

Проект «Здоровые города»
Первые двадцать шагов

Второе издание



Версия документа на русском языке подготовлена
В.Л.Ушаковым, Ю.Е.Абросимовой, Л.А.Игнатовой,
М.М.Донской

ВСЕМИРНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
Европейское региональное бюро
Центр поддержки проекта «Здоровые города» в России
1997 г.

Twenty steps for developing a Healthy Cities project

2nd Edition, 1995

World Health Organization

Regional Office for Europe

1995

© Европейское региональное бюро ВОЗ

Данный документ можно рецензировать и реферировать без дополнительного разрешения, но не в коммерческих целях. Для получения разрешения на полную или частичную перепечатку следует обратиться с запросом в Европейское Региональное Бюро ВОЗ (Scherfigsvej 8, DK-2100 Copenhagen, Denmark). Региональное Бюро относится к таким запросам благожелательно.

Любые обозначения и форма представления материала, используемые в настоящей публикации, никоим образом не выражают мнения Секретариата Всемирной организации здравоохранения относительно юридического статуса какой бы то ни было страны, территории, города или области, либо их официальных властей, как и относительно их границ.

Взгляды, высказанные в настоящей публикации, являются точкой зрения авторов и не обязательно выражают мнение или официальную политику Всемирной организации здравоохранения.

Издание осуществлено Центром поддержки проекта «Здоровые города» в России в сотрудничестве с ЕРБ ВОЗ

Содержание

К читателям русской версии издания	4
Предисловие редактора	5
Движение «Здоровые города»	7
Что такое проект «Здоровые города»?	14
Три фазы проекта	17
Как начать проект	20
Как организовать проект	30
Как внедрять проект	49
<i>Приложение 1. Основные материалы (1978–1994)</i>	<i>62</i>
<i>Приложение 2. Города, работающие по проекту</i>	<i>65</i>
<i>Приложение 3. Национальные сети «Здоровых городов»</i>	<i>67</i>
<i>Приложение 4. Список документов, изданных Центром поддержки Проекта на русском языке</i>	<i>68</i>

К читателям русской версии издания

Перед вами, уважаемые читатели, перевод 2-го издания «Twenty steps» («Певые двадцать шагов»), одного из ключевых пособий для организаторов и участников Проекта «Здоровые города», подготовленного в 1995 году Европейским региональным бюро Всемирной организации здравоохранения (ЕРБ ВОЗ). Перевод первого издания руководства вышел в Санкт-Петербурге в 1993 году.

С тех пор была проделана большая работа по разработке и внедрению Проекта в России.

В мае 1996 года в Ижевске состоялось международное совещание, собравшее аудиторию неравнодушных к проблемам жизнедеятельности городов специалистов, администраторов, общественных деятелей. Предметом обсуждения была организационная модель проекта «Здоровые города» для реализации идей укрепления здоровья и устойчивого развития города.

Уже через несколько месяцев (в октябре того же года) в городе Долгопрудном Московской области прошла деловая встреча представителей ряда Российских городов, заинтересованных в реализации Проекта. Выполняя решение Ижевского совещания, было создано объединение, национальная сеть городов России, работающих по Проекту.

Одной из главных проблем в развитии проекта «Здоровые города» в России оказалось почти полное отсутствие методической литературы на русском языке. Стараясь по мере возможности восполнить этот пробел, Центр поддержки проекта «Здоровые города», созданный в системе Министерства здравоохранения России и работая в сотрудничестве с Европейским региональным бюро ВОЗ, взял на себя информационно-методическую функцию.

Нами опубликовано несколько переводных руководств по проекту «Здоровые города», а также подготовлено собственное пособие «Как организовать работу в вашем городе».

Отклики на изданные материалы показали, что наша аудитория осмысленно воспринимает «адаптированный» текст зарубежных руководств и весьма ценит обобщенный в них опыт организации Проекта. Рассчитываем, что предлагаемый новый материал также будет полезен вам.

Мы заинтересованы в распространении движения «Здоровые города» в России и готовы предоставить имеющиеся у нас материалы в ваше распоряжение.

В приложении 4 приводится список выпущенных ранее пособий, которые вы можете получить, обратившись в Центр поддержки проекта «Здоровые города» по адресу:

Москва 103001, Б.Патриарший пер.,3 Центр поддержки проекта «Здоровые города», тел./факс:(095) 218-63-88 E-mail: yab@aha.ru

Мы хотели бы выразить благодарность Европейскому региональному бюро ВОЗ за помощь в издании данного пособия.

Мы искренне признательны за поддержку и предоставленные материалы консультанту проекта «Здоровые города» Чарльзу Прайсу.

*Ю.Е.АБРОСИМОВА,
руководитель Центра поддержки*

Предисловие редактора

Одно из главных достижений проекта «Здоровые города» за последние пять лет — это опыт создания эффективных организационных структур и методов новой городской политики в области общественного здоровья. Чтобы воплотить в жизнь мечту о здоровом городе, нужны смелость, четкая общественная позиция, способность воспринимать новое и экспериментировать. Создание современных форм сотрудничества, поиск новых ресурсов укрепления здоровья и выполнение всех организационных требований проекта могут оказаться обескураживающе долгим делом. Одна из задач, стоящих перед руководителями любого городского проекта, — усвоить подходы и методы работы проекта «Здоровые города», претворив их в реальные планы, полезную деятельность в условиях конкретной общественной культуры и устоявшихся административных норм.

Эта публикация должна послужить пособием и справочным руководством для тех городов, которые только приступают к Проекту, а также для тех, кто пересматривает и расширяет уже существующий Проект. Основная часть брошюры описывает три фазы развития Проекта: самое начало работы, создание организационной структуры и определение областей и стратегии деятельности. Весь материал основывается на тщательном анализе опыта, приобретенного в ходе первого этапа проведения в жизнь проекта «Здоровые города» Всемирной организации здравоохранения (ВОЗ).

Мне бы хотелось от имени отдела ВОЗ по проекту «Здоровые города» выразить благодарность Рону Дрейперу и отметить его удивительную способность слушать и обобщать, которая позволила ему создать это прекрасно написанное и, я уверен, очень нужное издание. Я хотел бы также поблагодарить коллег из городов, уже работающих по Проекту, за их своевременные и ценные советы на стадии подготовки материала. Мы признательны Колину Хастингсу и Венди Брайнеру из Новой Организации за их помощь. Отдельных слов благодарности заслуживает Анна-Мария Гудэлл за ее терпение и блестящее руководство очень напряженным процессом подготовки издания. Огромная благодарность Джилл Палюдан-Мюллер за обеспечение бесперебойной и квалифицированной секретарской работы для Рона Дрейпера, а также Кнуду Тоби, без помощи которого выпуск этой брошюры был бы невозможен.

*Доктор Агис Д. ЦУРОС,
координатор проекта «Здоровые города»*

Движение «Здоровые города»

Европейское региональное бюро Всемирной организации здравоохранения (ЕРБ ВОЗ) рассматривает проект «Здоровые города» (ПЗГ) как средство для практической проверки и внедрения принципов стратегии «Здоровье для всех» (ЗДВ) на местном уровне. В 1986 году были выбраны одиннадцать европейских городов, чтобы на их примере доказать действенность подходов к проблемам общественного здоровья на основе принципов ЗДВ. Из этой инициативы и выросло всемирное движение «Здоровые города».

Сейчас в объединение («сеть») «Здоровых городов», непосредственно руководимое ЕРБ ВОЗ, входит 35 городов в разных странах Европы. Они обмениваются информацией и совместно пытаются решать вопросы получения политической поддержки и влияния на местную политику в отношении здоровья. Кроме сети ВОЗ, объединения «Здоровых городов» работают в 18 странах, в общей сложности в 375 городах.

Влияние ПЗГ выходит за рамки Европейского региона ВОЗ. В 1991 году ПЗГ как средство решения проблем здоровья городского населения был в центре внимания технических совещаний Всемирной ассамблеи здравоохранения. Региональные сети возникли в Австралии, Канаде и США; в ряде стран организационная модель ПЗГ используется отдельными городами, при этом методология Проекта, разработанная ЕРБ, модифицируется применительно к специфическим локальным условиям.

Здоровье для всех

В течение всей своей 44-летней истории ВОЗ была инициатором реформ политики здравоохранения. С самого начала ВОЗ

подходила к понятию здоровья не просто как к отсутствию болезней, а как к взаимосвязи физического, психического и социального аспектов здоровья. В 1977 году Всемирная ассамблея здравоохранения призвала мировое сообщество к достижению здоровья для всех. Постановка этой задачи ознаменовала собой пересмотр основных принципов политики охраны здоровья в Европейском регионе ВОЗ. Кульминацией этой деятельности было принятие в 1984 году региональной стратегии ЗДВ и ее 38 задач, решаемых на национальном уровне.

Стратегия ЗДВ основана на шести принципах:

- обеспечение равных возможностей для поддержания и улучшения здоровья;
- профилактика болезней;
- широкое сотрудничество правительственных организаций и общественных объединений для решения вопросов здоровья и окружающей среды;
- участие всего населения в решении задач достижения ЗДВ;
- ориентация системы здравоохранения на обеспечение адекватной и доступной первичной медицинской помощи;
- налаживание международного сотрудничества для решения проблем здоровья, выходящих за национальные границы.

ПЗГ в городах Европы призваны, работая на местном уровне, проводить в жизнь эти принципы.

Укрепление здоровья

Поскольку в ЗДВ был сделан акцент на укрепление здоровья, потребовалось более четко определить его методологию. Основу этой методологии составила «Оттавская хартия укрепления здоровья» (Ottawa Charter for Health Promotion), принятая в 1986 году. В ней расширено понятие укрепления здоровья, которое определяется как «создание возможности контролировать свое здоровье и улучшать его». Деятельность по укреплению здоровья описывается в терминах создания возможностей, подготовки почвы, пропаганды взглядов. Методология, изложенная в «Хартии», основывается на пяти принципах: пропаганда политики, ориентированной на здоровье населения; формирование благоприятной среды обитания; поддержка участия населения; переориентация служб медицинской помощи и повышение квалификации медицинского персонала.

Политике, ориентированной на здоровье населения, в ЗДВ и в Оттавской хартии отводится ключевая роль как основе повышения уровня здоровья. Концепция такой политики разработана в Аделаидской декларации, принятой в 1988 году. Политика, ориентированная на здоровье людей, — это главная задача ПЗГ.

Проект ВОЗ «Здоровые города»

Основу ПЗГ составили принципы ЗДВ и методология Оттавской хартии. В течение последних шести лет работа по Проекту была направлена на то, чтобы научиться внедрять эти принципы и на уровне города.

Деятельность на местном уровне нуждается в политической поддержке. Это означает: получить от городских властей обязательство переориентировать городскую политику в соответствии с принципами стратегии ЗДВ на справедливые для всех возможности формирования и укрепления здоровья, на профилактику болезней и т.д. — то есть на новый подход к общественному здравоохранению. Местные структуры должны обеспечить ощутимую и надежную поддержку. Чтобы организовать межведомственную деятельность, необходимы новые процессы управления, которые усилят связи и взаимодействие между отделами и управлениями городской администрации. Нужно активнее вовлекать различные общественные группы и объединения в работу по преобразованию города и обеспечению здоровых условий жизни для всех его жителей. Кроме того, на протяжении этой работы необходима активная поддержка руководства системы здравоохранения.

На протяжении последних шести лет ПЗГ в Европе, руководимый непосредственно ВОЗ, занимал центральное место в движении «Здоровые города». Перед Проектом стояло три ведущих цели: усиление политической поддержки ЗДВ в городе, активизация работы над новыми организационными моделями «здоровой» политики и внедрение этих моделей на территории Европейского региона ВОЗ. Эти цели отражены в приоритетных направлениях Проекта. Городской Проект исходит из четкого представления о современном состоянии города и о том, каким может и должен стать здоровый город. Он рассматривается как сложный организм, который живет, дышит, растет и непрерывно меняется. Здоровый город — это город с новой средой обитания и более широкими возможностями, в котором все жители поддерживают друг друга в стремлении к гармоничной жизни.

Таблица 1.

Условия, которым должен отвечать «здоровый город»

Город должен стремиться обеспечить:

1. Чистую, здоровую физическую среду обитания (включая и жилищные условия)
2. Устойчивую экосистему (сейчас и в будущем);
3. Сильное, сложившееся сообщество жителей города, характеризующееся взаимопомощью и отсутствием эксплуатации
4. Контроль жителей города над всеми решениями, затрагивающими их жизнь, здоровье и благополучие; их активное участие в принятии этих решений
5. Удовлетворение основных потребностей (пища, вода, жилье, безопасность, работа и достаточный уровень дохода) всех жителей города
6. Доступность различной информации и разного рода ресурсов, имеющихся в городе, для общественности; возможности широких контактов, общения и сотрудничества
7. Разветвленную, жизнеспособную и прогрессивную экономику
8. Поощрение и укрепление связей с историческим прошлым, с культурным наследием жителей города – как общим, так и отдельных этнических, религиозных и т.д. групп
9. Механизмы городского управления и общественной деятельности, которые отвечают вышеизложенным условиям и способствуют их выполнению
10. Высокий уровень медицинского обслуживания всех слоев населения
11. Высокий уровень здоровья населения

Более подробно это общее положение выражено в одиннадцати условиях, обязательных для здорового города. Они перечислены в табл. 1.

Понятие здорового города предполагает сам процесс, а не только достижение результата. Это не обязательно город, который достиг некоего определенного уровня здоровья населения. Важнейшим аспектом городской жизнедеятельности становится внимание к здоровью, стремление к его постоянному улучшению. Здоровым городом может быть любой город, если он взял курс на оздоровление, если у него есть для этого соответствующие организационные структуры, если идет постоянная работа в этом направлении.

