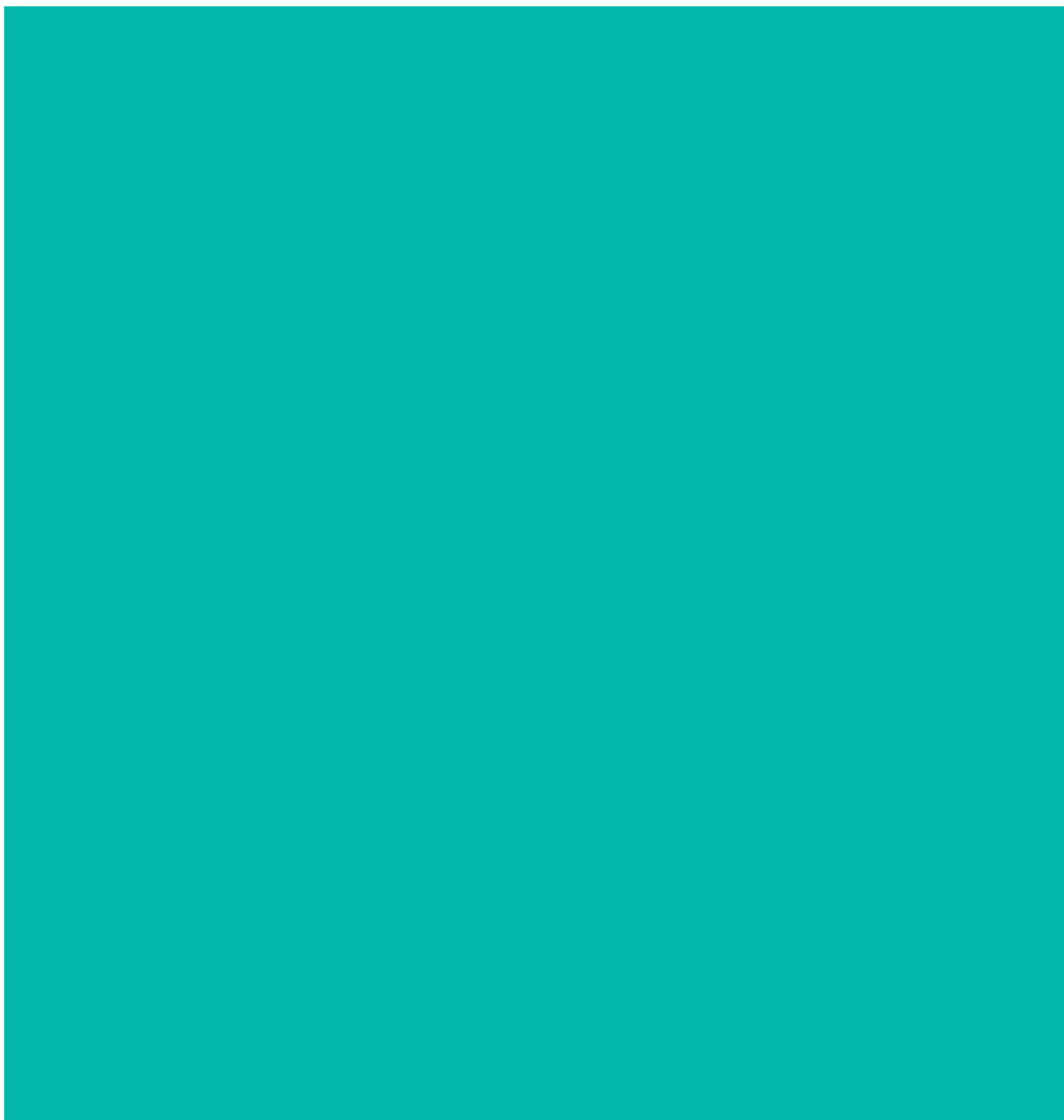


Карта дій:



шлях до сталого
розвитку громад



ВСТУПНЕ СЛОВО

На сьогодні громади в Україні мають можливість працювати ефективно, довгостроково планувати та реалізовувати проекти, які покращують якість життя. Реформа децентралізації виявляє ефективних менеджерів на місцях, здатних вдало скористатися новими можливостями. Саме такі люди беруть на себе певні зобов'язання і відповідальність, успішно працюють в інтересах громад.

