной экскурсией^[83]. К этому моменту времени на поиск подрядчика уже не было, поэтому таблички, которые в итоге были установлены на бульваре, я делала вручную, закупив все необходимые материалы в строительном магазине.

Завершая тему закупок стоит сказать, что одним из самых больших моих разочарований стало то, что администрация ничем не могла помочь жителям во время эпидемии, несмотря на то, что в нашем распоряжении была не такая уж маленькая сумма (на тот момент - чуть меньше 40 миллионов рублей, сэкономленных за предыдущие годы). Проблема, как несложно догадаться, была все в том же - отсутствие полномочий. У меня была шальная идея попробовать купить для жителей хотя бы одноразовые маски, подведя эту закупку под сувениры, но, проанализировав все на холодную голову, я от этого отказалась. По сравнению с исследованием парка, которое формально было проведено, как лекция к Международному Дню Дружбы (лекция действительно была), в этом случае сумма закупки была слишком велика и обязательно привлекла бы внимание

контролирующих органов, что вместе с шаткостью оснований (“медицинские маски как сувениры”) обернулось бы проблемами.

2.10. Разные мелочи

2.10.1. Награждение почетных жителей

В 2021 году к главе муниципального округа обратилась активная участница районного Совета ветеранов^[84] с предложением наградить ветеранов Великой Отечественной Войны, которые живут в Ломоносовском районе, знаком “Почетный житель”. Такое решение не принимается единолично - по регламенту эту инициативу должен был рассматривать Совет депутатов после того, как она наберет достаточную поддержку со стороны жителей. Вместе с тем сложно было бы предположить, что Совет депутатов откажется это согласовать, а значит администрации надо было начинать подготовку награждения.

Традиционно в Москве почетный житель муниципального округа получает медаль и удостоверение к ней. Это не дает каких-то льгот или преимуществ (например, скидки на оплату коммунальных услуг), а является просто формой общественного поощрения. В Ломоносовском районе за период работы двух составов Советов депутатов (начиная с 2012 года) никого таким образом не награждали, но медали были все же закуплены “про запас”. Проблема была в том, что они были приобретены достаточно давно и на самих медалях было указано еще старое название - “Внутригородское муниципальное образование Ломоносовское” (после инициированной московской мэрией реформы 2012-2013 годов - “Муниципальный округ Ломоносовский”, аналогичные изменения произошли и в других

округах). С одной стороны - разница была небольшой, с другой - все же довольно очевидной. Стало понятно, что нужно заказывать новые знаки отличия.

Как это часто бывает, эта ситуация создала не только проблемы, но и перспективы: мне никогда не нравилось использование формата медалей по незначительным поводам, поскольку это обесценивает полноценные медали (прежде всего, конечно, боевые). Формат значков во многих случаях выглядит гораздо уместнее (например, именно такой формат используется для награждения почетных доноров). Поэтому для этого (и будущих) награждений почетных жителей муниципального округа Ломоносовский было решено сделать не медали, а значки, представляющие собой стилизованную карту района.



Готовые значки и удостоверения почетных жителей Ломоносовского района

Казалось бы, в вопросе награждения почетных жителей своего района, тема недостаточности полномочий, уже неоднократно

затронутая в книге, возникнуть не может, но нет. В Москве есть специальный орган, который согласовывает формат наградных знаков. Естественно, наше нестандартное для Москвы предложение Геральдическим советом города согласовано не было. С другой стороны, пример со значками, наверное, даже больше, чем с лавочками, показывает ущербность системы распределения власти в Москве: если органы местного самоуправления не имеют права самостоятельно определить, как и чем награждать отличившихся жителей своего района, то с такой системой определено что-то не так.

Отказ в официальной регистрации значков тем не менее никак не повлиял на само награждение: депутаты приняли соответствующее решение и значки, вместе с удостоверениями были по договоренности переданы инициативной группе, которая вручила их ветеранам.

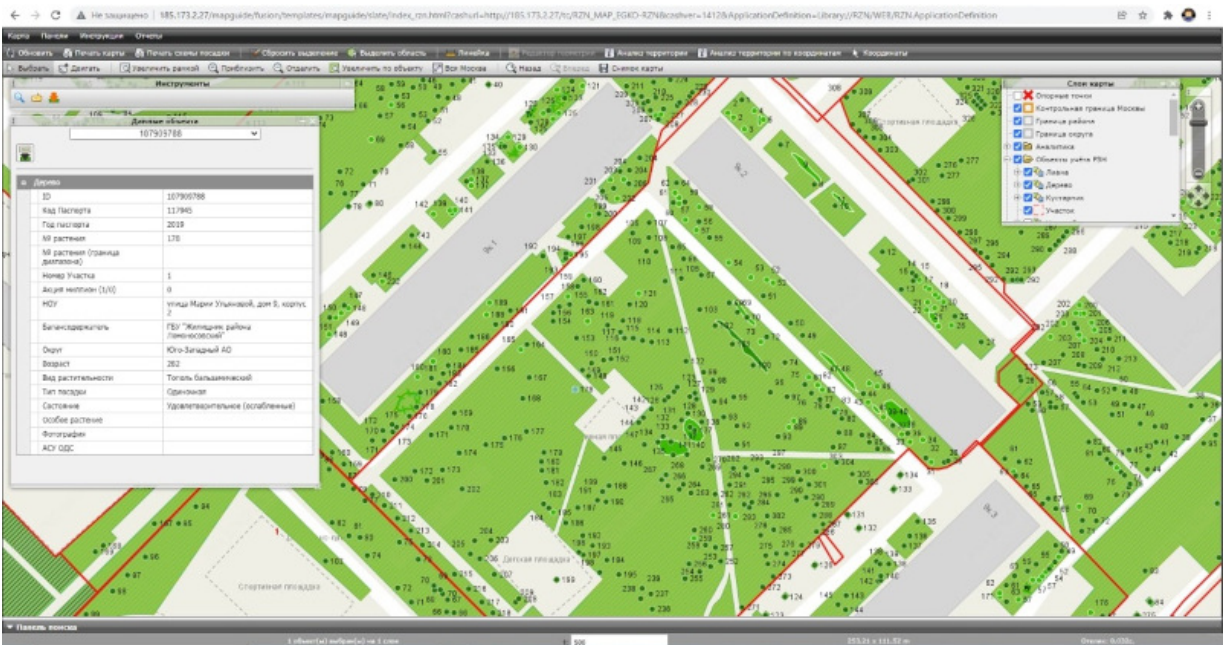
2.10.2. “Реестр зеленых насаждений”

Критикуя часто и по делу московские власти, в то же время было бы странно отказывать им в достижениях, например, в высоком уровне цифровизации города. Очевидно, что электронная запись ко врачу через ЕМИАС гораздо удобнее необходимости дозваниваться в поликлинику, как и внесение данных о счетчиках воды через mos.ru, а не путем опускания заполненных бумаг в специальный ящик (вопросы эффективности бюджетных трат на разработку и поддержание всех цифровых систем, а также правомерности использования получаемых данных о горожанах оставим за рамками этой книги). Но помимо сервисов для жителей, развивались и цифровые системы для контроля за городским хозяйством. Постепенно эти системы объединялись, что в итоге привело к появлению “Монитора Мэра” – информационной системы, позволяющей городским руководителям разного уровня (включая мэра) иметь круглосуточный доступ к наиболее важной информации о городе, в том числе о количестве жалоб на городском портале “Наш город”^[85].

Иными словами к началу 2020-х годов в мэрию стекался огромный объем данных, позволяющий оценивать эффективность работы тех или иных служб и чиновников. Проблема была в том, что у органов местного самоуправления доступа к этой информации не было (даже в рамках своих районов). Мы пытались получить доступ хотя бы к одной из подсистем^[86], в

которой обобщаются данные об обслуживании дворовых территорий, но, конечно, получили отказ с указанием на то, что по регламенту доступ к системе для органов местного самоуправления не предусмотрен.

На нашу удачу у каждой системы был свой порядок работы. Например, у АСУ “Реестр зеленых насаждений”, в которой аккумулируются все данные о состоянии и обслуживании городских газонов, деревьев и кустарников. Прочитав регламент доступа к системе, я обнаружила, что (по очевидному недосмотру его составителей) получить доступ к системе можно фактически любому юридическому лицу^[87]. Поскольку администрация муниципального округа является полноценным юридическим лицом, мы направили в Департамент информационных технологий соответствующий запрос и получили доступ к системе. Я не могу сказать, что мы пользовались ей часто, но предоставленный доступ позволил получить важную информацию, в том числе о том, к какому типу относятся газоны в разных местах района (это было важно, поскольку от типа газона зависело количество покосов, за чем пристально следили районные активисты).



Скриншот из "Реестра зеленых насаждений", двор на улице Марии Ульяновой, Ломоносовский район

2.10.3. Поддержка инициативных жителей

С мероприятиями для жителей у нас не задалось из-за регулярных отказов в их согласовании, зато получилось с конкурсами. При всем желании запретить их проведение чиновники из префектуры не могли. Помимо уже упомянутых тут фотоконкурса и конкурса презентаций о Николае Пилюгине мы провели конкурс в поддержку активных жителей под названием “Лучшие районные инициативы”.

Имея в прошлом собственный опыт районного активизма и представляя, с какими трудностями приходится сталкиваться людям, которые хотят реализовать общественно-полезную инициативу, я предложила депутатам поощрить жителей, которые занимаются этим в Ломоносовском районе. Идея нашла поддержку: администрация занималась технической подготовкой, а депутаты должны были войти в комиссию по выбору победителей конкурса и принять участие в награждении.

В 2021 году победители были определены в 4 номинациях:

- “Создание комфортной среды” - был выбран проект по раздельному сбору отходов;
- “ЖКХ” - решено было отметить тщательно подготовленное и проведенное жителями общее собрание собственников;
- “Спорт и досуг” - безоговорочным победителем стал хор, созданный жителями района;
- “Добрососедство” - победила команда администраторов и модераторов самой популярной районной группы в соцсетях.

Изначально этот конкурс планировалось сделать ежегодным, тем более что разнообразных проектов и инициатив жителей в Ломоносовском районе хватало, но в 2022 году началась война и стало уже не до добрососедских конкурсов.

2.11. Сотрудники

Эта глава была написана первой. Когда мысль о книге появилась у меня впервые, мне прежде всего хотелось рассказать о результатах, которых удалось достичь вопреки практически полному отсутствию полномочий, а не о сотрудниках. Но события последних месяцев, которые я провела в администрации, вывели тему взаимодействия с сотрудниками на первый план. Для меня этот текст стал своего рода терапией после жестокого разочарования в людях, с которыми я работала.

Когда поздней осенью 2019 года я пришла в администрацию, ее кадровый состав выглядел следующим образом: начальник организационно-юридического отдела (с 2017 года исполняющий обязанности главы администрации), советник, главный бухгалтер и простой бухгалтер. Еще один сотрудник в должности советника уволился одним днем после того, как Совет депутатов сделал фактическим главой администрации Гордея Нефёдова. Итого: 4 человека. 4 женщины, работающие в администрации долгие годы (часть - десять лет и больше) и еще большее время работающие в бюджетной сфере. Все ощутимо старше меня.

Естественно, я не строила иллюзий о радушном приеме и слаженной командной работе с первых же дней. Мой план был следующий: выяснить квалификацию каждого сотрудника, при необходимости избавиться от тех, чья квалификация недостаточна, нанять недостающих сотрудников, ну и, конечно, личным примером мотивировать людей работать лучше. Сразу

скажу, что с последним пунктом я полностью провалилась, но обо всем по порядку.

2.11.1. Хитрости с оплатой труда

Так уж получилось, что одной из задач, которыми мне выпало заниматься сразу по приходу в администрацию, касалась именно сотрудников, а вернее, система оплаты их труда. Более того, эта тема красной линией прошла через все три года, которые я провела на этом посту, и скандально напомнила о себе в 2022 году.

Еще до того, как я официально оформилась в штат, мне удалось посмотреть некоторые публично доступные документы муниципального округа, а также ознакомиться с теми, которые были в распоряжении депутатов и главы округа. Несмотря на то, что опыта муниципальной службы у меня до этого не было, у меня был существенный опыт в анализе нормативно-правовых актов. Благодаря этому я сразу обратила внимание на странное расхождение в нескольких документах. В Положении об оплате труда, которое утверждалось Советом депутатов, предельный размер одного из коэффициентов был равен 2, а в распоряжениях, которые издавались ВрИО главы администрации, этот же коэффициент был равен 6. Как нетрудно догадаться, речь шла о коэффициентах, участвующих в расчете оплаты труда сотрудников администрации.