Политические обязательства — это первый шаг в работе по созданию здорового города. От городов, которые на протяжении последних шести лет вступили в ВОЗовскую сеть ПЗГ, требовали взять на себя такие обязательства. Их просили сформулировать межведомственные планы улучшения здоровья (причем значительное внимание в них должно было уделяться среде обитания) и обеспечить возможности для их осуществления. Это означает, в частности, создание межведомственного координационного комитета, бюро проекта с постоянным штатом, а также механизмов, стимулирующих участие населения в Проекте. Важнейшим условием было обязательство регулярно отчитываться перед ВОЗ о своей деятельности, делиться опытом и информацией.

«ВОЗовский» проект осуществлялся в соответствии с пятилетним планом, который был разработан и опубликован в самом начале. Он определял календарный план мероприятий, в том числе рабочие совещания участников проекта каждые полгода. Важное место в плане занимали пять ежегодных конференций, которые действительно привлекли к себе всеобщее внимание. На этих конференциях весьма плодотворно прорабатывались ключевые вопросы укрепления здоровья: достижение равных возможностей в области оздоровления, привлечение населения к Проекту, создание благоприятной среды обитания, реорганизация службы здравоохранения. Симпозиум в Копенгагене в 1992 году подвел итог этому этапу работы и обратился непосредственно к конечной цели Проекта — здоровой политике «Здоровых городов».

В последние три года особое внимание было обращено на результаты, которых достиг ПЗГ, и обобщение накопленного опыта. В конце 1989 года был проведен опрос 25 городов, которые входят в ВОЗовскую сеть, с целью обсудить их дости-

жения в пропаганде здоровья, получении политической поддержки, организационных преобразованиях и активном внедрении новых форм работы. Каждый город имел возможность проконсультироваться со специалистами. Это мероприятие проходило в рамках общей стратегии обмена информацией.

Позже были приняты межгородские рабочие планы, целью которых стало объединение группы городов для совместного решения основных вопросов – таких, как доступность медицинской помощи, борьба со СПИДом и курением, безопасность и экологичность городского транспорта. В ходе выполнения этих планов города обмениваются опытом, чтобы затем совместно выработать оптимальные подходы к решению этих проблем. Каждый рабочий план курирует соответствующее подразделение ЕРБ ВОЗ.

Национальные сети

Распространению стратегии ПЗГ способствовали национальные и внутринациональные сети, созданные в 18 странах. Национальные сети получили импульс к развитию после создания в 1986 году упоминавшейся выше ВОЗовской сети, поскольку вступающие в нее города обязывались всячески способствовать развитию национальных сетей. Предполагалось, что они возьмут на себя функцию координации Проекта в городах своих стран.

Темпы роста национальных сетей, как и общего числа городов, примкнувших к ПЗГ, превзошли все ожидания. В 1988 году в Хельсинки прошло первое посвященное этому вопросу совещание. Как содержание, так и интенсивность деятельности различных сетей неодинаковы. В настоящее время роль сети заключается в основном в переводе основополагающих и методических документов по ПЗГ на национальные языки, выпуске бюллетеней и информационных подборок, а также в организации деловых совещаний, методических семинаров и учебных курсов.

Перспективы

Конференция в Копенгагене в 1992 году была важным событием в движении «Здоровые города». Отметив достижения первой фазы, она сосредоточила внимание на поиске новых подходов к общественному здравоохранению, к решению проблем нынешнего десятилетия и более отдаленного будущего. Кон-

ференция помогла извлечь серьезные уроки из опыта получения и реализации политической поддержки, создания организационных структур Проекта, внедрения новых методов в стратегию Проекта и практическую деятельность.

ЕРБ ВОЗ подтвердило свою приверженность ПЗГ, приняв решение всемерно поддерживать его в течение следующих пяти лет. ВОЗовская сеть городов и в этот период (с 1993 по 1997 год) будет выполнять свою лидирующую функцию в процессе внедрения новых методов и изменения политики в области здоровья населения. Укрепятся и расширятся национальные сети ПЗГ. ВОЗ вместе со своими партнерами на национальном и местном уровне будет работать над созданием сети ПЗГ, которая охватит весь Европейский регион. Их целью будет охрана и улучшение здоровья населения в условиях нынешних беспрецедентных политических, экономических и социальных преобразований.

Что такое проект «Здоровые города»?

Проект «Здоровые города» играет совершенно особую роль в городском управлении. Он стимулирует нововведения и различные изменения местной политики в отношении здоровья населения, отстаивая новые подходы к общественному здравоохранению, ищет возможности эффективного внедрения принципов и целей стратегии движения «Здоровье для всех» в практическую деятельность города. Он берет на себя роль лидера общественного здравоохранения, выявляя и представляя интересы самых различных групп населения города.

У проекта «Здоровые города» — шесть общих характеристик.

Здоровье как приоритет

В основание Проекта заложена его ориентация на укрепление здоровья жителей города. Здоровье понимается не только как отсутствие болезней, но как гармоничное взаимодействие между его физическим, психическим, социальным и духовным аспектами. Главные цели — улучшение здоровья и профилактики болезней. Основная предпосылка — стремление улучшить здоровье населения совместными усилиями администрации и жителей города.

Деятельность городских властей

Проект требует принятия политических решений, преобразований в области общественного здравоохранения. На уровень здоровья населения в городе оказывают первостепенное влияние жилищные условия, состояние окружающей среды, уровень

образования, бытовое обслуживание. Все это находится в ведении городских властей. ПЗГ старается положительно влиять на политику администрации города, направленную на укрепление здоровья.

Межведомственное сотрудничество

Проект организует межведомственное сотрудничество. Под межведомственным сотрудничеством понимается в данном случае деятельность, в процессе которой организации, не связанные непосредственно со здравоохранением, перестраивают свою работу таким образом, чтобы она вносила наибольший вклад в улучшение здоровья жителей. Пример такого рода межведомственного взаимодействия – городское планирование, предусматривающее увеличение количества парков, мест активного отдыха и т.п., создающее здоровые условия жизни в городе. ПЗГ создает организационные механизмы, способствующие сотрудничеству департаментов городской администрации и других организаций в этом направлении.

Участие всего населения

Проект старается активизировать участие населения города в своей деятельности. Тот или иной образ жизни, посещение врачей (лечебных учреждений), те или иные взгляды на проблемы здоровья, общественная деятельность отдельных людей прямо или косвенно влияют на здоровье горожан. ПЗГ поощряет более активную позицию жителей города во всех этих областях. Проект дает им возможность непосредственно влиять на свои решения и на деятельность управлений городской администрации и других учреждений.

Нестандартный подход

Один из основных подходов ПЗГ – поощрение нестандартных решений. Межведомственное сотрудничество, направленное на укрепление здоровья и предотвращение болезней, требует постоянного поиска свежих идей и новых методов. Успех Проекта зависит от способности поддерживать динамичную атмосферу, создавать возможности для новых подходов к решению существующих проблем. Для этого Проект распространяет информацию о вновь появившихся методах, поощряет неординарные решения, всячески популяризирует достижения тех,

кто экспериментирует с современными организационными механизмами и программами.

Формирование здоровой местной политики

Результатом внедрения Проекта следует считать изменения городской политики в сторону ориентации на улучшение здоровья. Об успехе ПЗГ можно судить по тому, какое место в деятельности городской администрации занимают соответствующие этим задачам организационные мероприятия. Если условия жизни в городе (в жилых квартирах, в школах, на рабочих местах и т.д.) становятся более здоровыми, то можно сказать, что Проект достигает своих целей. Стимулируя административные решения по улучшению условий жизни в городе и межведомственное сотрудничество, привлекая широкие слои населения к работе и поощряя новые, нестандартные подходы к проблемам здоровья, Проект объединяет усилия всего города для формирования более эффективной местной политики в области общественного здравоохранения.

Три фазы проекта

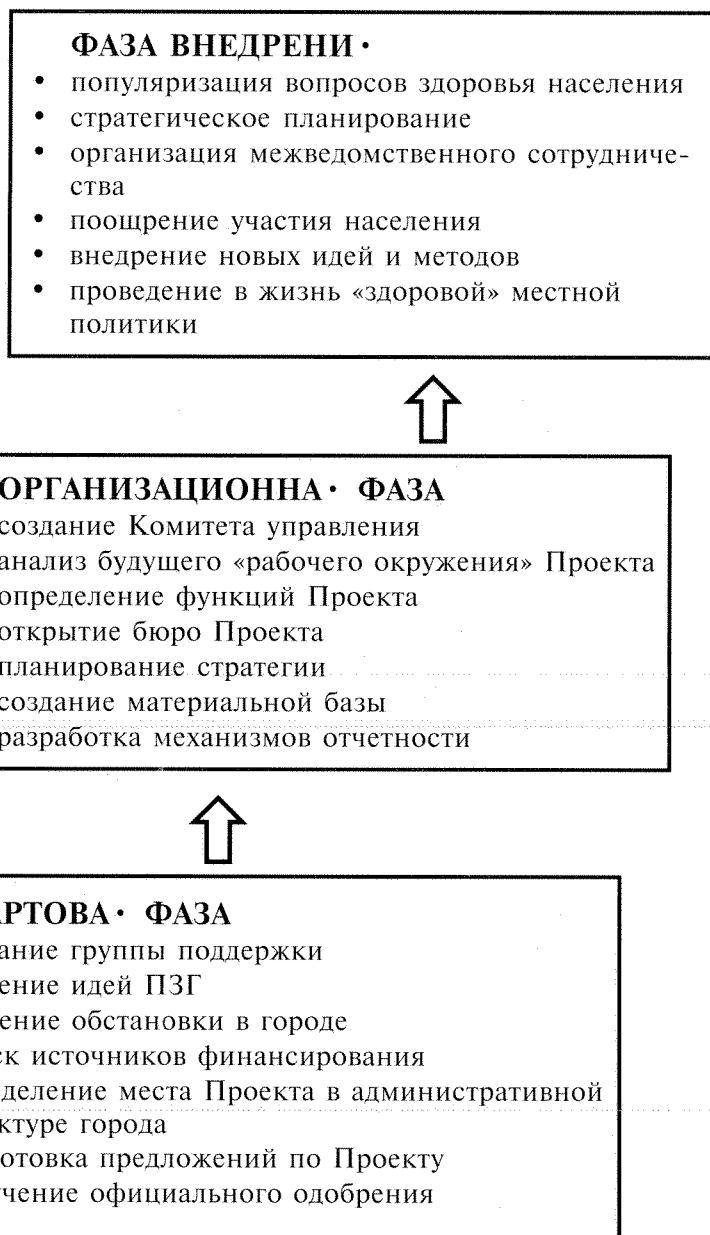
В следующих трех разделах описаны наиболее существенные стадии разработки и внедрения городского Проекта. Проект условно делится на три фазы: стартовую, организационную и рабочую. На самом деле эти три фазы перекрываются. Здесь о них рассказано по отдельности только затем, чтобы более четко выделить каждое конкретное направление работы на каждой из стадий. Три фазы ПЗГ показаны на рис. 1.

Стартовая фаза – неформальная. Она включает в себя семь шагов. Стартовая фаза начинается тогда, когда один-два человека в городе решают, что их город выиграл бы от применения новых подходов к охране здоровья населения, которые можно реализовать при посредстве ПЗГ. Она завершается официальным одобрением Проекта городскими властями. На этой стадии нужно понять (и принять) идеи проекта, преобразовать их в практические предложения для данного конкретного города и получить одобрение городских властей.

Организационная фаза начинается после того, как городские власти принимают официальное решение о реализации Проекта в городе, и продолжается до тех пор, пока Проект не станет реальной движущей силой в решении проблем здоровья населения в городе. Эта фаза тоже включает в себя семь шагов. На этом этапе создаются организационные структуры и административные механизмы для руководства Проектом, налаживается межведомственное сотрудничество, привлекаются к участию в Проекте широкие круги населения. Кроме того, отлаживаются механизм решения кадровых и финансовых вопросов.

Рабочая фаза начинается тогда, когда Проект становится реальной организующей силой в области здоровья населения в городе, и продолжается до тех пор, пока идет Проект.

Три фазы проекта



На этом этапе проводится работа по шести основным направлениям, каждое со своими конкретными целями. Внедряются новые подходы для решения проблем здоровья населения, координируется деятельность участников Проекта в городе. Важнейший результат этой фазы – формирование местной политики, ориентированной на здоровье, которой следуют как городская администрация, так и все организации – участники Проекта.

На деле проект никогда не развивается строго по плану. Он по сути своей – экспериментальный и идет путем проб и ошибок. Иногда он развивается быстро, а в других случаях местные сложности и противоречия замедляют его внедрение. Каждому городскому Проекту приходится работать в постоянно меняющихся обстоятельствах. Поэтому руководителям Проекта необходимо выработать навык правильного использования опыта тех городов, которые уже добились хороших результатов. Описанные здесь конкретные шаги ПЗГ как раз и призваны помочь выявить вероятные источники существующих проблем и использовать те решения, которые были найдены в других городах.

Как начать проект

Семь шагов, необходимых, чтобы начать Проект:

- создать группу поддержки (support group)
- усвоить идеи ПЗГ
- изучить обстановку в вашем городе
- найти источники финансирования
- определиться с местом Проекта в административной структуре города
- подготовить предложения по Проекту
- добиться одобрения Проекта

Проект «Здоровый город» начинается тогда, когда в городе находится два-три человека, заинтересованных в поиске новых путей укрепления здоровья жителей города. Это могут быть члены городского совета (депутаты городской Думы), руководители департаментов городской администрации, руководители городской службы здравоохранения, общественные деятели и т.д. Главное, чтобы они считали реальным сделать жизнь в городе более здоровой, достаточно знали о движении «Здоровые города» и были убеждены, что ПЗГ действительно предлагает решение проблем их города. Когда эти два-три человека решили, что они будут добиваться более здоровых условий жизни в своем городе, можно сказать, что городской Проект начался.

1. Создание группы поддержки

Первый шаг стартовой фазы – собрать группу заинтересованных людей, которые помогут развивать Проект. Это необходимо сделать сразу, как только принято решение начать Проект. Обращаясь за помощью в разработке и проведении Проекта к тем или иным людям, его инициаторы распространяют в городе и саму идею ПЗГ. Это необходимый первый шаг к тому, чтобы добиться поддержки Проекта в городе.

