



Руководство для горнодобывающих компаний

Построение успешного взаимодействия
с местными сообществами

Данная публикация была разработана и опубликована на средства Федерального министерства экономического сотрудничества и развития Германии (BMZ) при исполнении Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH, программа «Минеральные ресурсы для развития в ЦА

Copyright © 2017г. Все права защищены Германским обществом по международному сотрудничеству (GIZ). Ни одна из частей этой публикации не может быть воспроизведена, распространена или передана в какой-либо форме или какими-либо способами, включая фотокопирование, запись или другие электронные или механические методы без предварительного письменного согласия издателя, кроме случаев краткого цитирования, приведенного в критических обзорах или других определенных формах использования в некоммерческих целях, разрешенных законом об авторских правах. Для получения разрешения, обращайтесь:

Германское общество по международному сотрудничеству
Представительство GIZ в Кыргызстане
Бульвар Эркиндик, 22
720040 Бишкек
Кыргызстан

Авторами руководства являются Тобиас Баумайстер и Искандар Конунов. г.Бишкек, 2017 г. Мнения, содержащиеся в данном отчете, принадлежат авторам и не обязательно отражают мнения GIZ.

Выражение благодарности

Мы выражаем свою благодарность всем, кто оказал содействие в разработке данного документа. Особую благодарность выражаем представителям компаний и другим заинтересованным сторонам за их активное участие в опросе. Разработка руководства была бы невозможной без открытого диалога с ними о тех проблемах и их решениях, с которыми им приходится сталкиваться в своей работе.

ПРИМЕЧАНИЕ: Возможно использование данного руководства в работе органов местного самоуправления. Однако следует учитывать, что описанные меры не могут быть решением каждой рассматриваемой ими проблемной ситуации. Уровень вовлеченности местных сообществ может различаться в зависимости от вида пользования недрами и жизненного цикла горнорудного проекта. Данное руководство применимо к тем случаям коммуникации, которое подразумевает взаимодействие между компанией и местными сообществами.

ОГРАНИЧЕНИЯ: При использовании руководства следует учитывать следующие ограничения. Во-первых, интервью было возможно только с теми горнодобывающими компаниями, которые были готовы делиться своим опытом сотрудничества с местным населением (из двадцати предполагаемых респондентов только восемь участвовали в опросе). Во-вторых, в опросе участвовали представители золотодобывающих компаний и местных сообществ, жизнедеятельность которых оказалась под воздействием деятельности компаний. Было проведено десять интервью с представителями местных сообществ различных уровней (акимы, молодежные лидеры, депутаты местного кенеша, домохозяйки, предприниматели и т.д.), чтобы закрепить теоретические данные (см. Раздел 3.3).

Документ разработан на основе всех проведенных исследований на момент разработки и отражают современные методы взаимодействия компаний и местных сообществ. Авторы руководства не несут ответственности за последствия применения описанных в руководстве методик.

Содержание

Выражение благодарности.....	III
1 Введение	2
1.1 Для кого разработано руководство?	3
1.2 Нормативно-правовые акты.....	3
1.3 Определения и аббревиатуры	4
1.4 Концепция «социальной лицензии»	5
1.5 Пример построения прочных взаимоотношений компании с местным сообществом	6
2 Методы построения успешного взаимодействия с местными сообществами	8
2.1 Привлечение общественности	8
2.2 Программы развития местных сообществ	11
2.3 Методы оценки деятельности.....	14
2.4 Общераспространенные ошибки	15
3 Ситуация в Кыргызстане.....	19
3.1 «Статус-кво» горнодобывающей отрасли Кыргызстана	19
3.1.1 Процедура лицензирования.....	19
3.1.2 Финансовые аспекты	23
3.1.3 Социальный пакет	27
3.2 Опыт компаний	29
3.3 Опасения местных сообществ.....	31
3.4 Ключевые проблемы.....	34
4 Рекомендации	39
4.1 Пример коммуникационной стратегии.....	43
5 Выводы.....	48
6 Список литературы.....	49
7 Приложение	52

1 Введение

Налаживание и поддержание постоянного и эффективного взаимодействия компаний и местных сообществ является одним из ключевых факторов для получения «социальной лицензии» для осуществления горнодобывающей деятельности. Весь накопленный опыт в построении взаимоотношений между компаниями и местными сообществами можно емко описать утверждением «Главное не то что ты делаешь, а как ты это делаешь». Не только различные международные институты, но и горнодобывающие компании считают получение «социальной лицензии» основным вызовом для успешной реализации проектов в горнодобывающей отрасли.

Вопрос получения «социальной лицензии» решается при участии трех основных сторон: 1) горнодобывающей компании; 2) местных сообществ в районе ведения работ; 3) правительства. Основной целью компаний является проведение работ без социальных конфликтов, а местные сообщества в зоне ведения работ рассчитывают на участие в процессе принятия решения и признания их прав на оказание влияния на процесс изменения их жизнедеятельности. Правительства же преследуют цель привлечения инвесторов и возможность получения налоговых отчислений для улучшения благосостояния народа.



Рисунок 1: Публичные слушания планов компании с участием сообщества

Разделы и главы руководства раскроют концепцию «социальной лицензии», ее важность для горнодобывающего сектора, основные стратегии по построению и поддержанию хороших взаимоотношений между компаниями и местными сообществами, общие ошибки и примеры из международного опыта.

Далее также приводится специфика взаимодействия с местными сообществами

в Кыргызстане. Поскольку основной упор предыдущих исследований был сделан на изучение мнений местных сообществ, опыт компаний не был раскрыт в полной мере. В связи с этим, проведенные с представителями компаний интервью, были нацелены на раскрытие их видения различных проблем взаимодействия и путей решения. Основные проблемы взаимодействия компаний и местных сообществ были определены путем проведения интервью, результаты которых были проанализированы на предмет соответствия передовым международным практикам, и основываясь на результатах были разработаны рекомендации по внедрению подходов, помогающих наладить прочные и добропорядочные отношения между компаниями и местными сообществами в Кыргызстане.

1.1 Для кого разработано руководство?

Руководство рассчитано на руководителей компаний, менеджеров по корпоративной социальной ответственности, специалистов по работе с местными сообществами, отделов кадров и закупок. Также возможно использование руководства национальными и местными органами власти, лидерами сообществ, неправительственными организациями и группами местных активистов, заинтересованных в улучшении их сотрудничества с горнодобывающими компаниями или улучшения их понимания позиции компании, а также для ознакомления с лучшими практиками международных компаний.

Руководство разработано на основе реалий Кыргызстана, и предлагает практические решения для построения прочных взаимоотношений между компаниями и местными сообществами. Изложенная информация предназначена для общего пользования, и предложенные рекомендации не могут быть применимы к деятельности каждой компании или каждого местного сообщества в связи с уникальностью целей и нужд.

1.2 Нормативно-правовые акты

- Налоговый кодекс КР от 17 октября 2008 года № 230;
- Закон КР «О недрах» от 9 августа 2012 года № 160;
- Закон КР «О неналоговых платежах» от 14 апреля 1994 года № 1480-XII;
- Положение КР «О порядке и условиях проведения аукциона на право пользования недрами» от 14 декабря 2012 года № 834;
- Положение КР «О порядке и условиях проведения конкурса на право пользования недрами» от 14 декабря 2012 года № 834;
- Типовое положение «О порядке формирования фондов развития регионов от 10 ноября 2014 года № 633.

1.3 Определения и аббревиатуры

Аким	Глава государственной администрации района
Аксакал	Глава рода, старейшина
Айылный аймак	Административно-территориальная единица, состоящая из одного или нескольких сел
Айылный кенеш	Выборный представительный орган местного самоуправления
Айыл окмоту	Исполнительный орган на территории айылного аймака, обеспечивающий подготовку и исполнение решений айылного кенеша
CDA	НПО, имплементирующее проекты по совместному обучению
РМС	Развитие местного сообщества
СЕО	Главный исполнительный директор
Муниципалитеты	административно-территориальные единицы, в границах которых местное сообщество осуществляет местное самоуправление. Он может состоять из одного или более населенных пунктов
Сообщество	совокупность граждан Кыргызской Республики, постоянно проживающих на территории административно-территориальной единицы, объединенных интересами под свою ответственность решать вопросы местного значения самостоятельно через представительные и исполнительные органы местного самоуправления
КСО	Корпоративная социальная ответственность
CRMS	Система управления взаимоотношений с местными сообществами
Разработка ИПОД	Разработка месторождения и добыча полезных ископаемых
Инициатива Прозрачности Добывающих Отраслей	
Губернатор	Высшее должностное лицо, представляющее Правительство в области
Горнодобывающая компания	Компания, занимающаяся геологоразведкой и добычей полезных ископаемых
HR	Английский термин, обозначающий кадровую службу
ICMM	Международный совет по горнодобывающей промышленности и металлургии
МФК	Международная финансовая корпорация
КН	Коренные народы
Местные власти	Выборные и исполнительные органы, наделенные полномочиями на решение вопросов местного значения и не входящие в систему органов государственной власти
ОМСУ	Органы местного самоуправления
MMSD	Добыча полезных ископаемых и устойчивое развитие
НПО	Неправительственная организация
Область	Административно-территориальная единица
ОБСЕ	Организация по безопасности и сотрудничеству в Европе
ПОКРИ	Плана общественных консультаций и раскрытия информации
PDCA	Ассоциация геологоразведчиков и разработчиков Канады
ПП	План переселения
Район	Административно-территориальная единица второго порядка
СЛ	Социальная лицензия
СП	Социальный пакет
Этап	Жизненный цикл горнорудного проекта
УиП	Условия и положения
СССР	Союз Советских Социалистических Республик
НДС	Налог на добавленную стоимость

1.4 Концепция «социальной лицензии»

Концепция «социальной лицензии» (в некоторых странах «местная лицензия») была сформирована из более широкого принципа корпоративной социальной ответственности горнодобывающих компаний и основана на идее того, что для ведения геологоразведочных и добычных работ требуется не только разрешение правительства, но и социальное «разрешение». Следует отметить, что концепция «социальной лицензии» (СЛ) не имеет формального определения.

СЛ определена как нематериальное, динамичное и неформальное соглашение между компанией и местным сообществом, которое основано на доверительном принятии сообществом действий компании в зоне ведения работ. СЛ определяет уровень доверительного допуска и признания не только самой компании, но и ее запланированной деятельности всеми заинтересованными сторонами (местными сообществами, коренными народами и другими сторонами), которые могут оказаться под воздействием проведения горных работ (см. Рисунок 2).



Рисунок 2: Необходимо уделить внимание всем заинтересованным сторонам в сообществе (отрывок из трудов Шпитца и Трудингера (2009) и Земека (2002))

СЛ действительна, когда проект по разработке месторождения имеет широкое и постоянное одобрение и принятие местным сообществом, национальным правительством и другими заинтересованными сторонами. Таким образом, подразумевается, что СЛ выдается местными сообществами (заинтересованными сторонами) и компании должны приложить усилия для ее получения и сохранения. Следовательно, СЛ выходит за рамки простого соглашения о предоставлении преимуществ для местного сообщества от деятельности компании, и означает

постоянное стремление к сохранению хороших взаимоотношений и адаптации к изменениям. На сегодняшний день проведено не так много исследований, анализирующих факторы, способствующие и препятствующие принятию планов по производственной деятельности.

Значимость «социальной лицензии»

В случае отсутствия социальной лицензии горнодобывающие компании испытывают такие негативные последствия, как задержки в планах работ, препятствование реализации дальнейших планов по запуску проекта, вандализм, осложнения с наймом квалифицированной рабочей силы и, возможно, даже приостановление работы предприятия. Таким образом, получение социальной лицензии важно не только для снижения риска социальных конфликтов, публичной критики и ухудшения репутации компании, но и для снижения финансовых потерь. Кроме этого, получение социальной лицензии - неизбежный шаг для компаний, оперирующих в пределах юрисдикций, представляющих собой демократическое общество, для которых поддержка населения необходима для политических целей. Хотя социальная лицензия может быть одобрена и дана государством (например, правительством или широкой общественностью), местные сообщества все же играют ключевую роль в реализации горнорудных проектов из-за их близости к зоне ведения работ и, как следствие, повышенному воздействию на их жизнедеятельность. Таким образом, концепция социальной лицензии усиливает роль сообществ и других заинтересованных сторон в процессе реализации горнорудного проекта.

1.5 Пример построения прочных взаимоотношений компании с местным сообществом

Месторождение «Бузваги», Танзания (предыдущий владелец компания Barrick Gold)

Капитальные расходы на строительство составили 400 млн. долларов, ТЭО месторождения «Бузваги» разрабатывалось с 2005 по октябрь 2006 гг., а первое золото произведено в 2009 г. Опыт взаимодействия с местным населением на других месторождениях («Норд Мара» – негативный опыт получения социальной лицензии и «Тулавака» - позитивный) позволили компании применить «полученные уроки» на стадиях планирования, проектирования и разработки месторождения «Бузваги». Концептуализация, планирование и строительство рудника не только соответствовали мировым передовым практикам, но и даже превышали по некоторым параметрам все высокие стандарты.



Рисунок 3: Встреча компании с населением

С момента запуска производства большая часть рабочей силы состояла из местного населения, а в последующем количество местных сотрудников возрастало, а количество иностранных сотрудников сокращалось.

Важной особенностью разработки месторождения «Бузваги» было особо тщательно проведенная оценка воздействия на окружающую и социальную среду (одновременно с ТЭО). Оценка была основана на консультациях с местными сообществами, местными лидерами и рабочими группами по законодательству с целью смягчения неблагоприятного воздействия работы рудника на жизнь местных жителей и

окружающую среду. Компания «Barrick Gold» сделала одобрение местным сообществом плана переселения (ПП) обязательным условием для дальнейшей разработки месторождения, предоставляя местному сообществу возможность участия в процессе принятия решения. Основной целью всех прилагаемых усилий было смягчение воздействия деятельности компании на местные сообщество и природу. Оценка стоимости имущества и определение ожиданий от переселения были также основаны на консультациях с местными сообществами, лидерами и рабочими группами по законодательству. Несмотря на то, что были предусмотрены предоставление альтернативных земельных участков и жилья, и компенсации за потерю бизнеса, были проведены тренинги и разработаны программы развития с целью восстановления обычной жизнедеятельности.

Вовлечение местных сообществ является неотъемлемой частью корпоративного управления в «Баррик Голд». Компания внедрила «Систему управления взаимоотношений с местными сообществами», которая предоставляет общие принципы и предлагает инструменты участия местного сообщества, применяемые на всех ее предприятиях. Основными инструментами системы являются:

- Картирование всех заинтересованных сторон и их социальная оценка (приоритеты и интересы);
- Способы прямого общения местного населения с компанией, обусловленные их культурными особенностями;
- Проведение встреч/диалогов на постоянной основе;
- Разработка механизма рассмотрения жалоб и предложений;
- Документирование деятельности по взаимодействию;
- Вовлечение заинтересованных сторон.

План вовлечения заинтересованных сторон обеспечивает согласованность подходов по взаимодействию с местным населением и обязателен к применению на всех предприятиях компании. План должен состоять из:

- Определение заинтересованных сторон
- Картирование и анализ всех заинтересованных сторон
- Планируемое участие и деятельность сообщества
- Задачи
- Ответственность
- Механизмы мониторинга эффективности.

Кроме того, «Баррик Голд» числится в рейтинге устойчивости Dow Jones и соблюдает обязательства по внедрению принципов устойчивости в деятельности компании, взаимодействуя с независимыми неправительственными организациями и внедряя Добровольные принципы по безопасности и правам человека.

2 Методы построения успешного взаимодействия с местными сообществами

В этой главе представлено краткое введение в методы вовлечения общественности и развития сообщества на основе работ Шпитца и Трудингера (2009), Руководства «e3 Framework» Ассоциации геологоразведчиков и разработчиков Канады, «Инструментарий для развития сообществ» Международного совета по горнодобывающей промышленности и металлургии и разработкам PDAC, World Vision и CDA Collaborative Learning Projects (CDA) (2012). Далее по тексту авторы ссылаются на вышеупомянутые публикации с подробным описанием приведенных методов.

2.1 Привлечение общественности

Принцип участия, как было определено Всемирным банком, это «процесс в котором все заинтересованные стороны имеют влияние и контроль на инициативы по развитию, принятию решений и распределению ресурсов». Растущий объем эмпирических данных показывает, что проекты, как правило, более успешны, когда заинтересованные стороны интегрированы в процесс планирования. Когда людям предоставляется возможность участия в проекте, который затрагивает их жизнедеятельность, вероятность восприятия изменений повышается за счет их убежденности, что их воспринимают серьезно и их мнение имеет значение. Общеизвестно, что процесс привлечения общественности основан на раскрытии информации, предоставлении консультаций и возможности участия, которые со временем только расширяются (см. Рисунок 4). Единоновременное раскрытие означает, что информация идет только в одном направлении – от компании к местному сообществу, лишая их возможности задать вопросы и участия в диалогах. Проведение консультаций способствует более широкому вовлечению общественности, представляя собой двусторонний поток информации, который позволяет общественности выражать свои мнения и давать обратную связь, в то время как горнодобывающая компания должна взять обязательство учитывать мнения заинтересованных сторон в процессе принятия решений. Участие дает общественности определённую степень контроля и включает в себя общий анализ проекта. Наивысшая степень участия сообщества (наращивание потенциала и человеческих ресурсов) достигается в случаях, когда местные заинтересованные стороны берут на себя ответственность, идентифицируют себя с проектом и становятся истинными партнерами (см. Рисунок 4).

Практика участия всех заинтересованных сторон в принятии решений в начале цикла горного проекта не оправдана и непрактична. Есть веские причины для такого ограничения – большое количество специфических аспектов проекта. Тем более что для совместного принятия решения и их соблюдения обеими сторонами, требуется развитие достаточного уровня навыков как компаний, так и



Рисунок 4: Вовлечение местного сообщества в течение времени (из работ Шпитца и Трудингера (2009), и Земека (2002))

местным сообществом, что достигается по истечении определенного времени. Без такого взаимодействия ни компания, ни сообщество не получают прибыли.

