

# ВОВЛЕЧЕНИЕ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ  
ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА СРЕДЫ  
МОНОГОРОДОВ

К марту 2018 г. в рамках реализации Приоритетной программы «Комплексное развитие моногородов» 319 монопрофильных муниципальных образований России должны суммарно выполнить 1300 проектов и мероприятий по повышению качества городской среды. Выбор этих проектов основан на концепции «Пять шагов благоустройства повседневности». В данной книге представлены методические рекомендации, которые были разработаны с целью содействия качественной реализации проектов и мероприятий, отобранных моногородами.

**ВЫПОЛНЕНО**

ООО «КБ Стрелка»  
119072 Москва,  
Берсеневская наб., д. 6, стр. 3  
Тел./факс: +7 (495) 268-06-11  
monogoroda@strelka-kb.com

**СОВМЕСТНО**

с НКО «Фонд развития  
моногородов»

# СОДЕРЖАНИЕ

- 6 ВВЕДЕНИЕ**
- 9 РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА**
- 10 ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ**
- 12 ПРОЦЕСС ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА**
- 22 КОГО НУЖНО ВОВЛЕКАТЬ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА?**
- 24 УРОВНИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА**
- 24 РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА**

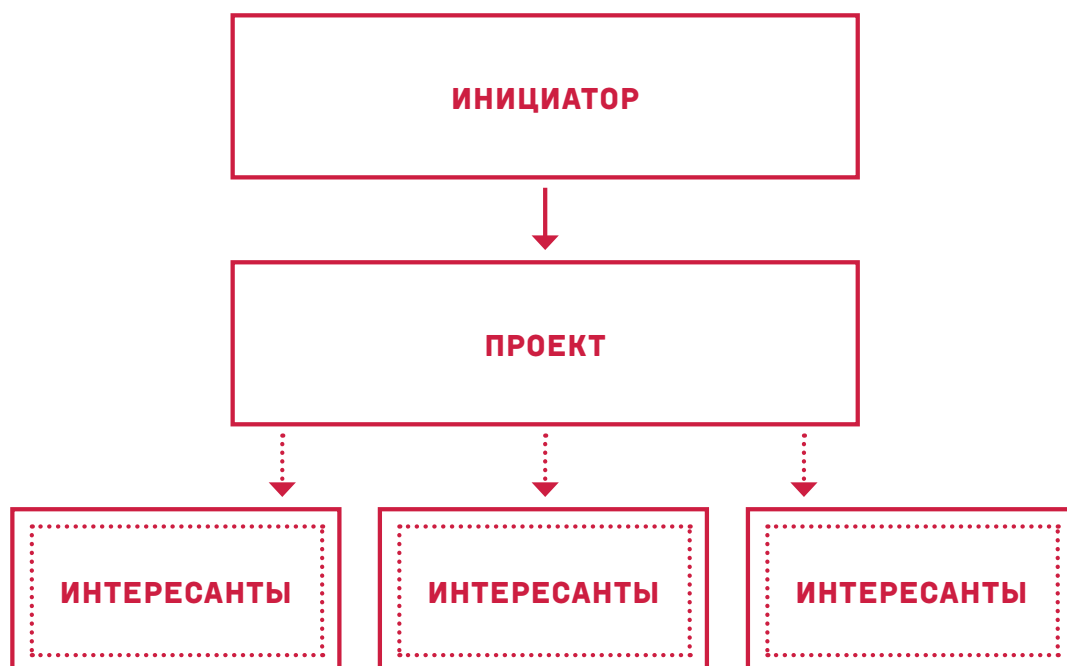
# ВВЕДЕНИЕ

Сегодня при реализации большинства проектов благоустройства открытых городских пространств в России используется механизм принятия решений сверху вниз (см. илл. 1). Разрабатывая проекты, муниципальные органы власти или бизнес-сообщество (инициаторы проекта) не учитывают мнение горожан — интересантов проекта (жителей окрестных домов, городских сообществ, общественных объединений, активистов, малого бизнеса, экспертного сообщества и др.).