Проект получает поддержку от самых разных кругов населения. Очевидные кандидаты в группу поддержки – те представители городских властей, которые обеспокоены проблемами здоровья населения в городе. Очень часто заметную роль в городском Проекте играют руководители тех департаментов городской администрации, которые занимаются окружающей средой, городским планированием, жильем, образованием, сферой обслуживания. Не менее важно участие медицинских работников, особенно тех, кто занят в сфере первичной медицинской помощи и укрепления здоровья. Часто поддержка приходит от представителей общественности – организаций, обществ или неформальных групп, озабоченных проблемами здоровья и общего уровня жизни в городе. Ценными участниками группы поддержки будут также ученые, работающие в области социологии, общественного здравоохранения, городского развития и экологии.

Подбирать группу поддержки следует очень тщательно. Участники группы поддержки должны обладать несколькими необходимыми качествами. Они должны быть действительно заинтересованы в решении социальных проблем, укреплении здоровья населения и внедрении новых идей и методов. Они должны быть тесно связаны с административной системой города и как можно шире представлять разные организации, ведомства и слои населения. Участники группы поддержки должны иметь возможность посвящать достаточно времени и сил Проекту, по крайней мере на его начальных стадиях; должны уметь и любить работать неформально, проводить гибкую политику. Группа поддержки будет собирать информацию, налаживать контакты, склонять на свою сторону потенциальных сторонников. Завершается вся эта деятельность подготовкой предложений по Проекту.

Поскольку ПЗГ связан с формированием местной политики, чаще всего его структуры организационно входят в городскую администрацию. В этом случае ведущую роль в старто-

вой фазе Проекта играют представители местной администрации, местные политики. Однако, если другие лица или группы населения города активно включились в Проект, роль лидеров может принадлежать им.

2. Усвоение идей ПЗГ

Проект «Здоровые города» — это новое дело. Многих людей, в том числе вовсе не заинтересованных в каких-либо изменениях, придется убеждать в возможности более действенных подходов к проблемам здоровья населения. **Группа поддержки должна не пожалеть времени и полностью уяснить себе принципы, подходы и методы, принятые на вооружение движением «Здоровые города».**

Эти принципы и подходы взяты из стратегии ЗДВ, документов ВОЗ по проблемам укрепления здоровья и ВОЗовских материалов по ПЗГ. Предпосылка для здоровья — это адекватные условия жизни, т.е. работа и достаточный уровень дохода, пища, жилье, одежда и т.д. Одна из основ высокого уровня здоровья всего населения — имущественное и социальное равенство, поскольку неравенство означает, в частности, и разный уровень здоровья. Население города не только имеет право участвовать в принятии решений, касающихся здоровья людей, — оно обязано это делать. Эффективная политика в отношении здоровья населения определяется сотрудничеством всех организаций города и всех слоев населения с целью создания в городе более здоровых условий жизни.

К настоящему времени ПЗГ в Европе накопил достаточный опыт, чтобы помочь вашей инициативной группе понять, как использовать на практике принципы и подходы ПЗГ. Те 35 городов, которые входят в сеть ВОЗ, поддерживают постоянную связь с отделом ПЗГ в ВОЗ и друг с другом — это входит в их обязанности как участников международной сети. Эти города договорились о взаимопомощи и о поддержке тех городов, которые присоединяются к Проекту. Сейчас национальные союзы (сети) ПЗГ действуют уже в 18 странах Европы, объединяя, по последним данным, 375 городов и населенных пунктов. Многие из координационных центров этих национальных сетей готовы предоставить необходимую информацию тем городам, которые приступают к Проекту.

Ваша группа поддержки должна использовать все эти возможности для того, чтобы лучше узнать и понять ПЗГ. Спи-

сок документов ВОЗ и других наиболее важных материалов по ПЗГ приведен в Приложении 1. Приложения 2 и 3 содержат адреса координационных центров национальных сетей и бюро Проекта в городах ВОЗовской сети ПЗГ. Отдел ПЗГ в ВОЗ, национальные сети, а также научно-исследовательские учреждения довольно часто проводят конференции и семинары по тематике «Здоровых городов» и по отдельным направлениям работы Проекта, например по окружающей среде. Эти совещания – хорошая возможность для вашей группы поддержки услышать из первых уст новые идеи и принять участие в неформальном обсуждении тех или иных проблем ПЗГ.

3. Изучение обстановки в вашем городе

В документах ВОЗ принципы и подходы ПЗГ обычно излагаются в общем виде, с расчетом на использование в самых различных условиях. Важно иметь в виду, что их практическое применение требует предварительной переработки, как бы адаптации к конкретной ситуации в каждом данном городе. **Чтобы разработать эффективный проект «Здоровый город», необходимо тщательно изучить текущую ситуацию и тенденции ее развития в вашем городе.**

Изучение и анализ ситуации в городе должны быть в основном сосредоточены на следующих десяти моментах.

1. **Каковы основные проблемы здоровья населения вашего города?** Каковы основные болезни и ведущие причины смерти? Как образ жизни влияет на здоровье? Можно ли указать группы населения с особенно тяжелой ситуацией в этом плане? Наблюдаются ли какие-либо изменения окружающей среды (загрязнение воды или воздуха и т.п.), которые заметно влияют на здоровье жителей?
2. **Как влияют на здоровье экономические и социальные условия?** Есть ли в городе серьезная (достаточно высокая и длительная) безработица? Существуют ли какие-то маргинальные группы населения, находящиеся в особо неблагоприятном положении? Насколько велик интерес к проблемам здоровья у широкой общественности? Есть ли спонтанно сложившиеся сообщества жителей с достаточно активной социальной позицией, на которые можно было бы опереться в работе по укреплению здоровья населения?

- 3. Чья поддержка необходима Проекту?** В любом городе, в любом сообществе есть люди, которые хотят и могут поддержать новые идеи. Это, к примеру, администраторы, бизнесмены, рядовые рабочие и служащие, ведущие специалисты в соответствующих областях, общественные активисты. Кто подходит на эту роль в вашем городе и как заручиться их поддержкой?
- 4. Как вопросы здоровья населения отражены в местной политике?** Какова компетенция городских властей в тех областях, которые оказывают влияние на здоровье жителей? Кто в городской администрации или совете (Думе) особенно заинтересован в укреплении здоровья населения? Каковы важнейшие вопросы текущей городской политики? В какой степени основные партии и течения в местной политике расходятся во взглядах на проблемы здоровья населения?
- 5. Как работает городская администрация?** Каковы задачи и направления деятельности разных городских департаментов и ведомств? Кто из представителей городской администрации наиболее сочувственно относится к проблемам здоровья? К решению каких новых вопросов собирается приступить городская администрация? Как городские департаменты сотрудничают при рассмотрении новых предложений?
- 6. Как обстоят дела со службой здравоохранения в городе?** Какие проблемы рассматриваются руководством здравоохранения как важнейшие? Есть ли сейчас какие-то особые трудности, проблемы? Есть ли необходимость реформы службы здравоохранения и, если да, то осознается ли она? Каково отношение к тому, что в городскую стратегию здравоохранения будут вмешиваться (как это предусматривает ПЗГ) другие ведомства?
- 7. Какую роль в жизни города играют инициативные группы населения?** Практикуется ли в городе различного рода добровольная общественная деятельность, программы взаимопомощи, активное участие общественности в жизни города? Кто играет роль неформальных общественных лидеров? Какие из инициативных групп общественности наиболее озабочены проблемами здоровья и окружающей среды? Сотрудничает ли город с общественными группами поддержки?

8. **Где можно найти информацию, необходимую для Проекта?**
Какого рода информация по демографии, уровню здоровья, образу жизни и состоянию окружающей среды имеется в городской администрации? Позволяют ли имеющиеся данные сравнить уровень здоровья, социальные условия, параметры окружающей среды и другие ключевые показатели в разных районах города? Что можно получить из других источников, например из службы здравоохранения? Какие исследования уже проведены? Кого из научных работников можно будет привлечь к Проекту?
9. **Какое влияние окажут на ваш городской Проект национальные и региональные программы?** Проводятся ли какие-либо программы в области укрепления здоровья, окружающей среды, вопросов социального равенства или нужд отдельных групп населения. Расширяются программы или сокращаются? Поощряет ли федеральное правительство местные инициативы? Каковы в данный момент взаимоотношения городских властей с региональными властями и федеральным правительством?
10. **Поддержат ли проект представители бизнеса, промышленности, рабочие и служащие города?** Кто является в городе основными работодателями? Заинтересованы ли они в улучшении условий жизни в городе? Как их работа связана с проблемами здоровья? Кого можно считать лидерами в бизнесе и среде рабочих и служащих города? Приходилось ли им работать в сотрудничестве с городской администрацией?

Участники группы поддержки наверняка смогут ответить на многие из этих вопросов и, скорее всего, будут знать, где получить остальную информацию. Возможно, имеет смысл организовать небольшую рабочую группу специально для сбора информации. Можно обратиться за помощью в научные институты, а также привлечь к работе студентов. Документация, очевидно, будет обширной, так что лучше сразу позаботиться о ее систематизации.

4. Поиск источников финансирования

Когда Проект начнет работать, вопросами финансирования будет заниматься Комитет управления и городские власти. Но на первой фазе Проекта группа поддержки должна подготовить

предварительную оценку стоимости Проекта, определить возможные источники начального финансирования. С такой оценкой предложения по Проекту (которые нужно будет затем представить в городскую администрацию) будут звучать более убедительно. Организационные расходы на Проект невелики по сравнению, например, с бюджетом службы здравоохранения, но как любые нововведения, Проект иногда испытывает трудности с начальным финансированием.

На стартовой фазе проекта следует четко разграничить немедленные и долгосрочные расходы. Начальные вложения — это самая трудная проблема. В основном эти деньги идут на оплату работы бюро проекта и административные расходы его и Комитета управления. Когда Проект уже начал работать, получить деньги на другие статьи расхода, например на целевые программы в отдельных районах, будет уже легче.

Деньги на Проект поступают из многих источников. Какие-то деньги Проект всегда получает из городского бюджета. Вполне вероятный источник — бюджетные средства, выделенные на укрепление здоровья или на развитие города. В некоторых городах Проект получал финансирование из специальных фондов для борьбы с безработицей. Еще один потенциальный источник — местные деловые круги, заинтересованные в развитии города. Те организации, которые не могут предложить денег, часто выражают желание бесплатно предоставить услуги своих работников либо техническую помощь.

Рассмотрите как можно больше возможных источников финансирования. Группа поддержки должна выявить всех, кто мог бы предоставить деньги, и поговорить с ними. Всех их нужно постараться максимально привлечь и к планированию. Рассмотрите вопрос об организации подкомитета по финансированию.

5. Место Проекта в административной структуре города

Определить место Проекта в организационной иерархии города — это очень ответственное решение. От него зависят организационная структура и административные механизмы Проекта. Оно определяет взаимоотношения между городскими властями, организациями, которые непосредственно участвуют в Проекте как партнеры, и представителями различных групп населения города. Место Проекта в административной структуре — это показатель того, кто «хозяин» Проекта.

В рамках европейской сети ПЗГ разработано несколько организационных моделей. Они отражают условия разных политических систем, социальных процессов и разных источников финансирования городского Проекта. Чаще всего встречаются следующие четыре варианта.

- Проект является автономной некоммерческой организацией со своим собственным уставом и независимыми органами управления. Такие Проекты стремятся занять нейтральную позицию в городской политике и работают в тесном сотрудничестве с различными общественными группами, так что сотрудничество с населением проявляется в этом случае наиболее явно;
- Проект тесно связан с городской администрацией и входит в структуру аппарата мэра города или кого-либо из главных городских чиновников. Тесная связь с городскими властями помогает наладить сотрудничество между различными департаментами внутри городской администрации;
- Проект является составной частью департамента здравоохранения. Это удобно с точки зрения реформы городской службы здравоохранения. Однако в этом случае Проект часто воспринимается как часть службы здравоохранения, и привлечение к работе других организаций оказывается затруднительным;
- Проект базируется одновременно на двух уровнях административной системы: городском и более высоком (например, областном). Соответственно, оба эти уровня управления имеют своих представителей в Проекте. Так поступают в тех случаях, когда часть вопросов, связанных со здоровьем населения города, находится в юрисдикции города, а часть — в ведении более высоких инстанций (округ, область и т.д.). Например, один из уровней управления отвечает за здравоохранение, а другой — за окружающую среду. Тогда у Проекта появляется еще одна важная область деятельности — координировать работу этих двух уровней управления.

Ваш Проект должен выбрать ту организационную модель, которая больше всего подходит к вашим конкретным условиям. Поэтому перед решением этого вопроса следует еще раз

тщательно проанализировать административную систему вашего города.

6. Подготовка предложений по Проекту

Подготовка формального предложения по Проекту должна начинаться тогда, когда группа поддержки уяснила себе, как применить ПЗГ к условиям вашего города, и пришла к соглашению относительно дальнейших действий. Предложения по Проекту непосредственно адресованы администрации города. Однако при их написании следует учитывать, что они предназначены также и для потенциальных партнеров и спонсоров.

Хорошие предложения по Проекту должны быть краткими, ясными и точными. Они должны отражать приоритетные задачи городских властей в области здоровья населения города. Предложения должны быть практическими, но в то же время учитывать далекую перспективу и опираться на новые идеи и методы. Написание первого варианта предложений по Проекту – это и первая стадия стратегического планирования. Предложения послужат затем основой для планов, которые будут разрабатываться в ходе организационной фазы Проекта.

Предложения по Проекту должны содержать:

- принципы, на которых основан Проект (ЗДВ);
- цели Проекта;
- описание его особой роли в жизни города;
- основы его стратегии;
- его организационную структуру;
- перечисление тех, кто будет поддерживать Проект;
- ориентировочную стоимость проекта с указанием возможных источников финансирования.

Составляя предложения, следует помнить, что при их обсуждении у городской администрации возникнут следующие вопросы:

- как Проект поможет решить насущные проблемы города;
- в чем его новизна;
- как он впишется в существующую административную структуру;

- каковы будут наглядные, осязаемые результаты;
- как отнесутся к Проекту разные слои населения города.