Основные аспекты успешного вовлечения заинтересованных сторон:

- 1) Планирование вовлечения заинтересованных сторон (пример: План общественных консультаций и раскрытия информации, см. приложение);
- 2) Наращивание потенциала компании;
- 3) Определение и вовлечение заинтересованных сторон (картирование);
- 4) Наращивание потенциала местного сообщества;
- 5) Определение преимуществ и рисков вовлечения сообщества.

Планирование вовлечения заинтересованных сторон необходимо для определения возможного уровня вовлеченности общественности в процесс принятия решений, определения заинтересованных сторон и оценки способности компании применять методы работы с общественностью, распределения необходимых ресурсов (время, средства, сотрудников и др.) и последовательности взаимодействия сообщества. Вовлечение сообщества - продолжительный процесс, который должен покрывать весь цикл действия горнорудного проекта. Рисунок 5 иллюстрирует способы коммуникации между компанией и сообществом, разделяя их на формальные и неформальные меры.

Кроме того, применение таких мер позволяет минимизировать риск возникновения конфликтов и выстроить позитивные взаимоотношения. Тем не менее, у разных групп людей разные интересы и это особо остро выявляется в вопросах касательно использования природных ресурсов (земли, воды, лесов, минеральных ресурсов). Как выявили Энгель и Корф (2005), такие различия ведут к конфликтам, основанным на:

- 1) Борьбе за природные ресурсы, экономические выгоды, имущество или влияние;
- 2) Некоторые группы убеждены, что их потребности не могут быть удовлетворены;
- 3) Некоторые группы считают, что их ценности, интересы и нужды под угрозой.

Распределение выгод никогда не может быть воспринято всеми как справедливое.

Заинтересованное лицо всегда будет считать, что любое изменение, сопряженное с недропользованием, ставит под угрозу его уровень комфорта и обоснованно или нет, будет требовать большего участия. В целом, сопротивление изменениям наступает в тех случаях, когда люди, которых они касаются, не понимают либо не согласны с целями, с методами работ, с выбором компании или временными рамками. Мониторинг конфликтных ситуаций (пример: через механизм рассмотрения жалоб и предложений) может помочь

определить уровень напряженности и их возможное развитие в судебные тяжбы или протесты, и позволит принять меры для их своевременного смягчения.



Рисунок 5: С кем вести диалог? (из работ from PDAC, World Vision Canada and CDA, 2012)

В Кыргызстане наблюдаются структурные причины для конфликтов, как например правовой обычай пользования горными пастбищами, который недостаточно четко отрегулирован в законодательстве, а сама правовая система воспринимается как

несправедливая или неэффективная. В любом случае следует признать, что решение структурных экономических и правовых неравенств, не входит в круг обязанностей горнодобывающей компании. Участие общественности также не решит эти проблемы, но способствует выявлению и пониманию этих основополагающих конфликтов и позволит компании включить их в свое планирование.

Преимуществами вовлечения общественности являются снижение финансовых рисков, позитивное отношение местных сообществ и корпоративный имидж. Поскольку большинство инвестиций в горнодобывающую промышленность являются долгосрочными, поддержка со стороны местных сообществ, особенно в Кыргызстане, имеет решающее значение для снижения рисков проекта и обеспечения бесперебойной работы на протяжении всего жизненного цикла проекта. Кроме того, увеличение социальных выгод от действия проекта помогут нарастить и укрепить поддержку местного населения, тем самым снижая риск финансовых потерь в будущем (пример: финансовые потери из-за заблокированных работ и т.д.). Хорошо информированные сообщества будут иметь четкое представление о преимуществах и недостатках работы компании и пойдут на более продуманные компромиссы, что в конечном итоге станет позитивным вкладом в развитие проекта и повысит уровень доверия и поддержки. Кроме предполагаемых преимуществ, существуют также риски.

Жители села, расположенного вблизи месторождения, обвинили горнодобывающую компанию в ухудшении качества воды. Местное население и представители компании достигли соглашения провести независимые анализ и оценку качества воды третьей стороной. Результаты независимой оценки качества воды показали, что причиной ухудшения качества стали бактерии E.coli (канализационные загрязнения), просачивающиеся в источники воды. Однако местные жители не согласились с результатами независимой оценки качества воды и обвинили лабораторию в аффилированности с компанией и подделке результатов анализа.¹

Этот пример показатель того, что вовлеченные заинтересованные стороны могут критиковать не только результаты, но и совместный процесс организации той или иной меры.

Наиболее часто встречающиеся недовольства местных сообществ - это недостаточное время для предоставления комментариев, слишком длительные или недостаточные консультации, или конфликт интересов консультантов и инженеров. Один из основных рисков раннего вовлечения общественности - это создание почвы для необоснованно завышенных требований и ожиданий, в частности переоценка компанией своих ресурсов обещаниями больших выгод, которые впоследствии не могут быть предоставлены. Чтобы избежать таких ошибок, компания должна обеспечить непрерывную информацию по возможностям и ограничениям проекта (такая работа выполняется независимыми консультантами и подрядчиками). Информация о планируемом проекте может спровоцировать риск повышения спекуляций земельными отводами, которая может быть заблаговременно решена путем переписи текущих прав землеустройства и землепользования местных жителей, подтвержденные свидетельствами местных жителей.

¹Из беседы с Г-ном Хорнбруком (Программный менеджер в Кыргызстане), который сопровождал процесс оценки качества воды в данном селе

Возможные методы привлечения общественности:

Обнародование информации посредством:

- Использования средств массовой информации (газеты, радио, телевидение и т.д.);
- Объявления;
- Листовки (брошюры, информационные пакеты, и т.д.);
- Экспозиции (фотографий, карт, диаграмм, и т.д.).

Неформальное обсуждение посредством:

- номеров «горячие линии»;
- дня открытых дверей;
- личных бесед;
- деятельности персонала по связям с сообществом;
- местных консультативных комитетов (состоящие из представителей местного сообщества, представляющие их интересы, и образующие канал связи между сообществом и компанией);
- онлайн-консультаций (потребуется интернет-инфраструктура и высоко образованные заинтересованные стороны);
- онлайн-обратная связь;
- онлайн-дискуссий.

Формальное обсуждение посредством:

- анкетирования и проведения опросов;
- проведения общественных собраний;
- публичных слушаний и обсуждений;
- презентаций заинтересованным группам;
- воркшопов.

Каждый метод имеет свои преимущества и недостатки и не всегда может подходить по контексту рассматриваемого случая. Комбинированное использование одностороннего и многостороннего взаимодействия по информированию заинтересованных сторон считается наиболее привлекательным методом.

Подробное пошаговое руководство по взаимодействию с местными сообществами можно найти в разделе «С» исследования «Совершенствование бизнеса посредством эффективных консультаций с общественностью и раскрытия информации», проведенного МФК и Главы 3 «Вовлечение общественности» книги Шпитца и Трудингера. Кроме того, Институт политики развития (DPI) разработал полезный комплекс учебных материалов «Участие граждан в местном самоуправлении», состоящий из 5 частей, для органов местного самоуправления о том, как организовать совместную работу в селах, который предоставляет ценную информацию по местному контексту демократических процессов.²

2.2 Программы развития местных сообществ

Данная глава дает краткую информацию по Программам развития местных сообществ (ПРМС), поскольку обязательство о предоставлении социального пакета местным сообществам было закреплено в Законе «О недрах» в 2014. Глава написана по книге Шпитца и Трудингера «Горнодобывающая деятельность и окружающая среда: от руды до металла». Согласно данной книге, поддержка разработки ПРМС должны быть неотъемлемой частью деятельности любой горнодобывающей компании независимо от

² <http://dpi.kg/ru/library/edu-materials/>

ее размеров. Однако то определение «развития сообщества», которые компании применяют в своей деятельности, различаются. Если для одной компании строительство плавательного бассейна и реконструкция дорог может стать частью ПРМС, то программа другой компании может состоять из организации значимых праздничных мероприятий. Возможно, два приведенных выше подхода и есть основа двух разных подходов: строительства каких-то значимых объектов или финансирование других значимых инициатив. Кроме того, ПРМС должны быть нацелены на наращивание потенциала и эффективности местных сообществ, повышения уровня их жизни, предоставление возможности участвовать в процессе принятия решений и эффективном долгосрочном планировании. Другими словами, развитие местных сообществ - это запланированное улучшение общего (экономического, социального, экологического и культурного) благосостояния сообществ.

Модель развития сообщества, как описывается в литературе легко применима, но ее внедрение в таком виде компаниями маловероятно. Тем не менее модель представленная ниже проста в использовании, достижима и основана на практическом использовании. Два основных элемента модели - это консультации и сотрудничество. ПРМС, разработанная на основе совместных переговоров и при сотрудничестве местных сообществ, имеет больше шансов на успешное внедрение. Тем не менее, сообщества людей динамичны, и любая модель по взаимодействию с ними должна быть гибкой, чтобы ее можно было адаптировать к изменяющимся обстоятельствам.

Рисунок 6 показывает основные шаги разработки гибкой ПРМС. Существенный фактор



Рисунок 6: Основные компоненты развития местных сообществ (Шпитц, Трудингер (2009); Земек (2002))

развитие сообщества – это усиление его потенциала. Компания может взять за основу текущий потенциал и если, программа успешно внедрена, то этот потенциал будет расширен. Потенциал сообщества — это не только люди и финансовые возможности, но и лидерство, приверженность, другие ресурсы, навыки планирования и опыт в общественных делах.

До разработки ПРМС компания должна, в первую очередь, выявить то сообщество, с которым они будут взаимодействовать. Существует общая тенденция географической идентификации сообществ. Однако, сообщество должно быть также определено по общим интересам и происхождению. Сообщество может состоять из коренных народов, или совокупности людей разного географического, религиозного и культурного происхождения. У каждого сообщества есть уникальные атрибуты, и культурные отличия восприятия мира и взаимоотношений, использование которых особо необходимо для разработки ПРМС. Представители сообществ отличаются от одного региона к другому, поэтому ПРМС также должно быть адаптировано к региону проживания людей. Обычно трудно работать с сообществом, в котором представлены различные группы людей, поскольку у них может быть много конкурирующих и разнообразных интересов.

Любая компания имеет возможность выбора взаимодействия с местным сообществом – это оградить их от участия в проекте или же наоборот их максимальная интеграция.

Выбор подхода из предложенных двух, лучше сделать совместно с местными сообществами. Общая практика такова, что компании ограничивают участие местных жителей в процессе строительства рудников до определенного времени. Доступ на объекты строительства закрыт, следовательно, возможность взаимодействия строителей и местного населения минимален. Такой подход позволяет минимизировать соприкосновение работников компании с местными жителями, и сводит к минимуму нарушения безопасности или других проблем, возникающих между местными жителями и рабочими, занятыми на строительстве. Изолирование сообщества от объекта строительства также признается мерой предосторожности для обеспечения безопасности, и применяется на любой крупной строительной площадке.

Очень важно для компаний выбрать правильный подход с самого начала цикла работ. Первые впечатления, формируют принципы взаимодействия компании и местных сообществ на долгие годы вперед. Если сложившееся первое впечатление негативное, то будет очень сложно его преодолеть. Персонал компании должен быть хорошо подготовленным к встрече с местным сообществом. Начало взаимодействия с местным сообществом - самый важный период в становлении хороших взаимоотношений между компанией и сообществом. Цели большинства ПРМС просты в концепции, стремясь сосредоточиться на улучшении здравоохранения, общественных услуг и образования. Однако, затронутые сообщества должны быть вовлечены в разработку и выполнение программы. Процесс планирования и реализации ПРМС часто определяет успех или неудачу самого горнорудного проекта.

Принцип трехстороннего процесса развития представлен в Рисунке 7. Поддержка компании осуществляется напрямую местным сообществом и косвенно через правительство. Также важно постоянно информировать органы местного самоуправления и другие заинтересованные группы лиц. ПРМС должны быть интегрированы с правительственными инициативами регионального и местного развития. Во многих случаях ПРМС направлены на предоставление тех же услуг



Рисунок 7: 3-х сторонний принцип в процессе развития сообществ (Шпитц, Трудингер (2009); Земек (2002))

(образование, здравоохранение, социальное обеспечение, инфраструктура), которые являются прямыми обязанностями правительства. Таким образом, оптимальный способ разработки ПРМС заключается в обеспечении участия представителей сообщества в районе месторождения и последующая интеграция программы развития сообщества в государственные программы развития. Общая цель ПРМС - это предоставление сообществу в районе месторождения возможности развиваться как определившемуся, самодостаточному и зрелому обществу. Успешные Программы социально-экономического развития разработаны на основе консультаций и участия как отдельных представителей сообщества, так и групп людей, с отражением их уникальных

потребностей и нужд в самой программе (см. Раздел 2.1)

Дополнительная информация по программам развития местных сообществ:

- Памятка по развитию сообществ (Всемирный банк и Международный совет по горнодобывающей промышленности и металлургии, 2012)

Практические руководства по внедрению передовых практик и отчеты Международной финансовой корпорации:

- Ведение лучшего бизнеса через эффективные общественные консультации и раскрытие: руководство по наилучшей практике (1998)
- Инвестирование в людей: Поддерживая устойчивость населения путем применения наилучших практик (2000);
- Отчет о горнодобывающей деятельности. Проект по добыче и устойчивому развитию (2000)
- Развитие ценности: бизнес-кейс для устойчивости в развивающихся странах (2002)

2.3 Методы оценки деятельности

Эффективность системы отчетности, мониторинга и оценки зависит от эффективности индикаторов оценки деятельности. Во многих случаях индикатор может послужить доказательством или сигналом происходящего, например, большое число аварий на руднике может послужить индикатором для улучшения безопасности. При наличии эффективных индикаторов можно систематически анализировать изменения (качественные и количественные) во взаимоотношениях между компанией и местным сообществом. Путем архивирования всех изменений во взаимоотношениях компания создает себе условия и возможности реагирования на внесение соответствующих изменений в планы развития сообществ. Посредством индикаторов компания имеет возможность вести систему мониторинга и оценки социального восприятия деятельности компании и определения потенциальных конфликтных вопросов для своевременного предотвращения эскалации. Каждый индикатор оценки должен быть определен компанией (если возможно во взаимодействии с местным сообществом) и должен соответствовать следующим критериям:

- а) Соответствие;
- б) Измеримость;
- в) Полезность;
- г) Информативность;
- д) Прост для понимания;
- е) Прост для документирования;
- ж) Широко признан.

Самым простым индикатором отношения местного населения может быть отношение к сотрудникам компании (дружелюбное/недружелюбное) или количество полученных жалоб за определённый период времени. Примеры других индикаторов могут быть позаимствованы из практического руководства МФК «Стратегическое инвестирование в сообщество: руководство для компаний, ведущих бизнес в развивающихся странах»:

- Местные сообщества подтверждают, что они имеют доступ к необходимой им информации по вопросам, которые затрагивают их интересы;
- Местные сообщества подтверждают, что они чувствуют себя «услышанными», и что компания серьезно относится к их проблемам и жалобам;
- Местные сообщества выражают удовлетворенность уровнем их участия в процессе принятия решений, которые влияют на их жизненный уклад;
- Старейшины и лидеры сообщества заявляют, что они чувствуют уважение со стороны компании;
- Одни и те же жалобы не возникают снова и снова;

- Местные сообщества приветствуют визиты сотрудников компаний;
- Женщины и меньшинства местного сообщества убеждены, что их интересы учитываются;
- Уровень участия сообщества в консультационных встречах достаточно высок.

Таблица 1 раскрывает более сложные индикаторы успешности взаимодействия, которые могут быть использованы по широкому кругу вопросов. После формирования индикаторов следует их задокументировать и пересматривать на постоянной основе. Такие документы как «Стратегическое инвестирование в сообщество: руководство для компаний, ведущих бизнес в развивающихся странах», «Предотвращение конфликтов во время геологоразведки: Инструкция для геологоразведчиков и разработчиков» и «Памятка по развитию сообществ» могут стать источником дополнительной информации по методам оценки деятельности по налаживанию взаимоотношений с сообществами.

Таблица 1: Пример индикаторов оценки взаимодействия компании и местного сообщества.

Когда компания имеет социальную лицензию	Когда наличие социальной лицензии под сомнением	Когда у компании нет социальной лицензии
<ul style="list-style-type: none"> • Люди приветствуют в ответ • Новые объявления компании на доске не срываются • Жители признают, что компании удается собрать противоборствующие группы, которые по другому поводу не собираются • Низкий или снижающийся уровень краж и порчи имущества компании • Люди связывают улучшения уровня их жизни с компанией • Оппозиционные компании группы не получают поддержки сообщества • Просьбы сообщества связаны с развитием навыков вместо материальных благ • Отсутствие или низкое общественное возмущение в связи с инцидентами • Члены сообщества определяют бунтарей и оповещают компанию о слухах в селе • Сообщество утверждает, что у них есть доступ к руководству компании 	<ul style="list-style-type: none"> • Заметное изменение в поведении сообщества, например люди перестают здороваться с работниками компании • Лидеры и старейшины сообщества заявляют, что они не чувствуют уважения • Возникновение и повторение прежних проблем • Доказательства того, что отдельные лица получают выгоду от взаимодействия компании с сообществом • Работники компании не ощущают себя в безопасности при посещении села • Обвинения в связях компании с диктаторским правительством • Излишняя негативная реакция на незначительные аварии/инциденты • Рост числа групп, заявляющих о взаимодействии компании исключительно с ними 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост числа краж (компания выбрана в качестве мишени) • Прекращение работ • Увеличение требований и воинственное настроение населения • Отсутствие терпимости при возникновении инцидентов/аварий • Негативная пресса • Рост криминала в районе ведения работ • Увеличение числа конфликтов между сообществами или внутри сообщества • Похищение людей, и нацеленные на компанию нападения/выпадки • Саботаж • Увеличение случаев привлечения правоохранительных органов • Заявления людей о том, что компания разворовывает ресурсы

2.4 Общераспространенные ошибки

В теории установление хороших взаимоотношений с местными сообществами может быть описано как легкий процесс. Для поддержания долговременного позитивного партнерства необходима интегрированность представителей компании и формальных и неформальных лидеров местного сообщества. Тем не менее, наберется немало примеров

допущенных компаниями ошибок по всему миру, когда взаимоотношения были испорчены:

Запоздалое начало коммуникации

Коммуникация с местным сообществом должна быть начата при возможности как можно раньше, даже на стадии разведки месторождения, а не когда будет начата бурение скважин или строительство. Вовлечение местного сообщества должно начаться в тот период, когда реальные шансы местного населения высказать своё мнение и быть вовлеченным в процесс принятия решения еще высоки.