Система оплаты труда муниципальных и государственных служащих существенно отличается от того порядка, который существует в небюджетной сфере. Заработок муниципального служащего состоит из оклада, применяемых к окладу

коэффициентов, а также из дополнительных выплат - премий, выплачиваемых по решению руководителя, и материальной помощи. Кстати, с матпомощью связан один смешной эпизод. Когда я брала свой единственный за время работы в администрации отпуск, главный бухгалтер сообщила мне о том, что в моем заявлении на отпуск не указана материальная помощь. Я ответила, что мои жизненные обстоятельства позволяют мне не нуждаться в материальной помощи. На это главбух пожала плечами и вышла. Я не проверяла расчет отпускных, поэтому не знаю, выплатили мне матпомощь или нет, но только через год после этого случая, перечитывая закон о муниципальной службе в Москве^[88], я обнаружила, что она, оказывается, входит в число обязательных выплат. Да, вот так забавно составлен закон: нуждаешься ты или нет, но материальная помощь тебе положена по умолчанию...

Но, возвращаясь к странностям с коэффициентами. Общая формула для расчета вознаграждения, которое сотрудник администрации получит за свою работу, по состоянию на 2019 год выглядела так:

Оклад + оклад x коэффициент стажа + оклад x коэффициент чина + оклад x коэффициент за особые условия работы + оклад x коэффициент ежемесячного денежного поощрения + премия (выплачиваемая только по решению руководителя).

Например, для начальника отдела (главная группа должностей) со стажем муниципальной службы больше 15 лет в чине советника муниципальной службы Москвы 1-го класса в 2019 году расчет выглядел бы так:

11.960 (оклад) + **3.588** (надбавка за стаж, 30% от оклада) + **5.920** (надбавка за чин) + **14.352** (надбавка за особые условия, 120% от оклада) + **23.920** (ежемесячное денежное поощрение, коэффициент 2 к окладу) = **59.740 рублей** (без учета премий и до выплаты налога на доходы физического лица).

Такой расчет полностью соответствовал бы Положению об оплате труда, но в реальности цифры были совершенно иные. Сотрудник, исполнявший в то время обязанности главы администрации, в нарушение действовавшего Положения об оплате труда, установил всем муниципальным служащим администрации коэффициент ежемесячного денежного поощрения равным 6 (а не 2, как в Положении). В результате, 23.920 рублей из примера выше превратились в 71.760. Почти 50 тысяч рублей только по одному сотруднику и только за один месяц. До того момента, как эта схема была раскрыта, неправомерным образом было потрачено более 1 миллиона рублей бюджетных средств.

Разбираться с сотрудниками пришлось Гордею Нефёдову, поскольку формально руководителем администрации в то время был он. Чтобы компенсировать растрату бюджетных средств был подан иск в суд. К огромному удивлению, суды (и первый, и последующие) встали на сторону ответчиков - сотрудников администрации, подписавших распоряжения, которые устанавливали завышенные коэффициенты (сотрудников было два, поскольку одно из распоряжений было подписано во время отпуска "основного" временно исполняющего обязанности). Не помогло даже привлечение прокуратуры.

С прокуратурой вообще получилось интересно. Я неоднократно была свидетелем особенного внимания представителей прокуратуры к решениям Совета депутатов (особенно к политическим заявлениям), а также регулярно получала из этого ведомства разнообразные запросы с пометкой "срочно" и информационные бюллетени. Все это осложняло

работу, поскольку на все эти письма и подготовку ответов требовалось время. А вот помощи от прокуратуры я не припомню. Достаточно сказать, что в деле о завышенных коэффициентах прокуратура появилась только после того, как мы сами направили им итоги нашего внутреннего расследования. Если бы не этот “самодонос”, полагаю, что они так и остались бы в неведении.

Тем не менее положительный результат от всей этой истории все-таки был. Во-первых, неправомерные распоряжения были сразу же отменены, во-вторых, сотрудник, который отвечал за их утверждение уволился по собственному желанию (на участие в судах в качестве ответчика это никак не повлияло). Это его решение, как я поняла с опытом, стало буквально подарком, так как уволить муниципального служащего не так-то просто.

2.11.2. Коллектив

Чтобы быстро понять, чем же занимаются сотрудники, оценить их эффективность и при необходимости внести изменения в кадровый состав администрации, я предложила ввести систему еженедельных отчетов, которая практиковалась в крупной компании, где я ранее работала. Отчет готовился в последний рабочий день недели и представлял из себя два списка: один - с описанием выполненного за неделю, а другой - с планами на следующую.

Информация из этих отчетов в целом соответствовала тому, что было заметно в ходе простого наблюдения за сотрудниками и просмотра подготавливаемых ими документов. Вся деятельность администрации муниципального округа Ломоносовский до начала ее реформирования в 2019 году сводилась к пересылке корреспонденции депутатам, подготовке редких заседаний Совета депутатов (примерно раз в месяц) и обслуживанию самой администрации: подготовке бесконечных финансовых и бухгалтерских отчетов, оплаты счетов, расчету зарплаты, согласованию договоров и прочего. Это даже звучит скучно, но люди умудряются заниматься этим десятилетиями.

Здесь надо сделать одно важное уточнение. Любой честный труд, по моему мнению, достоин уважения, и в основе даже самых великих достижений лежит незаметная работа сотрудников низового уровня, чьи задачи, как правило, выглядят достаточно рутинно. Весь вопрос в итоговых результатах работы. Мне

понятна роль сотен инженеров, занимавшихся расчетами, которые в итоге позволили запустить спутник в космос. Но какой результат дает работа сотен сотрудников муниципальных администраций в Москве?.. [\[89\]](#)

Наблюдая за тремя оставшимися в администрации муниципальными служащими, я пришла к следующему выводу: это люди, неплохо справляющиеся с узким кругом своих вопросов, но абсолютно безынициативные (кто-то в силу лени, кто-то из-за отсутствия инициативности как таковой) и временами демонстрирующие крайне вздорный характер. В общем, классическая история о том, как сотрудники “приросли” к месту.

Встал вопрос - что с ними делать? Для меня это был очень непростой выбор. Всех уволить и набрать новых? Но откуда вдруг возьмутся инициативные работники с опытом работы в бюджетной сфере? Если на позицию юрисконсульта вполне можно было рассмотреть человека без специфического опыта работы в управах, префектурах и разных ГБУ, то идея взять на позицию главного бухгалтера человека, который ранее не работал в бюджетной сфере, выглядела просто самоубийством. А люди с релевантным опытом работы в бюджетной сфере вряд ли сильно отличались бы от уже имеющихся сотрудников. Никого не увольнять? И каждый день видеть людей, которые и пальцем не пошевелият лишний раз, если это не входит в их должностную инструкцию?

Выбор осложнялся тем, что я понимала зависимость своего положения от состава Совета депутатов. Я брала обязательства перед составом депутатов, полномочия которого заканчивались в 2022 году. Уже в 2019 году вероятность возвращения в

следующем созыве большинства “Единой России” представлялась высокой, а значит столь же существенной была и вероятность моего увольнения (я, разумеется, не собиралась помогать депутатам от этой партии). Зная особенность людей из бюджетной сферы прирастать к своим местам, представлялась крайне сомнительной мысль, что кто-то из опытных сотрудников согласится на рискованный вариант с высокой вероятностью в ближайшем будущем снова искать себе новое место.

Взвесив оба варианта, я, как мне казалось, выбрала “меньшее из зол”. Мне очень не хотелось отвлекаться на необходимость поиска новых сотрудников с соответствующим опытом для позиции бухгалтеров и советника, отвечающего за оформление проектов решений Совета депутатов и протоколов заседаний, поэтому решено было никого не увольнять, но одновременно привести их уровень заработной платы в соответствие с объемами работы, то есть снизить (по сравнению с временами до “реформы” администрации).

После того, как решение по самому насущному кадровому вопросу было принято, начался процесс притирки друг к другу. Несмотря на плохо скрываемые скепсис и недоверие, которые поначалу проявляли ко мне сотрудники, мне было важно установить с ними нормальные рабочие отношения. Естественно, ни о каком заискивании речь не шла. Я планировала этого достичь за счет того самого личного примера. Я много работала, и результаты этой работы были заметны почти сразу (например, сайт^[90], простыми словами объясняющий особенности бюджета муниципального округа, я сделала еще до официального трудоустройства), и через некоторое время это привело к

изменению ситуации - обстановка на рабочем месте стала менее напряженной. По прошествии двух лет мне даже стало казаться, что, несмотря на разницу в возрасте и жизненном опыте, у меня все же получилось зажечь в “старых” сотрудниках угасший интерес к работе и создать что-то вроде, если не дружеских, то доброжелательных отношений. На каком-то этапе коллеги даже стали делиться со мной новостями о своих семьях.

Правда, один из сотрудников - младшая по должности бухгалтер - под влияние этой атмосферы не попала и продолжала демонстрировать плохо скрываемое отвращение по отношению ко мне, новым сотрудникам и большей части депутатов, периодически “забывая” даже здороваться. До определенного момента меня эта в высшей степени карикатурная мелочность и сварливость даже забавляла, однако, как выяснилось позже, при поддержке старших товарищей легко можно из мелочности вырастить готовность на подлость.

2.11.3. Новая кровь

Для воплощения тех планов, с которыми я пришла в администрацию, мне нужны были помощники, поэтому к трем (вместе со мной - четырем) имеющимся сотрудникам постепенно присоединились еще трое: помощник руководителя и два юриста. Сразу скажу, что все трое стали большой удачей, что во многом было обусловлено форматом поиска сотрудников.

Мне очень хотелось найти прежде всего единомышленников, разделяющих идею придания осмысленности институту местного самоуправления и демократические ценности в целом. Нужны были инициативные люди. Насмотревшись на полное отсутствие инициативы у “старых” сотрудников администрации и в то же время понимая непривлекательность предлагаемых позиций для амбициозных людей с соответствующими компетенциями (имиджевая сторона и не впечатляющая зарплата), я считала, что размещение вакансий на сайтах поиска работы вряд ли поможет найти нужных людей. Поэтому этот вариант был оставлен в качестве запасного, а основные надежды возлагались на сарафанное радио. Учитывая количество людей, знакомых мне по предыдущим общественно-политическим проектам, я надеялась, что предложение работы будет интересно либо кому-то из них, либо кому-то из их друзей.

Я разместила вакансии на своей странице в социальной сети и стала ждать. К моему большому удивлению, на юридические вакансии заявки подавали именно те кандидаты, на которых я

рассчитывала - молодые люди, интересующиеся политикой и с опытом в релевантных проектах (участие в наблюдении за выборами, подготовка аналитических статей по муниципальной или смежной тематике и так далее). На всякий случай замечу, что возраст потенциального коллеги мне был абсолютно не важен, но, учитывая условия работы - ограниченности по срокам (из-за большой вероятности увольнения при смене состава депутатов), необходимости быстро вникать в новую сферу деятельности, проявлять инициативу и самостоятельно реализовывать свои предложения, - и уже отмеченную не самую привлекательную компенсацию за труд, было бы странно ожидать интерес к этим позициям от людей старше 40 лет. Тем не менее два кандидата из этой возрастной группы все же откликнулись на вакансии. Один, правда, впоследствии отказался сам, узнав, что указанная в публикации зарплата - это итоговое значение, и никаких выплат свыше не предполагается (по иронии судьбы это был человек с опытом муниципальной службы), а второй откровенно не впечатлил на собеседовании.

По итогам анализа резюме и личных собеседований администрация пополнилась тремя новыми сотрудниками, лишь одного из которых я знала до этого (в середине 2019 года несколько месяцев мы вместе работали в предвыборном штабе одного кандидата^[91]).

После найма всех необходимых сотрудников средний возраст муниципальных служащих администрации муниципального округа Ломоносовский резко сократился и составил 40 лет. Также изменился и половой состав администрации - полностью женский коллектив был разбавлен двумя мужчинами. Для “старых”

сотрудников эти перемены означали не только изменение их статуса (они оказались в меньшинстве - 3 против 4, включая меня), но и необходимость совместной работы с коллегами, которые значительно моложе их. Я надеялась, что профессионализм опытных муниципальных служащих (при всех их минусах было бы глупо отрицать их квалификацию в том узком круге вопросов, которые еще сохранялись на тот момент у органов местного самоуправления) позволит им избежать конфликтов с “новичками”, вызванных разницей в возрасте и мировоззрении, но этого, к сожалению, не произошло. Максимум, чего удалось добиться - это отсутствие прямых конфликтов. Хотя и здесь не обошлось без исключений, вынуждавших меня проводить беседы о соблюдении рабочей этики. На тот момент я еще тешила себя иллюзиями “единой команды, работающей на благо жителей” и поэтому не хотела прибегать к формальным дисциплинарным процедурам (как выяснилось в дальнейшем, напрасно).