7. Одобрение Проекта городскими властями

Одобрением предложений по Проекту администрацией города завершается стартовая фаза Проекта. Это означает, что достигнута его первая цель – официальное признание Проекта как составной части системы, формирующей местную политику в области здоровья населения. Важный этап стартовой фазы Проекта – добиться поддержки со стороны городских властей и обеспечить официальное принятие предложений по Проекту.

Предложения обсуждаются городской администрацией. Если они будут одобрены, это обсуждение должно в принципе завершиться формальным решением о начале ПЗГ в городе и выделением штата и фондов для Проекта. В городской администрации предложения обычно поддерживает мэр, руководитель городской службы здравоохранения или руководитель какой-либо другой службы, чья деятельность непосредственно связана со здоровьем населения (окружающая среда, городское планирование, коммунальные службы).

Стартовая фаза предполагает несколько шагов, направленных на получение официального одобрения Проекта. На протяжении всей подготовки нужно консультироваться с главами департаментов городской администрации и вообще с лицами, формирующими городскую политику; следует также постоянно держать их в курсе дела. Если предполагается, что Проект организационно войдет в структуру городской администрации, то городские чиновники сами и будут заниматься процессом его утверждения и подготовки.

При утверждении Проекта приходится учитывать и политические моменты. У разных партий и разных политических сил – свои цели и интересы; однако нужно постоянно подчеркивать, что проблемы здоровья одинаково важны для всех, и деятельность в этой области выходит за рамки любых партийных и политических интересов. В противном случае смена городской администрации в результате политической борьбы неминуемо ослабит Проект, чего допускать нельзя.

Можно попросить граждан, имеющих в городе какой-то политический вес, также высказаться в пользу Проекта. Весь «сценарий» представления Проекта городской администрации, вплоть до ответов на наиболее вероятные вопросы, нужно раз-

работать заранее. Хорошо поможет в этом случае изучение и обсуждение опыта других городов. Следует также попытаться «вычислить», кто будет противодействовать Проекту, чтобы постараться сразу принять во внимание их интересы и снять возможные возражения.

Как организовать проект

Семь шагов, необходимых для создания организационных структур Проекта:

- создать Комитет управления Проекта
- провести анализ административной структуры города, в которую Проекту предстоит вписаться
- определить функции Проекта
- открыть бюро Проекта
- составить долговременный план и определить стратегию Проекта
- создать материальную базу Проекта
- разработать формы и процедуру отчетности

Одобрение Проекта городской администрацией означает формальное начало ПЗГ в вашем городе. Теперь можно приступить к организационной стадии, т.е. созданию организационных структур и административных механизмов, благодаря которой и будет осуществляться вся работа Проекта. Это в первую очередь — Комитет управления, который будет возглавлять и координировать работу, и бюро Проекта, которое будет заниматься всей текущей административной деятельностью и вообще поддерживать Проект «в рабочем состоянии». Необходимый этап организационной фазы Проекта — обеспечение его персоналом, деньгами и информацией.

1. Создание Комитета управления

Комитет управления есть у любого успешно работающего Проекта. Комитет должен быть создан как можно скорее после официального утверждения Проекта городскими властями. Это – ядро Проекта. Комитет управления осуществляет планирование и принимает все решения по организации городского Проекта. **У хорошего Комитета управления должен быть четко очерченный круг обязанностей, он должен быть достаточно представительным, иметь эффективные рабочие структуры и строго определенные, но в то же время гибкие административные процедуры.**

Функции

Комитет управления обеспечивает общее руководство Проектом и является его юридическим лицом, придавая ему необходимый общественный вес и делая Проект эффективным политическим инструментом в укреплении здоровья населения города. Комитет связывает Проект с административной системой города. Именно Комитет управления организует совещания партнеров, сотрудничающих в рамках Проекта, с целью выработки общей стратегии и обсуждения методов оздоровления города. Из-за этих функций Комитета управления в некоторых городах он называется «координационным» или «межведомственным» комитетом.

Для решения задач управления, принятия решений и координации межведомственного сотрудничества Комитет управления должен выполнять следующие функции (следует иметь их в виду при подборе состава Комитета):

- формулировка общих принципов и стратегии Проекта;
- работа с городской администрацией (представление и «проталкивание» предложений и т.д.);
- рассмотрение и согласование позиций разных организаций, представленных в Комитете;
- агитация за присоединение к Проекту среди всех слоев населения города;
- обеспечение финансовых и прочих ресурсов для Проекта;
- работа с общественными организациями и группами: выяснение их позиций по тем или иным проблемам, поощрение к более активному участию в решении проблем здоровья населения города;
- принятие всех необходимых решений по работе подкомитетов и бюро Проекта.

Представительство

По размеру и составу Комитеты управления могут быть разными. В большинстве комитетов — от 15 до 25 членов. Состав Комитета управления должен обеспечивать эффективные связи Проекта с городскими властями и потенциальными партнерами — лидерами Проекта. Критерии отбора членов Комитета — заинтересованность в оздоровлении города, знание города и его проблем, способность добиться поддержки Проекта.

Наиболее вероятные кандидаты в члены Комитета управления:

- мэр и член городского совета или администрации, ответственный за здравоохранение;
- работники городского совета или городской администрации, ответственные за коммунальные службы, образование, окружающую среду, транспорт, жилищное строительство и городское планирование;
- руководители здравоохранения;
- руководители городских департаментов;
- представители разных слоев общественности или общественных организаций;
- научные работники, занимающиеся вопросами общественного здравоохранения и социологией;
- представители деловых кругов, промышленности, профсоюзов и других объединений;
- уважаемые граждане города, известные своей заинтересованностью в проблемах здоровья населения.

Если Проект организационно входит в городскую администрацию, то его члены будут назначаться городским советом на основании рекомендаций инициативной группы (группы поддержки). Если Проект не подчинен администрации, то предварительно отобранные инициаторами Проекта кандидаты утверждаются голосованием.

Организационная структура

Комитет управления — важнейшая структура Проекта. В наиболее общем виде его задачи определяются как координация деятельности и принятие решений. Во многих городах организуют еще подкомитеты или рабочие группы, которые берут

на себя всю черновую работу, чтобы Комитет управления мог действовать более эффективно.

Подкомитеты выполняют две функции. Во-первых, контролируют процесс руководства Проектом и все рутинные бюрократические процедуры, подготавливая рекомендации, которые затем утверждает Комитет управления. Это может касаться разных сторон деятельности: привлекаемые участники проекта, финансовые вопросы, планирование, закупки и т.д.

Во-вторых, подкомитеты учреждаются для изучения той или иной проблемы, лежащей в области интересов Проекта. В качестве примеров можно назвать проблемы транспорта, загрязнение окружающей среды, жилье в зонах экологического риска, наркоманию. Задачи подкомитетов — собрать данные по изучаемой проблеме, найти тех, кто мог бы помочь в ее решении, и подготовить рекомендации для Комитета управления.

Подкомитеты учреждаются на определенное или неопределенное время. Члены подкомитетов могут набираться как из состава Комитета управления, так и «со стороны». В некоторых городах стало традиционным включать членов городского совета или администрации, ответственных за различные городские службы и ведомства, в состав Комитета управления, а руководящих работников соответствующих департаментов — в подкомитеты. Подкомитеты, созданные для работы по определенной проблеме, состоят из людей, имеющих необходимые познания в этой области или представляющих организации, которые в ней работают.

Административные процедуры

Для хорошей работы Комитету управления нужно выработать простые и четкие механизмы и процедуры административной работы. У членов Комитета управления много и других обязанностей, так что очень важно использовать их время как можно эффективнее. С этой целью составляют памятку — что-то среднее между списком производственных обязанностей и методическим руководством: что должны делать члены Комитета управления и как именно выполняется каждый вид деятельности. Разумеется, применять эти указания на практике надо очень гибко, учитывая, что Проект поощряет всяческие нововведения.

Конкретные приемы и процедуры работы определяются местными условиями и традициями. Убедитесь, что разработанные вами процедуры и методы охватывают:

- механизмы работы Комитета управления и подкомитетов;
- обязанности и распорядок работы членов Комитета и подкомитетов (в том числе периодичность совещаний);
- обязанности секретариата Комитета управления;
- тип требования к оформлению документации, представляемой в Комитет управления;
- процедуры представления рекомендаций в городскую администрацию;
- процедуры рассмотрения предложений, полученных от партнеров по Проекту и от городской общественности.

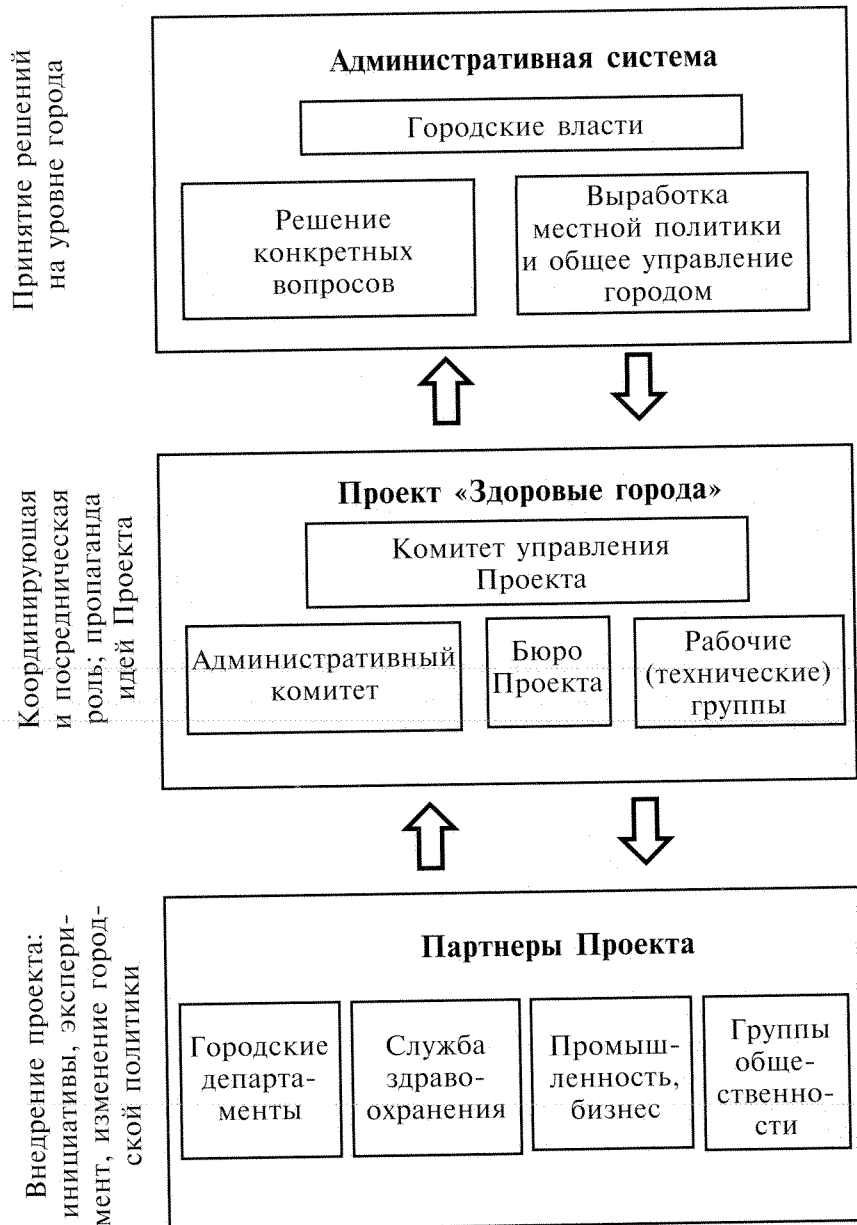
2. Анализ «среды», в которой Проект развивается и работает

Анализ «рабочего окружения» начинается с самого начала деятельности инициативной группы. **Теперь Комитет управления должен внимательно ознакомиться с результатами этого исследования и убедиться, что они действительно достаточны для выработки оптимальной стратегии Проекта. Если информация неполна или устарела, следует провести дополнительное исследование.**

Рис. 2 иллюстрирует общую схему анализа «рабочего окружения» Проекта. На нем показаны связи Проекта с другими организациями города, у каждой из которых — свои задачи, функции и методы работы. **Цель анализа организационной «среды» Проекта — учесть задачи и особенности работы организаций и ведомств, с которыми Проект будет тесно сотрудничать, для выработки оптимальных подходов и приемов работы.**

Самый важный из этих «внешних» факторов — сложившаяся система принятия решений в местной политико-административной структуре. Здесь ключевым звеном является городская совет (городская администрация). Именно городские власти решают, будет ли вообще принята в городе политика, ориентированная на проблемы здоровья населения. Часто в городской администрации есть подкомитеты двух типов. В ведении первых находятся конкретные области деятельности: здравоохранение, жилищная политика, транспорт, планирование развития города, образование. Другие отвечают за общее планирование работы и организацию системы городского управления. Проект должен прежде всего изучить всю эту систему и понять, как с ней

Схема взаимодействия Проекта с административными структурами города



работать. При этом следует рассмотреть и формальные, и неформальные механизмы, действующие в административной системе города.

Другая составляющая «рабочей среды» проекта — сеть ведомств и организаций, чья деятельность определяет, насколько город может обеспечить своему населению здоровые условия жизни. Эту сеть составляют потенциальные партнеры Проекта, от чьего мнения и чьей деятельности зависит, сможет ли Проект на деле выполнить свои задачи. Это ключевые фигуры, которые определяют качество межведомственного сотрудничества и участия населения в Проекте. На Рис. 2 они разделены на четыре группы: отделы в составе городской администрации, различные учреждения системы здравоохранения, деловые круги и группы общественности. Чтобы ваша работа была эффективной, нужно разобраться, как каждая из этих составляющих выполняет свои функции. Нужно понять их интересы, задачи, долгосрочные цели и всю систему их деятельности. Полное понимание этого — сложная задача, которая достигается постепенно на протяжении всей работы Проекта.