Подход «сверху вниз» / Патернализм в отношении местного сообщества

Усиление роли участия и отношение как к равному партнеру – основной ключ к долгосрочному положительному партнёрству с сообществом. Руководство компании или правительство страны не должно принимать все решения и информировать общественность об уже принятых решениях и разработанных программах местного развития, ссылаясь на знание всех проблем сообщества. Рекомендации местного населения должны быть рассмотрены и учтены, а невозможность их принятия должна быть обоснована.

Отсутствие прозрачности

Вся коммуникация, налаживаемая между компанией и населением, должна основываться на достоверной информации, поскольку отсутствие прозрачности ведет к недоверию. Полное раскрытие соответствующей информации (например, о воздействии на окружающую среду) по различной тематике является ключевым для доверительных взаимоотношений. Кроме того, процесс принятия решений тоже должен быть достаточно открытым, чтобы все вовлеченные стороны понимали свою роль и значимость своего решения.

Ненадлежащее информирование местного сообщества о проекте

Предположение, что раскрытие информации о проекте – достаточная мера, широко распространенная ошибка. Раскрытие всей значимой информации необходимо, но не менее важно убедиться в том, что получатели этой информации способны ее понимать. В таких случаях эффективным способом надлежащего информирования является процесс консультаций, который во многих странах стал обычной практикой и требованием законодательства.

Отсутствие открытой и четкой коммуникации

Предоставление неоднозначной информации подрывает доверие общественности. Такое часто встречается в связи со сменой сотрудников компании в течение жизнедеятельности проекта. Для решения такой проблемы сотрудники компании должны четко определять все неопределённые моменты, и как только ситуация прояснится, давать дополнительную информацию. Также важно выстроить сотрудничество компании с подрядчиками и субподрядчиками таким образом, чтобы их деятельность на местах не повлияла на взаимоотношения компании с местным сообществом, поскольку они могут быть восприняты как часть штата компании.

Реализация социальных проектов без местного вклада

Реализация социальных проектов без достаточного местного вклада не будет иметь значимости в глазах местного сообщества, и, следовательно, станет неэффективной тратой средств компании. Социальные проекты, реализованные при наличии местного вклада, с большей вероятностью станут самодостаточными и устойчивыми. Крайне

важно создать всесторонний диалог и возможность участия сообщества (см. раздел 2.1), посредством которого у местного сообщества формируется понимание своей роли и позиции в проекте.

Отсутствие мероприятий для наращивания потенциала

Наращивание потенциала самой компании и всех заинтересованных сторон (местных органов власти, сообщества, неправительственных организаций и т.д.) - ключевой шаг в усилении коммуникации и вовлечении общественности. Однако, заинтересованные стороны также должны показать готовность в усилении указанных навыков.

Отсутствие чувствительности к культурным особенностям

Способ коммуникации во многом предопределен культурными особенностями района, поэтому коммуникация с местными сообществами должна проходить в уважительной и понятной для них форме в рамках предопределённых их культурными привычками.

Неисполнимые обязательства

Руководство компании должно всегда учитывать, кто будет ответственным за исполнение взятых на себя обязательств, поскольку это оправданное ожидание правительства и местных сообществ. Однако и ожидания местных сообществ должны быть реалистичными.

Исключение (неосознанное) некоторых групп

В процесс взаимодействия с компанией, кроме местных лидеров, также должны быть вовлечены все категории представителей местных сообществ. Определение всех заинтересованных сторон важно для охвата всех категорий жителей (женщин, молодежи, национальных меньшинств).

Попытки угодить всем

Все принятые решения должны быть нацелены на защиту и продвижение интересов общества в целом. Удовлетворение интересов всех заинтересованных сторон невозможно.

Отсутствие документации

Процесс консультаций должен постоянно протоколироваться и архивироваться во избежание возможных манипуляций с обеих сторон.

Отрыв деятельности по вовлечению местных сообществ от бизнес-целей компании

Проведение мероприятий по вовлечению общественности изолированно или в отрыве от бизнес-целей компании будет иметь ограниченную эффективность при решении ключевых проблем в зоне воздействия. Вовлечение местного сообщества должно быть воспринято не как благотворительность, а как инвестиции в поддержание долгосрочных взаимоотношений с местным сообществом и его долгосрочного развития.

Предоставление бесплатных товаров и услуг

Долгосрочные последствия предоставления бесплатных товаров и услуг доказали свою несостоятельность как метода налаживания взаимоотношений между компанией и сообществами, поскольку не способствовали развитию финансовой устойчивости и не получили признания собственности. Такие меры, наоборот стимулируют развитие психологии зависимости, поэтому необходимо минимизировать прямую передачу имущества. Однако, есть законные требования по перечислению средств. В таких случаях

объем средств должен быть прозрачным, рассчитан по правилам и переведен с соблюдением всех формальностей.

Отсутствие стратегии выхода

Проведение деятельности без предварительно запланированной стратегии выхода делает все поддерживаемые компанией проекты неустойчивыми и создает риск потери социальной лицензии в случаях финансовых сокращений или изменения стратегических решений.

3 Ситуация в Кыргызстане

3.1 «Статус-кво» горнодобывающей отрасли Кыргызстана

Развитие горнорудной промышленности Кыргызстана началось в XX веке. Основная доля выпускаемой продукции состояла из угля, нефти, меди, ртути, сурьмы, свинца и золота. Следовательно, страна являлась одним из основных поставщиков сырья в СССР. Некоторые из крупных в Советское время государственных предприятий эксплуатируются и сейчас. Одним из таких предприятий является Кара-Балтинский горно-металлургический комбинат с годовым объёмом аффинажа золота и серебра до 25 тонн. До распада Советского Союза Кыргызстан был единственным производителем сурьмы, производя значительные объёмы редкоземельных металлов - 64% и 15% урана во всем СССР. Роль страны в формировании минерально-сырьевой базы СССР была значительной.

1991 год ознаменовал начало поступления прямых иностранных инвестиций в горнодобывающую отрасль Кыргызстана. В 1996 г. началась разработка крупнейшего месторождения золота «Кумтор» с запасами более 300 тонн золота и объёмом производства 15-23 тонны золота в год.

По общим оценкам Кыргызстан обладает значительными запасами минеральных ресурсов, разработка которых способствовала бы дальнейшему экономическому развитию. Однако для разработки месторождений, страна нуждается в иностранных инвестициях, привлечение которых осложнено противоречивым законодательством, политической непредсказуемостью, непрозрачными административными процессами, низким уровнем государственного управления и раздробленными обязанностями государственных органов. Все эти факторы сформировали неблагоприятный инвестиционный климат. Кроме того, основными трудностями, с которыми сталкиваются горнодобывающие компании, стали широко распространенная коррупция, негативное восприятие отрасли и оказание сопротивления запуску новых проектов местными сообществами, и все более часто встречающаяся национализация ресурсов. Как результат упомянутых проблем и неумелого обращения компаний с местными сообществами, конфликты между ними сопровождаются открытым протестом (например, перекрытие дорог и т. д.) и сильной эскалацией конфликта. Такая ситуация ярко свидетельствует об отсутствии социальной лицензии у многих горнодобывающих компаний в Кыргызстане. Горнодобывающие компании и государственные органы часто обвиняют в незаконно проведенных процедурах лицензирования, созданию угрозы экологической безопасности и игнорированию потребностей местного населения. Правительство не вовлекается в процесс обеспечения доступа компаний к месторождениям, поэтому в случае конфликта с местным сообществом, решение проблемы напрямую зависит от самой компании. Законодательство Кыргызстана не предусматривает внедрения требований по социальной лицензии в лицензионное соглашение, но закреплена концепция социального пакета.

3.1.1 Процедура лицензирования

Лицензирование - обязательная процедура для всех видов пользования всеми видами полезных ископаемых, включая минеральную и термальную воду. Исключением является получение права пользования недрами на основе концессионного договора или соглашения о разделе продукции и старательской деятельности. Государственным органом, лицензирующим недропользование, является Государственный комитет промышленности, энергетики и недропользования.

Существует четыре вида лицензий:

- а) На поиск сроком до 5 лет с последующим продлением в соответствии с техническим проектом;
- б) На разведку сроком до 10 лет с последующим продлением в соответствии с техническим проектом;
- в) На разработку сроком до 20 лет с последующим продлением до полного истощения коммерческих запасов полезных ископаемых;
- г) На деятельность, не связанную с поиском, разведкой и разработкой полезных ископаемых на сроки, указанные в техническом проекте, с последующим продлением в соответствии с условиями обновленного технического проекта.

В зависимости от значимости месторождения и вида полезного ископаемого лицензия на право пользования недрами может быть получена тремя разными способами: конкурс, аукцион и правило «первой поданной заявки» * (Рисунок 8).

* Правило первой поданной заявки новшество, которое внедрено новой редакцией Закона КР «О недрах» и заменяет собой способ получения лицензии путем прямых переговоров.



Рисунок 8: Способы получения лицензии: конкурс, аукцион и правило «первой поданной заявки»

1) Конкурс

Конкурсы проводятся для объектов общегосударственного значения по решению Правительства Кыргызской Республики. К ним относятся крупные месторождения и в Межведомственную конкурсную комиссию входят представители ряда государственных органов и Парламента, которые принимают решение об условиях проведения конкурса и победившем заявителе. Конкурсная комиссия проводит отбор и оценку заявителей, которая определяет победителя на основе методики подсчета баллов, набранных заявителями. Лицензия выдается Государственным комитетом промышленности, энергетики и недропользования по решению Конкурсной комиссии. В Конкурсную комиссию входят председатель Комитета или его заместитель, депутаты Парламента, губернатор области, представители ОМСУ (райадминистрация, айыл окмот, айылный кенеш) того района, где расположен объект недр, а также представители Министерства экономики, финансов, Государственного агентства охраны окружающей среды и лесного хозяйства (ГАООСиЛХ), Государственной экологической и технической инспекции (ГЭТИ)

и т.д. Если объект дважды не реализуется через конкурс, то на него объявляется аукцион (Рисунок 8).

Межведомственная конкурсная комиссия создается по решению Правительства (Рисунок 9). В ее обязанности входит формулирование конкурсных условий. Затем, Правительство согласовывает и утверждает конкурсные условия и по завершении этой процедуры в местных и международных средствах массовой информации объявляется конкурс (Рисунок 9).

Конкурсные условия содержат следующую информацию:

- Условия подачи заявок для участия в конкурсе;
- Сроки подачи и обработки заявок;
- Перечень документов, необходимых подать вместе с заявкой;
- Критерии допуска заявителей к участию в конкурсе;

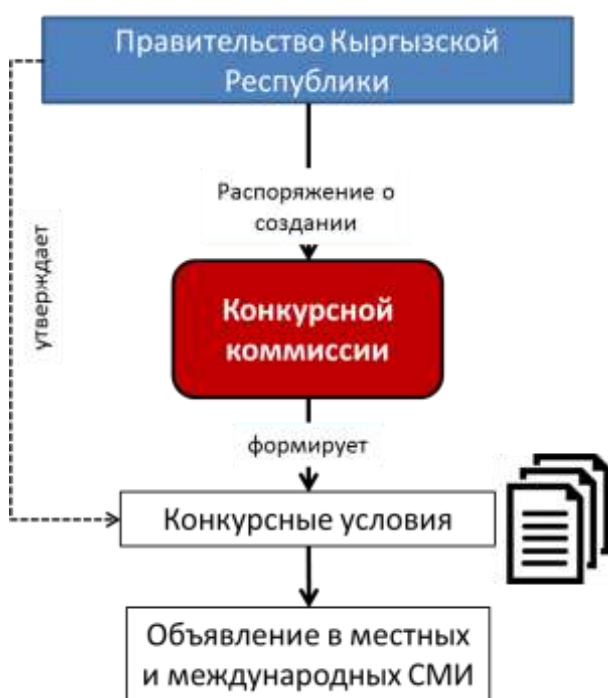


Рисунок 9: Процедура подготовки конкурса

- Минимальная запрашиваемая стоимость;
- Этапы отбора и процедура определения успешных заявителей по балльной системе:
- Рассмотрение конкурсной заявки;
- Рассмотрение и анализ прилагаемых документов;
- Выставление баллов и определение победителя.

2) Аукцион

Аукционы проводятся в регионах, в которых расположены аукционные объекты полезных ископаемых. Лицензионная комиссия состоит из представителей ГКПЭН, ОМСУ (областная администрация, райадминистрация, айыл окмот, айылный кенеш), районных отделов Государственной налоговой инспекции, ГАООСиЛХ, ГЭТИ, ГРС и Министерства экономики. Аукционы

проводятся в районе расположения лицензионной площади, за ходом которых могут наблюдать представители общественности.

Предоставление права пользования недрами на основании проведения аукционов производится:

- а) по объектам, перечень которых утверждает уполномоченный государственный орган по реализации государственной политики по недропользованию на основе рекомендаций Научно-технического совета при данном уполномоченном органе;



Рисунок10: Процесс аукциона в населенном пункте

- б) по объектам общегосударственного значения, по которым не выявлены победители по результатам двух проведенных конкурсов;
- с) по объектам, не включенным в перечень месторождений, выставляемых на аукцион, но на которые поступило две и более заявки с приложением полного перечня документов, предусмотренных пунктом 36 Положения о лицензировании.

Победителем аукциона признается участник аукциона, предложивший наибольшую цену за объект недр. Лицензия выдается в ГКПЭН победителю аукциона на основании Протокола аукционной комиссии. Если признаны несостоявшимися два аукциона подряд, право пользование недрами предоставляется по правилу «первой поданной заявки» (Рисунок 8). Основанием для проведения аукциона является изданный ГКПЭН приказ о проведении аукциона на предоставление права пользования недрами. Комиссия формируется из представителей ГКПЭН, заинтересованных министерств и ведомств, местной государственной администрации, главы исполнительного органа местного самоуправления административно-территориальной единицы, на территории которой расположен объект недропользования. ГКПЭН разрабатывает аукционные условия и устанавливает стартовую цену объекта права пользования недрами. Объявление о предстоящем аукционе должно быть опубликовано не позднее, чем за 45 календарных дней до даты его проведения. Аукцион проводится в пределах административно-территориальной единицы, на территории которой расположен объект недропользования.

3) Правило «первой поданной заявки»

Предоставление права пользования недрами по правилу «первой поданной заявки» осуществляется уполномоченным государственным органом по реализации государственной политики по недропользованию. На участки недр, право пользование недрами, по которым было прекращено, предоставление права пользования недрами по правилу первой заявки осуществляется не ранее трех месяцев с даты прекращения права, если в течение этого времени не поступила вторая заявка. В случае поступления второй заявки, данный участок недр подлежит включению в реестр аукционных участков недр (Рисунок 8).

Право пользования недрами по правилу "первой поданной заявки" предоставляется:

- 1) на участки недр, за исключением предоставляемых путем конкурса или аукциона;
- 2) на участки недр, если по ним признаны несостоявшимися два аукциона;
- 3) на участки недр, не связанные с геологическим изучением недр и разработкой месторождений полезных ископаемых.

В случае, если признаны несостоявшимися два аукциона, право пользования недрами передается по правилу "первой поданной заявки" единственному заявителю

Получение лицензии иностранным физическим или юридическим лицом

Пользователями недр могут стать юридические и физические лица, созданные в соответствии с законодательством Кыргызской Республики, а также иностранные юридические лица, прошедшие государственную регистрацию в соответствии с законодательством Кыргызской Республики, и физические лица, зарегистрированные в соответствии с законодательством Кыргызской Республики в качестве индивидуальных предпринимателей. Для получения лицензии иностранному юридическому лицу необходимо до получения лицензии произвести регистрацию дочерней компании (со 100% долей участия) в Кыргызской Республике, с указанием наименования и адреса лицензиата в Кыргызской Республике.

3.1.2 Финансовые аспекты

Настоящий раздел основан на информации и -положениях Закона «О недрах», Налогового кодекса, Закона «О неналоговых платежах» и их дополнений, на публикациях Всемирного банка, юридической компании “Kalikova & Associates» и Отчета Кыргызской Республики по ИПДО за 2013-2014 гг. В целом, горнодобывающий сектор Кыргызской Республики подпадает под общий режим налогообложения. Он включает отчисления и отчетность по налогам местными и иностранными компаниями в Кыргызской Республике, как показано на Рисунке 11.