Не без приключений, но этот своеобразный коллектив все же продержался почти три года и стал за это время бесспорно лучшей муниципальной администрацией в Москве.

2.11.4. Бесславный конец

Внедрение в Москве дистанционного электронного голосования, полностью подконтрольного мэрии города, ясно дало понять, что успех 2017 года, когда сразу в нескольких муниципальных округах большинство получили оппозиционно настроенные кандидаты, повторить будет чрезвычайно сложно. Ну а начавшаяся в конце февраля так называемая “специальная военная операция” и последовавшее за ней давление на независимых политиков, активистов и муниципальных депутатов и вовсе поставило крест на возможности повторения этой истории. Если в начале весны я все-таки сохраняла веру в чудо (оценивая вероятность получения простого большинства кандидатами не от партии “Единая Россия” примерно в 5%), то после начала массового снятия и недопуска кандидатов к выборам^[92] все стало понятно окончательно - большинство в новых составах Советов депутатов явно отходило лояльным московским властям людям.

Работать с таким составом депутатов у меня не было ни малейшего желания. Я начала планировать свое увольнение и сообщила об этом сотрудникам, которые пришли в администрацию после меня (о возможном временном характере работы я лично предупредила каждого из них еще на этапе приема на работу). “Старых” сотрудников я в известность не ставила, поскольку на их судьбе мое увольнение никаким (по

крайней мере, отрицательным) образом сказаться было не должно.

Я составила план работы на оставшееся время, выделив приоритетные темы, которые надо было в обязательном порядке завершить, и собиралась спокойно доработать до первого заседания нового созыва Совета депутатов. Коррективы в эти планы внесло одно письмо. В письме была копия искового заявления против администрации, которое подали два сотрудника бухгалтерии. Сначала я подумала, что это розыгрыш, потому что это было настолько неожиданно и нелогично, что иного и предположить было нельзя. Разумеется, никаких “ущемляющих сотрудников действий” я не допускала, напротив, всегда вела себя с ними подчеркнуто вежливо. Как я не старалась, но все же не могла припомнить ни одного случая, который мог бы дать повод для такого серьезного поступка, как подача иска в суд.

Ситуация прояснилась после внимательного ознакомления с иском. Жадность и глупость. Жадность - потому что люди посчитали, что за свою неспешную и безынициативную работу они должны получать существенно больше. Глупость - потому что они вполне могли дождаться прихода нового состава Совета депутатов (и абсолютно очевидного увольнения моей команды) и получить беспрепятственно хоть все 40 миллионов рублей, который были в распоряжении администрации.

Когда меня официально назначили временно исполняющим обязанности главы администрации, первое, что я сделала - это поговорила с каждым из “старых” сотрудников об их зарплате (с новыми сотрудниками это обсуждалось на собеседованиях). С

учетом изменения формата работы (например, необходимости самостоятельной подготовки тендерной документации и увеличения числа тендеров) бухгалтерам я предложила следующую схему: 80 тысяч для главного бухгалтера, 50 - для простого бухгалтера (обе суммы с учетом премий, то есть это итоговые ежемесячные начисления для каждого сотрудника). Никаких возражений не последовало даже несмотря на то, что до “реформы администрации” каждый из них получал около 100 тысяч рублей. После этого вопрос размера оплаты труда сотрудников бухгалтерии больше никогда не поднимался, в том числе самими бухгалтерами, хотя такая возможность была - дверь моего кабинета всегда была открыта (и в прямом, и в переносном смысле).

Но возвращаясь к иску. Из текста следовало, что в 2019 году, когда предыдущим ВрИО главы администрации незаконно были установлены завышенные коэффициенты ежемесячного денежного поощрения (подробности смотрите в главе “Хитрости с оплатой труда”), со всеми сотрудниками администрации были заключены дополнительные соглашения к трудовым договорам, также закреплявшие эти повышенные коэффициенты^[93]. И теперь, в 2022 году, бухгалтеры пошли в суд из-за того, что им якобы недоплатили - выплачивали ежемесячное денежное поощрение в размере 2 окладов (как это установлено Положением об оплате труда), а не в размере 6. И это через три года после того, как тема с этими коэффициентами, казалось бы, разобрана до конца - с прокуратурой и судами! - и доказана полнейшая незаконность распоряжений, которыми были установлены повышенные коэффициенты.

В сумме, с учетом морального вреда, компенсации расходов на юридического представителя и самой “недоплаты”, бухгалтеры требовали более 3 миллионов рублей! За абсолютно рутинную работу (в которой разумеется случались ошибки, в том числе заслуживающие дисциплинарных взысканий) “с 8 до 17 и до 15:45 в пятницу”, которую во многих других муниципальных округах выполняет вообще один бухгалтер, отсутствие какой бы то ни было инициативы и при более чем лояльном отношении (отгулы по семейным обстоятельствам и прочее) - дополнительные три миллиона рублей! Ничем кроме как откровенным плевком в мою сторону я это назвать не могу.

Иск был подан к администрации, а не ко мне лично, то есть деньги предполагалось получить именно с администрации, но такую вопиющую наглость нельзя было оставлять без последствий, поэтому было решено сделать все возможное для того, чтобы суд остался за администрацией, а не за двумя ее сотрудниками. Дело осложнялось тем, что российское трудовое законодательство очень хорошо защищает интересы сотрудников (в некоторых случаях - чрезмерно). Наличие дополнительных соглашений к трудовым договорам было очень серьезным аргументом в пользу истцов, поэтому изначально юристы администрации и привлеченный специалист по трудовому праву не очень высоко оценивали наши шансы на успех. То есть в случае самого неприятного исхода бухгалтеры могли получить запрашиваемые 3 миллиона и к тому же остаться на работе, получая зарплату с учетом незаконных завышенных коэффициентов! Полагаться только на решение суда было бы опрометчиво (особенно принимая во внимание, что ранее суд

встал на сторону тех, кто подписал распоряжения о завышенных коэффициентах), поэтому нужно было срочно придумать план “Б”.

Я решила предложить бухгалтерам самый простой и очевидный вариант: они отзывают иск, а я, пока остаюсь руководителем администрации, сохраняю сложившийся статус-кво, в том числе гарантирую им зарплату, о которой мы говорили с ними изначально. Поскольку этот разговор был уже после того, как стало понятно, что с избранием нового созыва Совета депутатов я увольняюсь, я всячески намекала им о том, что их действия, мягко говоря, были преждевременными - достаточно просто подождать буквально пару месяцев и все сэкономленные администрацией за предыдущие годы деньги будут в их фактическом распоряжении. Ту же мысль, но более прямолинейно я пыталась донести до них через парламентаря, которому они доверяли.

После этого начался театр абсурда. Во-первых, бухгалтеры обвинили меня в угрозах, во-вторых, начали ходить с диктофоном - теперь в мой кабинет сначала протягивалась рука с диктофоном и лишь потом появлялся сам бухгалтер. Атмосфера на работе с более-менее приветливой сменилась на гнетущую.

Оставлять такое без реакции с моей стороны, естественно, было нельзя, но проблема была в особенностях трудового законодательства: уволить сотрудника не так-то просто. Вернее, уволить, конечно, можно, но без достаточных на то причин (то, что сотрудники внезапно “сошли с ума”, к ним, к сожалению, не относится) такое увольнение будет довольно быстро и успешно оспорено в суде. Догадываюсь, что в условной управе или “Жилищнике”, учитывая их “управленческие модели”, это не стало

бы препятствием, но у меня было твердое желание делать все по закону. К счастью, даже наше крайне проработническое законодательство оставляло мне пространство для действий.

Что было сделано:

1. Любая ошибка, ранее остававшаяся без внимания, теперь была основанием для дисциплинарного взыскания, а несколько выговоров по закону являлись бы достаточным основанием для увольнения. Бухгалтеры сразу уловили эту перемену, поэтому стали гораздо более внимательно относиться к поручениям и срокам их выполнения.
2. Из-за специфической системы оплаты труда муниципальных служащих существенная доля их зарплаты приходится на ежемесячные премии, которые выплачиваются по распоряжению руководителя. С премиями естественно было покончено, но даже тут надо было действовать осмотрительно, с оглядкой на судебную практику решения трудовых споров. Удивительно, но есть случаи, когда сотрудник в течение долгого времени получал премию, а потом лишался ее, шел в суд и оспаривал это! На мою удачу те или иные оплошности бухгалтерия продолжала допускать, поэтому даже формальный повод не выплачивать премию у меня каждый раз был.
3. По забавному стечению обстоятельств именно на этот период “кадровой войны” пришелся один из самых заметных промахов бухгалтерии: одна из форм отчетности не была подана вовремя, и администрации был начислен штраф^[94]. Это дало повод для внутреннего разбирательства, которое окончилось выговором для главного бухгалтера. По

действующему Положению об оплате труда выговор делает невозможным получение премии в течение года, что в свою очередь делало излишним тщательное отслеживание каждого действия для нахождения формальной причины для отсутствия премии.

4. Самодурство бухгалтеров снимало с меня любые обязательства в отношении схемы работы бухгалтерии, поэтому в июле было выпущено распоряжение о сокращении младшего бухгалтера. По закону сотрудник должен быть уведомлен о сокращении не менее чем за два месяца до даты увольнения, поэтому предполагаемая дата увольнения пришлась на 9 сентября. После этого в бухгалтерии начался вал заболеваний, сопровождающихся получением больничных листов, но получать их до бесконечности было невозможно, поэтому 21 сентября, в первый рабочий день после болезни, бухгалтер была уволена с занесением соответствующей записи в трудовую книжку и изданием новой версии штатного расписания (без ее должности)^[95].

Я не знаю, как восприняли эти изменения бухгалтеры, а главное, поняли ли они, в каких комфортных условиях они работали раньше и что переход к новому формату работы - целиком следствие их действий. Наверное, нет. Подтверждением этому, в том числе может служить потрясающее выступление главного бухгалтера на суде, где сотрудники бухгалтерии выставлены затравленными жертвами, не получающими должного вознаграждения за свой труд. А адвокат истцов (очевидно, по заранее согласованному сценарию) даже пыталась приплести к делу политическую составляющую, акцентируя

внимание на наличие в Совете депутатов от партии “Яблоко”... Суд первой инстанции в итоге бухгалтеры проиграли^[96], рассмотрение во второй инстанции проходило уже после того, как из администрации уволились все члены моей команды, поэтому вполне допускаю, что это этот суд сотрудники бухгалтерии могли выиграть.

Я надеялась, что за то короткое время, которое мне оставалось проработать в администрации, мне больше не придется испытывать разочарования в людях, с которыми, как мне казалось, у меня установились взаимные уважительные отношения. Увы. За считанные дни до моего увольнения и третий “старый” сотрудник дал повод полностью пересмотреть мое мнение о нем. Формальным поводом послужило обращение депутатов муниципального округа Ломоносовский к Путину с призывом сложить полномочия, но тот поток абсурдных эмоциональных обвинений, который мне пришлось выслушать, четко свидетельствовал о том, что все это копилось не один день. Весь этот пропагандистский мусор о “биолaborаториях на Украине”, “иностранных агентах”, “вашем гребанном “Яблоке”, а также фразы вроде “кому моя страна не нравится - убирайтесь!” для меня был гораздо обиднее, чем весь цирк от бухгалтерии, потому что всю эту ерунду нес человек, профессионализм которого я, несмотря ни на что, уважала.

Самое печальное во всей этой истории с сотрудниками, доставшимися “в наследство” от прошлой администрации, не в том, что их моральные качества оказались не на высоте, а в том, что администрация за несколько лет прямо на их глазах кардинально изменилась в лучшую сторону, стала приносить

реальную помощь жителям, но они этого либо не заметили, либо не посчитали сколько-нибудь важным. Не захотели стать частью этого (хотя я, стараясь воодушевить, прямо говорила им о том, что и их заслуга в этих переменах есть, что они часть лучшей администрации Москвы). Все, что их волновало - это, чтобы их не трогали, а они бы продолжали получать зарплату. Эффект от собственной работы их совершенно не интересовал.

Апофеозом их отношения к переменам стал эпизод, случившийся уже после моего увольнения, когда с комментариями “это говно здесь висеть не будет!” они сорвали первые полосы газеты “Жёлудь”, которые висели на стене в коридоре администрации. Есть здесь некоторое сходство с финалом “Вишневого сада”, завершающегося звуками вырубki этого самого сада...