Сам ПЗГ в этой схеме играет роль посредника между городской администрацией (и вообще теми, кто определяет местную политику) и сетью организаций, деятельность которых определяет здоровье населения и состояние окружающей среды в городе. Функции всех организационных структур Проекта: руководящая и координирующая роль Комитета управления, техническая работа подкомитетов, деятельность бюро Проекта — средства для осуществления этого посредничества. Суть деятельности Проекта — это прежде всего обеспечение такой двусторонней связи между властями города и организациями — партнерами Проекта.

Изучение условий, в которых будут работать организационные структуры Проекта, возлагается на Комитет управления при поддержке бюро Проекта. Результаты исследования используются во всей дальнейшей работе в ходе организационной фазы Проекта: при определении функций Проекта, создании бюро Проекта, планировании и оценке работы. Полученная информация будет затем уточняться по мере того, как Проект накапливает опыт работы с городской администрацией, опыт сотрудничества с разными организациями, ведомствами и населением города. Соответственно, планы работы и формулировка функций Проекта будут также уточняться и изменяться.

3. Определение функций Проекта

Успех деятельности Проекта зависит от того, насколько отлажено его сотрудничество с отдельными лицами, организациями и группами общественности, которые выступают в роли партнеров Проекта. Наладить такие взаимосвязи проще, если партнеры четко представляют себе, в чем заключается уникальная роль Проекта и каковы его функции. Комитет управления должен подготовить и принять на своем заседании специальный документ, определяющий роль и функции Проекта в городе.

ПЗГ развивает новые подходы в области общественного здравоохранения. «Оттавская хартия укрепления здоровья» (Ottawa Charter for Health Promotion) определяет специфическую роль ПЗГ в жизни городов как «... создание условий, посредничество и агитацию для проведения в жизнь идей здорового города...». Это означает, что Проект помогает отдельным людям и группам жителей работать над оздоровлением своего города, поощряет их, обеспечивая реальные возможности для такой деятельности. Проект создает в городах отношения сотрудничества, которые и служат инструментом, позволяющим разным организациям и группам внутри города совместно работать для обеспечения более здоровых условий жизни. Он рекомендует и последовательно отстаивает новые методы разработки и проведения в жизнь местной политики, ориентированной на укрепление здоровья населения.

Ниже приведены типичные примеры функций городского Проекта:

- сбор информации о проблемах здоровья населения в городе и о возможностях укрепления здоровья населения;
- разъяснение проблем здоровья населения жителям города и потенциальным партнерам по Проекту;
- завоевание поддержки новых подходов к общественному здравоохранению со стороны городских властей;
- обеспечение механизмов планирования и проведения в жизнь межведомственного взаимодействия в области здоровья населения;
- создание возможностей для более активной роли и более весомой позиции жителей и групп общественности в решении вопросов, связанных со здоровьем населения города;

- активизация деятельности по стратегическому планированию для обеспечения долговременной и комплексной деятельности по оздоровлению города;
- ускорение внедрения новых идей, методов и изменений в деятельности городских властей, которые ведут к формированию целостной местной политики в области здоровья населения;
- активное участие в деятельности национальных сетей ПЗГ и сети ПЗГ ВОЗ.

Документ, определяющий направления деятельности Проекта, должен ясно показывать, что функции Проекта отличны от функций организаций, которые участвуют в его работе. Ни один вид деятельности организационных структур Проекта не перекрывается с деятельностью организаций-партнеров. Проект – это лидер, координатор, носитель идеи, катализатор преобразований, но практические результаты достигаются, в конечном счете, только в процессе работы партнеров Проекта. Если это не будет понято, возникнет совершенно непродуктивная конкуренция, которая только затормозит выполнение поставленных задач.

4. Открытие бюро Проекта

У любого успешно работающего Проекта есть бюро со своим персоналом и бюджетом. Бюро Проекта поддерживает работу Комитета управления и является рабочим органом Проекта. Бюро – небольшие организации, но они поддерживают инициативу и непрерывность работы, осуществляют контроль, т.е. обеспечивают выполнение принятых решений. У эффективно работающего бюро Проекта есть четко определенная сфера деятельности, достаточная численность персонала, удобное местоположение в городе, простые и ясные административные процедуры.

Сфера деятельности

Роль Проекта как организации, обеспечивающей условия для проведения политики здорового города, как посредника, носителя и распространителя новых идей и методов определяет и функции бюро Проекта.

Бюро стимулирует деятельность Проекта, берет на себя связь, информационное обеспечение, организацию консультативной и технической поддержки. Все эти функции бюро

Проекта осуществляет от имени Комитета управления, работая в тесном сотрудничестве с подкомитетами, рабочими группами, и партнерами Проекта. Оно является связующим звеном между различными частями организованной Проектом сети сотрудничества. Бюро расширяет влияние Проекта, развивая сеть деловых контактов по всему городу.

Обобщение опыта бюро ПЗГ в городах Европы дает следующий примерный список их функций:

- поиск и обработка информации по проблемам здоровья населения в городе и по новым подходам к решению этих проблем;
- экспертная и техническая поддержка Комитета управления и его подкомитетов;
- популяризация принципов и подходов Проекта и результатов его деятельности;
- переговоры с потенциальными партнерами Проекта с целью подготовить почву для межведомственного сотрудничества;
- поощрение и поддержка деятельности групп общественности, желающих играть более активную роль в решении проблем здоровья населения города;
- стимулирование новых идей и методов работы в области общественного здравоохранения на уровне города;
- работа с городской администрацией с целью совершенствования стратегического планирования в области здоровья населения и оценки влияния местной политики и городских программ на здоровье жителей;
- предоставление необходимой информации координаторам и участникам сети ПЗГ, если город участвует в ней.

Деятельность бюро Проекта оценивается по тому, насколько эффективно оно работает с партнерами по Проекту. В конечном счете, о качестве работы бюро Проекта говорит то, насколько успешно оно убеждает другие организации принимать практические действия в тех областях, которые определены как приоритетные Комитетом управления и городской администрацией.

Направляющая роль Проекта: спектр деятельности



Направления деятельности, которые бюро Проекта следует постоянно смешивать и подбирать, как краски на палитре, чтобы эффективно руководить Проектом. Составлено Colin Hastings & Wendy Briner (The New Organization).

Персонал

В большинстве случаев бюро Проекта насчитывает от трех до восьми сотрудников. Для нормальной работы ПЗГ в городе с населением свыше 250 тысяч человек нужно не менее пяти сотрудников. Обычно этого достаточно для того, чтобы охватывать все направления работы Проекта и поддерживать связь с общественностью.

Важное условие функционирования Проекта – освобожденный координатор. Кроме координатора, в бюро необходим хотя бы один штатный сотрудник-профессионал.

Координатор Проекта следит за соблюдением сроков основных мероприятий и за распространением в городе информации о работе по Проекту, а также старается завоевать и укрепить поддержку Проекта со стороны городских властей и общественности. Для успешного выполнения своих функций координатор должен быть широко образованным и опытным человеком. Это должен быть человек, глубоко заинтересованный проблемами здоровья населения, окружающей среды и развития города, иметь склонность к стратегическому мышлению. Он должен также очень хорошо знать и понимать жизнь своего города вообще и его политико-административную систему в частности. Координатор руководит бюро и помогает Комитету управления. Самое главное, что должен уметь координатор, – это общаться с людьми, вести переговоры и планировать работу. Он должен уметь прислушиваться к общественному мнению, проводить гибкую политику и продуктивно работать в условиях эксперимента и постоянных нововведений.

Кроме того, бюро Проекта необходим постоянный (с полной занятостью) административный штат. Если Проект намерен всерьез добиваться поддержки от организаций – потенциальных партнеров, они, по крайней мере, должны иметь возможность связываться с бюро и посещать его в рабочее время. Проект должен быть образцом открытого стиля работы и хорошего администрирования.

Потребность в других штатных сотрудниках определяется направлениями работы и задачами Проекта в конкретном городе. Если Проект как организационная структура должен служить, помимо всего прочего, источником информации и планирующим органом, бюро Проекта берет на работу специалистов для проведения соответствующих исследований. Иногда в бюро есть также специалист по рекламе и связям с общественностью, очень часто – специалисты по работе с населением (социологи и психо-

логи), которые помогают различным группам населения занимать и отстаивать более активную позицию в отношении проблем здоровья населения в своем городе.

Территориальное положение

Чаще всего организационные структуры Проекта располагаются в помещениях, принадлежащих городской администрации. Удобно расположенное, хорошо обставленное и оборудованное бюро очень много значит для успеха Проекта.

При выборе территориального расположения нужно исходить из того, что бюро должно быть заметно и доступно для посетителей. Бюро Проекта — это его представительство в городе. Если его легко найти и если все те, кто сотрудничает с Проектом, могут посещать его в удобное для них время, Проект будет работать лучше. Это значит, что в идеале неплохо иметь два помещения. Одно должно быть неподалеку от городской администрации, лучше всего в здании мэрии, чтобы легче было общаться с городскими властями; другое должно находиться в таком месте, где бы оно бросалось в глаза населению.

Это последнее соображение побудило некоторые города открыть так называемые «лавки здоровых городов» на первых этажах зданий в центральных районах города. Их яркие, как в магазинах, витрины, служат той же цели — привлечь к себе внимание. Эти «лавки» предлагают популярно изложенные и красиво оформленные материалы по ПЗГ, образу жизни, проблемам окружающей среды и здравоохранению. Они уютно обставлены, в них хочется заглянуть. Иногда там есть библиотечки с соответствующей литературой, а также комнаты, предоставляемые общественным группам для собраний (не обязательно по Проекту). Такие представительства Проекта открыты в удобное для посетителей время. Следует учесть и то, что пожилые люди и инвалиды тоже будут участвовать в Проекте, так что вход в эти помещения должен быть достаточно удобным и для них.

Административные процедуры

Чтобы бюро Проекта работало наилучшим образом, порядок его работы должен быть простым, понятным и отвечать задачам бюро. Часто это требование игнорируется, что впоследствии может привести к путанице.

Конкретные административные процедуры зависят от сложившейся в городе — главным образом в администрации —

практики. Утверждая правила работы, следует помнить, что бюро Проекта будет работать со многими организациями. Это означает, что порядок работы должен быть понятным, как можно более простым и обеспечивать «обратную связь» — возможность в любое время понять, на какой стадии находится та или иная работа.

Правила (инструкция) по порядку работы бюро Проекта должна отражать, как минимум, следующее:

- обязанности бюро и его взаимодействие с Комитетом управления, подкомитетами и рабочими группами;
- порядок представления предложений партнерам по Проекту;
- порядок представления документации Комитету управления и городской администрации;
- производственные обязанности и условия найма штатных сотрудников Проекта;
- правила расходования фондов и отчетности по ним;
- периодичность и порядок проведения совещаний;
- правила по информационной системе Проекта;
- правила составления периодических отчетов, представляемых городским властям и партнерам по Проекту.

5. Стратегический план Проекта

Долгосрочное планирование — это одно из направлений деятельности, в рамках которого Проект проводит работу с городской администрацией и чиновниками с целью убедить их в необходимости принятия единой городской политики в области здоровья населения. Стратегическое планирование позволяет администрации лучше понять возможности, которые дает межведомственное сотрудничество и вовлечение широких слоев населения в городскую политику. Долгосрочные планы побуждают принимать программы или проводить изменения местной политики, результат которых проявится только через несколько лет.

Проект может убедить городскую администрацию в целесообразности стратегического планирования своим собственным примером. Проект должен создать собственную стратегию и обсудить ее на заседании Комитета управления, а затем с городской администрацией и с партнерами. Обычно стра-

тегические планы готовит координатор Проекта при активном участии председателя и нескольких членов Комитета управления. Можно для этой цели назначить подкомитет по планированию.

Основой для стратегического планирования служит всесторонний анализ ситуации в городе и «рабочего окружения» Проекта (административной системы, в которую он должен вписаться). Стратегический план включает в себя несколько основных составляющих. Он описывает принципы и идеи Проекта и проблемы, которые он должен решить. Затем формулируются важнейшие результаты, которых Проект намеревается достичь в течение ближайших трех-пяти лет, а также, в общем виде, пути их достижения. План описывает те изменения жизни города, которые будут сделаны через систему сотрудничества партнеров Проекта.

Когда план составлен, не забудьте убедиться, что с ним ознакомились все, кому он адресован. План должны получить лица, принимающие решения, чиновники городских департаментов, руководители здравоохранения и все организации, которые захотят сотрудничать с Проектом. План должен получить освещение в средствах массовой информации. По возможности следует подготовить популярное изложение стратегического плана для публикации в прессе.

Проект принимает различные документы по планированию, в зависимости от того, насколько они продвинулись в проработке стратегии. В некоторых городах Проект публикует свою концепцию в местной печати: основные идеи Проекта и проблемы здоровья населения, которые он рассматривает в качестве приоритетных. В других случаях в стратегический план Проекта включаются ожидаемые долгосрочные результаты и главные области деятельности. В ряде городов у Проекта есть готовый рабочий план с подробным описанием предполагаемой работы в течение ближайшего года или двух.

При составлении стратегических планов следует помнить о том, что ресурсы Проекта ограничены. Разумеется, чтобы добиться целей Проекта, нужно смело смотреть в будущее. Однако чтобы достичь поставленных целей, нужно сначала хорошо поработать над обеспечением материальной и политической поддержки Проекта. Так что одно из важнейших условий стратегического планирования — удерживать равновесие между смелыми замыслами и реалистичной оценкой затрат, которых потребует их воплощение.

6. Материально-техническое обеспечение Проекта

Чтобы Проект работал, нужны люди, деньги и информация. Проект терпит неудачу, если по тем или иным причинам, он не смог создать те «производственные мощности», которые необходимы, чтобы быть проводником новых идей и новой местной политики. **Обеспечение материально-технической базы — одна из постоянных задач Комитета управления, работающего совместно с координатором. Необходимо, чтобы Проект располагал квалифицированным персоналом, техническими средствами, доступом к нужной информации — всем тем, что позволит ему эффективно работать в намеченных областях.**

Создание материальной базы Проекта должно проходить в три стадии.