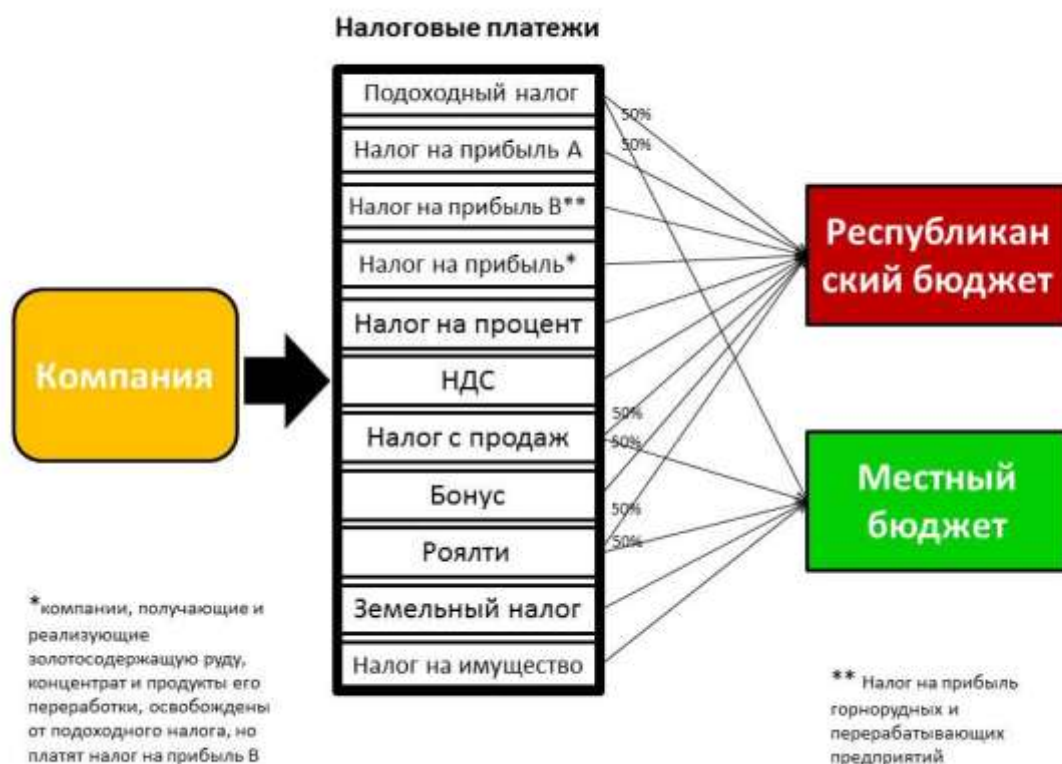


Рисунок11: Обзор основных налоговых платежей, уплачиваемых горнодобывающими компаниями, и их расщепление

Основная часть налоговых отчислений перечисляется в республиканский бюджет, и только земельный налог и налог на – полностью поступают в местный бюджет (айылный аймак , город). Следует также отметить, что местный бюджет формируется за счет 50% отчислений от общегосударственных налогов: подоходного налога, налога с продаж и налога на недра (роялти).

Подоходный налог (обычно 10%) (или также называемый личный подоходный налог) оплачивается физическими лицами от налогооблагаемого дохода (граждане Кыргызской Республики, резиденты-иностранцы граждане и иностранные граждане), получающими доход из источника в Кыргызской Республике. С физических или юридических лиц, выплачивающих доход физическим лицам из источника в Кыргызской Республике, удерживается налог на доход , который перечисляется в республиканский бюджет.

Налог на прибыль А представляет собой налог на прибыль иностранных организаций без постоянного учреждения в Кыргызской Республике.

Налог на прибыль В представляет собой специальный налог для золотодобывающей индустрии (налог на прибыль горнодобывающих и перерабатывающих предприятий). Компании, получающие и реализующие золотосодержащую руду, концентрат и сплавы

золота, облагаются налогом на прибыль в размере от 1 до 20% в зависимости от цены на золото за тройскую унцию на мировом рынке (Изменения и дополнения в Налоговый кодекс от 17 сентября 2012 г.).

Налог на прибыль, налог на прибыль А и В могут применяться все одновременно для юридического лица.

Налог на прибыль (10%), также иногда называется корпоративный налог на прибыль, оплачивается исходя из налогооблагаемого дохода. Налогоплательщики, выплачивающие Налог на прибыль В, освобождаются от подоходного налога (0%).

Налог на процент с капитала или кредита (10%) выплачивается исходя из полученной прибыли на процент с капитала или кредита.

Налог на добавленную стоимость (НДС) (12%) выплачивается исходя из добавленной стоимости. Исключениями являются поставки, облагаемые НДС по 0% или 20%. Поставки, облагаемые НДС, включают, например, экспорт товаров, кроме экспорта сплава золота и серебра, а также товарного золота и серебра.

Налог с продаж (2%) выплачивается исходя из оборота и выручки.

Земельный налог (на кв.м) выплачивается исходя из площади земельного участка, находящегося в собственности или аренде.

Налог на имущество выплачивается исходя из налогооблагаемой стоимости здания или недвижимости (недвижимое имущество) и транспортных средств.

Кроме вышеперечисленных налогов, существуют налоги, которыми облагаются горнодобывающие компании:

Бонус – это разовый платеж за право пользования недрами при поиске, разведке и разработке месторождений. Бонус также оплачивается в случае изменения доли собственности при смене участников (акционеров) лицензиата в сумме 10 и более процентов является основанием для уплаты бонуса в соответствии с налоговым законодательством Кыргызской Республики, за исключением компаний, прошедших листинг на фондовых биржах, а также в случае перехода долей участия (акций) в компании в результате универсального правопреемства, предусмотренного гражданским законодательством. Сумма бонуса определяется кадастром, который содержит сведения по каждому месторождению и проявлению, характеризующие количество и качество основных и сопутствующих полезных ископаемых, горно-технические, гидрогеологические, экологические, геолого-экономические и другие условия разработки месторождения. Сведения о запасах и ресурсах являются основанием для исчисления бонуса. Сумма бонуса за конкурсные объекты определяется индивидуально Правительством Кыргызской Республики.

Роялти – текущий налог за пользование недрами, уплачиваемый в соответствии с Налоговым кодексом Кыргызской Республики (и за добычу подземных вод). Налогооблагаемая база:

- Доходы (кроме НДС и налога с продаж), полученные с реализации полезных ископаемых или продуктов, полученных в результате переработки полезных ископаемых;
- Натуральный объем реализованной продукции;
- Объем добытых подземных вод согласно водомерам, кроме специализированных организаций водоснабжения.

Ставки роялти на полезные ископаемые (кроме воды) и строительные материалы составляют от 1% до 12%. При исчислении роялти на золото, серебро и платину учитывается прирост запасов:

- а) Для месторождения с запасами более 10 т – 5%;
- б) Для месторождения с запасами от 3 до 10 т – 3%;
- с) Для месторождения с запасами менее 3 т – 1%.

Кроме налоговых платежей, компании обязаны дополнительно выплачивать неналоговые платежи. На Рисунке 12 указаны виды неналоговых платежей и

расщепление между различными уровнями бюджета, фондами и счетами. На первый взгляд они могут показаться непонятными. Для этого на Рисунках 13 и 14 (см. Раздел по фондам развития ниже) доступно и детально показаны распределение платежей, осуществляемых компаниями.

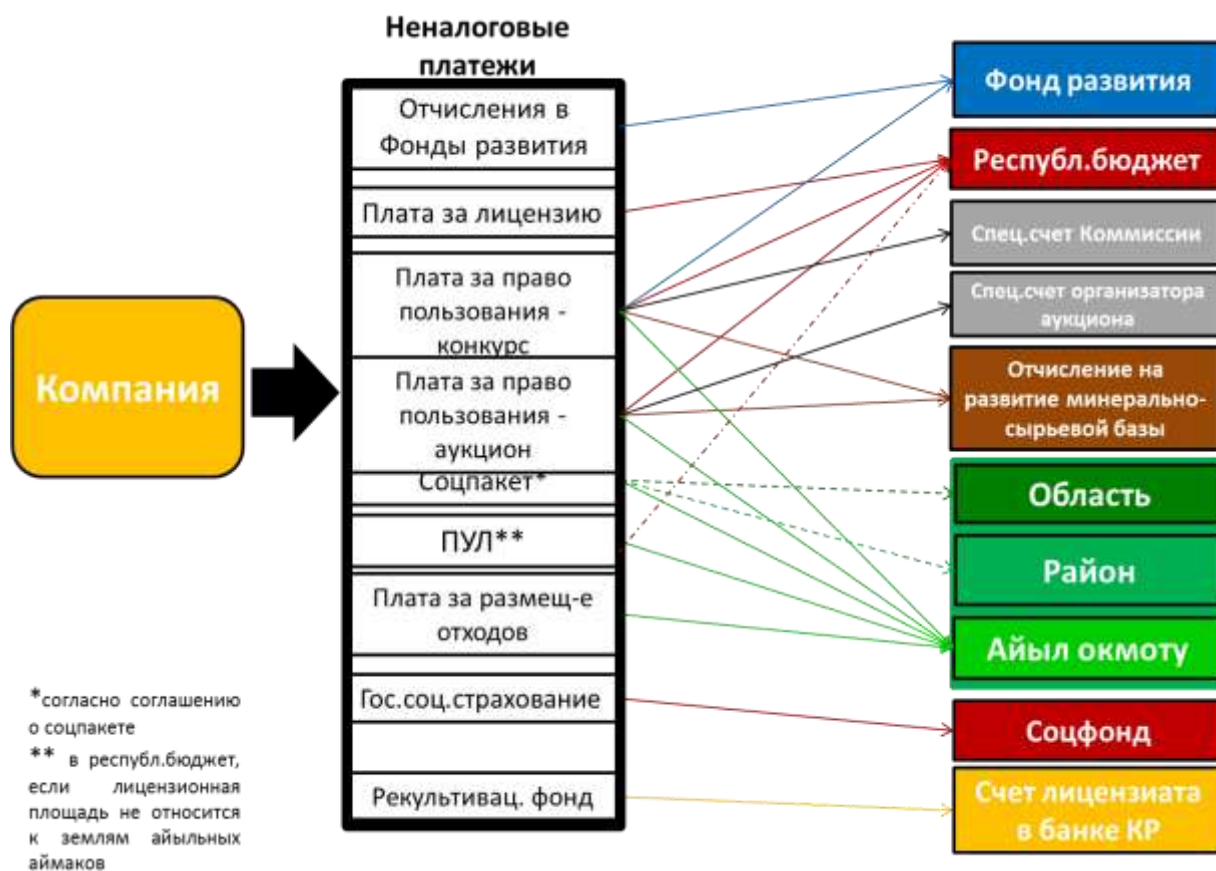


Рисунок 12: Основные неналоговые платежи горнодобывающих компаний и их расщепление

На различных этапах работ осуществляются различные платежи. После начала производства продукции и ее реализации необходимо осуществлять отчисления в **Фонды развития** регионов (см. Раздел по фондам развития ниже) через республиканский бюджет .

Платеж за выдачу лицензии – разовый платеж (стоимость составляет 1000 сом) выплачивается в республиканский бюджет за выдачу лицензии.

Платежи в рамках **социального пакета** осуществляются в соответствии с Соглашением, в основном в пользу бюджета айыл окмоту, Платежи, установленные в Соглашениях, выплачиваются на этапе поиска, разведки и разработки для конкурсных объектов. См. более подробную информацию в Разделе 3.1.3.

Платеж за удержание лицензии (ПУЛ) - Порядок уплаты, исчисления платежа и ставки за удержание лицензий на право пользования недрами устанавливаются и утверждаются Правительством Кыргызской Республики. Платеж осуществляется напрямую в местный бюджет. В случае, если лицензионная площадь не относится к землям айылных аймаков, платеж перечисляется в республиканский бюджет.

Платеж за размещение отходов – выплачивается в местный бюджет за размещение отходов на всех этапах.

Отчисления за государственное **социальное страхование** осуществляются за всех сотрудников и исчисляются из фонда заработной платы (брутто).

Отчисления в **рекультивационный фонд** необходимы для гарантирования достаточных финансовых средств у компании на восстановление и рекультивацию земель внутри лицензионной площади после завершения работ по разведке и разработке.

Независимо от способа получения лицензии (конкурс или аукцион), компания должна внести плату за получение права пользования недрами. Распределение этих средств зависит от процесса лицензирования, показанного на Рисунке 13. В случае аукциона, в различные бюджеты распределяется только разница между стартовой и конечной предложенной ценой, как показано на Рисунке. В случае конкурса, полностью засчитывается сумма, включая бонус и стоимость геологической информации. В отличие от конкурса, средства, полученные от аукциона, не перечисляются в фонды развития, но от них в местные бюджеты поступает больше средств (7% вместо 3%). Однако, большая часть поступлений перечисляется в государственный бюджет (85%).



Рисунок 13: Расщепление средств за право пользования недрами в зависимости от вида лицензии

Фонды развития регионов:

Фонды развития регионов были созданы в соответствии с Постановлением Правительства Кыргызской Республики от 10 ноября 2014 г. с внесением соответствующих поправок в Закон «О неналоговых платежах». Средства Фондов направляются на развитие и содержание инфраструктуры местного значения, поддержку приоритетных инициатив местного сообщества городов и айылных аймаков, направленных на повышение уровня жизни граждан, создания условий для местного экономического развития. Средства начисляются через Министерство финансов. Фонд обладает статусом юридического лица в виде Фонда развития района или Фонда развития области. Применяются следующие правила:

- (1) Компании, перечисляющие средства на развитие и содержание инфраструктуры местного значения, независимо от места регистрации, осуществляют их в пользу областных и районных фондов развития, а также городов и айылных аймаков;
- (2) Отчисления на развитие и содержание инфраструктуры местного значения осуществляются в размере 2% от выручки от реализации полезных ископаемых без учета косвенных налогов, , до 20 числа месяца (см. Рисунок 14).



Рисунок14: Отчисления компаний в Фонды развития регионов и их расщепление

(3) В случае, если месторождение расположено на территории двух и более айылных аймаков, принадлежащих разным районам, то отчисления недропользователя регистрируются в налоговых органах каждого из районов. Сумма отчислений в таком случае является пропорциональной от занимаемой площади того или иного айылного аймака конкретного района. Если лицензионная площадь находится на территории земель лесного фонда, то все отчисления на развитие и содержание инфраструктуры местного значения осуществляются в районные фонды развития;

(4) Отчисления от разработки месторождений полезных ископаемых, внесенных в перечень месторождений общегосударственного значения, и разработчиков месторождений золота с запасами свыше 50 тонн, осуществляются в следующем порядке (см. Рисунок 14):

- 50% направляются в Областные фонды развития;
- 30% направляются в Районные фонды развития;
- 20% направляются в бюджеты городов и айылных аймаков.

Отчисления от разработки месторождений полезных ископаемых, не внесенных в перечень месторождений общегосударственного значения, и разработчиков месторождений золота с запасами меньше 50 тонн, осуществляются в следующем порядке (см. Рисунок 14):

- 80% направляются в Районные фонды развития;
- 20% направляются в бюджеты городов и айылных аймаков.

3.1.3 Социальный пакет



В соответствии с Законом «О внесении изменений и дополнений в Закон Кыргызской Республики «О недрах» №77 от 24 мая 2014 г., была внедрено понятие о социальном пакете. Он реализуется путем заключения соглашения между лицензиатом и местными органами исполнительной власти определенного территориально-административной единицы (например, айылный аймак, мэрия) о минимальном размере инвестиций в социально-экономическое

развитие местного сообщества, на территории которого находятся объекты недр.

1. Социальный пакет составляется в виде соглашения, которое разрабатывается на основе программы социально-экономического развития территории, на которой расположен объект недр. Соглашение заключается между

недропользователем и исполнительным органом соответствующей административно-территориальной единицы.

2. Обязанность по составлению социального пакета распространяется только на объекты недр общегосударственного значения, находящиеся в стадии разведки и разработки полезных ископаемых. При этом в социальный пакет входит программа инвестирования в социально-бытовые условия местного сообщества (подготовка кадров, трудоустройство местного населения, строительство инфраструктуры и другие условия), на территории которого находятся конкурсные объекты.
3. Социальный пакет предоставляется в уполномоченный государственный орган по реализации государственной политики по недропользованию на стадии составления технического проекта.
(Закон № 77 от 24 мая 2014 г.)

В конкурсных условиях определяются срок и минимальный размер социального пакета наряду с другими общими требованиями. Для успешного рассмотрения заявки на участие в конкурсе участник должен предоставить предложения по Социальному пакету, включающему программу социально-экономического развития местного сообщества и территорий и программу инвестиций в развитие местной инфраструктуры. Пример из конкурсных условий приводится ниже:

«[...] подготовить и представить не позднее 2 (двух) месяцев с даты получения лицензии органам местного самоуправления для их дальнейшего рассмотрения и одобрения социальный пакет (далее - Соглашение), включающий программу социально-экономического развития местного сообщества и территорий, программу инвестиций в развитие местной инфраструктуры, организацию рабочих мест для населения, проживающего в районе работ, максимальное использование местных трудовых ресурсов при освоении месторождения, организацию профессиональной подготовки населения с целью привлечения его к проведению работ, связанных с освоением месторождения, содействие в решении иных вопросов, связанных с программой социально-экономического развития [...] области. Ежегодный размер инвестиций в развитие местного сообщества в денежном эквиваленте не должен быть меньше, чем 500 000 (пятьсот тысяч) сом;

После успешного получения лицензии компанией позднее обговариваются детали совместно с партнерской стороной по соглашению (территориальными органами местного самоуправления).



Рисунок 15: Пример соглашения о социальном пакете с ежегодным продлением

На рисунке 15 показан пример управления процессом по соглашению о социальном пакете. Как правило, айыл окмоту осуществляет сбор возможных пожеланий и предложений. Далее айыл окмоту совместно с местным кенешем согласовывают содержания социального пакета с районным акимом и компанией в виде меморандума. В данном примере социальный пакет состоит из двух частей. Одна – фиксированная сумма, предназначенная для развития инфраструктуры. Вторая – может пересматриваться на ежегодной основе в зависимости от предложений местного сообщества.

3.2 Опыт компаний

Как и многие другие компании в Кыргызстане, KAZ Minerals также столкнулась с негативным отношением жителей сел, расположенных на территории месторождения. Тем не менее, компания смогла преодолеть проблемы и со временем сумела наладить крепкие и хорошие взаимоотношения с местным сообществом.