Я так подробно описываю взаимоотношения с сотрудниками по одной простой причине: рано или поздно власть в России сменится, на смену одному президенту придет другой, но миллионы “маленьких винтиков” - муниципальных и государственных служащих, сотрудников всяких ГБУ и АНО - никуда не денутся, как и их специфическое отношение к работе. И этот кадровый вопрос обязательно надо будет как-то решать, в том числе за счет неизбежного сокращения числа бесполезных или дублирующих друг друга чиновников и должностных лиц.

2.12. Что не удалось

Было бы странно делать вид, что вся моя работа в администрации состояла из одних только успехов. В предыдущих главах я уже рассказывала о большом количестве трудностей, которые мешали реализации различных инициатив. В иных случаях это требовало изменения подхода к проекту или же полной ревизии планов, по итогам чего задумку, пусть и видоизмененную, все же удавалось довести до конца. Но было и несколько проектов, которые честно будет признать провалами. О них в этой главе.

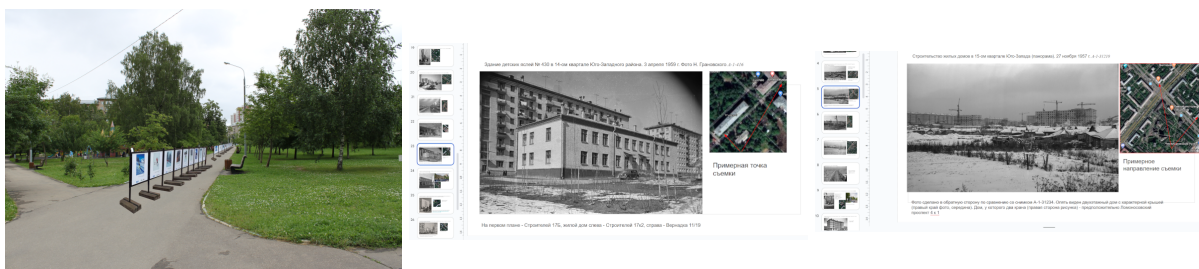
Прежде всего это, конечно, отказ от подготовки концепции реформы местного самоуправления в Москве. Изначально идея была следующей: в последний год работы созыва Совета депутатов проанализировать весь опыт, накопленный депутатами и администрацией по решению вопросов местного значения, и подготовить обоснованные предложения^[97] по расширению полномочий органов местного самоуправления. К сожалению, в 2022 году началась война, что понизило приоритет и без того не сильно актуального для многих москвичей вопроса недостаточности полномочий местного самоуправления до нулевого. Учитывая явное нежелание московской мэрии делиться хоть какими-то полномочиями с депутатами, без общественного внимания и поддержки предложения о реформировании местного самоуправления были бы обречены на провал. От идеи пришлось отказаться, но в некотором смысле эту книгу можно считать ее переосмыслением: здесь нет подробной программы реформы, но,

надеюсь, описание ситуации изнутри будет полезно при ее разработке.

Не получилось провести полноценный районный опрос. Понимаю, что это может звучать глупо при наличии разнообразных возможностей для проведения его в онлайн-формате, но здесь предполагался именно уличный опрос для обеспечения большей репрезентативности. Опросы, как это ни странно, относятся к прямым полномочиям органов местного самоуправления в Москве^[98], поэтому чтобы его провести, не нужно было бы изобретать никаких “костылей” (маскируя его под мероприятие, например). Но при проработке идеи возникли другие проблемы. Во-первых, опрос можно было проводить только по вопросам местного значения, а значит про отношение к резонансным темам, например, к реновации, спрашивать уже нельзя, во-вторых, формулировки из закона о местном самоуправлении фактически обязывали операторов опроса проверять паспорта^[99], чтобы узнать, является ли респондент жителем муниципального округа, потому что в опросе могли участвовать только они. Соблюдение этих ограничений убивало изначальный смысл идеи, а несоблюдение грозило обернуться претензиями со стороны прокуратуры. Увы, но проще было отказаться.

Не получилось провести выставку, посвященную истории района. Была проведена большая работа по изучению архивов (спасибо сотрудникам Госархива Москвы, которые предоставили материалы и фотографии) и подготовке концепции выставки: ранее неизвестные широкой аудитории фотографии района предполагалось разместить на уличных стендах, установленных

на одной из дорожек в парке “Собачка”. К сожалению, все опять уперлось в желание городских чиновников подложить свинью району с независимыми депутатами - выставку не согласовали по очередной надуманной причине.



Концепт выставки: место размещения (сквер "Надежда") и примерное содержание стендов

Не получилось ничего сделать по теме экологического мониторинга. Как и опрос жителей, это оказалось еще одним номинальным полномочием, которое де-факто невозможно реализовать. Несмотря на то, что в Уставе муниципального округа экологический мониторинг был отнесен к вопросам местного значения^[100], практических механизмов для его осуществления не было, не было даже бухгалтерских разъяснений по оплате такого рода услуг.

Кроме перечисленных выше были и не столь значительные идеи, которые не удалось реализовать. Например, не получилось поставить в помещении администрации контейнер для сбора использованных батареек. Казалось бы, такая мелочь! Но поскольку батарейки относятся к опасному мусору, их сбор без специального оформления считался бы нарушением установленных правил. Учитывая трудоемкость процедуры официального оформления, а также наличия уже существующей точки сбора батареек буквально в соседнем доме, я от этой идеи отказалась. Также не получилось сдать в утилизацию списанную

технику администрации. Обычно администрация платила за это деньги, что мне казалось странным, поскольку есть компании, которые готовы были вывезти это бесплатно. Я нашла такую компанию, но дальше буквально одна за другой посыпались более приоритетные темы. В этом вопросе могла бы помочь бухгалтерия, но сотрудники инициативы не проявили (подробнее о причинах такого поведения я рассказывала в главе о сотрудниках), и этот вопрос так и остался нерешенным.

ТОП неудач

Если оценивать все то, что по разным причинам не удалось реализовать, то первые места в моем личном списке сожалений будут выглядеть следующим образом. У меня не получилось:

1. Изменить подход к работе у сотрудников, доставшихся “в наследство” от старой администрации, с “отбывания повинности 8 до 17” на ориентированный на помощь жителям.
 2. Найти способ использовать деньги администрации для решения районных проблем (в том числе, на помощь жителям во время ковида).
 3. Подготовить концепцию реформы местного самоуправления в Москве (из-за постоянного появления более приоритетных задач).
 4. Организовать интересные уличные мероприятия из-за фактического запрета префектуры.
-

Глава 3. Чиновники

Про отношения с чиновниками стоит рассказать отдельно. К началу работы в администрации у меня уже был довольно значительный опыт общения с чиновниками разного уровня. Для решения тех или иных вопросов я писала официальные обращения, ходила на приемы и так далее. В подавляющем большинстве случаев соприкосновение с государственными служащими и людьми, которых можно к ним приравнять (например, директора “Жилищника”), оставляло довольно неприятное послевкусие, знакомое, думаю, каждому. Поэтому отдельный интерес для меня представлял вопрос: изменится ли что-то в общении с чиновниками после того, как я фактически стану одним из них?

Раскрою интригу сразу - нет, ничего не поменялось. По крайней мере в лучшую сторону. Если вспоминать истории вроде отказа префектуры размещать на стендах информацию о бесплатной юридической консультации, которую жители могли получить в администрации, то кажется, что противодействия стало даже больше.

Какое-то время у системы ушло на распознавание меня по признаку “свой-чужой”, потому что в начале меня даже пару раз пригласили на “встречи для своих”, таких как совещания, посвященные призывной кампании в префектуре Юго-Западного административного округа и управе Ломоносовского района. Это стало определенным сюрпризом, так как информацией о моей

“неблагонадежности” с коллегами совершенно точно могли поделиться чиновники из управы Обручевского района (соседнего с Ломоносовским и также входящим в ЮЗАО), которых я регулярно “доставала” своей активностью. Не знаю, что случилось раньше: информацию все-таки передали или же чиновники сами поняли, что сделали ошибку, но мне удалось побывать лишь на двух совещаниях - больше меня на них не звали.

Впрочем и одного посещения внутренних совещаний в военкомате, управе и префектуре хватило, чтобы получить дополнительную информацию о том, как система управления городом устроена изнутри. На примере призывной кампании это полнейшее пренебрежение законами и правилами, если они мешают выполнять “план”: привлечение сотрудников управляющих организаций к раздаче повесток, выдача повесток консьержам (!), игнорирование заболеваний и оснований для отсрочек и так далее. Любопытно, что уже после моего увольнения из администрации в сеть была выложена запись с заседания, посвященного мобилизации. Под руководством главы управы Ломоносовского района Ксении Кравцовой чиновники без всякого стеснения обсуждали все эти незаконные методы работы. Так что теперь любой желающий сам может посмотреть на то, как проходят такие мероприятия.

Но удручающее впечатление оставляет даже не хамство и некомпетентность отдельных чиновников, а сам принцип организации работы и подбора кадров. Система отбраковывает инициативных и проявляющих участие людей, либо же затягивает их в конформизм, о котором я подробно написала в главе о

сотрудниках администрации. Но муниципальных служащих в Москве все же не так много, да и влиять они могут мало на что, поскольку нет полномочий, а вот чиновников из системы Мэрия-Префектура-Управа полно, и в их руках вся полнота власти. С той же легкостью, с которой они нарушают правила призыва в армию, они участвуют в фальсификации выборов и претворении в жизнь ненужных или ухудшающих городское пространство проектов.

И без того неважное отношение управы к Совету депутатов, которое автоматом распространялось и на администрацию, стало еще хуже после конфликта на заседании Комиссии по развитию^[101]. Этот эпизод не относится напрямую к деятельности администрации (если не считать необходимости ведения протокола), но поскольку он наиболее ярко характеризует абсурдность принятия решения городскими чиновниками, а также поскольку я была непосредственным свидетелем того, как развивалась эта история, считаю важным рассказать об этом подробнее.

В 2017 году в Ломоносовском районе была довольно громкая история, связанная с попыткой точечной застройки. Жителям, несмотря на значительное давление, которое на них оказывали, сенсационно удалось отбиться от этого проекта. После того, как все бюрократические вопросы, связанные с участком земли были решены, настала пора восстановить то, что было на территории, и что было уничтожено из-за подготовки к строительству. Проект благоустройства, включавший хоккейную коробку и детскую площадку, долго и трудно проходил разнообразные согласования,

но в итоге все-таки получил одобрение. Осталось только найти деньги.

Нужная сумма была совершенно незначительной по меркам столичных проектов благоустройства - около 30 миллионов рублей. С учетом той легкости, с которой существовавшая площадка была уничтожена под незаконную стройку, можно было бы предположить, что город в качестве компенсации выделит деньги в рамках одной из целевых программ, чтобы работы были проведены как можно скорее, однако этого не произошло. Вместо этого деньги предлагалось взять из довольно ограниченного районного бюджета на благоустройство. Для этого депутатам и главе управы надо было договориться, поскольку выделение этих денег требует одновременного согласия Совета депутатов и управы.

Для того, чтобы договориться, главу управы неоднократно приглашали в Совет депутатов. В ходе одного из заседаний Комиссии по развитию согласие наконец было достигнуто - глава управы пообещала, что нужная для реализации проекта сумма будет выделена из средств, которыми распоряжается управа (официально это называется "средства стимулирования управ районов"). Однако, в нарушение своих слов и без какого-либо предупреждения в Совет депутатов непосредственно перед началом заседания Совета поступило совершенно другое предложение. Теперь управа предлагала софинансирование: основная часть будет выделена из средств стимулирования управы, а примерно 5 миллионов нужно будет взять из средств социально-экономического развития района (или "СЭРР"). Разница между этими источниками в том, что Совет депутатов

может готовить свои предложения по благоустройству только в рамках средств СЭРР. Грубо говоря, управа предлагала депутатам “поделить расходы”. Причем предлагала не просто в нарушение предыдущих договоренностей, но и без какого-либо логичного объяснения: объем средств СЭРР примерно в 10 раз меньше, чем объем средств стимулирования. Не говоря уже о том, что у депутатов уже были предложения по использованию всей суммы СЭРР (примерно 7 миллионов рублей в год)^[102].

Когда депутаты попросили объяснить такую внезапную перемену позиции, глава управы объяснила это так: к ней, якобы, обратилась инициативная группа жителей одного из домов района с просьбой выделить деньги на благоустройство площадок у их дома. Абсурдности ситуации добавляла не только общая невероятность такого сценария (управа мгновенно идет навстречу жителям и перекраивает уже сверстанную программу благоустройства - когда такое было?), но и то, что речь шла об относительно новых площадках, расположенных в десятке метров от помещения Совета депутатов, в то время как в Ломоносовском районе было еще полно площадок с оборудованием аж с советских времен.