Этот механизм неэффективен, потому что инициатор исключает из процесса будущих пользователей благоустраиваемых территорий. Даже небольшие проекты (благоустройство двора, установка скамеек в сквере) в таких случаях могут вызывать недовольство горожан и провоцировать конфликт.

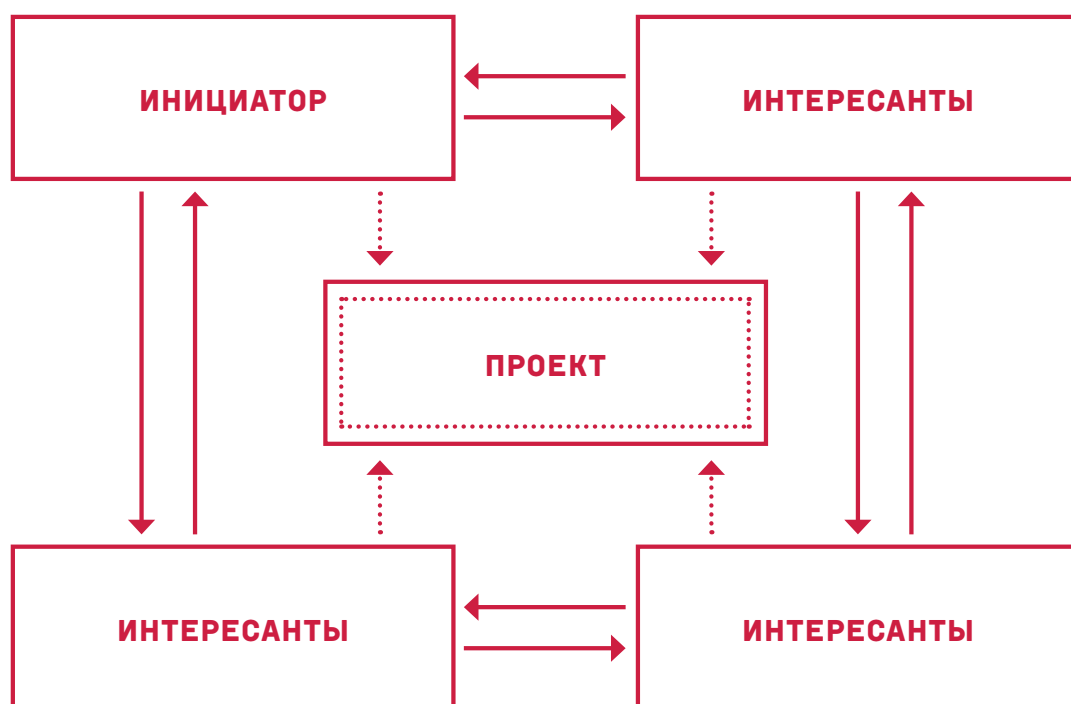
Альтернативой могут быть проекты благоустройства с общественным участием (см. илл. 2). Этот механизм предполагает скоординированную работу инициатора со всеми потенциальными интересантами проекта, которые в этом случае становятся активными участниками процесса и оказывают влияние на развитие городской среды.

→ Решения  
⋯→ Влияние



▲ Илл. 1. Механизм принятия решений сверху вниз

→ Решения  
⋯→ Влияние



▲ Илл. 2. Механизм принятия решений с общественным участием

# **РОЛЬ ОБЩЕСТВЕННОГО УЧАСТИЯ И ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА**

Применение механизмов общественного участия в проектах благоустройства позволяет создавать устойчивые и осмысленные проекты, действительно нужные людям и ориентированные на их потребности.

Один из способов организации общественного участия — вовлечение горожан в разработку и реализацию проектов благоустройства. Вовлечение дает преимущества всем сторонам, влияющим на изменения в городской среде: горожанам, органам муниципальной власти, представителям бизнеса.

## **Преимущества для горожан**

- Влияние на изменения городской среды: от этапа разработки видения до реализации проектов и оценки результатов.
- Повышение эффективности проектных решений.
- Возможность воплощения альтернативных идей и реализации собственных инициатив, направленных на развитие городской среды.
- Создание и укрепление связей между горожанами, образование новых городских сообществ.
- Понимание процессов, происходящих в городе, и принципа распределения ответственности между органами управления и жителями.
- Создание новых социальных ценностей: сопричастности, доверия, взаимопонимания.