Строительные работы на руднике начались в 2006 г. На начальном этапе компании пришлось непросто справляться с противодействием местных жителей, поскольку многие из них не желали присутствия посторонних в их районе, и тем более строительства предприятия. Причина заключалась, наряду с другими, в отсутствии информации о принципах работы горнодобывающих компаний и воздействии на окружающую среду в целом. Компания поняла, что главным опасением местных жителей был вопрос экологического риска. Люди считали, что производство нанесет вред экологии, станет причиной загрязнения воздуха и питьевой воды. Ситуация накалялась и дело доходило до перекрытия дорог и даже угроз физической расправы над работниками компании. Со слов компании, была вероятность, что на мнение жителей оказывали влияние и накаляли ситуацию неизвестные третьи стороны, преследующие свои интересы. К примеру, распространялись слухи и дезинформация касательно того, что склад компании для хранения опасных материалов ненадежен, что может вызвать попадание в него осадков с последующим загрязнением грунтовых вод. Компания решила, что обвинения были частично распространены противниками компании или третьими сторонами, которые хотели навредить компании. Компания организовала для активистов посещение склада, чтобы развеять слухи. Активисты смогли воочию увидеть работу склада, способы хранения материалов, изоляционный слой, препятствующий выходу стоков за пределы склада и попаданию в грунт. В результате такой инспекции некоторые ее участники даже принесли свои извинения за ложные обвинения. Другие проблемы заключались в нереалистичных ожиданиях, когда для шантажа использовались такие меры, как акции протеста и перекрытие дорог. Во время одной из



Рисунок16: Диалог между женщинами и представителем компании на общественных слушаниях

акций по перекрытию дорог протестующие потребовали незамедлительного начала строительства больницы за счет компании. В другом случае они потребовали, чтобы 100 процентов работников предприятия состояли из местных жителей. Для решения вопросов успешно проводились разъяснительные работы с приведением доводов о том, почему компания не может выполнить такие требования.

В поиске решений Отдел по связям с общественностью разрабатывал

различные способы коммуникации (и более системный подход) с целью улучшения взаимоотношений. В результате проведения анализа и картирования заинтересованных сторон с участием экспертов были определены несколько групп со своими особенностями и характеристиками. При помощи анализа, недовольства, исходящие от конкретных групп (например, молодежь не удовлетворяла политика трудоустройства), могли затрагиваться и разрешаться путем прямого диалога с этой группой. Для решения проблемы возрастающего информационного вакуума стала ежемесячно издаваться и бесплатно распространяться газета (на кыргызском и русском языках), рассказывающая о деятельности компании (например, мероприятия по охране окружающей среды, вклад в развитие местного сообщества и т.д.) и предстоящих мероприятиях в районе.

Организация экскурсий на рудник стала еще одной успешной мерой. В случае возникновения вопросов и недопонимания касательно горнорудного производства, применяемых на производстве химикатов и взрывчатых веществ, компания формирует группы желающих посетить рудник и снимает все вопросы на месте. Кроме того, компания открыла две общественные приемные под руководством местных специалистов в селах, где осуществляет свою деятельность компания. Представители отдела по связям с общественностью проводит независимые постоянные консультации для общинных групп и два раза в год организует общие собрания всех жителей сел. Компания придерживается важного принципа прозрачности и доступности информации, пусть даже если она не очень положительная. Все жалобы документируются, обрабатываются и определяется способ реагирования на них со стороны компании, и в случае положительного рассмотрения, определяется ответственный отдел компании. И конечно же немаловажно, что компания дает только те обещания, которые в состоянии выполнить.

Более того, компания оказала поддержку восстановлению местной инфраструктуры и развитию сообщества. К примеру, завершила строительство дороги, провела в села линии электропередач, осуществляет закуп местной продукции, поддерживает местных предпринимателей консультациями и оборудованием (это в равной мере приносит выгоду компании и местному сообществу и способствует диверсификации) и удовлетворяет общие потребности жителей, т.е. не просто сорит деньгами. Компания обеспечила участие и вклад местного сообщества в различные проекты (например, компания обеспечивает материалами, а сообщество предоставляет рабочую силу) с согласования и одобрения местных властей. Вышеперечисленные меры являются малым примером того, что предприняла компания при построении взаимоотношений с населением и ОМСУ.

Другой опытом, с которым столкнулись компании, заключался в том, что зачастую экологические опасения поднимались с целью получения компенсации. Несмотря на принятие компаниями мер по охране окружающей среды, некоторые представители сообществ дезинформировали население и манипулировали общественным мнением. Со слов представителей одной из компаний, в ходе работы с местными жителями они обнаружили, что кто-то распространил среди них сотни дисков с видеоматериалами о вреде горнодобывающих предприятий. Другая компания столкнулась по дороге на месторождение с разъяренной толпой людей, обвинивших ее в нанесении вреда экологии и потребовали прямую компенсацию. Тем не менее, представители компании не признали среди толпы жителей села и, следовательно, их подозрение пало на третью сторону, которая в угоду своим интересам доставляла неприятности таким способом.

3.3 Опасения местных сообществ

Представленные данные основаны на опросе представителей местного населения и позаимствованы из двух исследований «Происхождение конфликтов в горнодобывающем секторе Кыргызской Республики» (автор Дэвид Галетт, 2014 г., Академия ОБСЕ) и «Добыча мнений: воздействие разведочных и добычных работ на восемь сельских округов в Кыргызской Республики» (Oxus International и ФЕЦА, 2012 г.) в ходе проведенных ими опросов и кейсов местных сообществ в Кыргызстане на предмет их отношения к горнорудным компаниям. Авторы данного Руководства при детальном и подробном изучении вопроса в отношении восприятия местным населением деятельности компаний использовали результаты этих исследований.

При анализе обеспокоенности местного населения мы должны осознавать, что каждое сообщество отличается друг от друга, и поэтому выводы должны рассматриваться с точки зрения отдельно взятого сообщества. Одним немаловажным фактором, влияющим на отношение местного населения к компаниям, является исторический аспект района их проживания или населенного пункта. В тех районах, где производство существовало в прошлые периоды времени, экономические выгоды превалируют над риском экологического воздействия (например, в Орловке и Жумгале)³. В районах без исторического промышленного прошлого местные жители негативно относятся к добычным работам, что, наряду со слухами, создают неприятие и недоверие к компаниям, ведущим горнодобывающую деятельность. Согласно опросу, общераспространенной причиной сопротивления прихода компаний являлись риски негативного влияния на экологию и здоровье, падение уровня благосостояния в долгосрочной перспективе, трудовые споры, обвинения в коррупции, ощущение безразличия компаний к местным жителям и недостаточный контакт и вовлеченность. Кроме того, в ряде населенных пунктов такое отношение сложилось исторически и исторические факторы являются непреодолимым препятствием.

Одной из наиболее распространенных причин опасения является выброс радиоактивного материала при ведении работ, что может быть связано с долгой историей добычи урана в Советское время. Другой похожей причиной, которая волнует жителей, является применение цианида и предполагаемая взаимосвязь с врожденными дефектами у новорожденных, которая, по всей видимости, связана с аварией при транспортировке цианида на Кумторе в 1998 г. и распространившимися слухами вокруг этого инцидента. Существенным фактором, связанным с экологическими последствиями, является отсутствие образцового примера ведения добычных работ и осуществления рекультивации надлежащим образом в Советское время. Помимо всего прочего, отпечаток накладывает в целом негативная репутация горнодобывающих компаний. Они воспринимаются как преследующие свои интересы, недоступные и безразличные к местному населению, а западные компании воспринимаются, в свою очередь, как высокомерные, демонстрирующие свое превосходство, в то время как китайские компании воспринимаются как разбойники, ищущие быстрой наживы.

Кроме плохой репутации горнорудных компаний, респонденты считают, что органы местного самоуправления (ОМСУ) не обладают знаниями и компетенциями для решения вопросов социального характера при ведении переговоров с недропользователями.

³ По результатам опроса, проведенного авторами

Вследствие этого созрели обвинения в ненадлежащей коммуникации в случаях, когда компании прибегали к услугам посредников от ОМСУ для распространения информации. Местные сообщества часто рассматривают земельные ресурсы (и недра), используемые ими для поддержания жизнедеятельности, сельскохозяйственных целей и выпаса домашних животных (в особенности горные пастбища), как своя собственность, в то время как государство рассматривает недра как собственность всего народа. Весьма важно принимать во внимание, что озабоченность населения по поводу негативного воздействия горнодобывающей деятельности является оправданной и ее необходимо воспринимать серьезно.



Рисунок17: Результаты восприятия добычной деятельности в сравнении с другими показателями. «Добыча мнений: Воздействие геологоразведочных работ и добычи в 8-ми сообществах Кыргызстана» (Oxus International, 2012)

Исследование Oxus International указывает на взаимосвязь между общими восприятиями к добычной деятельности и отношением к качеству работы компании. Респонденты, у которых сложилось позитивное мнение о горнодобывающей деятельности, чаще всего были осведомлены о деятельности компаний, при этом они считали, что компания заботится о местном сообществе и имели ощущение того, что компания прислушивается к их мнению и чаяниям (Рисунок 17). С другой стороны, члены сообщества с негативным мнением ссылались на неинформированность, при этом считая, что компанию не волнует обеспокоенность населения, и что население не в состоянии повлиять на решения, и что их мнения важны для компании. Недостаточная информированность подтверждается и результатами исследования, что послужило основной причиной конфликта между компанией, населением и государственными органами.

Согласно исследования Oxus International и Академии ОБСЕ, основной причиной противодействия населения компаниям являлась угроза ущерба окружающей среде. Одна часть была обеспокоена воздействием на экологию, и как следствие, потенциальное влияние на качество и объем урожая. Другие опасались того, что они не смогут больше получить доступа к пастбищам для выпаса скота. В обоих случаях это могло отразиться

на снижение уровня доходов в том контексте, что другой возможности заработать денег или трудоустроиться не представляется.

Распространение споров вокруг экологического вреда подтверждает доминирование слухов и спекуляций по поводу процессов и мероприятий, которые проводятся непрозрачно. В большинстве случаев недостаточная коммуникация между компаниями и местными населением порождает слухи, в дальнейшем перерастающих в страхи и опасения. Более того, очевидны опасения долгосрочного характера и наследия неграмотной деятельности, такие как риски появления радиации или других воздействий токсических веществ, влекущих за собой снижение средств к существованию и риски, связанные с долгосрочной устойчивостью хвостохранилищ. Все это сопряжено с недостаточным доверием к работе компаний, а также к государственным органам, которые непосредственно должны решать проблемы, которые могут появиться в перспективе. Большинство компаний рассматривают местную администрацию как представителей местного сообщества, но в некоторых случаях ОМСУ не в полной мере взаимодействуют со своими жителями и в недостаточной мере защищают интересы местного сообщества.

Наряду с другими причинами, одним из опасений также является вопрос пылеобразования и чрезмерного шума, или потенциально негативного воздействия на качество воздуха, питьевой и поливной воды, деградации пастбищ и садов, что приведет к снижению уровня доходов и ухудшению состояния здоровья (например, выхлопные газы, загрязнение почвы от ГСМ, и т.п.). Подобные опасения связаны с упущениями в информировании местного населения. В случаях, когда компании не проводили разъяснительную работу с населением («компания нас не слышит»), обеспокоенность вопросами экологического воздействия усиливалась в результате отсутствия информации, и тогда слухи и предположения превалировали при формировании общественного мнения о компании.

Заявление местного жителя:

‘Мост, построенный компанией, оказался некачественным. Она использовала дешевые материалы и не проследила за качеством. Если им были бы важны жители, они отнеслись бы к этому серьезнее’

Кроме экологических рисков, местные жители были едины во мнении несправедливого найма на работу, которое объяснялось тем, что компания преимущественно трудоустраивает работников из других районов, или что представители местного сообщества получают работу через подкуп или личные связи. Наряду с этим, были жалобы о том, что дороги и другая инфраструктура разрушаются из-за деятельности компании.

Другой пример из общения с местным населением:

В поселке активно работает геологоразведочная компания. Подобная деятельность является новинкой местному населению потому, что исторически она здесь не велась. Основным источником дохода населения является сельское хозяйство и животноводство, но уровень безработицы достаточно высок, особенно среди молодежи. В самом начале ведения геологоразведочных работ жители села несколько раз поджигали лагерь геологов, ссылаясь на экологические последствия и незаконную работу компании. После этого компания стала активнее взаимодействовать с местным сообществом и заключила Меморандум о взаимопонимании, разрешающий компании продолжить геологоразведочные работы. При этом, несколько жителей села были приняты на работу в качестве сотрудников по связям с местным населением. Таким образом, был создан механизм взаимодействия с жителями, и компания, наряду с прочими обязательствами,

внесла вклад в развитие местной инфраструктуры, построив мост. Местная жительница так рассказывает о взаимодействии с компанией: «Был случай, когда представители компании обратились к ним и предложили материальную помощь женскому совету села в размере 40 000 сом. Пока мы, женщины, решали на что потратить эти средства, компания отказалась от выделения этой помощи. Мы так и не узнали куда были направлены обещанные средства». В настоящее время члены сообщества не знают, чем занимается компания, но ходят слухи о том, что у компании сменился инвестор и что срок лицензии возможно продлили. Помимо этих жалоб, жители раскритиковали социальную помощь компании из-за некачественно проведенных работ (например, отремонтированная компанией кровля школы вновь протекает), что вызывает негодование по поводу того, что компанию не особо заботят проблемы местного населения.⁴

Правительство Кыргызской Республики заинтересовано в экономическом развитии страны за счет активизации горнодобывающей отрасли. Однако в районах, где ведется производственная деятельность, местное население отрицательно относится к экономическому развитию, которое достигается ценой их здоровья и падения доходов.

3.4 Ключевые проблемы

В данном разделе приводятся ключевые проблемы, выявленные в результате анализа исследований, опроса и сравнения деятельности компаний с передовой международной практикой. Основываясь на результатах вышеупомянутых исследований, основной причиной конфликтов в Кыргызстане (как и во многих развивающихся странах с похожей ситуацией), является отсутствие грамотно выстроенных взаимоотношений между местными сообществами и компаниями, а также между государственными органами и местным населением. К примеру, компании считают, что информирование и разъяснительная работа среди местного населения является задачей ОМСУ, но они порой не удостоверяются в том, дошла ли предоставленная ими информация до местного населения. И как следствие, при начале работ компания удивляется тому, впрочем, как и местные жители, что обмен информацией не имел место.

Более того, некоторые проблемы возникают из-за общераспространенных ошибок (см. Раздел 2.4). Конечно, не все проблемы применимы ко всем случаям и ситуациям, но они должны навести читателя на мысль о том, что необходимо учесть их как часть социальной ответственности и довести до сведения новых компаний, приходящих в горнодобывающий сектор Кыргызстана.

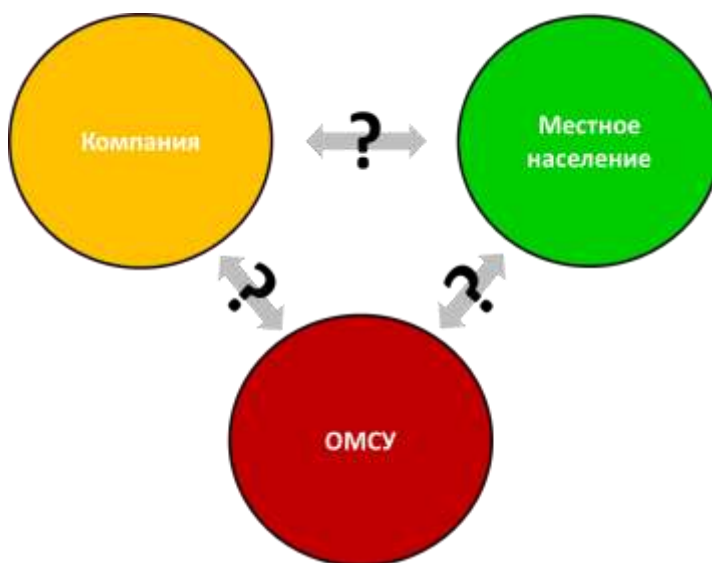


Рисунок 18: Недостаток в коммуникации

⁴ На основании опроса, сделанного авторами

Общераспространенное недоверие к государственным органам и иностранным компаниям

Проблема общего характера заключается в общераспространенном недоверии. Представители госорганов (в особенности, если они не являются выходцами из данного региона) зачастую считаются коррумпированными, преследующими личные интересы и, следовательно, не защищающими интересы местного сообщества. Представители иностранных компаний воспринимаются как надменные, разбазаривающие ресурсы, принадлежащие, по мнению местных жителей, только им. Подобное отношение изначально создает неблагоприятную основу для установления добропорядочных взаимоотношений с местным сообществом.

Недостаток в коммуникации

Запоздалая, недостаточная или отсутствие коммуникации вообще между компаниями, ОМСУ и местным населением (Рисунок 1):

- а) Недостаточный обмен информацией между компанией и местным населением;
- б) Недостаточный обмен информацией между ОМСУ и местным населением;
- с) Недостаточный обмен информацией между компанией и ОМСУ.

Скудная информация и позднее раскрытие

Недостаток информации о проекте, потенциальным изменениям, которые произойдут (например, увеличение применяемой техники, иностранного персонала и т.п.), о принципах ведения геологоразведочных и добычных работ, возможных выгодах и рисках. Информация зачастую предоставляется тогда, когда работы начинаются, преподнося это сообществу постфактум. Кроме этого, скрывается информация об истинном инвесторе, особенно при его смене.

Предположение о том, что информация будет распространена через другие источники (госорганы)

Предположение о том, что информация будет распространена среди местного населения местной администрацией или госорганами является общераспространенной ошибкой (так же, как и недоверие к госорганам). В некоторых случаях это имело место, в некоторых нет.