Інколи здається, що можливості занадто обмежені, кількість ресурсів недостатня і підтримки від однодумців мало. В таких випадках варто розглянути успішний досвід реалізації схожих проектів в інших містах України, долучити до обговорення експертів та громадських активістів, які ефективно впроваджують зміни на місцях.



В рамках проекту “Підтримка реформи децентралізації в Україні” Всеукраїнською громадською організацією «Громадянська мережа «ОПОРА» у співпраці з КУ Інститут міста у Львові було реалізовано проект щодо зміцнення громади Сихова шляхом напрацювання Стратегії розвитку громади Сихова спільно із представниками влади, мешканців, бізнесу та інших зацікавлених сторін.

Зауважимо, що результати проекту дають можливість напрацювати план дій для активізації громад в місті, громад, які є містами, об'єднаних територіальних громад. Задля якісного масштабування досвіду додатково були враховані результати проектів, які також сприяють розвитку спроможності громад у місті Львів та області.

Саме тому ця дорожня карта є дієвим інструментом, що допоможе ініціативним групам, організаціям громадянського суспільства та представникам органів місцевої влади, які не просто спостерігають, але й беруть на себе відповідальність за процес перетворень, стати ключовими агентами змін у своїй громаді.



Інститут міста



«Зміцнення громад заради сталого розвитку міста»



Проект спрямований на активізацію локальних громад міста, співпрацю з громадськими активістами, а також налагодження ефективного діалогу мешканців з місцевою владою через залучення у процес планування та прийняття рішень



Програма ЄС

ВГО «Громадянська мережа «ОПОРА» у співпраці з КУ Інститутом міста.



“План дій для зміцнення громади” в рамках проекту «Підтримка реформи децентралізації в Україні»



Метою проекту є підвищення можливості органів місцевого самоврядування сприяти підзвітності влади через залучення громадськості задля ефективного впровадження реформи децентралізації в Україні.



Посольство Великої Британії в Україні

ЛМГО “Центр інформаційного консалтингу” Спільно з Центром політико-правових реформ



“Підвищення спроможності громадськості в Львівській області впливати на реформи”



Проект покликаний посилити спроможність організацій громадянського суспільства у Львівській області впливати на органи державної влади та місцевого самоврядування з метою прискорення реформ.



Програма МАТРА Посольства Королівства Нідерландів в Україні

ХТО МОЖЕ СТАТИ РУШІЄМ ЗМІН

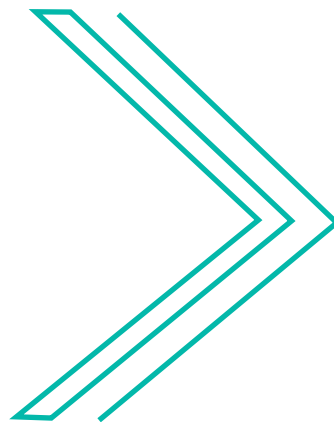
Дорожню карту може використовувати кожен зацікавлений у розвитку своєї громади.

Модератором, організатором чи менеджером процесу втілення дорожньої карти є будь-яка ініціативна група, організація громадянського суспільства чи орган місцевого самоврядування (або його частина), цінностями якої є підзвітність громаді, відповідальність, відкритість та прозорість діяльності.

У цьому контексті **підзвітність** означає визнання та взяття на себе відповідальності за дії, результати, рішення, політики у відповідності із стратегією діяльності. Включає в себе обов'язковість звітування, пояснення та відповідальність за наслідки, які виникають.

Відповідальність полягає у дотриманні організацією власних зобов'язань, усвідомлення суті та значення діяльності, усвідомлення наслідків для розвитку громади та дій з погляду інтересів громади.