Такой ответ можно было трактовать лишь как намеренное желание поставить Совет депутатов “на место”. Что только подтвердил последующий саботаж управой проекта благоустройства, разработанного жителями в рамках партисипаторного бюджетирования, запущенного депутатами (причем проект получил официальное одобрение управы). Как и в истории с отказом от размещения объявлений о бесплатной юридической консультации, это отличный пример того, как

система вместо того, что работать в интересах жителей, тратит существенные ресурсы на то, чтобы им вредить.

На этом фоне особенно мерзко выглядели манипуляции городских властей (реализуемые на районном уровне под контролем управ) в попытке выставить подконтрольные им Советы депутатов в качестве образцовых - мол, смотрите, пока в оппозиционных советах одни скандалы, в других депутаты и управа конструктивно сотрудничают на благо жителей. “Конструктивное сотрудничество” правда сводилось к согласованию любых предложений управы по благоустройству, даже если в них невооруженным глазом были заметны ненужные работы (с признаками коррупции), например, такая любимая коррумпированными московскими чиновниками тема, как масштабная замена асфальта и бордюров.

Такие упреки в неконструктивности регулярно высказывались связанными с управой жителями^[103] во время официальных мероприятий Ломоносовского Совета депутатов и еще чаще - в районных группах в социальных сетях. Задача была понятна - деморализовать независимых депутатов и ввести в заблуждение других жителей. Мы отвечали на это подробным разъяснением позиции депутатов и описанием предыстории конфликта.

По забавному стечению обстоятельств довольно часто в качестве примера “хорошего” района назывался Обручевский - соседний с Ломоносовским район Юго-Западного округа Москвы, где я жила и многие годы занималась различным гражданским активизмом. Это дало мне возможность в деталях познакомиться, как с чиновниками из управы, так и с депутатами. Разница между районами действительно была довольно

заметной: пока в Ломоносовском управа несколько лет боролась с депутатами, блокируя выделение 5 миллионов рублей для реализации одного проекта, в Обручевском меняли одну площадку за другой, район буквально был залит деньгами. Их настолько было некуда девать, что в проекты благоустройства детских площадок входил в том числе искусственный газон, что является полной бессмыслицей: в отличие от покрытия из резиновой крошки (к которому тоже есть претензии) он не смягчает падения, то есть не повышает безопасность пользования площадкой. Зато стоил прилично - к радости "своих" подрядчиков.

Конечно, сравнивая эти два района в лоб, многие могли подумать, что в Обручевском районе Совет депутатов в разы эффективнее. Но эта "эффективность", как я уже отмечала, была не более чем соглашательством с любым предложением управы. Зато по вопросам, где депутаты могли проявлять самостоятельность, жители сталкивались с разнообразными ограничениями, например, с запретом вести прямую видеотрансляцию заседания Совета, отказу в предоставлении помещения для инициативы жителей и так далее. Не говоря уже о том, что при заслушивании отчетов о работе районных руководителей за год депутаты всегда были на стороне чиновников, а не жителей, указывающих на недочеты в их работе.

Впрочем, в результативность тактики дискредитации независимых депутатов похоже не верили и сами городские чиновники, потому что на муниципальных выборах в 2022 году для получения подконтрольных составов Советов депутатов были задействованы все доступные административные

технологии. Черный пиар черным пиаром, но только снятие неугодных кандидатов и мошенничество с электронным голосованием может обеспечить гарантированный результат.

Глава 4. Депутаты

Было бы странно написать книгу о местном самоуправлении и не коснуться темы непосредственно депутатов. Надеюсь, что кто-то из тех, кто стал муниципальным депутатом в Москве в 2017 году тоже напишет об этом очень интересном опыте, я же расскажу о том, как это небывалое событие - появление сразу нескольких сотен независимых депутатов, - выглядело для меня^[104]. Независимые депутаты в Москве были и до 2017 года, однако именно после муниципальных выборов в 2017 году это стало по-настоящему массовым явлением. Во многих районах Москвы депутатами стали люди, никак не связанные с городскими властями^[105], а в нескольких муниципальных округах и вовсе случился триумф: независимые депутаты впервые получили большинство мест, в Гагаринском районе и вовсе забрав все места в новом составе Совета депутатов. Это стало возможным благодаря двум факторам: отсутствию пристального внимания к этим выборам со стороны политического блока Мэрии (иными словами, большинству из тех, кто этого хотел, не препятствовали и позволили избраться) и наличию удобного инфраструктурного проекта от Максима Каца и Дмитрия Гудкова, который существенно облегчил участие в предвыборной кампании, в том числе тем, кто ранее выборами и муниципальной повесткой не интересовался.

Более 300 человек впервые стали муниципальными депутатами. Это несло в себе не только возможности,

заклучавшиеся прежде всего в незашоренности и энтузиазме, но и риски, связанные с отсутствием у многих опыта общественно-политической деятельности. Последнее в итоге привело к тому, что некоторые депутаты поддались манипуляциям управ, а также к скандалам и размолвкам среди депутатов. Именно поэтому я считаю таким важным тщательный анализ этих насыщенных пяти лет, чтобы не допустить повторения этих же “детских ошибок” на свободных муниципальных выборах будущего.

Энтузиазм новых депутатов - это не просто какая-то абстракция. Всплеск этого энтузиазма довольно легко можно проследить по документам. Например, по числу депутатских запросов. За 4 месяца 2017 года (новый Совет был избран в сентябре) депутаты муниципального округа Ломоносовский отправили 12 запросов, в 2018 году - 6, в 2019 году - 5, в 2020 - 2, а в 2021 и 9 месяцев 2022 года и вовсе ни одного^[106]. Эта статистика в целом соответствует моим субъективным впечатлениям от наблюдения за новыми депутатами (не только в Ломоносовском районе): многие люди совершенно искренне хотели принести пользу на своем посту, но столкнувшись с бюрократией и с практически полным отсутствием полномочий, постепенно разочаровывались.

Значительный вклад в это разочарование внесли и действия московских чиновников: осознав свою ошибку (позволив избраться большому числу независимых депутатов), они бросились ее исправлять и минимизировать ее последствия. На независимых депутатов и уж тем более на независимые Советы депутатов начали активно давить и оказывать всяческое противодействие. Самые наглядные примеры были в сфере

благоустройства: если в районах с “правильными” депутатами все запланированные работы выполнялись (их необходимость и качество - предмет для отдельного разбирательства), то в “строптивых” районах регулярно возникали проволочки или согласованные депутатами работы не проводились вовсе.

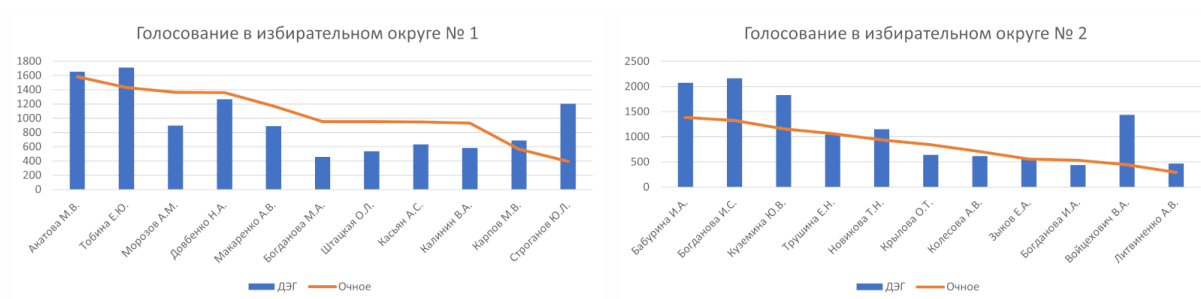
Использовалось и моральное давление: неугодных депутатов полоскали в районных группах, а на заседаниях регулярно присутствовали одни и те же люди, которые одновременно ругали депутатов и хвалили управу. Готовность к критике, в том числе к жесткой критике, безусловно должна быть одним из качеств политика, но, говоря о новых муниципальных депутатах, важно не забывать о том, что подавляющее большинство из них ранее не занимались публичной деятельностью и не были готовы к такому вниманию в свой адрес, тем более - к постоянным необоснованным нападкам.

Несмотря на давление многие депутаты до последнего старались приносить пользу своим районам. За эти пять лет возникли самые разнообразные проекты, инициаторами или активными участниками которых были депутаты. В качестве примеров можно, в том числе привести регулярные акции по раздельному сбору отходов, реализованные проекты в сфере благоустройства, очень важный информационный проект о капитальном ремонте, уже упоминавшийся в этой книге. Муниципальные депутаты также активно участвовали в различных общественных кампаниях (а в некоторых случаях организовывали их). От локальных - вроде борьбы против точечной застройки, до общегородских - вроде реновации. Ну и нельзя забывать о громких публичных выступлениях и

коллективных письмах депутатов, которые, особенно после начала войны, получили буквально международный резонанс.

Про общественные кампании и обращения стоит сказать отдельно, поскольку это все выходило за рамки полномочий муниципальных депутатов. Безусловно депутаты могли действовать и в рамках своих полномочий, например, направив очередной депутатский запрос чиновникам, однако без публичного привлечения внимания к теме шансы на успех были крайне низкими. В итоге сложилась довольно специфическая ситуация: люди, многие из которых стали депутатами для того, чтобы сделать свой район лучше, то есть “заниматься реальными делами, а не политикой”, столкнулись с тем, что полномочий для этих самых реальных дел у них фактически нет, а значит, чуть ли не единственное, что они могут делать для решения проблем - активно вести публичную деятельность, информировать жителей, надоедать чиновникам обращениями, давать комментарии СМИ. Иными словами, лишив местное самоуправление полномочий, московские власти сами подтолкнули многих депутатов к осознанию себя как политиков, со всеми вытекающими последствиями. Помимо громких заявлений одним из таких последствий стала консолидация: появились площадки для совместного обсуждения актуальных вопросов, налаживались горизонтальные связи между депутатами разных районов, был организован обмен опытом. Это все позволяло с оптимизмом смотреть в будущее и рассчитывать на следующих муниципальных выборах не только на повторение успеха 2017 года, но и на дальнейшее увеличение числа независимых депутатов в городе. К сожалению, потом началась

война, а на муниципальных выборах появилось дистанционное электронное голосование, позволяющее корректировать результаты в пользу нужных кандидатов, что в итоге привело к тому, что количество независимых муниципальных депутатов сократилось с более чем 300 до пары десятков человек.



Доля электронного голосования в результатах двух кандидатов (Строганова и Войцеховича соответственно) чрезвычайно велика. Результаты, которые они показали на офлайн-участках, серьезно отличаются от итогов ДЭГа. Одновременно онлайн-результаты этих кандидатов, позиционировавших себя как оппонентов "Единой России" и "Моего района", очень похожи на графики электронного голосования за последних. С большой долей вероятности можно предположить, что в Ломоносовском районе до последнего рассматривался сценарий "допуска" в Совет депутатов двух депутатов не от "Единой России" и "Моего района", и до определенного момента им накручивались электронные голоса, но в итоге от этих планов отказались"

4.1. Депутаты и администрация

Несмотря на в целом общие ценности и совпадающие мнения, работать с депутатами не всегда было просто. Во многом это объяснялось размытыми границами зон ответственности. С одной стороны границы были установлены, и довольно четко, уставом муниципального округа и другими внутренними нормативными документами, с другой - поскольку устав соответствовал московскому законодательству о местном самоуправлении (со всеми его ограничениями), в рамках этих границ было довольно тесно. Например, в полномочия администрации совершенно точно не входила подготовка текстов политических заявлений, вместе с тем мне было интересно этим заниматься, поэтому я неоднократно предлагала свою помощь. Депутаты, в свою очередь, часто обращались с просьбами помочь с техническим оформлением проектов решений, которые они планировали внести. Это не входило в формальные обязанности администрации (проект документа должен оформлять тот, кто его вносит), но при наличии времени мы в этом никогда не отказывали. Исключения бывали разве при внесении какого-то проекта заявления за час или даже меньше до начала заседания Совета депутатов, когда все внимание было сосредоточено именно на технической подготовке к самому заседанию. Иными словами, отношения между депутатами и сотрудниками администрации муниципального округа Ломоносовский в целом были довольно неформальными, что безусловно имело как свои плюсы, так и свои минусы.