Отсутствие коммуникационной стратегии

Большинство респондентов не располагали четкой и последовательной коммуникационной стратегией. Риск недостоверной информации возникает особенно тогда, когда для работ привлекаются подрядные организации, и тогда коммуникация между компанией и населением усложняется. Компании начинают активно проводить информационную кампанию зачастую в моменты возникновения серьезных проблем. Только малая часть респондентов проводит регулярные встречи с местным сообществом. Более того, только один респондент подтвердил, что они делали анализ заинтересованных сторон.

Заявление компании:

**‘У нас нет времени
все объяснять
местным! Мы –
компания, и нам
нужно работать’**

Негативный имидж горнорудного бизнеса

Этот факт усложняет и без того трудное начало коммуникации наряду с недоверием к международным компаниям и госорганам. Общее негативное восприятие отрасли служит результатом отторжения и сопротивления к любой горнодобывающей деятельности, усложняя коммуникацию и переговорный процесс.

Серьезные экологические опасения местного населения

В целом, опасения за ущерб экологии являются самыми распространенными среди местного населения. К реальным экологическим рискам необходимо отнестись со всей серьезностью.

Отсутствие знаний и опыта горного дела на местном уровне

Зачастую местные жители оказывают сопротивление началу деятельности компаний по причине незнания особенностей ведения горного дела, а также его последствий и выгод. Несмотря на то, что компании не чувствуют себя ответственными за это, предоставлять информацию весьма важно потому, как государственные органы не всегда имеют такую возможность или компетенцию. Кроме того, низкий уровень образованности делают людей более восприимчивыми и подверженными манипуляциям из-за неверной информации.

Заявление компании:

**‘Люди перекрыли
дорогу, требуя
немедленного
строительства
больницы’**

Нереалистичные требования местного населения

Предъявляя такие требования, они не учитывают ограниченные возможности геологоразведочных компаний. Возможная причина такого поведения заключается в отсутствии знаний о различных этапах ведения работ и ограничениях компаний, а также отношении к компании как к благотворительной организации, а не производственной организации.

Взаимодействие с населением часто не считается частью деятельностью компаний

Опрошенные представители компаний и госорганов не рассматривают местные сообщества как участников всего процесса бизнес-деятельности. Относясь к работе с населением как к маловажной обременительной ответственности, ее значимость постоянно недооценивается, тщательно не планируется и к тому же подвергает сомнению настоящие намерения и репутацию компании.

*Заявление директора
компании:*

**‘Мы узнаем о том,
что есть проблема,
когда жители
протестуют’**

Отсутствие механизмов определения потенциальных конфликтов

Многие респонденты не располагали формальным механизмом определения потенциальных конфликтов. Следовательно, упреждающие меры по предотвращению конфликта не могут быть приняты, в последствии компания начинает реагировать в моменты, когда конфликт выливается в протест.

Отсутствие (формального) механизма работы с жалобами

Несколько респондентов ответили, что они не имеют механизма по сбору и работе с жалобами, или не имеют представления об этом. Прямой контакт посредством общения и сбора информации по телефону может послужить действенным механизмом. Такой подход может решить незначительные проблемы, но он не может быть применен при рассмотрении серьезных возмущений, особенно, если отношения между компанией и сообществом испорчены.

Отсутствие документирования жалоб и обещаний

Компании-респонденты часто ссылались на отсутствие информации о жалобах и обещаниях перед населением, сделанных до того, как они приступили к работе. Отсутствие документации может стать проблемой особенно тогда, когда персоналии

меняются со временем, а с ними исчезает и прежняя история взаимоотношений, и поэтому новые лица не в курсе того, что было обещано и по поводу чего было возмущение или волнение (может возникнуть проблема неоднозначного понимания ситуации и прежней коммуникации).

Игнорирование возможных проблем с коммуникацией

Наблюдается существенный разрыв между восприятием компанией своей работы с населением и восприятием населения ее взаимодействия с ними. В какой-то степени — это нормально, т.е. иметь различные мнения по одному вопросу, но это является подтверждением наличия проблемы в коммуникации с местным сообществом.

Отсутствие мониторинга выполненной работы и измерения улучшений

Ряд респондентов не ставили индикаторов и целей для достижения при взаимодействии с населением. Как следствие, сложно оценить их работу без такого подхода. Это может привести к внедрению неэффективных мер, при этом такая неэффективность возможно не будет установлена или обнаружена. Кроме того, если нет механизма измерения улучшений, то неэффективная мера вероятнее всего так и останется неэффективной, что говорит о пустой трате ресурсов.

Отсутствие профильных специалистов в районе

В большинстве случаев компания не сможет принять на работу только местных жителей на вакантные рабочие места из-за отсутствия специалистов с соответствующей подготовкой среди местного населения. В особенности на должности, где требуются особые технические и управленческие навыки, нанимаются представители других регионов. Компаниям очень сложно выполнить все обязательства по привлечению на работу местных жителей и удовлетворить их ожидания по предоставлению такой возможности.

Недостаточная компетенция госорганов для выполнения обязанностей

Недостаток в финансировании, человеческих ресурсах и знаниях служат препятствием для госорганов выполнять свои обязанности, особенно на местном уровне. Многие респонденты считают обязанностью госорганов отвечать за поддержание инфраструктуры, разъяснительную работу среди населения или выступать медиатором в конфликтах. Даже если проблема обнаруживается ими, потенциал может быть ограниченным чтобы ее разрешить. Особенно это касается ОМСУ, которые рискуют не справиться с новыми задачами, ответственностью и напряжением в связи с началом работы горнорудной компании.

Отсутствие четких долгосрочных планов развития на местном и региональном уровне

ОМСУ на региональном и местном уровне зачастую не располагают четкой и грамотной долгосрочной программой развития и, следовательно, отсутствует видение того, к чему стремится поселок или район в будущем. Для компании это означает, что еще сложнее структурировать социально-экономические проекты, и для местных это значит, что предпринимаемые меры могут оказаться неэффективными с точки зрения будущей цели (например, трата средств на единичные малоэффективные проекты с недалеким видением, которое не дает возможности использования синергетического эффекта).

Отсутствие гибкости в переговорах по соглашению о социальном пакете

В соглашениях о социальных обязательствах, которые многие респонденты сформулировали или планируют сформулировать, не предусмотрен механизм и цикл

проведения повторных переговоров. В периоды падения цен на сырье, социально-экономические обязательства компаний могут привести к финансовой несостоятельности, а во время роста цен местное сообщество может недополучить выгод.

Вышеупомянутые проблемы должны приниматься во внимание действующими геологоразведочными и добычными компаниями, в особенности новыми компаниями в Кыргызстане, с тем, чтобы избежать и предотвратить конфликты с местным сообществом, которые имели место в прошлые годы.

4 Рекомендации

В ходе исследования уникальных причин конфликтов обнаружено не было. Конфликты между компаниями и местным населением анализировались по всему миру и чаще всего по ним можно сделать одинаковые выводы. Что касается ожиданий пользователей, данное руководство направлено на повышение осведомленности и информированности всех участников процесса, акцент и ориентир на постоянный самоанализ и оценку практики работы в этой области. Во-первых, избежание общераспространенных и стандартных просчетов и ошибок (см. раздел 2.4) будет шагом к улучшенному взаимоотношению компании с местным сообществом. Во-вторых, необходимо установить и понять ключевые проблемы в контексте Кыргызстана и более активно брать на вооружение аналогичные практики работы с населением других компаний. Ниже предлагаются основные советы и рекомендации, суммированные в результате опросов и анализа исследований:

‘Делай то, что говоришь и говори о том, что делаешь!’

- ⇒ Быть легко доступными местному сообществу и уважительными к его представителям;
- ⇒ Коммуникация на одинаковом уровне (партнер с партнером, на одном языке и т.п.);
- ⇒ Приступить к коммуникации как можно раньше (см. советы для геологоразведочных компаний ниже);

Хорошая практика

Компания открыла общественную приемную в поселке. Помимо функции постоянного представительства компании, в задачи приемной входит:

- 1) Единый пункт сбора заявлений от жителей;
- 2) Центр подачи заявлений на работу;
- 3) Размещение информации и объявлений.

- ⇒ Коммуникация напрямую с сообществом; убедитесь, что информация дошла до всех стейкхолдеров (подача информации и информирование жителей);
- ⇒ Анализ и понимание местной ситуации, особенностей (культура, процессы коммуникации и т.п.) и заинтересованных сторон (например, картирование заинтересованных сторон);
- ⇒ Понимание процесса местной коммуникации (см. пример [10]);
- ⇒ Проявлять активность и инициативность (регулярно предоставляйте информацию, не оставляйте вакуума для дезинформации);
- ⇒ Регулярное размещение информации и встречи (со всеми заинтересованными сторонами) для поддержания контакта;
- ⇒ Не давайте ложных обещаний;
- ⇒ Ясно говорите о возможностях компании и о том, чего она не сможет сделать;
- ⇒ Будьте честными и не бойтесь сообщать негативные новости (а не только положительные);
- ⇒ Относитесь к работе с местным населением как к неотъемлемой части деятельности компании;
- ⇒ Если нужна обратная связь, то учитывайте ее. Если не удастся, то дайте объяснение;

После получения лицензии компания распределила свои социально-экономические обязательства на несколько лет и внесла часть вклада заранее вместо того, чтобы ждать начала производства и продажи сырья. Это показало верность и доверие компании сообществу.

- ⇒ Создайте эффективный механизм сбора жалоб и предложений и способ коммуникации (дайте возможность членам сообщества доносить свои вопросы и предлагать взаимовыгодные пути решения);
- ⇒ Документируйте мероприятия, договоренности и жалобы;
- ⇒ Проверяйте и оценивайте эффективность таких механизмов (доводятся ли они до сведения целевой аудитории);
- ⇒ Собирайте достоверную статистику о происхождении местных работников, размерах вклада в бюджет села или района (налоги, социальные отчисления, социальные льготы, предоставленное обучение и т.п.) и доводите информацию до сведения заинтересованных сторон;

С целью устойчивости социально-экономических проектов, компания закрепила политику участия местного сообщества в реализации проектов. Н-р: компания обеспечивает материалами, а сообщество обеспечивает человеческими ресурсами. Это придает им чувство ответственности за проект, и повышает шансы, что они будут заботиться об объекте, таким образом снимая восприятие компании о сообществе как получателе помощи без последующей ответственности.

- ⇒ Организовывать экскурсии на объект или проводить дни открытых дверей, демонстрируя прозрачность работы во избежание слухов и домыслов;
- ⇒ Создать прозрачную и объективную процедуру найма работников (отдавайте предпочтение местным жителям);
- ⇒ Обучайте местных работников (срочных, среднесрочных и долгосрочных), например, путем организации тренингов, предоставления стипендий студентам и т.п.;
- ⇒ Проводите инициативы по социально-экономическому развитию, выгодные для сообщества и компании (например, местные закупки);
- ⇒ Ориентируйтесь, при возможности, на предложения местного сообщества, к примеру при обсуждении соглашения о социальном пакете;
- ⇒ Вовлекайте местные сообщества в инфраструктурные и социальные проекты, требуйте их вклада и последующую ответственность;
- ⇒ Соблюдайте высокое качество и передавайте ответственность за обслуживание и сохранность;
- ⇒ Поддерживайте ОМСУ в разработке долгосрочного видения и приведите социально-экономические проекты в соответствие с таким видением;
- ⇒ Если оказана финансовая поддержка, то убедитесь в целевом использовании этих средств;

Компания сформировала Консультативный совет с участием главы айыл окмоту, депутатов кенеша и представителей компании для решения вопросов по освоению социального пакета. Сообщество может предложить проект на рассмотрение Консультативного совета. Ключевыми критериями компании для отбора будут принципы прозрачности при использовании их средств.

- ⇒ Оговорите условие повторных переговоров по соглашению о социальном пакете, чтобы дать возможность пересмотра с учетом изменения бизнес-среды;
- ⇒ Проведите фоновые исследования окружающей среды совместно с представителями местного сообщества и задокументируйте текущее состояние до начала геологоразведочных или добычных работ. Проводите регулярные исследования и публикуйте результаты;
- ⇒ Организуйте поездку на другие предприятия и местным сообществам, чтобы продемонстрировать пользу от горнодобывающего предприятия (например, при участии и поддержке Госкомитета промышленности, энергетики и недропользования или международных организаций);
- ⇒ Примите во внимание, что ОМСУ могут быть перегружены из-за новых задач и обязанностей с приходом недропользователя, и подумайте об организации обучения для них (например, при финансовой поддержке доноров, районной администрации или не прямой поддержке компании через Фонд развития регионов);

Компанию обвинили в том, что их склад для хранения опасных материалов ненадежен, что может вызвать попадание в него осадков с последующим загрязнением грунтовых вод. Компания решила, что обвинения были частично распространены противниками компании или третьими сторонами, которые хотят навредить компании. Компания организовала для активистов посещение склада, чтобы развеять слухи. Активисты смогли воочию увидеть работу склада, способы хранения материалов, изоляционный слой, препятствующий выходу стоков за пределы склада и попаданию в грунт.

Советы для геологоразведочных компаний

Геологоразведка разительно отличается от этапа добычных работ. На этом этапе в бюджете компании меньше средств, меньше работников и меньшее воздействие на экологию и уклад жизни сообщества. При этом, компания сталкивается с неопределенностью в отношении экономической рентабельности месторождения. Тем не менее, компании должны неизбежно контактировать с местным сообществом, и первый контакт играет решающую роль при установлении добропорядочных и доверительных отношений. Поскольку результаты геологоразведочных работ могут быть неопределенными, до местного сообщества важно четко доносить информацию о возможно временной деятельности компании в районе. Бизнес-кейс для добропорядочных отношений между компанией и местным сообществом заключается в следующем:

- Доступ к участку;
- Доступ к капиталу;
- Рентабельность проекта и реализация продукции;
- Сниженные сроки и затраты на производство.

Другая веская причина для установления прочных взаимоотношений с местным сообществом в Кыргызстане непосредственно на этапе геологоразведочных работ заключается в том, что при успешных результатах геологоразведки держатель лицензии имеет преимущественное право на получение лицензии на разработку месторождения. Установление добропорядочных отношений не означает браться за строительство новой больницы или тратить миллионы долларов. Важнее всего предоставление достоверной и своевременной информации о проводимых вами работах (Важно не то, что вы делаете, а как вы делаете это!). Другое основание в поддержку бизнес-кейса: Просто работать намного приятнее, чем работать вопреки всем и всему! Руководство «e3 Plus Framework of PDAC», разработанное Ассоциацией геологоразведчиков и горняков Канады, представляет собой пошаговую инструкцию по работе с населением, применимую для геологоразведочных компаний.

4.1 Пример коммуникационной стратегии

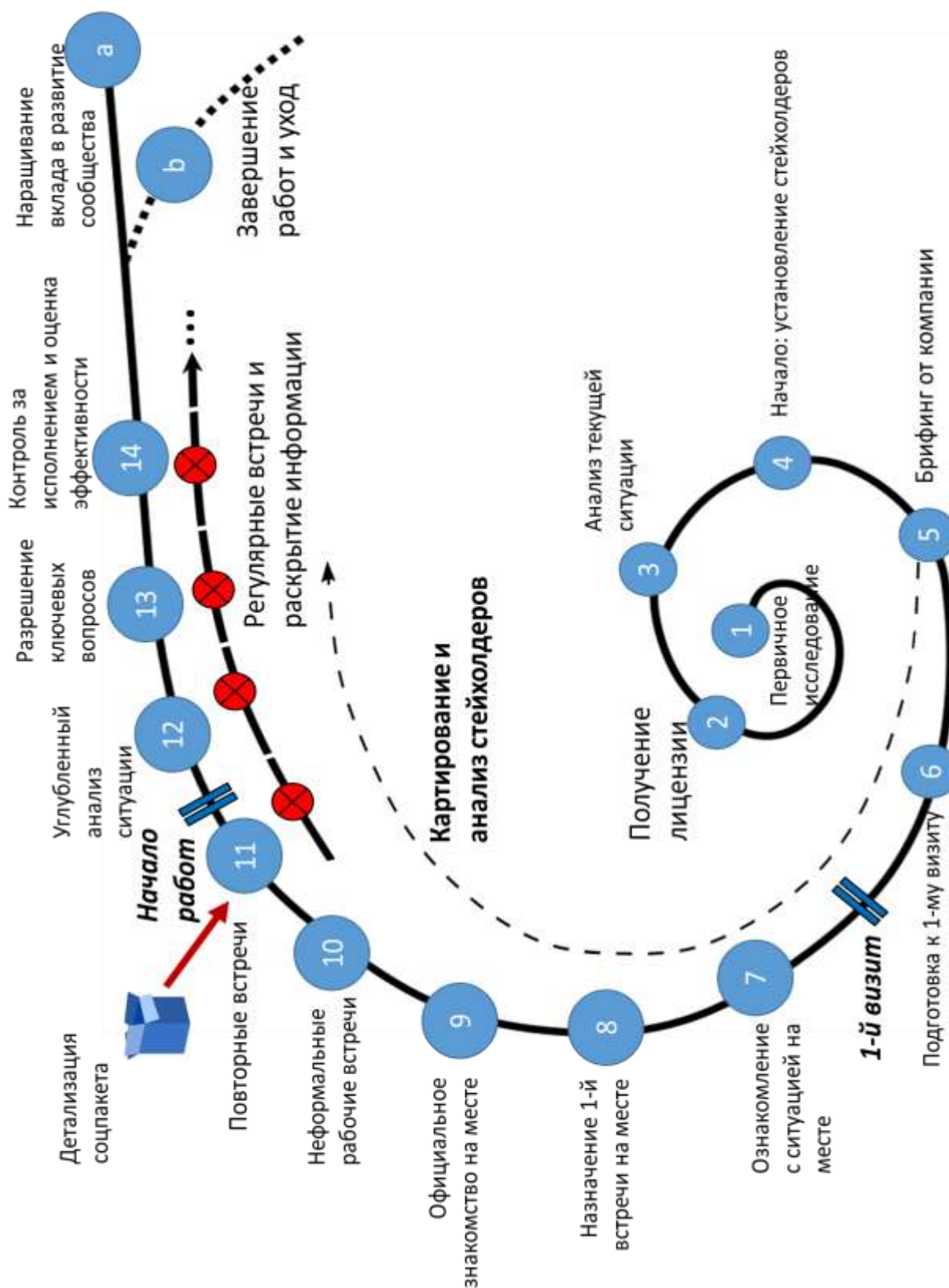


Рисунок19: Пример коммуникационной стратегии во временном цикле

На рисунке 19 приведен пример коммуникационной стратегии, созданный на основе результатов анализа ответов респондентов и Руководства «e3 Plus Framework». Независимо от этапа работ, геологоразведочных или добычных, шаги для начала

коммуникации, как правило, не отличаются. На этапе разработки лицензиат располагает большим объемом информации и, следовательно, шаги можно выполнять оперативнее.