## **Преимущества для органов муниципальной власти**

- Повышение социальной значимости проектов развития городской среды.
- Активное использование местных ресурсов и наращивание компетенций на местах.
- Повышение эффективности расходования средств на проект.
- Выявление скрытых городских проблем, ценностей горожан и их потенциала.
- Увеличение количества людей, заинтересованных в развитии городской среды.
- Постепенная смена роли горожанина с потребителя на партнера.
- Снижение риска возникновения градостроительных конфликтов или создание инструментов для их разрешения.
- Изменение отношения горожан к реализуемым проектам, в том числе снижение вандализма.

- Создание положительных информационных поводов в городской повестке.
- Создание устойчивых и эффективных каналов коммуникации с жителями.

#### **Преимущества для бизнеса**

- Возможность тестировать разные модели развития территории, влияющие на бизнес-процессы или поведение пользователей.
- Анализ портрета будущих пользователей пространства.
- Изучение потребностей горожан и прогноз востребованности услуг и сценариев.

# ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ

Вовлечение жителей рекомендуется основывать на следующих пяти принципах.

## **ПРИНЦИП 1**

Участие в проекте должно быть простым и прозрачным, доступ к информации должен быть открыт

## **ПРИНЦИП 2**

Возможность участия должна быть у всех заинтересованных сторон

## **ПРИНЦИП 3**

Заинтересованные стороны должны участвовать в принятии решений уже на самых ранних этапах проекта

## **ПРИНЦИП 4**

Необходимо создать условия для разной степени участия в проекте в зависимости от возможностей и заинтересованности горожан

## **ПРИНЦИП 5**

Горожане должны понимать, как именно их вклад в проект повлияет на результат

**ПРИНЦИП 1.** Участие в проекте должно быть простым и прозрачным, доступ к информации должен быть открыт. Для того чтобы участие было эффективным, необходимо донести до горожан информацию о проекте в максимально полном объеме. Жители должны понимать сроки и условия реализации проекта, решаемые задачи, существующие ограничения, включая ограничения бюджета и ресурсов.



Информация должна быть доступной для понимания большинства людей. Сложные нюансы важно объяснять простыми словами и сопровождать понятной визуализацией.

Информационное сопровождение должно быть обеспечено на каждом этапе разработки и реализации проекта. Это включает объяснение возможностей участия в проекте, публикацию информации о проводимых встречах и результатах этих встреч, а также отчеты о промежуточных и окончательных результатах.

**ПРИНЦИП 2. Возможность участия должна быть у всех заинтересованных сторон.** Нельзя вовлекать в процесс принятия решений только избранные или «удобные» группы граждан. Это не только неэффективно, но и может привести к конфликту с действительно заинтересованными сторонами.

Создание консультационных групп при участии только представителей администрации, ответственных за реализацию проекта, и руководителей бюджетных муниципальных учреждений не считается общественным участием. В этом случае за принятие решений отвечает узкая группа людей, в то время как реальные пользователи пространства — местные жители и городские сообщества — оказываются выключенными из процесса.

**ПРИНЦИП 3. Заинтересованные стороны должны участвовать в принятии решений уже на самых ранних этапах проекта.** Вовлечение горожан на этапе согласования уже разработанного проекта без возможности внесения изменений демотивирует их и часто сопровождается потерей доверия к муниципальной власти. Ценность такого участия сильно сокращается, потому что нет реальной возможности повлиять на результат.

Необходимо создавать условия для общественного участия на самых ранних этапах, еще до начала разработки дизайн-проекта. У жителей должна быть возможность влиять на выбор территории для благоустройства, определение целей и задач проекта, формирование видения и технического задания на разработку дизайн-проекта.