Возможность оперативной коммуникации была несомненным плюсом: например, запросить документ в чате и в тот же день получить его электронную версию. В других районах, где независимые депутаты были в меньшинстве или где между администрацией и Советом депутатов сложились напряженные отношения, это можно было сделать только путем официальной переписки с известным сроком ожидания ответа - до месяца (в некоторых случаях документы и вовсе отказывались предоставлять). К минусам в свою очередь можно было отнести периодическое несоблюдение депутатами формальных процедур в тех случаях, когда это было важно делать. Например, процедура рассмотрения проектов благоустройства, предложенных управой, была четко регламентирована, для каждого действия был свой срок. Учитывая откровенно враждебные отношения с управой в последние пару лет работы созыва Совета депутатов, соблюдать эти сроки было крайне важно, но получалось это далеко не всегда. По-человечески депутатов можно было понять: когда тебе раз за разом присылают одно и то же предложение, на которое ты уже ответил мотивированным отказом, соблюдать формальности с созывом официальных заседаний довольно сложно. Вместе с тем это важно было делать, не только с точки зрения соблюдения регламентов, но и с политической^[107] точки зрения, чтобы не давать управе дополнительного повода для критики депутатов. И если соблюдение процедуры рассмотрения проектов благоустройства на администрации влияло лишь косвенно (несостоявшееся заседание обесценивало его техническую подготовку, но я не считала это большой проблемой), то

забывчивость в предоставлении официальной информации - сведений о доходах и имуществе, отчета за прошедший год - влияло уже напрямую, потому что на администрацию возлагалась обязанность по публикации этих сведений на официальном сайте. Необходимость напоминать депутатам об этих обязанностях всегда казалась мне очень странной.

Помимо размытых границ ответственности проблемы возникали и из-за некорректного понимания обязанностей администрации и прав депутатов. Так депутаты периодически перенаправляли в юридическую консультацию администрации жителей с вопросами, далеко выходящими за пределы защиты прав потребителей, или оспаривали решения, касающиеся внутренних дел администрации, например решений в сфере кадровой политики.

Во многом эти периодически возникающие трудности взаимодействия были следствием внезапного изменения ситуации в 2017 году - то самое одномоментное появление большого числа новых лиц в местном самоуправлении. Энтузиазм и одновременно недостаточная информированность о сложной системе, частью которой они стали, нередко были причиной недопонимания.

Но от минусов к плюсам. Плюсов от совместной работы с независимыми депутатами было существенно больше. Во-первых, это давало мне возможность участвовать во всех формальных и неформальных обсуждениях, что, в свою очередь, позволяло не только больше узнавать о внутренней кухне локальной политики, но и по мере возможности влиять на принимаемые решения, выдвигая свои предложения. Во-вторых, это позволяло реализовывать те проекты, которые никогда не

были бы поддержаны Советом депутатов, в котором большинство мест занято людьми, избранными при поддержке городских чиновников. В последнем случае газета “Жёлудь” просто была бы в какой-то момент ликвидирована решением Совета депутатов, чтобы предотвратить публикацию материалов, которые не нравятся управе и префектуре. В-третьих, это позволяло участвовать в подготовке уже упомянутых политических заявлений, что было для меня особенно ценно. Например, текст антивоенного заявления депутатов был написан мной. По злой иронии штраф за него присудили главе муниципального округа Гордею Нефёдову, как “главному подписанту”, хотя в материалах дела были перечислены все, кто поставил под ним подпись, включая меня (сотрудники администрации, выразившие желание подписать обращение, были перечислены на сайте муниципального округа в новости о самом обращении).

Совместная работа администрации с депутатами создавала тот самый эффект синергии, воплощением которого стали множество самых разнообразных инициатив, реализованных в муниципальном округе, начиная с внутренних, таких, как например, раскрытие схемы с незаконной выплатой повышенного вознаграждения муниципальным служащим, и заканчивая большими и заметными вроде кампании по защите сквера “Надежда”.

4.2. Депутаты и жители

Отдельно интересно было наблюдать за взаимодействием депутатов и жителей. Если даже депутаты, особенно в начале своего срока, не знали всех полномочий органов местного самоуправления, странно было бы ожидать большей информированности от жителей. Это приводило к тому, что темы обращений, с которыми жители приходили на прием, очень часто были далеки от полномочий депутатов и вопросов местного значения в целом. Но “вопросы не по адресу” были не единственной проблемой: депутатское удостоверение, действовало магическим образом, придавая его обладателю в глазах жителей какое-то особое значение и силу. Поэтому люди, обращавшиеся за помощью, ожидали от депутатов не просто обращения в профильное ведомство, а непосредственных действий, которые бы позволили решить проблему здесь и сейчас. В этом плане столкновение с реальностью, в которой написание обращения на официальном бланке - это в 99% случаев единственное, что мог сделать депутат, для жителей было, пожалуй, даже более болезненным, чем для самих депутатов, и приводило к вопросу “а зачем вы тогда вообще нужны?”. Вопросу, впрочем, вполне обоснованному: зачем нужны все эти действия - предвыборная кампания в течение нескольких месяцев, полноценное голосование, выдача мандатов, заседания Совета депутатов, приемы жителей и затраченные на них ресурсы, если это приводит лишь к тому, что обращение по проблеме идет не на простом листе бумаги за подписью жителя, а

на официальном бланке, имеющем те же сроки ожидания ответа?.. Каждый депутат отвечал на такие вопросы по-своему, я же с помощью информационных ресурсов муниципального округа - газеты и соцсетей - пыталась рассказывать о причине такой “немощности”, а именно о намеренном перераспределении полномочий в пользу структур московской мэрии.

Особый оттенок эта проблема приобрела в наиболее политизированных районах, где локальное сообщество активно участвовало в предвыборной кампании. Здесь некоторые активисты решили, что задача выполнена и можно расслабиться - дальше действовать должны избранные независимые депутаты. Результаты такого подхода не заставили себя ждать: достаточно скоро выяснилось, что удостоверение муниципального депутата, в отличие от народного схода, установку забора для очередной незаконной стройки не останавливает.

Другой интересной особенностью, которую можно было заметить в общении жителей с депутатами, было ожидание легких решений для сложных проблем, чаще всего касающихся вопросов, связанных с управлением и содержанием многоквартирных домов. В отличие от ситуации, описанной выше, люди, обращавшиеся из-за проблем с коммунальным хозяйством, были бы рады, чтобы депутат написал официальное письмо по их проблеме, но многие из них, в свою очередь, ожидали, что этим все и ограничится, например, “Жилищник” пришлет своих сотрудников для ликвидации последствий потопа в квартире. Когда же оказывалось, что в таких случаях (причинения ущерба имуществу) собственнику квартиры нужно самостоятельно предпринимать какие-то шаги (например, выбрать компанию для

проведения оценки ущерба и оплатить ее услуги или найти активных жителей в своем доме для подготовки проведения общего собрания собственников), многие теряли энтузиазм и соглашались и дальше терпеть неудобства, на которые они изначально жаловались. Депутаты реагировали на такое по-разному: кто-то ставил воспитательные цели выше сиюминутных и предоставлял всю возможную информацию по решению вопроса, вместе с тем отказываясь делать за жителя то, что он должен был сделать самостоятельно (и тем самым подталкивая человека к осознанию всей полноты своих прав и обязанностей), но были и депутаты, которые шли на поводу у обратившихся и делали для них все возможное, только чтобы не бросать человека наедине с проблемой.

Независимо от способов взаимодействия с жителями личные приемы, проводимые депутатами, во многом напоминали сеансы психотерапии. Люди, особенно старшего возраста, зачастую были рады уже тому, что их выслушивали и общались с ними без бюрократического формализма. Учитывая то, как городские чиновники к 2022 году отгородились от жителей, эти чувства можно было понять. Довольно показательна история с телефонными номерами: с какого-то момента прямые телефонные номера стали исчезать с сайтов управ и префектур, вместо них указывался номер +7 (495) 777-77-77, ведущий в единый московский колл-центр, сотрудники которого были совершенно не в курсе районных проблем и чаще всего могли помочь только общей информацией вроде предложения написать в электронную приемную мэрии. Тем временем прямые телефонные номера независимых депутатов были доступны на

сайте муниципального округа, не говоря уже о том, что с депутатами можно было поговорить в перерыве заседаний или просто встретив на улице. Такая доступность депутатов приводила к тому, что к ним обращались по самым разным вопросам, просто потому что до них можно было дотянуться^[108]. По многим жителям было заметно, что уже один только подробный рассказ о своей проблеме доставлял им некоторое облегчение.

При этом, конечно, хватало и традиционных способов взаимодействия, когда житель обращался к депутату, депутат отправлял письмо в профильное учреждение, получал ответ и перенаправлял его жителю. Такого банального порядка было вполне достаточно для решения большого числа вопросов, особенно в тех случаях, когда нарушения или недостатки, на которые жаловался житель, были очевидны.

Заключение

Три года, с осени 2019 по осень 2022, пронеслись очень быстро, но вместили в себя огромное количество событий, на каждое из которых мне, как чиновнику нужно было реагировать. И если начинала я с сомнений в собственных силах, то заканчивала, уже будучи готовой к любым неожиданностям муниципальной службы и с убежденностью в том, что безвыходных ситуаций не бывает. Это, пожалуй, и есть главный урок этой истории: быть чиновником, руководителем органа власти – это не какое-то таинство, доступное лишь немногим, а обычная работа, которой может научиться любой человек с релевантным опытом.

Одним из популярных приемов российской госпропаганды всегда был вопрос «Кто, если не Путин?», как бы подчеркивающий его исключительность и зависимость государства от одного человека. То же самое, хотя и конечно в гораздо более скромных формах, можно было услышать и в отношении чиновников регионального и местного значения. Одновременно их политические оппоненты критиковались за отсутствие надлежащего опыта управления.

Свободной и демократической России будущего, которая, я надеюсь, когда-нибудь все же настанет, понадобятся тысячи и десятки тысяч чиновников и депутатов для выстраивания одной только системы местного самоуправления, не говоря уже об остальных уровнях власти. Самое время задуматься над вопросом, где взять этих людей? Сохранить места за теми, кто

занимает их сейчас?.. Глава книги о сотрудниках недвусмысленно намекает, что далеко не все действующие чиновники горят желанием повышать эффективность своей работы, а значит нужна будет «новая кровь» - люди, ранее не связанные с государственной или муниципальной службой, но готовые взять на себя ответственность на переходный период.

Пример администрации муниципального округа Ломоносовский и в целом результаты «муниципальной революции» в Москве 2017-2022 годов в пух и прах разбивают эти мифы о «незаменимых начальниках» - разобраться в особенностях бюджетного процесса, сотнях документов, порядке взаимодействия городских служб и прочих сложностях вполне возможно, было бы желание.

Я надеюсь, что эта книга будет не просто описанием короткого, но яркого периода из политической истории Москвы, но и вдохновит читателей на интерес к политике, проявление инициативы, начало общественно полезных проектов и любые другие проявления гражданской активности. Сколь бы банально это не звучало, но будущее действительно зависит от каждого.

Примечания

[1] Кандидату нужно было собрать подписи в поддержку своего выдвижения. Подписи были собраны, и собраны честно, но из-за политического решения “не допустить в бюллетень” избирательная комиссия приняла решения признать часть подписей недействительными. Оспорить это не удалось, даже приведя на заседание комиссии людей, которые подтверждали, что забракованная подпись - их. “Снять по подписям” - это было довольно популярной технологией не допустить к участию в выборах независимых от власти кандидатов.

[2] В соответствии с административным делением в Москве есть административные округа (например, ЦАО - Центральный административный округ), объединяющие несколько районов, а есть муниципальные округа, границы которых совпадают с районами. Фактически район и муниципальный округ - это синонимы, разница только в юридических тонкостях: муниципальный округ возглавляет глава муниципального округа (избираемый из числа депутатов), а район - глава управы (назначаемый мэром). Более подробно о разнице главы управы и главы муниципального округа будет рассказано дальше.

[3] А если учитывать и участие в довыборах депутатов муниципального округа Обручевский в 2015 году, то третий.

[4] Речь идет о периоде с 2013 года - с момента начала т.н. “реформы местного самоуправления”, которая была инициирована мэрией для уменьшения полномочий администраций и советов депутатов, и до моего увольнения с поста главы администрации.

[5] В некоторых округах исполнительно-распорядительный орган местного самоуправления называется “аппаратом Совета депутатов”, кроме названия никаких отличий от “администрации муниципального округа” нет.

[6] Государственное бюджетное учреждение - форма, в которой существовали многие московские юридические лица, финансировавшиеся за счет города: обслуживающие организации

(“Жилищники”, “Автодоры” и пр.), районные досуговые центры и так далее.

[7] Для тех, кто хочет более подробно ознакомиться с драматичной историей института местного самоуправления в Москве, начиная с Перестройки, рекомендую мой цикл статей “История местного самоуправления в Москве”.