1. Предварительное исследование

Необходимо провести предварительное исследование с целью сбора информации о районе нахождения лицензионной площади, какие села расположены в округе, были ли конфликты в прошлом и нынешнее отношение к горнодобывающей деятельности. Получение более подробной информации об экономической деятельности района и демографической ситуации поможет принять более рациональные решения что касается к примеру, обязательств по социальному пакету.

2. Получение лицензии

3. Анализ текущей ситуации

После получения лицензии компании необходимо акцентировать еще большее внимание на исследовании и анализе, в ходе которого необходимо охватить следующие вопросы:

- Общая социально-политическая обстановка в регионе (например, история, культурные аспекты, национальный состав, уровень образования, здравоохранение, языки общения, местные поверья и традиционные ценности, социальный состав (коренное население, мигранты, беженцы и т.п.), степень активности гражданского общества);
- Ситуация вокруг лицензионной площади (например, расстояние между месторождением и населенным пунктом, существующая инфраструктура, аспекты землепользования, экономическая деятельность, другие действующие геологоразведочные или добычные проекты, протесты или прочие недавние конфликты и т.п.).

4. Начало: установление заинтересованных сторон

Основные заинтересованные стороны могут быть определены путем общего анализа ситуации и участников процесса. Процесс определения и актуализации заинтересованных сторон должен быть постоянным, который в последствии должен завершаться картированием и анализом заинтересованных сторон.

5. Брифинг со стороны компании

Перед тем, как налаживать связь и контактировать с представителями местного сообщества, компании необходимо обсудить подход к работе с местным сообществом, чтобы компания смогла эффективно презентовать свой имидж и дальнейшие планы по взаимодействию. Важными вопросами для решения будут мандат (каковы полномочия у лица, представляющего компанию), способ презентации компании (ключевые сообщения, политика, отличия от предшественников и т.д.) и какие материалы и ресурсы имеются в наличии (например, постеры, брошюры, копии разрешений/лицензий и т.п.).

6. Подготовка к 1-му визиту

Перед поездкой назначьте встречи с ключевыми лицами, принимающими решения, и организациями. Такие встречи помогут вам получить контакты для дальнейшего продвижения проекта и дополнительную информацию о районе и местности. Встречи можно назначить с посольством страны, в которой зарегистрирована компания, Государственным комитетом промышленности, энергетики и недропользования Кыргызской Республики, другими действующими компаниями, международными организациями, активными в месте расположения вашего объекта и другими НПО.

----- **1-й приезд в страну** -----

7. Ознакомление с ситуацией

После приезда в страну вы можете начать обсуждение с ключевыми лицами, принимающими решения, и организациями. Такие встречи могут преследовать две цели: 1) подтверждение результатов вашего предварительного исследования, и 2) подготовиться к официальному знакомству в регионе.

Задачи: Сверить новую информацию с той, которая была собрана ранее, получить совет о том, что нужно и чего нельзя делать, определить нужно ли подготовить письмо местным властям о вашем визите и знакомстве, привлечь переводчика (в идеале непосредственно с района), узнать местную специфику (протокол) для встречи и знакомства, обновить документ по заинтересованным сторонам и начать анализ.

8. Назначение 1-й встречи на месте

Назначьте встречи с представителями органов местного самоуправления. Свяжитесь и проинформируйте их о вашем визите. Логика для встреч можно выбрать в порядке иерархии на местном уровне:

1. Областная администрация (губернатор)
2. Районная администрация (аким)
3. Айыл окмот (местный кенеш)
4. Местное сообщество/активисты/группы различных членов сообщества (если определены на тот момент)

В идеале, вы получите официальные приглашения от различных уровней ОМСУ до посещения района. Необходимо заблаговременно назначить первую встречу и убедиться в том, чтобы местные жители получили о ней информацию. Как правило, районный аким может назначить встречи с главами айылных аймаков и в дальнейшем оказать содействие в организации первого общего собрания с жителями сел.

9. Официальное знакомство на месте

Официальное знакомство проводится с целью установления контакта. Для построения прочных взаимоотношений необходимо предпринять три важных шага: во-первых, инициировать установление отношений; во-вторых, определить правила для взаимоотношений и коммуникации; и последнее, обсудить специфические вопросы (практикуются на последующих встречах).

Этапы первой встречи:

- Знакомство и представление участников;
- Объяснение цели визита (общее видение, подробные пояснения могут быть сделаны на повторных встречах);
- Обмен информацией (история и статус компании, аспекты, на которые компании необходимо обратить внимание, опыт взаимодействия с горнорудными компаниями или другими недропользователями и т.п.);
- Согласование формата и процесса дальнейшей коммуникации (предложить последующие встречи для подробного обсуждения вопросов, узнать какие стороны должны участвовать, в какой форме предоставлять информацию и с какой регулярностью должна осуществляться коммуникация);
- Резюмировать итоги встречи, сделать заключительные ремарки и определить последующую встречу.

10. Неформальные встречи

Необходимо проводить неформальные встречи во время посещения района (только после официального знакомства) путем общения с жителями сел, к примеру в местном кафе или чайхане, на стоянке такси, на рынке и т.п. Общение должно быть неформальным и коротким, но результатом может стать сбор полезной информации о неформальных лидерах, активистах, чувствительных вопросах, связанных с культурными и традиционными ценностями, чего нельзя допускать компании при работе с сообществом, что в целом поможет перепроверить ранее сделанные вами наблюдения. Будьте готовы рассказать о компании или о себе.

11. Повторные встречи (обсуждение деталей по социальному пакету)

Во время последующих встреч и собраний необходимо предоставить более подробную информацию о проекте. На таких встречах нужно затронуть этапы разведки и разработки и разъяснить конкретные работы на этих этапах, неопределенности особенно на этапе разведки, возможности трудоустройства и возможные изменения в реализации проекта. В зависимости от типа лицензии недропользователя, встанет вопрос соглашения о социальном пакете, который необходимо обсуждать в течение нескольких последующих встреч. Определите регулярность встреч и их участников. Последующие встречи дадут вам возможность внести свои предложения и получить одобрение к примеру, по вопросам установки информационного стенда или официального назначения контактного лица из числа местного населения и т.д. Во время встреч и визитов необходимо обратить внимание на окружающую обстановку (например, присутствие правоохранительных органов, наличие индикаторов муниципального плана развития, признаков старательской добычи и т.п.). Более подробно с общими советами можно также ознакомиться в Приложении по общепринятой практике взаимодействия.

ПРИМЕЧАНИЕ: Документируйте ваши действия и проводимые мероприятия, регулярно обновляйте карту заинтересованных сторон и ведите журнал с информацией о работе с местным сообществом!

----- Начало работ по разведке или разработке -----

Если ранее вами не было получено согласия и одобрения, не начинайте работы на объекте на этапе переговоров по социальному пакету. Лучше начать работы после заключения соглашения, чтобы продемонстрировать уважение к решениям сообщества. В случае, если согласие и одобрение получено ранее, то можно начать работы и раньше.

12. Углубленный анализ ситуации

В первый месяц компании необходимо углубить знания и понимание о ситуации на месте и всех аспектах села и его жителей. Очень важно поддерживать постоянную последующую связь с населением после первого визита. Консультируйтесь с различными группами в отдельности. Сферами интереса могут стать: жизнь людей, персоналии, история, культура, что волнует жителей, их восприятие и отношение к производству, а также экономическая ситуация.

На этом этапе необходимо провести анализ заинтересованных сторон. При каждой встрече с общинными группами или жителями, обращайте внимание выступают ли они против или поддерживают ваш проект, имеют ли они подавляющее влияние на остальных и принимают ли ключевые решения, и на каких условиях они готовы сотрудничать и т.д. Более того, очень важно определить риски и возможности, которые возникнут в ходе реализации проекта. К примеру, наличие конкуренции между молодежными группами, которая может привести к потенциальному конфликту в случае найма молодых людей из «оппозиции». Риск наступления внештатной ситуации имеет определенную вероятность с последующим воздействием на деятельность компании и может быть снижен путем определенных действий по его уменьшению со стороны компаний. Анализ таких аспектов поможет подготовиться к адекватному реагированию в случае эскалации конфликта или эффективно снизить и предотвратить риск наступления чрезвычайной ситуации.

13. Разрешение ключевых вопросов

Когда вы углубили знания и понимание ситуации касательно формальных и неформальных лидеров, какие общинные группы и в какой степени могут быть подвергнуты воздействию деятельностью компании всевозможного характера, какие вопросы местные жители хотят, чтобы вы раскрыли шире и по каким из них вы хотите получить обратную связь сообщества, самое время для разработки систематического подхода в вовлечение заинтересованных сторон в диалог и

взаимоотношения с компанией. Возможными вариантами могут послужить создание механизмов получения обратной связи и отзывов населения, механизма сбора жалоб и предложений, проведение регулярных встреч (даже если нет предпосылок для опасения и переживания) или проведение информационных компаний, а также установление более обширных каналов для распространения информации.

14. Контроль за исполнением и оценка эффективности

Очень важный аспект при управлении ожиданиями предельно прост: «Делай, что говоришь и говори то, что делаешь, и не давай невыполнимых обещаний». Во избежание этой общераспространенной ошибки необходимо внедрить политику по озвучиванию обещаний, завести журнал учета обязательств и договоренностей, обучить ваш персонал, подрядчиков и субподрядчиков, делиться планами со всем сообществом и соблюдать прозрачность при осуществлении своей деятельности. Осуществлять оценку эффективности ваших мероприятий и действий совсем несложно. В этом помогут индикаторы (см. раздел 2.3), такие как, например, приостановление роста количества жалоб от населения, дружелюбное отношение жителей к персоналу компании в процентном соотношении от общего числа жителей и т.п.

----- Завершение работ или постепенная активизация работы с населением-----

Поворотный момент для геологоразведочной компании: уходить с объекта или начать его разработку. Начало разработки влечет за собой значительные перемены. В обоих случаях перемены (особенно в масштабности) коснутся работы с местным сообществом.

а) Нарращивание вклада в развитие местного сообщества

В случае, если проект окажется рентабельным, то строительство рудника и начало производства – дело времени. Это повлечет за собой увеличение доходов и соответственно налоговых и неналоговых отчислений, но также и возможностей для взаимоотношений с сообществом. Активизируется работа по обучению и подготовке местных кадров, вклад в развитие инфраструктуры станет более весомым, открытие центров культурного развития и досуга, возрастет поддержка в развитии предпринимательских навыков и малого и среднего бизнеса (будет выгодным руднику и местному населению, и в идеале может сохранить устойчивость после закрытия рудника). И это только начальный перечень возможностей для наращивания вклада. По мере расширения знаний и понимания проекта местными жителями, появятся больше механизмов всеобщего участия населения в совместных проектах и инициативах, что может способствовать развитию настоящих партнерских взаимоотношений между компанией и местным сообществом.

б) Завершение работ и уход

Особенность геологоразведочных проектов заключается в том, что некоторые носят временный характер, и малая часть из них выходит на этап разработки. Кроме того, имеется высокая вероятность смены собственников. Для специалистов, разбирающихся в секторе, это очевидно и понятно в то время, как местные жители зачастую могут этого не понимать. Весьма критично будет свернуть деятельность на основе доверия и прозрачности во благо будущего этого проекта (если вы уходите временно), т.к. это серьезно может повлиять на общее отношение к горнодобывающему сектору. Следовательно, очень важно донести основную причину завершения работ до внимания местного населения. Более того, нужно убедиться в том, что у компании нет задолженностей и невыполненных обязательств, и что участок геологоразведочных работ не представляет собой экологической угрозы и безопасен для жителей. Если геологоразведочные работы приостанавливаются на

время, то обеспечьте работой тех, кто может быть занят на объекте в отсутствие компании (например, служба охраны, мониторинга и т.д.) и определите возможные каналы для коммуникации и общения.

5 Выводы

Прочные и добропорядочные взаимоотношения между компанией и местным сообществом являются важными в Кыргызстане для осуществления успешной деятельности по реализации проекта по геологоразведке или разработке. Компании признают, что в прошлом по причине недоверия конфликты перерастали в протесты, перекрытие дорог или угрозы работникам компаний. И по-прежнему, без предоставления правдивой и открытой информации, над общественным мнением будет превалировать дезинформация и слухи, которые повышают неприятие к любой горнодобывающей деятельности. Если доверие будет подорвано, то его очень сложно заслужить и восстановить вновь, а порой и даже это невозможно.

Компании в Кыргызстане достаточно информированы и знают об этих проблемах, и многие извлекли из этого уроки. Наблюдается более активная работа с местными сообществами, должная коммуникация и разъяснительные работы о предстоящих проектах, при этом прежняя поведенческая модель была пересмотрена. Оглядываясь назад, компании осознали, что заблаговременная и постоянная коммуникация, и достаточное информационное обеспечение в отношении проекта, могли предотвратить множество проблем и упростить путь к достижению доверительных взаимоотношений. Новые компании, приходящие работать в Кыргызстан, должны учитывать прошлый опыт и придавать повышенное внимание и значение разработке коммуникационной стратегии. Опыт показывает, что, следуя правилам постоянного информирования населения и работы с ними, возможно изменить их негативное восприятие и отношение к горнодобывающей деятельности на положительное отношение, признание пользы и открытость для партнерства.

6 Список литературы

- [1] Шпитц К., Трудингер Дж. (2009). Горнодобывающая деятельность и окружающая среда: от руды до металла. CRC Press.
- [2] Прно Ж., Слокомбе Д.С. (2012). Изучение истоков «социальной лицензии»: Перспективы управления сектором и теории устойчивости. *Resources Policy*, 37(3), 346-357.
- [3] Идову С.О. (2013). Энциклопедия КСО. Берлин: Springer.
- [4] Нельсен Ж., Скобле М. (2006). Социальная лицензия: проблемы ситуационного анализа и процесса. Факультет горного дела, Университет Британской Колумбии, Ванкувер.
- [5] Томсон И., Бутилер Р. (2011). Социальная лицензия. Справочник МСБ, 1779-1796.
- [6] Моффат К., Джан А. (2014). Пути получения социальной лицензии: комплексная модель, объясняющая признание горнорудной деятельности местным сообществом. *Resources Policy*, 39, 61-70.
- [7] Земек А. (2002). Роль финансовых институтов в устойчивом производстве сырья. Экологическая программа ООН, Отдел технологий, промышленности и экономики.
- [8] Браун А. Л., Стехлик Д., Бабли А. Социальная лицензия: лучше, чем было; благосостояние или бедность? Последствия незапланированного закрытия рудника для близлежащих населенных пунктов, 16(7), 707-725.
- [9] Университет Манчестера, Центр ОВОС (1995). Консультации и общественные слушания по ОВОС. Центр ОВОС Манчестер. Leaflet series No 10.
- [10] Добрецова Н., Балакунов А., Мусаева А., Градваль С. (2015). 'Публичные мероприятия, сходы и общественные слушания как форма участия граждан в местном самоуправлении'. Практическое руководство на основе опыта сельских муниципалитетов в Кыргызской Республике. Посольство Швейцарии в Кыргызской Республике, UKaid. Бишкек.
- [11] Инструментарий SEAT Toolbox компании Anglo American (Инструментарий для социально-экономической оценки) (2014). http://www.angloamerican.com/development/social/community-engagement/~media/Files/A/Anglo-American-Plc/siteware/docs/seat_toolbox2.pdf.
- [12] Дейвис Р., Френкс Д. М. (2011). Затраты от конфликтов с местным населением в горнодобывающей отрасли. Протокол 1-го международного семинара по социальной ответственности в горнодобывающем секторе. Сантьяго, Чили.
- [13] Голдстак А., Хьюз Т. (2010). Получение социальной лицензии? Убеждение и эффективное управление.
- [14] Секуэйра, Дебра, Арсенова М. (2010) Стратегическое инвестирование в сообщество: руководство для компаний, ведущих бизнес в развивающихся странах. Практическое руководство МФК. Вашингтон. Всемирный банк. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2010/02/19896093/strategic-community-investment-good-practice-handbook-companies-doing-business-emerging-markets-vol-2-2> World Bank [last accessed on 06.06.2016]
- [15] Гудленд Р. (2004). Свободное, заблаговременное и осознанное согласие. Отдел по устойчивости и политике Всемирного банка.
- [16] Корпорация «Barrick Gold» (2016). <http://www.barrick.com/>
- [17] Корпорация «Barrick Gold» (2012). Восстановление доверия на Норд Мару. <http://barrickbeyondborders.com/people/2012/02/rebuilding-trust-at-north-mara/>
- [18] Энджел А и Корф Б. (2005). Методы переговоров и медиации для управления природными ресурсами. Рим. FAO.
- [19] Харви Б. (2014). Социальное развитие не предоставит социальную лицензию в горнодобывающей отрасли. Горнорудная отрасль и общество, 1(1), 7-11.
- [20] PDAC, World Vision и CDA (2012). 'Предотвращение конфликтов во время геологоразведки: Инструкция для геологоразведчиков и разработчиков'. CDA Collaborative Learning Projects.