Прозорість діяльності та відкритість організації передбачає висвітлення інформації щодо організації та її діяльності у чіткій та зрозумілій формі для всіх зацікавлених сторін.





підзвітність

відповідальність

прозорість



Обов'язково: наявність напрацьованих механізмів співпраці та комунікації з мешканцями, владою та іншими організаціями, що займаються розвитком громади.

ЩО НЕОБХІДНО ЗРОБИТИ?

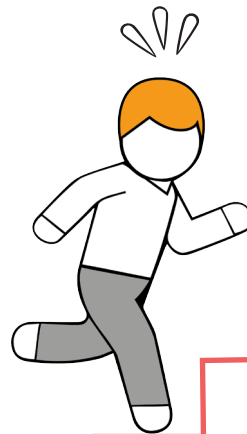
Дорожня карта - це не тільки покрокові дії, які необхідно здійснити заради результату, але й інформація про найефективніші інструменти, рекомендації та поради, що допомагають досягнути вимірювального успіху. Додамо, що власний досвід та розуміння унікальних особливостей громади - це важлива умова для якісної роботи.

Крок 1 : зібрати достатньо інформації про громаду, потреби і проблеми мешканців.

Крок 2: налагодити спільну роботу громадськості, представників органу місцевого самоврядування, бізнесу та сформувати робочу групу.

Крок 3: розробити стратегію розвитку громади за участі громадськості, представників органу місцевого самоврядування та експертів.

Крок 4: забезпечити механізм реалізації стратегії сталого розвитку громади



Крок 1:
зібрати
достатньо
інформації
про громаду,
потреби
і проблеми
мешканців



З метою підготовки та реалізації проектів розвитку громади, відновлення громадських просторів, ревіталізації територій, покращення інфраструктури важливо розпочати з вивчення громади та проведення досліджень. Відповідно, перший крок включає в себе (на вибір, в залежності від локальних особливостей):

➤ **кількісне соціологічне дослідження**

Першочергово потрібно сформуванати робочу гіпотезу про громаду на основі наявної відкритої інформації, історичних даних, типу забудови того чи іншого мікрорайону тощо. Після цього формується анкета, вибірка та маршрути для проведення дослідження.

Кількісне соціологічне дослідження дає можливість:

- з'ясувати соціальний портрет мешканців громади;
- визначити географічні межі громади;
- оцінити рівень довіри до інституцій, як громадських так і владних, мешканцями громади;
- оцінити умови проживання в громаді, якість життя мешканців, зокрема рівень благоустрою, екологічний стан, мобільність та транспорт, медичні та освітні послуги, громадський простір, зони для дозвілля та відпочинку;
- оцінити рівень матеріального забезпечення мешканців громади, соціально-демографічну ситуацію;
- з'ясувати практики активності мешканців у відношенні до питань розвитку та змін у їхніх громадах;
- визначити особливості спільного простору в громаді, зокрема його наявність, використання;
- визначити зв'язки мешканців, зокрема між сусідами у багатоквартирному будинку, по вулиці, по громаді.

Кількість респондентів для якісного збору інформації може бути 400 або 800 осіб. Наприклад, для дослідження всього міста Львова з кількістю населення 750 тис. було опитано 1200 респондентів. При формуванні результатів дослідження в розрізі міста була врахована кількість населення в кожному з мікрорайонів. До прикладу, в районі Санта-Барбари чи Рясне 1 живе зовсім інша кількість львів'ян, аніж в Середмісті чи Личакові. Саме тому, використовуючи дані про кількість виборців, зареєстрованих на виборчих дільницях (враховуючи межі цих дільниць) були розраховані зважувальні коефіцієнти для кожного із

мікрорайонів. Таким чином, частка відповідей одних районів могла бути зменшена, а інших – відповідно збільшена. Для проведення дослідження не обов'язково звертатися до професійних соціологічних агенцій та витратити значні фінансові ресурси.