[8] Закон города Москвы от 11 сентября 1996 года № 28-91

[9] Закон города Москвы от 6 ноября 2002 года № 56

[10] После махинаций с муниципальными выборами в 2022 году в целом уже можно говорить, что “назначает”.

[11] Закон города Москвы от 11 июля 2012 года № 39

[12] По состоянию на 2017 год, то есть ко времени избрания большого числа независимых муниципальных депутатов, лишь в 11 из 125 муниципальных округах Москвы были сохранены полномочия по опеке и спортивно-досуговой деятельности. В 2023 году их осталось 2: Гагаринский и Куркино.

[13] К опеке например, относились и вопросы сохранности имущества и доходов детей, оставшихся без родителей.

[14] ГБУ “Жилищник” - организация, отвечающая за обслуживание многоквартирных домов и дворовых территорий (а с некоторых пор - еще и производящая работы по капитальному ремонту домов). В каждом районе Москвы существует свой “Жилищник”, как отдельное юридическое лицо. “Жилищники” известны отвратительным качеством работы, коррупцией, негуманным отношением к трудовым мигрантам.

[15] Правильные ответы: устраивать праздники, менять устав, издавать СМИ. Все остальное было за рамками полномочий.

[16] Сайт kapremont2018.ru.

[17] Московская программа для переселения людей из пятиэтажек в новые многоквартирные дома. Реальность, скрывавшаяся за красивыми лозунгами, оказалась не столь радужной: программа фактически предполагала существенное уплотнение и застройку кварталов, уже на старте были заметны проблемы с качеством новых домов, многочисленные претензии вызвала и юридическая составляющая (например, стоимость земли под пятиэтажками, которая в Москве на вес золота, собственникам квартир никак не компенсировалась). Одно из основных достижений митинга - закрепление в программе возможности

переселения только в границах района (до митинга такого ограничения не было).

[18] Для принятия Устава или внесения в него изменений необходима поддержка 2/3 депутатов Совета, простого большинства не достаточно.

[19] В нескольких районах Советы депутатов также пытались получить контроль над администрацией, но из-за особенностей уставов там это происходило путем смены главы муниципального округа, исполнявшего также и полномочия главы администрации.

[20] Более подробно о причинах этого будет рассказано в главе “Сотрудники”.

[21] В муниципальном округе Ломоносовский Порядок проведения конкурса на замещение должности главы администрации муниципального округа Ломоносовский по контракту был утвержден решением Совета депутатов от 05 сентября 2017 года № 96/6 (с изменениями, внесенными решением Совета депутатов от 14 ноября 2017 года № 05/04).

[22] Выбор нового полноценного главы администрации является обязательным в случае, если предыдущий по каким-либо причинам сложил свои полномочия, но ответственность за неизбрание нового главы администрации (например, роспуск Совета депутатов) отсутствует.

[23] Подробности читайте в разделе “Что не так с местным самоуправлением в Москве?”.

[24] Именно поэтому у книги такое название .

[25] Подробнее о газете читайте в соответствующей главе.

[26] В Ломоносовском районе это решение так и называлось - “О мерах по совершенствованию деятельности органов местного самоуправления” - и было принято 22 января 2013 года.

[27] Идею с публикацией переписки мы переняли у депутата Мосгордумы созыва 2019-2024 годов Дарьи Бесединой.

[28] Лозунг, получивший распространение благодаря наклейкам на машины к 9 мая, в которых он был подписью к пошлой картинке.

[29] Ссылка на тендер <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok504/view/common-info.html?regNumber=0173300002420000001> . В прилагаемых к закупке материалах можно найти примерный сценарий театрализованного представления, с текстами самих писем, которые планировалось зачитать.

[30] Лекции доступны по ссылкам <https://youtu.be/oNb2umnneWc> и <https://youtu.be/aT48yUVmh5k>.

[31] Подробности смотрите в разделе “Парк Собачка и публичные слушания”.

[32] Подробнее о взаимодействии с сотрудниками читайте в главе “Сотрудники”.

[33] Основным камнем преткновения стал фактический отказ управы от восстановления разрушенного при ее попустительстве двора перед домом 16, к.1 на улице Кравченко. В 2017 году это была очень громкая история - жители противостояли точечной застройке, сопровождавшейся в худших московских традициях силовым противостоянием с неизвестными “спортсменами”. К большому удивлению для многих жители тогда выстояли и двор отбили, но детская и спортивная площадки к этому моменту были уже уничтожены. Сначала их восстановлению мешали судебные тяжбы за землю, а потом - отсутствие этого адреса в списках благоустройства, которые готовила управа. Завершением этой истории (на срок полномочий оппозиционного Совета депутатов) стало демонстративное нарушение главой Управы Кравцовой договоренности, достигнутой накануне и внесенной в протокол.

[34] Некоторые объявления на стенды все-таки не попадали, как например, объявление о конкурсе статей для наблюдателей на выборах, являвшееся завуалированной формой привлечения внимания к институту независимых наблюдателей.

[35] Правила размещения и содержания информационных конструкций в городе Москве (утв. постановлением Правительства Москвы от 25 декабря 2013 года N 902-ПП)

[36] Забавно, что по времени это совпало с “исчезновением” всего раздела о защите прав потребителей (включая конструктор документов) с сайта муниципального округа Ломоносовский. Впрочем, стоило предполагать что-то подобное после того, как первым, что исчезло с сайта после моего увольнения, стала фраза “Чем мы можем вам помочь?” на первой странице сайта.

[37] Федеральный закон от 28.03.1998 N 53-ФЗ (ред. от 04.08.2023) "О воинской обязанности и военной службе"

[38] В этом случае молодого человека с полицией доставляют в военкомат, проводят медицинское освидетельствование без анализов,

призывают в армию и отправляют на главный сборный пункт. Во время всех этих действий юноше не дают покинуть военкомат, фактически относясь к нему как к арестованному. Это грубое нарушение порядка призыва, и тем не менее оно регулярно встречается в Москве.

[39] Служебной машины у администрации не было. В случае крайней необходимости, например, съездить в суд, мы заказывали машину с почасовой оплатой. Подробнее - в разделе про хозяйственную часть.

[40] Так называемая “частичная” мобилизация, объявленная в России осенью 2022 года.

[41] Самым очевидным примером газеты из этой категории была газета муниципального округа Хамовники “Ленивка”, главным редактором которой был журналист Илья Азар, в 2017 году избравшийся в Совет депутатов Хамовников.

[42] Газета должна была распространяться по всем почтовым ящикам жителей района. Проверка показала, что в огромном количестве почтовых ящиков газеты нет.

[43] Контракт на выпуск газеты заключался с победителем публичного электронного аукциона. Кто предложит наименьшую сумму, будет издавать газету. Стоимость выпуска одного номера “Желудя” в 2022 году была, на мой взгляд, довольно высокой (при этом нужно учитывать резкий рост цен на услуги типографий), но вместе с этим особого интереса к аукциону мы не наблюдали. Несмотря на полностью прозрачный способ закупки, конкуренции за контракт не было.

[44] Написание статей депутатами не было нашим нововведением. Статьи независимых депутатов появлялись и других районных газетах Москвы. Там, где депутатам тем или иным образом удалось это согласовать с администрацией. Далеко не везде это проходило быстро и гладко, и в некоторых районах депутатам буквально приходилось бороться за публикацию своего материала (и не всегда успешно).

[45] Ссылка на тендер на портале “Госзакупок” - <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ok504/view/common-info.html?regNumber=0173300002420000005>

[46] Пояснение для тех, кто захочет ознакомиться с номерами газеты: если в материале не указан автор, то автор - я. Я не подписывала свои материалы, чтобы не частить своей фамилией в газете.

[47] Переход в итоге вернули, но уже после выхода статьи. Переписка по этому вопросу заняла 12 (!) писем.

[48] Я в этих переговорах не участвовала, информация о “кураторе от ФСБ” попадала ко мне через третьи руки, поэтому я не могу ручаться за все детали этой истории. В то же время, мартовский выпуск стал единственным, который типография изначально отказалась печатать (с тем же “черным номером” таких проблем не было), поэтому исключать влияния на типографию извне нельзя.

[49] Юридическим обоснованием этой претензии была ссылка на закон о местном самоуправлении, а именно на описание того, что может публиковаться в муниципальном СМИ: ст. 17, п. 1, ч. 7 - “ учреждение печатного средства массовой информации для опубликования муниципальных правовых актов, обсуждения проектов муниципальных правовых актов по вопросам местного значения, доведения до сведения жителей муниципального образования официальной информации о социально-экономическом и культурном развитии муниципального образования, о развитии его общественной инфраструктуры и иной официальной информации;”

[50] Общая апатия общества после начала полномасштабной войны и озвученные планы по использованию ДЭГа оставляли мало надежд на повторение успеха 2017 года.

[51] После этого название газеты было изменено на “Ломоносовский вестник”.

[52] Несмотря на это, жители заранее узнавали о заседаниях Совета депутатов (особенно с обсуждением резонансных вопросов) и приходили на них. Правда, это были всегда одни и те же жители, по случайному совпадению заполнявшие заявки на присутствие с одного ip-адреса...

[53] <https://www.facebook.com/molomonos>

[54] Подробности смотрите в главе “Парк Собачка и публичные слушания”.

[55] Ссылка на архивированную версию главной страницы, конец 2019 года

<https://web.archive.org/web/20191231041833/https://www.rbkc.gov.uk/>

[56] Тут стоит уточнить, что у меня ранее был опыт создания и администрирования сайта на системе Wordpress для общественного проекта.

[57] <https://budget2020.tilda.ws/> и <https://progazon.tilda.ws/> соответственно.

[58] Я в том или ином качестве наблюдала за выборами в России с 2011 года и считаю это крайне значимым институтом гражданского общества.

[59] Кстати, эти стенды были установлены на многих домах Москвы незаконно, а именно без проведения общего собрания собственников домов. Но, поскольку они имеют важное значение для мэрии (размещение агитации “нужных” кандидатов, PR проектов Правительства Москвы), на все жалобы приходили отписки. У меня была уморительная переписка с чиновниками по этой теме примерно в 2014 году: в одном ответе мне сообщали, что в этом случае проведение ОСС не нужно, а в ответе из другого ведомства - что нужно, и общее собрание уже состоялось...

[60] Я уже готова была рассказывать всем, что за время моей работы никто не обратился за муниципальной услугой, предоставляемой администрацией, как вдруг за пару недель до увольнения молодая пара пришла просить разрешение на вступление в бра к.

[61] <https://www.facebook.com/100069784765559/videos/705754873613906>

[62] В сумме две трансляции продолжительностью час и два с половиной соответственно набрали более 500 просмотров, что довольно неплохо для канала, у которого в то время было примерно 200 подписчиков.

[63] Книга “Лучшие практики инициативного бюджетирования в Российской Федерации в 2017-2020 годах”, «Научно-исследовательский финансовый институт Министерства финансов Российской Федерации» (НИФИ МИНФИНА РОССИИ), Москва 2021, стр 79.

[64] Я не буду детально описывать здесь все особенности проекта по партисипации, а останавлиюсь только на тех, которые кажутся мне наиболее интересными. Те, кто хотят узнать больше, могут сделать это, ознакомившись с документацией по проекту, которая была принята решением Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский № 57/2 от 31 августа 2020 года “Об утверждении Положения о проекте «Мой проект» в муниципальном округе Ломоносовский в 2020-2021 годах”.

[65] Решение Совета депутатов муниципального округа Ломоносовский от 14 сентября 2021 года № 75/11 “О проведении дополнительных мероприятий по социально-экономическому развитию Ломоносовского района города Москвы в 2021 году”.

[66] <https://www.sobyatin.ru/modernizatsiya-sobachih-ploschadok>

[67] После моего ухода из администрации этот материал был удален с сайта газеты, но он доступен по ссылке <https://telegra.ph/CHej-on-Moj-rajon-03-07>

[68] <https://www.facebook.com/molomonos/videos/344372250121592>

[69] Управа Ломоносовского района отказалась размещать объявление о публичных слушаниях на районных стендах со следующей формулировкой: "с целью недопущения массового скопления жителей в помещении при проведении экспозиции, информирование управой района не осуществлялось". При этом нужно отметить, что все установленные в период пандемии коронавируса ограничения в помещениях администрации муниципального округа, где проводились слушания, соблюдались.

[70] Например, в протоколе публичных слушаний по корректировке плана межевания одного из кварталов Ломоносовского района, проведенных в ноябре 2019 года, указано, что в слушаниях приняли участие 16 человек (6 подали свои комментарии во время проведения экспозиции, 10 пришли на очное собрание).