- [21] Горная Ассоциация Канады, Руководящие принципы TSM: <http://mining.ca/towards-sustainable-mining/tsm-guiding-principles>
- [22] Реми Ф., Макмахон Г. (2002). Крупные рудники и местное сообщество: укрепляя партнерство и строя устойчивость. Вашингтон. Горный отдел Всемирного банка. <http://siteresources.worldbank.org/INTOGMC/Resources/largemineslocalcommunities.pdf>
- [23] ICMM (2015). Справочник по взаимоотношениям компаний и местных сообществ. ICMM. <http://www.icmm.com/document/9670>
- [24] ICMM (2012). Памятка по развитию сообществ. <https://www.icmm.com/community-development-toolkit>
- [25] Кэмпбелл Ж. (1998). Ведение лучшего бизнеса через эффективные общественные консультации и раскрытие: руководство по наилучшей практике. Всемирный банк. <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/54c46b8048855702bb44fb6a6515bb18/PublicConsultation.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=54c46b8048855702bb44fb6a6515bb18>
- [26] Миллер С., Батлер Ж. (2000). Инвестирование в людей: Поддерживая устойчивость населения путем применения наилучших практик. МФК.
- [27] Академию ОБСЕ (2014). Галлет Д. Анализ чувствительности к конфликтам в горнодобывающем секторе Кыргызской Республики http://www.osce-academy.net/upload/file/Mining_report_final.pdf
- [28] Пастусчек, Гарри, Нигам, Амит, 2000. Инвестирование в людей: поддержка устойчивости местных сообществ посредством улучшения бизнес-практики – руководство для компаний по развитию местных сообществ. IFC. Washington, DC; Всемирный банк. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2000/01/18612941/investing-people-sustaining-communities-through-improved-business-practice-community-development-resource-guide-companies>.
- [29] Богдецкий В., Ставинский В., Шукуров Е., Суюмбаев М. (2001). Горнодобывающая деятельность и устойчивое развитие в Кыргызстане. International Institute for Environment and Development, London.
- [30] Дейвис Р, Френкс Д (2014). Издержки конфликтов между горнодобывающими компаниями и местными сообществами. Отчет о КСО. Harvard Kennedy School, Cambridge, USA.
- [31] Добыча мнений: Эффект горнодобывающей разведки и добычи в 8-ми сообществах Кыргызстана. Oxus International и ФЕЦА (2012 г.).
- [32] Артем Зозулинский (2007 г.). Кыргызстан: Обзор горнодобывающей отрасли. http://bishkek.usembassy.gov/uploads/images/lzXOytUAKSiRn8QQojRTg/KG_07_Mining_Report.pdf
- [33] <http://www.reuters.com/article/us-gold-manasresources-idUSBRE99H0JC20131018>
- [34] PDCA (Ассоциация разведчиков и разработчиков Канады) (2015). Первое взаимодействие: полевая инструкция для геологоразведчиков. Надим Кара, PDCA. Торонто. <http://www.pdac.ca/docs/default-source/default-document-library/first-engagement--a-field-guide-for-explorers.pdf?sfvrsn=0> [last accessed on 06.06.2016]
- [35] Государственное агентство по геологии и минеральным ресурсам Кыргызской Республики (2014 г.). http://www.geology.kg/geol/index.php?option=com_content&view=article&id=276&Itemid=255&lang=en
- [36] Всемирный банк (2016 г.), 'Налогообложение в Кыргызской Республики' <http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/kyrgyz-republic/paying-taxes/>
- [37] Государственное агентство по геологии и минеральным ресурсам Кыргызской Республики. Геопортал стран Центральной Азии – Геопортал Кыргызстана. <http://www.geoportal-kg.org/index.php/investor-s-guide/for-investors/licensing-system>
- [38] Юридическая компания «Kalikova & Associates» (2014). FAQ – Горнодобывающая деятельность в Кыргызской Республике: 10 наиболее часто

задаваемых вопроса. <http://www.k-a.kg/eng/faq/mining-kyrgyz-republic-10-frequently-asked-questions#t40n985>

- [39] ИПДО в Кыргызской Республике (2015). Инициатива прозрачности добывающих отраслей – Отчет Кыргызской Республики по ИПДО за 2013-2014 гг. <https://eiti.org/report/kyrgyz-republic/2014>
- [40] Бекетаева С. и Тагаева Ж. (2015). Правовой анализ законодательства Кыргызской Республики, регулирующего деятельность ФРР. Юридическая компания «Kalikova & Associates». Eurasian Central Asian Fund.
- [41] Конкурсные условия на получения права пользования недрами на разработку месторождения белого мрамора Акарт (http://www.geology.kg/geol/index.php?option=com_content&view=article&id=808&catid=75&lang=en)
- [42] Юридическая компания «Kalikova & Associates» (2014). Бизнес в Кыргызской Республике: правовые аспекты. <http://www.ka.kg/sites/default/files/businessintheKyrgyzstanlegalaspects2014eng.pdf>
- [43] Граунд Б.Н. (2002). Отчет о горнодобывающей деятельности. Проект по добыче и устойчивому развитию, ММС.
- [44] Устойчивость, МФК, Етос И. (Лондон, 2002). Развитие ценности: бизнес-кейс для устойчивости в развивающихся странах.

7 Приложение

Вопросы компаниям:

1. Какую вы можете дать характеристику местному сообществу, с которым вы соприкасаетесь?
2. Каково мнение местного сообщества о вашей компании?
3. Как вы считаете, дана ли вам «социальная лицензия» на ведение работ?
4. Когда имело место первое взаимодействие с местным сообществом (до или после получения лицензии) и в какой форме? Что было сделано?
5. Какое впечатление у вас осталось после первого визита (контакт на месте)?
6. Имеется ли у компании официальный механизм коммуникации с населением и программы развития местного сообщества?
7. Имеются ли специально назначенные сотрудники по связям с общественностью, что входит в их задачи и как происходит с ними связь?
8. На ком, по вашему мнению, лежит ответственность информировать и контактировать с местным сообществом?
9. В чем заключались или еще существуют трудности/проблемы во взаимоотношении с местным населением? С какими основными вопросами к вам обращаются представители местного сообщества?

Вопросы к компаниям с негативным опытом взаимоотношений:

10. Что пошло не так?
11. В какой момент ситуация стала ухудшаться и как вы это почувствовали?
12. Что могла предпринять компания, чтобы предотвратить ухудшение ситуации?
13. Какие меры предприняла или предпринимает компания для разрешения проблемы? Помог или помогает ли этот подход?
14. Помощь какой стороны могла бы быть полезной?
15. Каким образом вы информируете местное сообщество о тех решениях, которые имеют на него влияние?
16. Какие есть возможности у местного сообщества, чтобы повлиять на такие решения?
17. Как часто компания контактирует с местным сообществом?
18. Есть ли у вас политика по распространению или изданию информации (например, экологическая ответственность компании)?
19. Консультируетесь ли вы (независимо) с местными органами власти и различными группами местного сообщества (молодежные комитеты, женские советы и т.п.)?
20. Какие механизмы располагает ваша компания для определения и снижения конфликта (например, механизм сбора жалоб и предложений)?
21. Как оперативно реагирует ваша компания на различные проблемы и имеется ли формальный механизм (прозрачный)?
22. Какой вклад вносит компания в развитие региона и местного сообщества?
23. В какой форме такая информация преподносится населению?
24. Ценит и признает ли местное сообщество значимость вашего вклада?
25. Имеется ли у компании программа развития местного сообщества?
26. Если да, то как в этом участвует местное население?
27. Какая помощь включена в социальный пакет и как принималось решение о включении этих пунктов?
28. Как вы измеряете эффективность своей работы (при взаимодействии с местным сообществом)?
29. Какие критерии устойчивости вы внедряете в своем подходе?
30. При взаимодействии с местным сообществом контактируете ли вы с группами меньшинств и в какой форме?
31. Учитываете ли вы гендерные вопросы в своем подходе при работе с населением?
32. Разъясняете ли вы вопросы закрытия и рекультивации рудника местному населению?
33. Что входит в обязанности правительства?
34. Что входит в обязанности местного сообщества?
35. Что входит в обязанности компании?
36. Какие ваши ожидания от местного сообщества?
37. Какие ваши ожидания от правительства?
38. Какие ваши ожидания от ОМСУ?

Вопросы к представителям местного сообщества?

1. Какие основные проблемы в вашем населенном пункте?
2. Какие основные источники дохода вашего села (например, старательская добыча)?
3. Какие основные потребности вашего сообщества (инфраструктура, образовательные учреждения, рабочие места)?
4. Чем в данный момент занимается компания (собственник, этап работ и т.д.)?
5. Что вы думаете о геологоразведочных/добычных работах возле вашего села?
6. Почему многие жители против горнодобывающих работ (но не против геологоразведки)?
7. Какие могут положительные и негативные воздействия от горнодобывающей деятельности?
8. Что может и в каком виде сделать компания для местного сообщества (что вы ожидаете от компании)?
9. Контактирует ли компания с местным сообществом (если да, то каким образом и с кем)?
10. Регулярно ли компания контактирует с местным сообществом?
11. Спрашивает ли компания мнения/вклада местного сообщества?
12. Удовлетворены ли вы работой компании и что бы могло быть улучшено?
13. Вносит ли компания вклад в экономику района? Если да, то в каком размере и виде (налоги, социальные отчисления, поддержка студентов, рабочие места и т.д.)?
14. Распределяются ли средства (помощь) компании прозрачно и как жители могут получить такую информацию?
15. Что входит в социальный пакет, и кто участвовал в его формировании?
16. Имеется ли механизм сбора жалоб и если да, то насколько он эффективен?
17. Существуют ли возможности для ведения бизнеса с компанией?
18. Какие негативные и позитивные воздействия испытывает местное сообщество?
19. Что будет происходить после закрытия рудника?
20. Кто первым вас проинформировал о начале работ или планируемом руднике?
21. Что предприняла компания для разрешения конфликта и было ли этого достаточно?
22. Что вы сделали/делаете для решения этих проблем (и чья это ответственность)?
23. Что, по-вашему мнению, необходимо улучшить (в отношении геологоразведочных или производственных работ)?

Вопросы представителям ГКПЭН:

1. Можете вкратце описать задачи ГКПЭН?
2. Можете вкратце описать процесс получения лицензии (особенно касательно социального пакета)?
3. Какое определение вы дадите местному сообществу в зоне ведения работ?
4. Когда началось первое взаимодействие с местным сообществом?
5. Какой подход используется при коммуникации с местным сообществом?
6. Предоставляют ли вам обучение по коммуникации с местным сообществом?
7. Есть ли у вас инструкция (или механизмы) по коммуникации с местным сообществом?
8. Если да, то насколько они формализованы?
9. Если нет, то есть ли необходимость их формализовать?
10. Какие тренинги необходимы для ОМСУ?
11. Какие есть варианты участия местного сообщества в принятии решений, влияющих на них?
12. Каким образом вы информируете население о решениях, которые на них влияют?
13. Как часто Госкомитет контактирует с местным сообществом?
14. В чем заключаются, на ваш взгляд, основные опасения местного населения?
15. Какие механизмы есть у Госкомитета для установления конфликта (например, сбор жалоб)?
16. В чем должна заключаться роль компании в повышении знаний местного сообщества?
17. Как, по-вашему мнению, должны решаться проблемы (в отношении протестов, перекрытия дорог и т.п.)?
18. Что вы ожидаете от местного сообщества при поиске решения (и от кого, например, мэр, аким и т.п.)?

Введение

- Общая цель консультаций и информирования
- Структура ПОКРИ

Концепция горнодобывающего проекта

- Ключевые элементы концепции
- График

Принципы и задачи политики

- Правовые требования
- Применение международных стандартов
- Внутренние требования компании

Обзор прошлых консультаций и информирования

Стратегии постоянной коммуникации и участия заинтересованных сторон

- Применяемые методы
- Риски и возможности
- Механизмы сбора жалоб и предложений

Выделение ресурсов

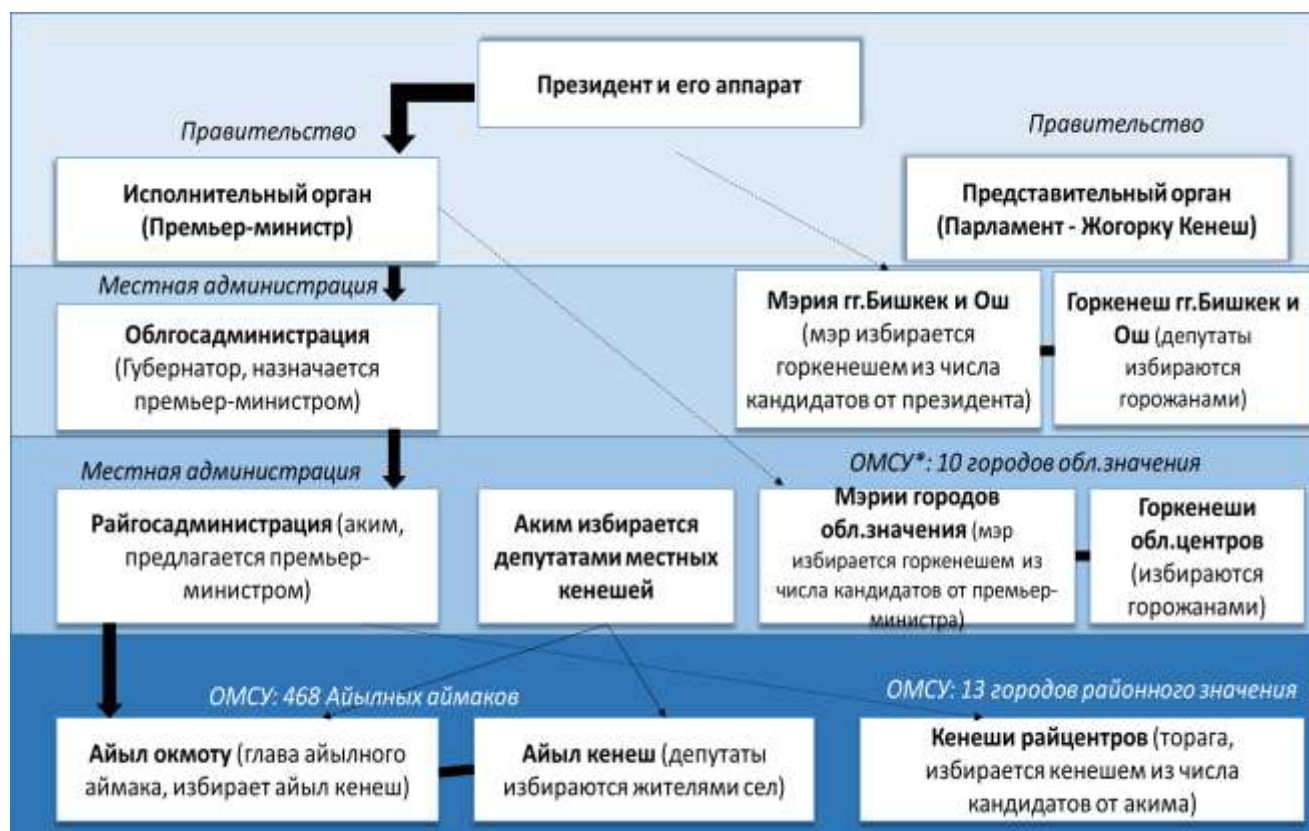
- Финансирование
- Организационная структура

График

Мониторинг

- Индикаторы
- Отчетность

Обзор структуры Правительства в Кыргызстане



Обозначения:

* ОМСУ

-----> Не прошедшие кандидаты

➡ Уровень полномочий

Таблица 2: Основные советы по организации участия сторон

НЕОБХОДИМО	НЕЛЬЗЯ
<ul style="list-style-type: none"> - Узнавать, как организовано местное сообщество - Спрашивать, как вы можете помочь населению лучше понять суть осуществляемой вами деятельности - Позволить жителям высказывать свое мнение даже, если вы с ним не согласны - Принимать опасения жителей («рад, что вы затронули это») - Слушайте, а не говорите постоянно - Покажите, что слушаете: резюмируйте сказанное и узнайте правильно ли вы поняли - Принесите извинения от компании, если она допустила ошибку - Просить о примерах, чтобы лучше понять смысл озвучиваемых претензий - Показать соучастие или поставить себя на место других - Старайтесь быть конкретными и пунктуальными («Можно мы встретимся в следующий понедельник в 10.00 в вашем офисе?») - Если у вас нет точного ответа на вопрос, будьте честными и признайтесь, что не знаете ответа, но пообещайте предоставить ответ после уточнения - Всегда выполняйте свои обещания - Встречайтесь с людьми без особой надобности, спрашивайте нужно ли что-нибудь обсудить или есть ли у них вопросы - Предоставляйте полную достоверную информацию с разъяснениями и убедитесь, что они вас правильно поняли 	<ul style="list-style-type: none"> - Давать обещания о работе или результатах проекта - Спрашивать, что населению нужно - Заключать договоренности до установления взаимоотношений - Говорить много и не слушать - Перебивать людей - Выражаться в обвинительной манере и винить других - Говорить, что у вас совсем нет бюджета - Искать неправдивые отговорки - Защищать компанию, если она допустила ошибку - Ссылаться на компанию или руководство, если вы знаете ответ и можете уладить ситуацию - Использовать абстрактные заявления, например «Мы рассмотрим этот вопрос в будущем» или «Мы передадим руководству» - Отвечать на вопросы, если вы не уверены на 100% - Ставить себя выше других. Например, если вам нужно покрыть короткое расстояние и встретиться с людьми, то пройдите пешком, а не садитесь в автомобиль - Отдавать и оказывать предпочтение и больше внимания одной общинной группе в сравнении с остальными - Предоставлять неполную или недостоверную информацию или точку зрения