**ПРИНЦИП 4. Необходимо создать условия для разной степени участия в проекте в зависимости от возможностей и заинтересованности горожан.** У горожан должна быть возможность с разной степенью вовлекаться в процесс разработки и реализации проектов благоустройства. Большинство будет просто следить за ходом реализации проекта, часть горожан станет участвовать в голосованиях и опросах, но среди них будут и городские лидеры, представители сообществ и неравнодушные жители, которые захотят включиться в процесс принятия решений более активно. Каждая группа должна получать информацию и участвовать в принятии решений удобным для себя способом. Именно поэтому на всех этапах проектной работы должны быть задействованы

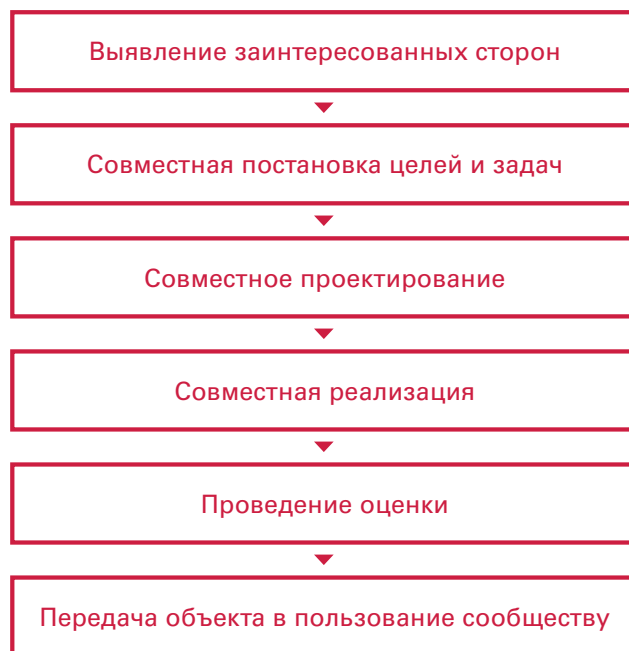
как офлайн- (интервью, фокус-группы, мастерские по разработке дизайн-проекта, проектные семинары, встречи и общественные обсуждения), так и онлайн-форматы взаимодействия с населением (интерактивные сайты, специальные приложения, опросы, группы в социальных сетях).

**ПРИНЦИП 5. Горожане должны понимать, как именно их вклад в проект повлияет на результат.** Участие в проектах благоустройства — это всегда вклад времени, собственных знаний и ресурсов горожан. Важно грамотно подходить к процессу управления их ожиданиями и объяснять, что участие — это не гарантия исполнения желаний. Необходимо спрашивать о том, какие цели и задачи ставят горожане, участвуя в проектах развития территории, чего они хотят достичь, какие проблемы пытаются решить и какими ресурсами обладают.

Кроме того, у участников должна быть возможность следить, как их решения повлияли на результат. В противном случае они будут «участвовать в участии», а не в реальном изменении городской среды, что приведет к потере доверия.

# ПРОЦЕСС ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА

Вовлечение горожан в проекты благоустройства должно начинаться на самых ранних этапах, еще до того, как приняты все решения по изменению пространства. Ниже представлена схема, иллюстрирующая основные этапы вовлечения жителей в проекты развития городской среды.



► Илл. 3. Процесс вовлечения жителей в проекты благоустройства

Процесс вовлечения нужно начинать с выявления заинтересованных сторон — тех, кому небезразличен конечный результат и чье мнение нужно учитывать при разработке проекта.

На следующем этапе вместе со всеми заинтересованными сторонами определяются цели и задачи, которые решает проект. Договоренности, достигнутые на этом этапе, должны быть закреплены в техническом задании на разработку дизайн-проекта. Дальше при участии и под контролем заинтересованных сторон проект разрабатывается и реализуется. Затем проводится оценка эффективности и качества реализации проекта на основании обратной связи от заинтересованных сторон и непосредственных пользователей объекта благоустройства.

Процесс вовлечения содержит в себе образовательный компонент: взаимодействуя и вырабатывая проектные решения, заинтересованные стороны приобретают новые навыки и умения. Стоит принять это во внимание: последним этапом может стать передача объекта благоустройства в пользование инициативным жителям или городскому сообществу, которое в дальнейшем сможет поддерживать его.