➤ якісні соціологічні дослідження

Глибинні інтерв'ю з мешканцями громади, фокус-групове дослідження: експертні обговорення, спілкування з громадськістю, проективна методика фокус-груп (дозволяє визначити основні потреби мешканців), проективна методика «продовжити речення» (дозволяє вивчити бачення мешканців своєї громади)

➤ історичні та краєзнавчі, наукові дані (історики, науковці, архів, інформація від екскурсіводів)

Такого типу інформацію можна отримати на відповідних кафедрах навчальних закладів та наукових установ міста

Під час дослідження громади Сихова в рамках проекту «План дій для зміцнення громади» було використано результати школи «Сихів: Простори. Пам'яті. Практики», яка була проведена командою центру міської історії. Завжди шукайте однодумців, добре аналізуйте інформацію з відкритих джерел та у соціальних мережах, також потрібно змістовно вивчити схожі/аналогічні активності, які тим чи іншим чином впливають на розвиток громади в періоді “вчора-сьогодні-завтра”.

➤ аналіз офіційних реєстрів та активностей ГО, ОСН, ОСББ, які є основними формами організації мешканців та через які громада може захищати свої передбачені законом права та відстоювати інтереси; (ідентифікація реально діючих,

Для отримання даних з конкретного реєстру необхідно подати інформаційний запит до територіального управління юстиції, зразок запиту в додатку 1. Для прикладу, у місті Львові про активні ГО також можна отримати інформацію і у Відділі громадського партнерства Управління «Секретаріат ради» ЛМР.

➤ аналіз статистичної інформації: соціально-демографічних характеристик населення;

Статистична інформація отримана за офіційними запитами до структурних підрозділів ЛМР, Головного управління статистики та інших установ. Важливим моментом у комунікації

заявника та виконавця є телефонна розмова, що дозволяє пересвідчитись про отримання листа, а також дізнатися нюанси щодо запитуваної інформації.

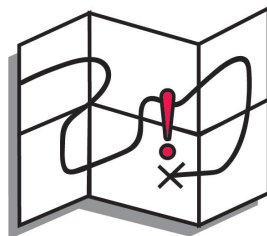
> публічна інформація щодо діяльності органу місцевого самоврядування (апарату міського голови, виконкому та депутатів ради), державних підприємств, установ та організацій, які дотичні до процесу розвитку громади;

Отримання інформації через: інформаційні запити, звернення громадян, проекти рішень, офіційні сайти органів виконавчої влади та місцевого самоврядування. Інформацію можна отримати у електронному форматі.

> формування карти проблем та потреб громади

У Львові команда ГО "Urban Ideas" створила такий ресурс, як Карта ідей, що відображає на google-карті точки - історії про реалізовані ідеї та такі, що тільки будуть реалізовуватися. Це Ідеї стосовно громадських просторів міста, коворкінги, ком'юніті-центри, соціальні центри, приміщення спільного використання, ідеї з озеленення чи сортування сміття. Такий проект був реалізований у 2016 році в рамках конкурсу соціокультурних проектів «Зробимо Львів кращим!», в рамках проекту "Громади в дії". Ще раніше, команда ГО "Urban Ideas", створили Карту проблем Львова, де на тому ж ресурсі відображаються різні "проблемні точки" міста - з дуже різними проблемами мешканців, починаючи від відсутнього смітника і зламані лавки, закінчуючи впорядкуванням парків і озер.

Наприклад, у Києві створено карту MAP ME HAPPY, яка відображає місця так званої, "щасливої урбаністики" та вдосконалення громадського простору. Проект закликає містян і туристів відмічати на карті місця, які викликають у них позитивні емоції та спонукають покращувати інші локації.