Первая — это оценка необходимых ресурсов. Здесь помогут результаты, полученные на предыдущих этапах: анализ «рабочего окружения» и определение роли и функций Проекта. На их основании можно определить потребности в кадрах, деньгах и информации. Цели и функции Проекта определяют и необходимый персонал. Кроме того, они позволяют оценить расходы на исследования, распространение информации, командировки и административные нужды. Задачи Проекта, вместе с результатами оценки ситуации в городе, дают основу для оценки потребностей в информации.

Следующий шаг — выработка финансовой стратегии. Предполагается, что в момент утверждения Проекта имеются ресурсы для покрытия основных расходов на ближайшее время, т.е. обеспечены выплаты персоналу, приобретение расходных материалов и оборудования, а также профинансированы некоторые технические нужды и поездки. На этой стадии первоочередная задача — возможность оплачивать эти расходы в течение ближайших трех-пяти лет. Следующая задача — обеспечить более полноценный бюджет, который позволит Проекту играть более активную роль. Основой для планирования бюджета на этой стадии служат области деятельности или «области результатов», описанные в разделе «Как внедрять проект». Чтобы работать эффективно, нужно просчитать расходы и обеспечить ресурсы для каждого из этих видов деятельности.

Третья стадия — подготовить план обеспечения финансирования в течение трех-пяти лет из нескольких источников. Именно сейчас понадобится информация о них, собранная на первой стадии. Очень ценным аргументам при переговорах с возмож-

ными спонсорами будут те обязательства в отношении развития Проекта, которые официально приняли на себя городские власти. Если вы сможете ясно изложить ожидаемые результаты по каждому из шести направлений деятельности, это будет также хорошей основой для переговоров о финансировании. Возможно, некоторые партнеры – такие, как департаменты городской администрации – смогут просто перераспределить свой бюджет, чтобы вносить больший вклад в достижение целей ПЗГ. Лучше, чтобы определенный человек (координатор Проекта или один из членов Комитета управления) лично отвечал за поиск фондов и обеспечение финансирования.

Когда вы оцениваете потребности в персонале, следует помнить, что ПЗГ довольно трудоемок. Если штат бюро Проекта недостаточен, необходимо привлечь добровольных помощников, которые могли бы, находясь в других местах, представлять Проект. Это вполне соответствует общей концепции ПЗГ. Такого рода работа выполняется подгруппами при бюро Проекта или при Комитете управления. Часто желание помочь в работе по Проекту выражают научные работники, студенты и представители различных групп и объединений общественности. Организации-партнеры, которые не могут помочь Проекту деньгами, занимают часть рабочего времени своих сотрудников выполнением заданий в рамках Проекта. Так что, формируя штат, следует учитывать добровольных помощников и помощь организаций-партнеров.

Решающая роль в Проекте принадлежит информации. Анализ ее помогает взглянуть на проблемы здоровья с новой, подчас неожиданной точки зрения, побуждает партнеров осмыслить свою деятельность с позиций своего вклада в оздоровление города. Информация – один из инструментов поддержания активности участников Проекта, особенно групп общественности.

Следует привлечь к работе по созданию информационной базы Проекта специалистов, хорошо знакомых с источниками интересующей вас информации и умеющих ее грамотно анализировать. Таких источников в любом городе множество. Часть информации представлена в количественном выражении, часть – в качественном. Ключ к успеху состоит в том, чтобы найти ее и тщательно продумать, как ее проанализировать и представить. Информационная система Проекта должна быть с самого начала систематически проработана.

7. Разработка форм и процедуры отчетности

Термин «отчетность» означает механизм, обеспечивающий ответственность организаций за результаты своих решений и деятельности. Особенно это относится к решениям местных политиков, руководителей департаментов и организаций, причем имеются в виду как государственные чиновники, так и негосударственные организации. Например, городские власти отчитываются перед гражданами за проводимую ими политику. В свою очередь, руководители департаментов города ответственны за методы проведения в жизнь этой политики. Изначально термин «отчетность» относился только к финансовым вопросам, и часто он употребляется именно в этом смысле. Позднее этот термин стали использовать в более широком смысле: оценка влияния тех или иных программ или вообще политики, проводимой городскими властями, на людей и окружающую среду. В таком, более широком смысле он употребляется в контексте ПЗГ.

Отчетность и ответственность — основополагающая проблема в общественном здравоохранении. Организация межведомственного сотрудничества предполагает оценку положительного или отрицательного влияния программ, проводимых городской администрацией, на здоровье населения. Это прежде всего касается деятельности департаментов городской администрации. Принцип отчетности предполагает ответственность городского Совета (Думы) и некоторых подразделений городской администрации за то влияние, которое городская политика оказывает на здоровье жителей города. Например, муниципальные программы по жилью и по безопасности граждан оцениваются с точки зрения их влияния на уровень здоровья населения. Чтобы этот принцип имел какое-то практическое значение, нужны механизмы оценки такого влияния и доведения результатов оценки как до лиц, принимающих решения, так и до широкой общественности.

Хотя отчетность и ответственность играют столь важную роль, это сейчас одно из самых слабых мест в общественном здравоохранении. Администраторы и политики до сих пор отнюдь не стремились принять концепцию «межведомственной ответственности за проблемы здоровья». Другими словами, они сопротивлялись тому, чтобы их решения в области жилищной политики, городского планирования, транспорта оценивались с точки зрения влияния на здоровье населения. **Методика оценки влияния на здоровье и механизмы отчетности в этой области**

развивались крайне медленно. Проект должен выработать четкую политику в отношении отчетности и ответственности и последовательно ее проводить.

Для совершенствования механизмов отчетности и усиления ответственности городской Проект использует четыре основных подхода:

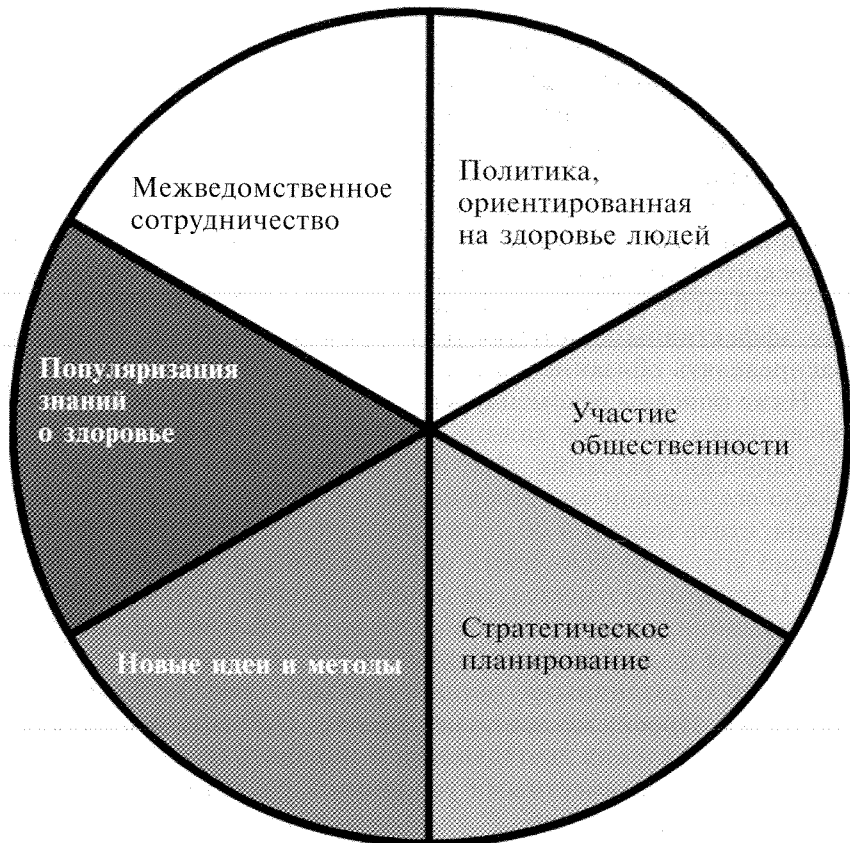
- введение системы периодических отчетов, делающих достоянием гласности решения, деятельность и результаты Проекта. Шесть «областей результатов», рекомендуемые для городского Проекта в главе 6, обеспечивают вполне достаточную основу для таких периодических отчетов. Отчеты должны направляться городским властям, партнерам Проекта и спонсорам, а также доводиться до сведения общественности. Общую схему изложения результатов деятельности задает рабочий план Проекта;
- подготовка, по договоренности с городскими властями, ежегодных отчетов о состоянии здоровья населения города. Предполагается, что репутация Проекта как руководителя и координатора работы по оздоровлению условий жизни в городе будет способствовать большому доверию к публикуемой информации. В такой отчет включаются данные по основным демографическим и медицинским параметрам, а также индикаторы социальных условий, образа жизни, окружающей среды. В отчете следует дать анализ наблюдаемых тенденций и с этой точки зрения оценить результаты городской политики и программ оздоровления;
- поощрение исследований по влиянию различных факторов на здоровье населения города. В этом случае предметом исследования должны стать условия среды обитания, находящиеся в компетенции городских властей, анализ последствий проводимой в городе политики и деятельности администрации для здоровья жителей. Отчеты должны включать в себя также рекомендации по изменениям городской политики, которые положительно повлияют на здоровье населения. Если Проект может оказать таким исследованиям финансовую или профессиональную поддержку, можно заключить официальное соглашение на их проведение;
- проведение городскими властями самостоятельной оценки ситуации в городе и подготовка на этой основе доклада о влиянии различных факторов на здоровье населе-

ния и предложений по изменениям городской политики; при этом необходимо обеспечить публичное обсуждение результатов анализа и предложений (городские власти официально принимают на себя такое обязательство).

Как внедрять Проект

Рисунок 4.

Шесть «областей результатов» проекта «Здоровые города»



При хорошей организации работы возможность Проекта реально улучшать здоровье населения города постоянно возрастает. С увеличением своих возможностей Проект переходит к активной деятельности, вступая в рабочую фазу, которая продолжается до тех пор, пока работает Проект. В ходе этой фазы Проект выполняет организующую, координирующую, пропагандистскую и посредническую роль. Важнейший результат его работы – последовательное проведение городскими властями политики, ориентированной на улучшение здоровья населения, при участии всех организаций, сотрудничающих с Проектом.

Шесть областей деятельности по укреплению здоровья в ходе этой фазы составляют тот набор, который необходим для эффективной работы Проекта. Если некоторые из этих действий отсутствуют, ход всего Проекта замедляется.

Каждое из направлений деятельности дает свои конкретные результаты, которые можно описать и оценить. Области деятельности – это также и «области результатов». Так, например, чтобы помочь жителям города узнать и лучше понять проблемы здоровья, Проект распространяет информацию (стараясь как можно шире ее популяризировать), проводит оценку здоровья населения, сотрудничает со средствами массовой информации. В случае успеха вся эта деятельность приводит к тому, что и жители города, и городские власти более грамотно воспринимают основные идеи ЗДВ и понимают пути их практического применения. Целенаправленная работа, имеющая в виду «области результатов», делает управление Проектом более эффективным, помогая планировать и оценивать работу, распределять обязанности и т.д.

Ниже описаны рекомендуемые шесть «областей результатов», объясняется значение каждой из них и приводятся некоторые методические указания. Для получения желаемого результата важно все: организационная структура Проекта, методы управления, стиль работы и области деятельности. Это проиллюстрировано краткими примерами из опыта Проекта в разных городах. Примеры, разумеется, не исчерпывающие, но они позволяют продемонстрировать разнообразие возможных методов работы.

Рабочая фаза Проекта предполагает самое широкое сотрудничество с различными организациями в городе. Работая в одиночку, Проект не достигнет ничего. Охватить все необходимые направления деятельности и повлиять на жизнь города можно только совместными усилиями Проекта и целого ряда организаций-партнеров.

1. Популяризация вопросов здоровья населения и пропаганда оздоровления города

Здоровье понимается как целостная система, включающая в себя физические, психические и социальные аспекты. Для улучшения здоровья населения необходимы экономическое и социальное равенство — в частности, требуется, чтобы все жители города могли реально использовать для этого все имеющиеся возможности. Они определяются эффективностью сотрудничества организаций и рабочих групп, представляющих все слои населения. Участие жителей города в проекте — их право и обязанность.

Эти идеи стратегии ЗДВ за последнее десятилетие получают все большее распространение как среди политиков, так и среди широкой общественности. Однако на практике их применение еще недостаточно. **Чтобы добиться успеха, Проект должен разъяснять и пропагандировать принципы «Здоровья для всех» и добиваться правильного понимания того, как их следует применять на практике. Пропаганда и разъяснение этих вопросов должны быть всеохватывающими, наглядными, последовательными и постоянными.**

Стратегия распространения идей ЗДВ включает в себя несколько направлений. Проект должен работать с самыми разными людьми: с общественностью, с членами городского Совета (Думы), с чиновниками городской администрации, с руководителями службы здравоохранения, с общественными организациями — и ко всем им нужен свой подход. В городах Европы Проект уже опробовал многие методы на практике.

Открытость. На популяризацию Проекта оказывают влияние его местоположение в городе и стиль работы. Если бюро Проекта удобно расположено, информационные материалы легко доступны, а персонал вежлив и дружелюбно настроен, можно считать, что заложены основы для плодотворного общения с жителями города. Иногда Проект с этой же целью делает свои рабочие совещания открытыми для публики.

Доступность информации. Проект популяризирует проблемы здоровья и принципы ЗДВ, распространяя интересную, полезную и легко воспринимаемую информацию. Секрет успеха в том, чтобы выпускаемые материалы привлекали внимание, были новыми, нестандартными как по содержанию, так и по форме. Для этого приходится собирать данные из разных источников, если необходимо, анализиро-

вать их под другим углом зрения и изыскивать способы, как донести их до людей.

Кампании. Один из методов популяризации – участие Проекта в различных кампаниях. Обычно это бывают кампании в области здорового образа жизни, например пропаганды спорта или рационального питания. Лучше всего, чтобы кампания проводилась какой-то другой организацией, а Проект поддерживал бы ее (например, как один из спонсоров).