# КОГО ВОВЛЕКАТЬ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА?

Среди основных заинтересованных сторон проектов благоустройства в моногородах, выявить которые необходимо на первом этапе процесса вовлечения, можно выделить следующие:

- экономические субъекты;
- политические субъекты;
- профессионалы и эксперты;
- непосредственные пользователи территории;
- горожане, заинтересованные в городском развитии, в том числе представители городских сообществ, общественных объединений и активисты;
- представители градообразующего предприятия.

У этих сторон могут быть разные, но важные роли в процессе вовлечения. Поэтому при разработке и реализации проектов благоустройства рекомендуется вовлекать представителей каждой из них.

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ МЕЖДУ ОСНОВНЫМИ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ

| ЗАИНТЕРЕСОВАННАЯ СТОРОНА | ПРЕДСТАВИТЕЛИ  | РОЛЬ В ПРОЕКТЕ   |
|--------------------------|--|--|
| Экономические субъекты   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Собственники и арендаторы помещений, зданий и земельных участков, прилегающих к территории благоустройства</li> <li>— Предприниматели, заинтересованные в развитии территории благоустройства</li> <li>— Девелоперы близлежащих территорий</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Декларируют и отстаивают собственные интересы, направленные на капитализацию территории/собственности/деятельности</li> <li>— Участвуют в формировании экономических сценариев развития территории</li> </ul> |
| Политические субъекты    | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Представители муниципальных органов власти</li> <li>— Представители региональных органов власти</li> <li>— Депутаты представительного органа муниципалитета</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Иницируют проект</li> <li>— Курируют проект</li> <li>— Могут выступать модератором обсуждений проекта</li> </ul>  |
| Профессионалы и эксперты | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Архитекторы</li> <li>— Ландшафтные архитекторы</li> <li>— Инженеры</li> <li>— Экологи</li> <li>— Социологи</li> <li>— Антропологи</li> <li>— Урбанисты</li> <li>— Краеведы</li> <li>— Культурологи</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>— Разрабатывают проект</li> <li>— Консультируют и дают экспертное заключение по профильным вопросам</li> </ul>  |

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Непосредственные пользователи территории</p>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Жители домов, расположенных на прилегающей территории</li> <li>– Пользователи объектов социальной и культурной инфраструктуры, расположенных на прилегающей территории</li> <li>– Посетители благоустраиваемой территории</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Являются «неплатежеспособным заказчиком» проекта</li> <li>– Влияют на процесс принятия решений</li> <li>– Выступают за сохранение существующих ценностей территории</li> <li>– Обладают уникальным знанием и пользовательским опытом, позволяющим повысить эффективность проектных решений</li> </ul> |
| <p>Горожане, заинтересованные в городском развитии</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Заинтересованные жители</li> <li>– Представители городских сообществ</li> <li>– Представители городских общественных объединений, в том числе ТОС</li> <li>– Активисты</li> <li>– Протестные группы</li> </ul>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выражают свою активную позицию по отношению к городу</li> <li>– Могут определять содержательную часть проекта, используя собственные знания и ресурсы</li> </ul>  |
| <p>Представители радиообразующего предприятия</p>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Руководство и собственники градообразующего предприятия</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– Выступают партнером и оказывают финансовую поддержку в городских проектах</li> <li>– Влияют на процессы формирования городской инфраструктуры</li> <li>– Влияют на социальную и культурную политику</li> </ul>  |

# УРОВНИ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА

Чтобы создать возможности для участия горожан в Программе повышения качества среды, необходимо определить возможные уровни вовлечения. Всего можно выделить пять уровней, в зависимости от степени взаимодействия муниципалитета, разработчиков проекта и местных жителей:

**1. Информирование.**

**2. Консультация.**

**3. Включение.**

**4. Делегирование.**

**5. Партнерство.**

| УРОВЕНЬ ВОВЛЕЧЕНИЯ | ОПИСАНИЕ  |
|--------------------|---|
| Информирование     | Муниципальные органы власти и разработчики проекта принимают решение самостоятельно и информируют горожан: <ul style="list-style-type: none"><li>— о целях и задачах проекта,</li><li>— о проектных решениях,</li><li>— о процессе реализации.</li></ul>  |
| Консультация       | Муниципальные органы власти и разработчики проекта принимают решение самостоятельно, но консультируются с горожанами по вопросам: <ul style="list-style-type: none"><li>— определения целей и задач проекта,</li><li>— одобрения используемых проектных решений,</li><li>— процесса реализации.</li></ul>                                     |
| Включение          | Муниципальные органы власти вовлекают горожан и совместно принимают решения: <ul style="list-style-type: none"><li>— о целях и задачах проекта,</li><li>— о проектных решениях,</li><li>— о процессе реализации,</li><li>— о необходимости передачи объекта жителям для поддержания объекта.</li></ul>  |
| Делегирование      | Муниципальные органы власти делегируют жителям вопросы: <ul style="list-style-type: none"><li>— определения целей и задач проекта,</li><li>— выбора проектных решений,</li><li>— оценки реализованного проекта,</li><li>— дальнейшего поддержания объекта благоустройства.</li></ul>  |
| Партнерство        | Муниципальные органы власти, разработчики проекта и горожане совместно: <ul style="list-style-type: none"><li>— определяют цели и задачи проекта,</li><li>— выбирают необходимые проектные решения,</li><li>— реализуют проект,</li><li>— оценивают результаты реализации,</li><li>— поддерживают объект после его благоустройства.</li></ul> |

# РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВОВЛЕЧЕНИЯ ЖИТЕЛЕЙ В ПРОЕКТЫ БЛАГОУСТРОЙСТВА

В этой части перечислены разные инструменты, которые рекомендуется использовать для вовлечения жителей в проекты благоустройства с разной степенью вовлеченности.

## ПРИМЕРЫ ИНСТРУМЕНТОВ ДЛЯ РАЗНЫХ УРОВНЕЙ ВОВЛЕЧЕНИЯ:

|                |   |
|----------------|---|
| Информирование | <ul style="list-style-type: none"><li>– Презентации разработанных проектов</li><li>– Лекции и мастерские по темам проектов</li><li>– Обучающие программы по темам проектов</li><li>– Публикации и видеоролики</li><li>– Интернет-платформы с информацией о проекте</li><li>– Группы в социальных сетях</li></ul>  |
| Консультация   | <ul style="list-style-type: none"><li>– Общественные обсуждения проектов</li><li>– Опросы</li><li>– Интервью</li><li>– Встречи с отдельными группами пользователей</li><li>– Фокус-группы</li><li>– Сбор идей, мнений и предложений, в том числе через интернет-платформы</li><li>– Временные площадки для сбора идей, мнений и предложений</li><li>– Конкурсы проектов</li><li>– Конкурсы детских рисунков</li></ul> |
| Включение      | <ul style="list-style-type: none"><li>– Мастерские по разработке дизайн-проектов</li><li>– Проектные семинары</li><li>– Дизайн-игры</li><li>– Мастерские по реализации проектов благоустройства</li><li>– Проектные сессии по совместному планированию</li></ul>  |
| Делегирование  | <ul style="list-style-type: none"><li>– Создание рабочей группы проекта</li></ul>   |
| Партнерство    | <ul style="list-style-type: none"><li>– Совместная организация и проведение мастерских, проектных семинаров, творческих мастерских, опросов, проектных сессий и дизайн-игр</li><li>– Запуск грантового фонда</li><li>– Создание новых институтов и субъектов городского развития</li><li>– Создание механизмов по софинансированию проектов благоустройства</li></ul>   |

# В МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЯХ ИСПОЛЬЗОВАНЫ ФОТОГРАФИИ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ИСТОЧНИКОВ