РИЗИКИ

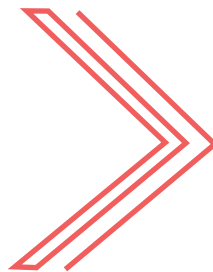
- методологічні ризики (неякісно створений інструментарій дослідження, помилки у запитаннях анкети; нерепрезентативно сконструйована вибіркова сукупність дослідження)
- компетентність інтерв'юера (опитування відповідно до маршрутних листів; вміння налагоджувати комунікацію з респондентами; відповідальність та 100% заповнення за анкети)
- методичні ризики (дотримання квот вибірки під час польових робіт; заповнення бази даних; обрахунок індексів; інтерпретація даних)
- необізнаність представників громади в основних функціях та компетенції різних органів влади та місцевого самоврядування, пасивність
- небажання йти на контакт чи взагалі брати участь у чому-небудь
- застаріла інформація у відкритому доступі
- неадекватне висвітлення інформації журналістами (перекручування інформації)



Отже, результат - це структурована інформація стосовно громади, яка була зібрана з різних джерел та проаналізована за участі експертів. Цей документ стане основою для подальшої роботи, для обговорення з окремими цільовими групами. За підсумками перелічених активностей потрібно сформулювати звіт, який дає можливість розробити уніфіковану систему збору інформації для прийняття ефективних управлінських рішень у громаді, а також підготовки якісних проєктів.

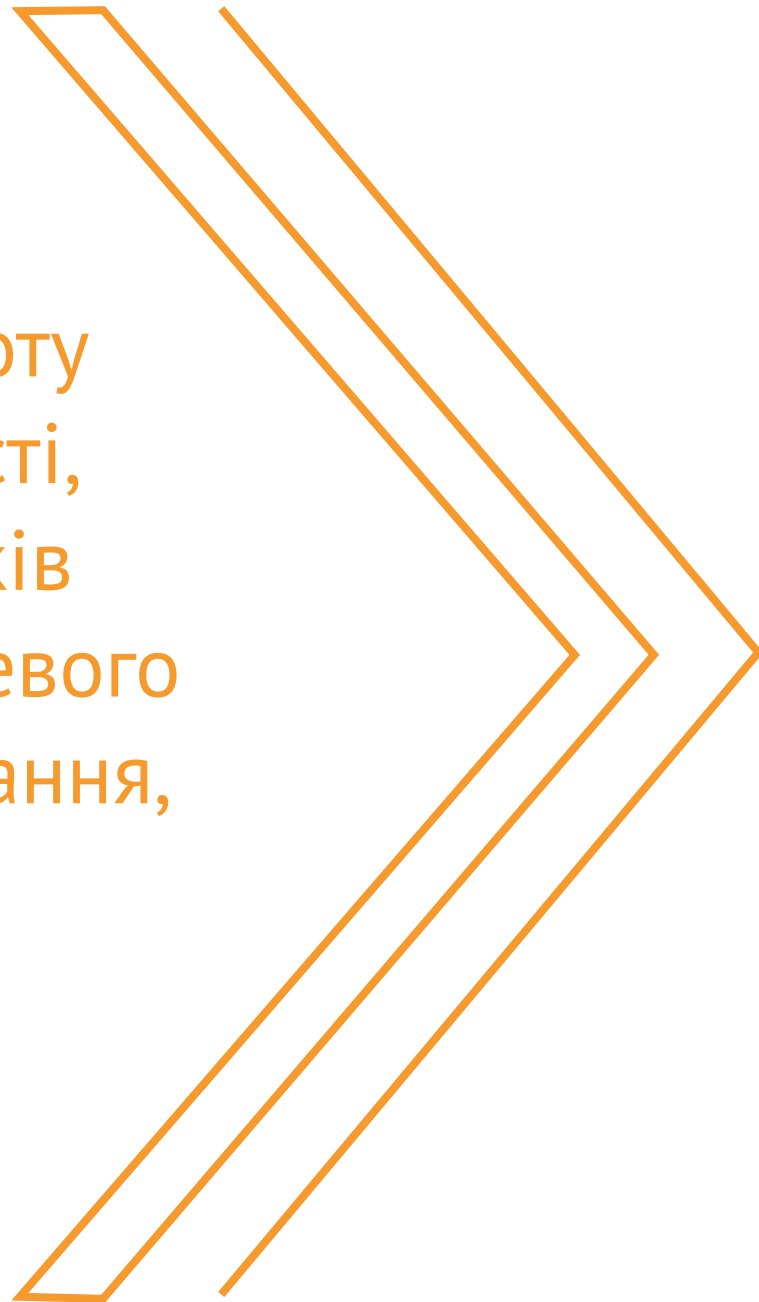
Такий шаблон аналітичної довідки про громаду є одним з обов'язкових розділів майбутньої стратегії розвитку цієї ж громади. Наголосимо, що цей етап є надзвичайно важливим для розуміння поточного стану розвитку громади, наявних проблем і перспектив.