Выпуск обзоров по здоровью населения. Периодически проводится обзор программ, проводимых различными департаментами городской администрации с точки зрения их влияния на здоровье населения (включая и возможные отдаленные последствия). Результаты таких исследований либо выпускаются в виде буклета, либо оформляются как стенд для размещения в общественных местах. Адресована эта информация как работникам городских служб, так и широкой общественности. Она призвана стимулировать те аспекты деятельности, которые связаны с оздоровлением города.

Локальные программы в отдельных районах города. Локальные программы, поддерживаемые общегородским Проектом, очень помогают сделать весь Проект более наглядным и понятным для жителей города. Но для этого нужно отобрать те мероприятия, которые дадут быстрый, очевидный и практически значимый результат. Это мероприятия типа субботников, устройства садов или скверов, изменений системы сбора мусора.

2. Стратегическое планирование

Чтобы политика, ориентированная на здоровье населения, была максимально плодотворной, необходим комплексный стратегический подход. Комплексная или, лучше сказать, целостная точка зрения на «здоровую» политику нужна для того, чтобы оценить возможный вклад в работу разных департаментов городской администрации. Без стратегического мышления просто не будет стимула для проведения в жизнь тех изменений городской политики, которые дадут результат только через несколько лет. **Проект должен настойчиво внедрять в своем городе стратегическое планирование деятельности по оздоровлению населения, чтобы побудить городскую администрацию к более активной, решительной политике в области общественного здоровья.**

Стратегические планы ставят цели, которые должны быть достигнуты за три-пять лет, и в общих чертах формулируют пути их достижения. Составленные должным образом, стратегические планы четко указывают направления долговременной деятельности и в то же время обеспечивают достаточную гибкость, возможность приспособляться к меняющимся условиям и использовать новые реалии, если таковые возникнут. Для внедрения стратегических планов в политику города Проект использует несколько методов.

Оценка ситуации. Еще предыдущая, организационная фаза Проекта предусматривает как одну из стадий работы оценку тех условий, в которых будет разворачиваться дальнейшая деятельность. Оценка включает в себя выявление ведомств, организаций, предприятий и т.д., деятельность которых оказывает наибольшее влияние на здоровье населения города. Кроме того, оцениваются возможности для межведомственного сотрудничества. Если результаты такой оценки будут формализованы, приведены в удобный для восприятия вид и распространены в городской администрации, это и будет первым шагом к стратегическому планированию.

Собственный план Проекта. Проект может действовать силой примера. Если Проект примет как краткосрочные рабочие планы, так и четко сформулированный стратегический план, это поможет продемонстрировать городу выгоды эффективного планирования и показать его методы.

Изучение факторов, влияющих на здоровье. Проект может стимулировать городские программы по исследованию факторов, влияющих на здоровье населения, поддерживая эти программы как деньгами, так и своим опытом. Это прежде всего касается изучения последствий для здоровья деятельности различных служб города в области жилищного строительства, коммунального обслуживания, транспорта и контроля за состоянием окружающей среды. В ходе этой деятельности выявляются возможности для изменения городской политики через межведомственное сотрудничество.

Влияние Проекта на городское планирование. Во многих европейских городах существуют планы развития. Часто они обязаны по закону составлять такие планы. Обычно они касаются, в основном, так называемой физической среды обитания: жилья, дорог, транспорта, установления санитарных зон. Некоторые города объявили здоровье населения приоритетом городского планирования и включили в свой

официальный план принципы ПЗГ. Такой подход связывает воедино вопросы экологии и общественного здравоохранения.

Городские планы здоровья. Самый эффективный путь стимулировать стратегическое мышление — это подготовка городских планов в области здоровья населения. Такой план, кстати, является необходимым условием для вступления города в ВОЗовскую сеть ПЗГ. В качестве основы планов здоровья используются задачи ЗДВ. Планы должны быть межведомственными, при обязательном участии населения города.

3. Организация межведомственного сотрудничества

Межведомственное сотрудничество — необходимая составная часть нового подхода к проблемам здоровья населения. Оно означает, что городские департаменты и другие организации, чья деятельность непосредственно не связана со здравоохранением, изменяют свою деятельность таким образом, чтобы более целенаправленно влиять на здоровье населения. Например, соответствующие управления городской администрации проводят политику запрета курения во всех общественных местах, повышения качества пищи в городских кафе, переустройства общественных зданий так, чтобы облегчить доступ в них инвалидам, пожилым людям и т.д.

Городской Проект должен создать такие организационные структуры и механизмы управления, которые стимулировали бы межведомственное сотрудничество. Организация сотрудничества на уровне города — один из приоритетов ПЗГ. Для этого городской Проект использует несколько методов.

Подбор состава Комитета управления. Координировать межведомственное сотрудничество — важная функция Комитета управления Проекта. Эта деятельность достигает цели в том случае, если она официально зафиксирована как одна из обязанностей Комитета управления и если в Комитете представлены все городские департаменты и другие организации, деятельность которых может существенно повлиять на здоровье населения города.

Обмен опытом. Один из способов стимулировать и развивать межведомственное сотрудничество — обеспечить руководителям городских департаментов и специалистам возможность широкого обмена опытом. Семинары, проводимые с этой целью, могут финансироваться ВОЗ, национальными

сетями ПЗГ и другими организациями. На таких семинарах можно изучить новые подходы и методы работы, лучше оценить свою деятельность, найти пути преодоления трудностей.

Изучение факторов, влияющих на здоровье. Руководители служб, непосредственно не связанных со здравоохранением, могут не знать, как деятельность их организаций влияет на здоровье населения города. С другой стороны, они, возможно, считают, что изменения их деятельности в интересах здоровья жителей привели бы к неоправданным тратам. Проект может организовать исследование факторов городской среды обитания, влияющих на здоровье, прояснить, как на него воздействует работа тех или иных городских служб и организаций, а также помочь найти приемлемые для всех пути оздоровления города.

Планирование. Стратегическое планирование в области здоровья также невозможно без межведомственного сотрудничества. Если Проект сможет внести свои коррективы в план развития города или добиться принятия «плана здоровья», межведомственное сотрудничество сможет стать постоянной практикой в городе. В этом случае руководители и чиновники различных организаций и ведомств совместно составляют планы и периодически принимают участие в их разработке и внедрении.

Побудительные мотивы. С точки зрения чисто экономической, побудительным мотивом к изменению городской политики в области здоровья населения является налаживание максимально эффективного межведомственного сотрудничества. Для обеспечения этого можно, например, добиться выделения части городского бюджета на финансирование специальных программ по оздоровлению города, подготовленных с учетом принципов и подходов Проекта, с акцентом на необходимые изменения в городской политике, межведомственное сотрудничество и т.д. Другой способ — включить в процедуру утверждения годового бюджета стадию, на которой Комитет управления Проекта участвует в обсуждении бюджета в свете проблем здоровья.

Участие населения. Помогают наладить межведомственное сотрудничество и те шаги, которые предпринимаются для привлечения к работе населения. Изучение потребностей, опросы, касающиеся работы городских служб помогают определить, какие изменения необходимо внести в городскую политику. Проект должен обеспечить широкое участие жи-

телей города в процессе принятия решений по межведомственному сотрудничеству.

Подотчетность. Процедуры, определяющие отчетность городских властей перед жителями города, — это тоже один из стимулов для межведомственного сотрудничества. Например, если в городе публикуются ежегодные отчеты по состоянию здоровья населения, это позволяет определить, какие проблемы заслуживают первоочередного внимания. Открытое обсуждение результатов исследований по влиянию факторов городской среды на здоровье населения помогает выявить те ведомства, работа которых должна сейчас находиться в центре внимания.

4. Поощрение участия населения в Проекте

Люди сами формируют свое здоровье, избирая тот или иной образ жизни и пользуясь услугами здравоохранения. Если посмотреть шире, то и общественное мнение (поскольку оно влияет на политику и административные механизмы), работа в различных добровольных организациях и группах взаимопомощи, любая общественная активность сколь угодно малого масштаба, так или иначе меняя жизнь в городе, отражаются на здоровье населения.

Участвуя в подобного рода общественной деятельности, жители города вносят непосредственный вклад в улучшение условий жизни и своего собственного здоровья.

ПЗГ призван стимулировать и поддерживать общественную активность во всех ее формах. На это ориентированы организационная структура, механизмы управления, стиль работы и приоритетные направления деятельности Проекта. Участие населения обеспечивается несколькими способами.

Открытость Проекта. Территориальная доступность бюро Проекта поощряет жителей города к участию в его работе. Если помещение расположено в легко доступном месте города, удобно и открыто в подходящее для всех время, то любые общественные группы будут там охотно собираться. При возможности было бы неплохо предоставить им помещения и оборудование для их общественной деятельности. Первейшая обязанность сотрудников бюро Проекта — принимать у себя представителей общественности и оказывать им посильную помощь. Нужно постараться обеспечить все условия для того, чтобы инициативы городских общественных групп эффективно использовались на практике.

Представительство в Комитете управления. Обеспечение участия населения в Проекте и налаживание взаимодействия между общественными группами — важные функции Комитета управления. Это будет сделано, если такая деятельность войдет в официальный список обязанностей Комитета и если представители общественности войдут в его состав. Они могут быть как официальными представителями групп или общественных организаций, так и просто частными лицами. В некоторых городах члены Комитета управления выдвигаются своего рода координационными советами, которые представляют целую группу общественных организаций.

Информация. Часто городской Проект использует распространение информации для стимулирования участия групп общественности в Проекте. Он либо предоставляет эту информацию из собственных источников, либо помогает общественным группам выйти на источники информации. Благодаря этому представители общественности могут лучше понять проблемы здоровья и узнать о новых подходах к их решению в рамках Проекта.

Практическая поддержка. Ее можно оказывать в разных формах. Если Проект не может сам оказать финансовой поддержки, он может, по крайней мере, предоставить сведения о ее возможных источниках в своем городе. Проект может также организовать консультативную помощь по таким практическим вопросам, как подготовка предложений для каких-то локальных проектов, поиск источников финансирования, широкое оповещение о своей деятельности, общая организация работы. Проект может также взять на себя организацию постоянной связи между различными общественными группами.

Оценка потребностей населения. Вовлечение населения в Проект проводится с учетом результатов опросов жителей города и приоритетности выявленных проблем. Часто мнение самих жителей относительно того, что им нужно в первую очередь, отличается от мнения специалистов или чиновников городской администрации. Оптимальный вариант — это обеспечить материальную и техническую помощь, дав в то же время возможность группам общественности самим спланировать и провести изучение потребностей населения.

Собственные инициативы жителей города. Опыт некоторых городов показал, что в тех районах, где проблемы здоровья

или социальные проблемы стоят особенно остро, иногда полезно применять «автономный» подход. В этом случае организуется как бы «подпроект», действие которого ограничено одним районом. Этим локальным проектом руководит собственный общественный совет, но первоначально в нем используются фонды городского ПЗГ и заняты его сотрудники. Такие локальные проекты имеют тем больший успех, чем быстрее удастся передать все основное руководство проектом в руки самих жителей данного района.

5. Внедрение новых идей и методов

Городская политика, краеугольными камнями которой служат равенство возможностей, обеспечение максимально благоприятных условий для укрепления здоровья и привлечение населения к решению общегородских проблем, нуждается в новаторских программах и методах работы. Главная задача ПЗГ — заложить основы городской политики, ориентированной на здоровье жителей. **То, насколько успешно Проект справится с этой задачей, зависит от способности генерировать и применять новые идеи в разных областях жизни города.**

Главное здесь — создать психологический климат, благоприятствующий нововведениям. Все начинается с признания того факта, что новшества необходимы и возможны и что Проект готов пойти на неизбежный при этом риск. Это подразумевает всяческую популяризацию новых подходов и методов и поощрение (в том числе финансовое) экспериментов там, где только возможно. Результаты такого экспериментирования должны быть доведены до сведения широкой общественности и должным образом вознаграждены. Чтобы стимулировать нововведения, используются следующие подходы.

Открытый стиль работы. Для создания обстановки, благоприятствующей нововведениям, очень важны стиль работы и вообще соответствующая рабочая атмосфера в Комитете управления. Если люди, занятые в Проекте, хотят и могут воспринимать новые идеи, это само по себе стимулирует творческий подход. Начать можно с обращения к гражданам города и партнерам Проекта с предложением выдвигать любые инициативы. Авторам всех поступивших предложений следует публично выразить благодарность, а предложения тщательно рассмотреть и применять там, где это возможно.

Обмен опытом. Национальные сети и ВОЗовская сеть «Здоровых городов» предоставляют широкие возможности для формального и неформального обмена опытом. На конференциях и семинарах представляются доклады с описанием опыта тех или иных городов по использованию новых подходов и методов работы в рамках ПЗГ. Под руководством ВОЗ разработаны и приняты несколько межгородских планов, в рамках которых ряд городов совместно разрабатывает методы решения проблем здоровья и среды обитания.

Краткосрочные инициативы. В большинстве случаев городской Проект поддерживает краткосрочные инициативы, на основе которых можно проверить новые программы и методы работы. Такие инициативы предпринимаются группами общественности и другими партнерами Проекта. Цель их – провести «полевое испытание» новых методов или просто публично продемонстрировать их эффективность. Эти программы рассчитаны на ограниченный период, стоят сравнительно дешево и могут проводиться без серьезных организационных изменений. В случае положительного результата они служат основой для более масштабных программ, связанных с изменением городской политики. Необходимо провести оценку результатов таких инициатив и подробно описать методику их проведения. В этом случае они станут убедительным примером эффективности тех подходов, которые в них применялись, и их опыт можно будет впоследствии использовать.

Участие широкой общественности в Проекте. Деятельность небольших неправительственных организаций, близких к широким слоям населения, может быть хорошим источником для новых подходов к решению проблем здоровья населения. Поскольку они ближе к населению города и не обременены сложной организационной структурой, они могут более гибко приспосабливаться к новым требованиям и необычным ситуациям. Их восприимчивость к потребностям граждан облегчает внедрение Проекта и расширяет его масштабы.