«Родные города»/rodnyegoroda.ru,  
1til1landskab,  
Abri plus,  
Acuity Brands,  
Alamy/Legion (29),  
Media,  
Architecture Research Office,  
Scott Arthur,  
ATELIER PRO.,  
Auckland Design,  
Manual,  
Ballistic Architecture Machine,  
BIXI,  
Eric Bolté,  
Dan Burden (2),  
Laura Billings (Flickr),  
Buro Sant en Co (2),  
Alison Cartwright,  
Carve (2),  
Cavallerizza Reale di Torino,  
CÉH Ltd.,  
Claude Cormier + associés,  
CLEA,  
Marc Cramer,  
Dasgrom (www.panoramio.com),  
Deepa Paul (Flickr),  
Dekleva Gregoric Architects,  
Lola Domènec (2),  
Dreamstime (2),  
EARTHSCAPE,  
Electrolight,  
ELK+RIDGE,  
Emory University,  
EOA Architects,  
ESI.info,  
Forms+Surfaces,  
Ester Havlová,  
Government of Western Australia,  
Grupa Gdyby,  
Guelph Mayor Karen Farbridge,  
HafenCity Hamburg GmbH,  
Hamilton-Baillie Associates,  
HDR Architecture,  
Île de Nantes/SAMOA (2),  
ImaginOn Library,  
Indianapolis Cultural Trail (2),  
Innovation Jeunes,  
Islands Brygge,  
Iwan-Baan,  
Jair Straschnow and Gitte Nygaard  
(2),  
Maja Tini Jensen,  
Jocelyn Kinghorn (Flickr),  
Kounkuey Design Initiative,  
Inc.,  
www.kuvio.com,

LAIF/Vostock Photo (2),  
Landscape Architects,  
Landscape Structures Inc.,  
Landworks Studio,  
Light 4 Space,  
LINK-landskap,  
Kristell Le Bas,  
Karl Loeffler (Flickr),  
Adrià Goula,  
Lori (Vostock Photo),  
Elena Manente,  
Michael Marsland,  
Mathews Nielsen,  
Mayslits Kassif Architects,  
Mecanoo,  
Miguel de Guzmán (www.  
imagensubliminal.com),  
Mmofra Foundation,  
Morigmi (www.panoramio.com),  
Nathan Romero Muelas (3),  
New York City Department of  
Transportation (8),  
NIPPaysage,  
NYC Dept. of Design & Construction,  
Nyréns Arkitektkontor (2),  
Nyréns Arkitektkontor,  
Off-Ground,  
Olivier Palatre Architectes,  
OMGEVING,  
Open Streets Detroit,  
Østengen & Bergo (3) AS,  
Patrick Sullivan,  
Paul Krueger (Flickr),  
Penoyre & Prasad,  
People For Bikes,  
Performance Grass Pty Ltd.,  
Plan B (3),  
Rambøll Denmark A/S,  
Rasmus,  
Flindt Pedersen,  
Rasmus Hjortsho,  
Recetas Urbanas,  
Mike Roemer,  
Rosebank Landscaping,  
Bela Rua,  
Sander-van-der-Torren,  
Seattle Green Lane Project,  
Jean-Michael Seminario,  
Shma,  
Signe Find Larsen,  
www.sitephocus.com,  
SOM,  
Squire and Partners,  
Stanic Harding,  
Stoss,  
Streetlife,

Substance SIA,  
Superstock/Vostock Photo (9),  
Susan (Flickr),  
Sustrans,  
Sweet Lime Photo,  
Terence Ong,  
Ty Stange,  
TEXTIL. Культурный центр,  
Brouwerij Troost,  
The ADI Group,  
Tom Rossiter,  
Tomasz Majewski,  
Turenscape (3),  
Urbicus Landscape Architecture,  
Dirk Verwoerdwel,  
Village Building Convergence,  
Vladimir Zlokazov (Flickr),  
VRTEC BLED,  
White,  
www.szajewski.com,  
Александр Акишин,  
Игнат Козлов,  
Михаил Мокрушин,  
Даня Пономарев,  
Федор Телков,  
Евгений Чудинов,  
МАЙСТЕРНЯ МІСТА,  
Общественное пространство  
«Лето в Центре»,  
Парки Татарстана,  
Тарас Бовт