[71] На слушаниях, которые проводили префектуры документы не проверяли или проверяли очень редко, поэтому оценить, кто из пришедших (и оставивших комментарии, которые потом учитывались в протоколе слушаний!) действительно жил в районе, было невозможно.

[72] Депутатов, избранных в 2017 году.

[73] Стоимость последнего до моего назначения контракта на предоставление машины составила 796 тысяч рублей (номер контракта в системе “Госзакупок” - № 3773613207017000008)

[74] Подразделение Департамента территориальных органов исполнительной власти города Москвы, принимающее документы для Регистра муниципальных нормативно правовых актов

[75] К концу 2022 года шла подготовка для перевода официальных публикаций в электронный формат.

[76] Частное охрannое предприятие.

[77] Администрация была вправе заключать контракты прямым способом, без проведения тендеров, на общую сумму не более 2 миллионов в год.

[78] Победителем электронного аукциона могла стать любая компания или индивидуальный предприниматель, заявка которых соответствовала формальным критериям, и предложившие минимальную стоимость.

[79] Узнать об этом было удивительно: речь шла о том, что кто-то из предыдущих руководителей администрации при переезде в новое помещение решил не утруждать себя оформлением перепланировки или вообще не знал, что это нужно делать. Даже не знаю, какой из двух вариантов пугает больше. Мне доводилось сталкиваться с некорректными перепланировками квартир, вызванных тем, что люди банально не в курсе своих прав и обязанностей относительно переноса стен или уменьшения вентиляционных коробов для установки условного холодильника. Но со стороны чиновников, которые должны разбираться в особенностях законодательного регулирования темы ремонта, такое разгильдяйство выглядело очень странно.

До определенного момента этот своеобразный ремонт никого не волновал, но в итоге, примерно 10 лет спустя, перепланировка все же вскрылась, и разбираться с ней пришлось совсем не тем людям, которые ее заказывали.

[80] Видео доступно по ссылке - <https://www.facebook.com/osidelnikova/videos/452935326329099>

[81] Эта история в итоге вылилась в целое расследование, посвященное голосованию на портале “Активный гражданин”, которое я опубликовала в мае 2020 года на платформе Medium, поскольку новый сайт муниципального округа к тому моменту не был готов, а публиковать на старом не хотелось из-за его неудобства. Ссылка на расследование <https://medium.com/@lomonosovskiy/активный-гражданин-неуд-по-всем-статьям-cd996ecc5132>

[82] <https://zakupki.gov.ru/epz/order/notice/ea44/view/common-info.html?regNumber=0173200001421000479>

[83] Подробности смотрите в разделе, посвященном праздникам.

[84] Учитывая сокращающееся с каждым годом число настоящих ветеранов Великой Отечественной Войны, стоит напомнить полное название этой организации: “Общественная организация пенсионеров,

ветеранов войны, труда, Вооруженных Сил и правоохранительных органов”.

[85] Информацию о том, как устроена электронная система контроля за городом, я нашла в рамках подготовки статьи для “Жёлудя”, которая вышла под названием “Обратная сторона “Нашего города”.

[86] АСУ “ОДС” - автоматизированная система управления “Объединенная диспетчерская служба Департамента жилищно-коммунального хозяйства города Москвы”

[87] В “Положении об автоматизированной информационной системе “Реестр зеленых насаждений” было указано, что в число пользователей системы входят “в том числе юридические лица, нуждающиеся в информации, содержащейся в АИС “Реестр зеленых насаждений”.

[88] Закон города Москвы от 22 октября 2008 года № 50 № "О муниципальной службе в городе Москве"

[89] Стоит уточнить, что такое положение дел является следствием фактически уничтоженного местного самоуправления в Москве. Распустить все Советы депутатов и закрыть администрации невозможно, так как обязательность местного самоуправления прописана в Конституции. В то же время наделять его реальными полномочиями ни Лужков, ни Собянин не собирались (из-за боязни появления независимой от мэрии инициативы на местах), поэтому была выбрана абсолютно ненормальная система, которая только в Москве и существует - в районах двоевластие. С одной стороны - управа, с большим числом полномочий и подчиняющаяся напрямую мэру, с другой - бесправные, но не зависимые от мэрии Советы депутатов и администрации. Причем “независимые” лишь юридически, не секрет, что абсолютное большинство мест в Советах депутатах занимали и занимают различные “бюджетники”: главврачи, директора школ, сотрудники органов опеки, которых “попросили” участвовать в муниципальных выборах и “помогли” избраться с помощью админресурса.

[90] <https://budget2020.tilda.ws>

[91] выборы депутатов Московской городской думы в 2019 году

[92] В том числе, широко применялась практика привлечения действующих муниципальных депутатов и потенциально сильных кандидатов к административной ответственности по статье 20.3 ч. 1

Кодекса об административных правонарушениях - “демонстрация экстремистской символики”. У людей, которых надо было не допустить на выборы, специально нанятые юристы (во многих делах одни и те же фамилии) находили и нотариально заверяли публикации в соцсетях о проекте “Умное голосование” Алексея Навального, сделанные несколько лет назад. Такая схема, в том числе была применена в отношении меня. В этом плане мне даже в некоторой степени жаль, что не удалось поучаствовать в осенней призывной кампании - не получилось создать в Москве прецедент, когда председателем призывной комиссии является “экстремист”.

[93] Юристы должны особенно оценить это в высшей степени удивительную технику: прописывать в Трудовом договоре коэффициенты, которые указаны в Положении об оплате труда, которое в свою очередь утверждается Советом депутатов. Иными словами, оформление этих дополнительных соглашений лишено всякого смысла.

[94] Сумму которого удалось уменьшить за счет действий юристов администрации.

[95] 21 сентября 2022 года стало моим последним рабочим днем в администрации муниципального округа Ломоносовский. По имеющейся у меня информации, уволенная бухгалтер продолжала работать 22 сентября и в последующие дни. Я не знаю, каким образом это было оформлено (через “потерю” документов или путем повторного принятия на работу), и в целом меня это уже мало волновало - я не собиралась превращать это противостояние в личную вендетту, поэтому не стала обращаться в Трудовую инспекцию и другие организации.

[96] Подробности о деле можно узнать по его номеру в электронной базе Гагаринского районного суда - 02-5089/2022

[97] Надо сказать, что шаги в этом направлении предпринимались и в других округах, были в том числе попытки внести профильные законопроекты в Мосгордуму, но, на мой взгляд, эти предложения были недостаточно проработаны.

[98] В законе “Об организации местного самоуправления в городе Москве” есть даже специальная статья, посвященная опросам - статья 21.1. “Опрос граждан”.

[99] В законе “Об организации местного самоуправления в городе Москве” указано, что в решении о проведении опроса, в том числе

должна быть обязательно обозначена “минимальная численность жителей муниципального образования, участвующих в опросе, для признания его состоявшимся”. При этом проверить, является ли человек жителем муниципального образования, можно только посмотрев страницу с регистрацией в паспорте. Учитывая особое внимание прокуратуры к нашему муниципальному округу, полагаться только на слова участников опроса, на мой взгляд, было рискованно: при желании это оставляло возможность для заведения дела о нецелевом использовании средств.

[100] [К вопросам местного значения муниципального округа относится] “содействие осуществлению государственного экологического мониторинга, внесение в уполномоченный орган исполнительной власти города Москвы предложений по созданию и размещению постов государственного экологического мониторинга, осуществление добровольного экологического мониторинга на территории муниципального округа”.

[101] Комиссия, которая в том числе курировала вопросы благоустройства.

[102] В том числе, для реализации проектов, подготовленных жителями в рамках партисипаторного бюджетирования.

[103] В разделе “Социальные сети” я писала о том, что заявки на участие некоторых жителей в заседании Совета депутатов присылались скопом и с IP-адреса, с которого приходили и письма из управы Ломоносовского района.

[104] В этой главе, если не указано иное, речь идет о депутатах разных районов Москвы, за работой которых я следила.

[105] По иронии, в моем районе произошло ровно обратное: если в созыве 2012-2017 годов в Совете было 2 независимых депутата, то в созыв 2017-2022 годов в Обручевском районе избрались уже только представители “Единой России”.

[106] Не следует путать депутатские запросы и обращения, отправляемые за подписью депутатов. Первые требовали рассмотрения текста запроса на заседании Совета депутатов и поддержки коллег-депутатов во время голосования, в то время как отправить обращение от своего имени каждый депутат мог в любой момент времени. С учетом того, что ответы чиновников не зависели от формы обращения

(депутатский запрос или простое письмо от одного депутата), сокращение числа запросов, учитывая относительную сложность процедуры их отправки, вполне закономерно. У меня нет статистики по депутатским обращениям, поскольку депутаты вели ее самостоятельно, но через администрацию проходили многие ответы, получаемые депутатами от различных департаментов московской мэрии и других учреждений. В отличие от депутатских запросов обычная депутатская переписка не прекращалась вплоть до последнего дня полномочий Совета 2017-2022 года.

[107] Говоря о “политике”, стоит сделать важное пояснение. Администрация муниципального округа - это безусловно не политический институт; глава администрации - это наемный менеджер, который контролирует реализацию всех полномочий (праздники, газета, техническая организация заседаний Совета депутатов и пр.). На этом посту (если его не занимает кто-то из избранных депутатов - в части районов такое возможно) публичное выражение политических предпочтений неуместно. Это, в том числе требовало от меня равного отношения ко всем депутатам, включая тех, кто поддерживал позицию управы и московских властей в целом. Вряд ли для кого-то будет секретом, что мои симпатии в целом были на стороне независимых депутатов, но при этом я ни разу никоим образом не нарушила прав остальных: они получали официальную информацию в том же объеме, по запросу документы предоставлялись им в те же “неформальные” сроки, при поступлении от них материалов, они публиковались в муниципальной газете и на сайте.

[108] В качестве сотрудника администрации я сталкивалась ровно с тем же самым, поскольку наш прямой телефон был опубликован на сайте, а кроме того в администрацию можно было просто зайти, если не было срочных задач (например, сопровождения заседания Совета депутатов), я никому не отказывала в приеме.

Оглавление

1. [Предисловие](#)
2. [Введение](#)
3. [Глава 1. Реформа](#)
 1. [1.1. Что не так с местным самоуправлением в Москве?](#)
 2. [1.2. Необходимость перемен](#)
 1. [Как случилось, что в одном районе сразу три главы?](#)
 3. [1.3. Реформа под угрозой](#)
4. [Глава 2. Администрация](#)
 1. [2.1. Переписка и обращения жителей](#)
 1. [Статистика писем как зеркало местного самоуправления](#)
 2. [2.2. Праздники и мероприятия](#)
 3. [2.3. Юридическая консультация](#)
 4. [2.4. Призывная комиссия](#)
 5. [2.5. Газета](#)
 1. [2.5.1. Как появился “Жёлудь”](#)
 2. [2.5.2. О чем мы писали](#)
 3. [2.5.3. Охота за “Жёлудем”](#)
 4. [2.5.4. Конец “Жёлудя”](#)
 1. [“Обложки всех номеров “Жёлудя”](#)
 6. [2.6. Открытость и информирование](#)
 1. [2.6.1. Социальные сети](#)
 2. [2.6.2. Новые сайты](#)
 1. [Отчет главы администрации 2.0](#)
 2. [Обратная сторона экономии](#)
 3. [Сюрприз от подрядчика](#)

4. Отдельные сайты
 3. 2.6.3. Информационные стенды
 1. Как объявления затащили нас в суд
 4. 2.6.4. Youtube администрации
7. 2.7. Партиципаторное бюджетирование
 1. Что такое “партиципаторное бюджетирование”?
 2. Имитация партиципации
8. 2.8. Парк Собачка и публичные слушания
 1. Публичные слушания в Москве в конце 2020-х годов
 2. Как мы провели публичные слушания
9. 2.9. Хозяйственная часть
 1. 2.9.1. Прямая экономия
 2. 2.9.2. Оптимизация расходов
 3. 2.9.3. Помещения
 4. 2.9.4. Закупки
 1. Как купить туалетную бумагу, если это госзакупка?
10. 2.10. Разные мелочи
 1. 2.10.1. Награждение почетных жителей
 2. 2.10.2. “Реестр зеленых насаждений”
 3. 2.10.3. Поддержка инициативных жителей
11. 2.11. Сотрудники
 1. 2.11.1. Хитрости с оплатой труда
 2. 2.11.2. Коллектив
 3. 2.11.3. Новая кровь
 4. 2.11.4. Бесславный конец
12. 2.12. Что не удалось
 1. ТОП неудач
5. Глава 3. Чиновники
6. Глава 4. Депутаты
 1. 4.1. Депутаты и администрация

2. 4.2. Депутаты и жители

7. Заключение

8. Примечания