Поощрение. Следует использовать различные формы поощрения нововведений, включая как финансовую поддержку, так и моральное поощрение. Если у Проекта есть доступ к средствам, необходимым для экспериментирования или демонстрации новых подходов, он может использовать их для стимулирования нововведений в тех организациях, где эксперимент ограничен из-за недостатка финансирования.

Оценка результатов. Разработка методов оценки результатов — важный аспект политики нововведений. Здесь снова оказываются необходимыми научные исследования по оценке влияния внешних факторов на здоровье населения. Когда предпринимаются краткосрочные программы, также очень важно иметь в своем распоряжении готовые методики описания процесса их разработки и внедрения, воздействия этих инициатив на те организации, которые вовлечены в работу, и влияния их результатов на параметры здоровья населения.

6. Проведение в жизнь «здоровой» местной политики

Формирование местной политики, ориентированной на здоровье населения как на приоритет, — это, наверное, наиболее важный результат ПЗГ. Проведение в жизнь такой политики означает безусловный успех Проекта. «Здоровая» политика подразумевает, что ресурсы городской администрации используются на создание более здоровых условий повседневной жизни — в домах, в школах, на работе, в медицинских учреждениях и вообще в городской среде. Эта политика проводится департаментами городской администрации и другими организациями — партнерами Проекта.

Необходимо скоординировать всю деятельность в рамках остальных пяти «областей результатов» таким образом, чтобы Проект стал эффективным проводником городской политики, ориентированной на здоровье жителей. Популяризация вопросов здоровья, пропаганда программ оздоровления, межведомственное сотрудничество, участие широких слоев населения, стратегическое планирование, внедрение новых идей и методов — все это элементы, которые должны сложиться в целостную систему планирования и внедрения «здоровой» общественной политики.

Для этого Проекту необходима политическая поддержка. Проект использует свои связи с городскими властями как средство для координации деятельности всех участников Проекта и проведения «здоровой» политики. Проект как основной проводник политики вызывает тем больше доверия, чем он более восприимчив к нуждам населения и к общественному мнению, чем больше имеет опыта практического применения новых идей и методов и чем надежнее он смог заручиться поддержкой организаций-партнеров.

Популяризация вопросов здоровья. Деятельность по популяризации вопросов здоровья населения и пропаганде «здоровой» политики – необходимый шаг в формировании сильной и постоянной политической поддержки. Эта деятельность формирует общественное мнение, которое требует проведения политики, ориентированной на здоровье, и склоняет на сторону этой политики городские департаменты и другие организации.

Стратегическое планирование. Эффективное проведение в жизнь идеи стратегического планирования позволяет представить всем, в первую очередь руководителям департаментов и другим лицам, принимающим решения, ясную перспективу изменения уровня здоровья и качества жизни. Это поощряет их изыскивать возможности для проведения «здоровой» политики в области их компетенции и примиряет с тем обстоятельством, что некоторым начинаниям потребуются месяцы и годы для получения ощутимых результатов.

Межведомственное сотрудничество. Механизмы, способствующие межведомственному сотрудничеству, помогают создать условия для постоянного взаимодействия и совместного планирования деятельности тех организаций, чьи ресурсы потребуются для улучшения среды обитания в городе. Механизмы межведомственного взаимодействия, таким образом, также являются необходимой предпосылкой для политики, ориентированной на здоровье.

Участие широких слоев населения. Это направление деятельности обеспечивает непосредственное участие жителей города в «здоровой» политике, проводимой Проектом совместно с администрацией. Кроме того, это позволяет лучше узнать нужды и предпочтения жителей города, а также их мнение о проводимой политике. Жители города участвуют как в формировании, так и в проведении политики.

Новые идеи и методы. Они обеспечивают быстрое накопление знаний и опыта, необходимых для формирования городской политики. Информация о результатах предшествующей деятельности в этом направлении, опыт Проекта в других городах, результаты краткосрочных «подпроектов» расширяют возможности и уменьшают риск ошибок.

ОСНОВНЫЕ МАТЕРИАЛЫ (1978–1994)

КНИГИ И СТАТЬИ

- Tsouros, A, ed. *WHO Healthy Cities project: A project becomes a movement (review of progress 1987 to 1990)*. – Copenhagen: WHO/FADL 1990 and Milan: SOGESS.
- Alma-Ata 1978: Primary health care*. – Geneva: World Health Organization, 1978 («Health for All» Series, No. 1).
- Formulating strategies for Health for All by the Year 2000. Guiding principles and essential issues*. – Geneva: World Health Organization, 1979 («Health for All» Series, No. 2).
- Global strategy for Health for All by the Year 2000. Guiding principles and essential issues*. – Geneva: World Health Organization, 1981 («Health for All» Series, No. 3).
- Development of indicators for monitoring progress towards Health for All by the Year 2000. Guiding principles and essential issues*. – Geneva: World Health Organization, 1981 («Health for All» Series, No. 4).
- Targets for Health for All*. – Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1985.
- Duhl, L.J. *The healthy city: Its function and its future*. – Health Promotion, 1986, Vol. 1, No. 1, pp. 55-60.
- Health promotion A discussion document on the concept and principles. – *Health Promotion*, 1986, Vol. 1, No. 1, pp. 73-76.
- World Commission on Environment and Development. *Our common future*. – Oxford: Oxford University Press, 1987.
- Hancock, T. and Duhl, L. Promoting health in the urban context. – Copenhagen: FADL, 1988 (WHO Healthy Cities Papers, No. 1).
- Five-year planning framework*. – Copenhagen: FADL, 1988 (WHO Healthy Cities Papers, No. 2).
- A guide to assessing healthy cities* – Copenhagen: FADL, 1988 (WHO Healthy Cities Papers, No. 3).
- The Adelaide recommendations: Healthy public policy. – *Health Promotion*, 1988, Vol. 3, No. 2, pp. 183-186.
- Kaasjager, D.C. et al., ed. *The new public health in an urban context. Paradoxes and solutions*. – Copenhagen: FADL, 1989 (WHO Healthy Cities Papers, No. 4).

- Kickbush, I. *Good planets are hard to find.*— Copenhagen: FADL, 1989 (WHO Healthy Cities Papers, No. 5).
- Tsouros, A.D. Equity and the Healthy Cities project. — *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 73-75.
- Kickbush, I. Healthy Cities: A working project and a growing movement. — *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 77-82.
- Giroult, E. Equity and the urban environment. — *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 83-85.
- Draper, R. Making equity policy. — *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 91-95.
- Evers, A. et al., ed. *Healthy public policy at the local level.* — Frankfurt am Main and Boulder, CO, Campus Verlag and Westview Press, 1989.
- Research for Healthy Cities bibliography.* — Maastricht: University of Limburg, 1993.
- The WHO Healthy Cities five-year review.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1992.
- Guide for the Healthy Cities indicators.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1992.
- Twenty steps for developing a Healthy Cities project.* — Copenhagen, WHO Regional Office for Europe, 1992 (оригинал английский; существуют переводы на болгарский, венгерский, голландский, греческий, датский, иврит, испанский, итальянский, немецкий, польский, румынский, русский, словацкий, словенский, турецкий, французский, хорватский, чешский, японский).
- The process of an established multi-city action plan: The example of the AIDS care and services MCAP.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1992.
- National Healthy Cities network in Europe.* 2nd edition. -Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994.
- Action for health in cities.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994.
- Working for tobacco-free cities.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994.
- Price, C., ed. *Briefings on multi-city action plans.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994 (document EUR/ICP/HSC(A)).
- Guidelines on multi-city action plans.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994 (WHO Healthy Cities Project).
- City of Copenhagen. *Healthy City Plan 1994–1997.* — Copenhagen: Copenhagen Health Services, 1994 (ISBN 87 984111 8 7).
- Healthy Cities computer resources.* — Copenhagen: WHO Regional Office for Europe, 1994 (WHO Healthy Cities Project).

Материалы симпозиумов

European Congress on Healthy Cities: Action strategies for health promotion, 14–18 June 1987. – Dusseldorf: German Society of Social Hygiene and Prophylactic Medicine and the Academy of Public Health, 1987.

Selected proceedings of the Third Annual Healthy Cities Symposium (Equity), September 1988, Zagreb. – *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 73-182.

Selected proceedings of the Fourth Annual Healthy Cities Symposium (Community participation), September 1989, Pecs. – *Health Promotion*, 1990, Vol. 5, No. 3.

Неопубликованные материалы по конкретным городам

Case studies from the 1988 Zagreb Symposium (books 1–3).

Case studies from the 1989 Pecs Symposium (books 1–3).

Case studies from the 1990 Stockholm Symposium (books 1–4).

Декларации и доклады на совещаниях

Ottawa Charter for Health Promotion. – *Health Promotion*, 1986, Vol. 1, No. 4, pp. iii-v.

The Vienna recommendations: The International Conference on Health in Towns – new public health strategies for local authorities. – *Health Promotion*, 1989, Vol. 3, No. 3, pp. 325-327.

Zagreb Symposium Statement – September 1988. – *Health Promotion*, 1989, Vol. 4, No. 2, pp. 177-179.

European Charter on Environment and Health, November 1989.

Milan Declaration on Healthy Cities, April 1990.

Города, работающие по проекту

Фаза 1 (1987–1992)

Австрия:
ВЕНА

Бельгия:
ЛЪЕЖ, МЕШЛЕН

Великобритания:
БЕЛФАСТ, КЕМДЕН,
ГЛАЗГО, ЛИВЕРПУЛЬ

Венгрия:
ПЕЧ

Германия:
БРЕМЕН, МЮНХЕН,
ДЮССЕЛЬДОРФ,
ФРАНКФУРТ,
ДРЕЗДЕН

Греция:
ПАТРАС

Дания:
КОПЕНГАГЕН,
ХОРСЕНС

Израиль:
ИЕРУСАЛИМ

Ирландия:
ДУБЛИН

Испания:
БАРСЕЛОНА,
СЕВИЛЬЯ

Италия:
МИЛАН, ПАДУЯ

Литва:
КАУНАС

Фаза 2 (1993–1997)

Австрия:
ВЕНА

Бельгия:
ЛЪЕЖ, МЕШЛЕН

Великобритания:
КЕМДЕН,
ГЛАЗГО,
ЛИВЕРПУЛЬ

Венгрия:
ДЪБЕР, ПЕЧ

Германия:
ФРАНКФУРТ,
ДРЕЗДЕН

Дания:
КОПЕНГАГЕН,
ХОРСЕНС

Израиль:
ИЕРУСАЛИМ

Ирландия:
ДУБЛИН

Испания:
БАРСЕЛОНА,
СЕВИЛЬЯ

Италия:
БОЛОНЬЯ, ПАДУЯ

Литва:
КАУНАС

Нидерланды:
ЭЙНДХОВЕН,
РОТТЕРДАМ

**Фаза 1
(1987–1992)**

Нидерланды:
ЭЙНДХОВЕН,
РОТТЕРДАМ

Норвегия:
САНДНЕС

Россия:
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Финляндия:
ТУРКУ

Франция:
МОНПЕЛЬЕ, НАНСИ,
РЕНН

Хорватия:
ЗАГРЕБ

Швеция:
ГЕТЕБОРГ,
СТОКГОЛЬМ

**Фаза 2
(1993–1997)**

Норвегия:
САНДНЕС

Польша:
БЕЛОСТОК, ЛОДЗЬ,
ПОЗНАНЬ, ТОРУН

Португалия:
АМАДОРА

Россия:
САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

Словакия:
КОШИЦЕ

Словения:
МАРИБОР

Финляндия:
ТУРКУ

Франция:
НАНСИ, РЕНН

Чешская Республика:
СУМПЕРК

Швейцария:
ЖЕНЕВА

Швеция:
ГЕТЕБОРГ

Национальные сети «Здоровых городов»

АВСТРИЯ
БЕЛЬГИЯ (франкоязычная)
БЕЛЬГИЯ (фламандскоязычная)
ВЕЛИКОБРИТАНИЯ
ВЕНГРИЯ
ГЕРМАНИЯ
ГРЕЦИЯ
ДАНИЯ
ИЗРАИЛЬ
ИСПАНИЯ
ИТАЛИЯ
ЛИТВА
НИДЕРЛАНДЫ
НОРВЕГИЯ
ПОЛЬША
ПОРТУГАЛИЯ
СЛОВЕНИЯ
УКРАИНА
ФИНЛЯНДИЯ
ФРАНЦИЯ
ХОРВАТИЯ
ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА
ШВЕЦИЯ

**Список документов,
изданных
Центром поддержки Проекта
на русском языке**

1. **Проект «Здоровые города»**
Пособие для руководителей городских проектов
Как организовать работу в вашем городе
*Ю.Е. Абросимова, В.Л. Ушаков, М.М. Донская,
Л.А. Игнатова*
Центр поддержки проекта «Здоровые города»
Москва 1996
2. **Описание состояния здоровья населения в вашем городе**
City Health Profiles ВОЗ, 1995
Версия документа на русском языке подготовлена *Ю.Е.Абросимовой, М.М.Донской, В.Л.Ушаковым*
Москва 1996
3. **Построение здорового города. Практическое руководство**
Поэтапный подход в рамках проекта «Здоровые города»
ВОЗ, 1995
Версия документа на русском языке подготовлена
Л.А.Игнатовой и М.М.Донской под редакцией
В.Л.Ушакова и Ю.Е.Абросимовой
Москва 1996
4. **Здоровые города. Руководство**
Т. Норрис при участии сотрудников Национального
Гражданского Союза
Под редакцией *Д. Лемпа*
Национальный Гражданский Союз
Денвер, 1993
Авторизованный перевод с комментариями
Версия документа на русском языке подготовлена
В.Л. Ушаковым, Ю.Е. Абросимовой и О.Б. Ильиной
Москва 1996 г.
5. **Принципы успешного сотрудничества**
П.У.Маттесич и Б.Р.Монси
Сент-Паул, Миннесота, 1993
Сокращенный перевод
Версия документа на русском языке
подготовлена *Ушаковым В.Л.*
Москва 1996 г.