Допускаємо, що у процесі збору інформації можуть бути виявлені стратегічні документи, плани і програми розвитку громади, - тоді потрібно обов'язково організувати процес їхнього обговорення/перегляду/уточнення. А головне - поширення інформації про зміст цих документів серед широкого кола громадськості.



Крок 2:

налагодити
спільну роботу
громадськості,
представників
органу місцевого
самоврядування,
бізнесу.
Сформувати
робочу
групу.



➤ пошук та формування бази контактів зацікавлених та активних мешканців

Пошук зацікавлених та активних мешканців потрібно проводити під час кількісного та якісного соціологічного дослідження, отримуючи контактні дані (телефон, електронна адреса, адреса проживання) мешканців. На усіх зустрічах вести реєстраційний лист, зразок у [додатку 1](#). Окрім того, хорошим джерелом інформації можуть стати різноманітні спільноти у соціальних мережах. Усю інформацію варто систематизувати, створити єдиний документ для зручного користування.

Для того, щоб налагодити партнерство та комунікацію із мешканцями, потрібно проводити неформальні зустрічі, обговорення, дискусії. Темати таких зустрічей можуть бути результати проведених досліджень, зібрана інформація про громаду чи інші питання, які виникали під час КРОКУ 1, і були важливими для громади.

Потрібно правильно та змістовно подавати інформацію, спонукати учасників зустрічі до дискусії, яка буде мати конкретні результати - пропозиції, рішення. Зустрічі потрібно проводити у комфортних місцях, що сприяють неформальному спілкуванню. У Львові такими місцями для зустрічей були бібліотеки, приміщення шкіл та дитячих садочків за попереднього погодження з керівництвом, медіатеки, коворкінги, що розташовувалися у громадах. Оптимальний час зустрічей у вечірній час (після 17:00) буднів. У вихідні дні кожна громада мала свої особливості стосовно часу та місця проведення.

➤ залучення активних ОГС

На основі інформації, зібраної на попередньому етапі, варто визначити найбільш зацікавлені і конструктивні організації громадянського суспільства, провести зустрічі з їхніми представниками. Для ефективних і сталих партнерських стосунків доцільним є розробка та укладання меморандумів про співпрацю.

Зустрічі з організаціями краще проводити на нейтральній території, усі підсумки та домовленості дублювати у електронних листах. Також важливим елементом налагодження комунікації та співпраці є проведення спільних заходів (тренінги, воркшопи, фестивалі, толоки тощо).

➤ залучення місцевих органів виконавчої влади

Працівники виконавчих органів - це професійна та досвідчена спільнота, кожен з яких компетентний у різних сферах життєдіяльності громади. Саме вони здійснюють управління громадою, вирішують актуальні проблеми, напрацьовують плани та

реалізують їх. Відповідно, їх не можна ігнорувати, а навпаки необхідно максимально залучати до активної співпраці, запрошувати на зустрічі з іншими зацікавленими сторонами, активно комунікувати.

Не зважаючи на велику кількість формальних методів співпраці, не варто забувати про неформальну комунікацію - спілкування в соцмережах, телефоном, запрошення на антиконсервативні зустрічі. Однак, з досвіду, є окремі посадові особи, для яких є необхідним офіційний лист-запрошення (паперового чи електронного зразка), та організація зустрічей у робочий час. На зустрічах з представниками органів влади потрібно уточнити інформацію щодо наявності стратегій розвитку громади, планів, програм соціально-економічного розвитку. Особливу увагу варто приділити бюджету для аналізу ключових напрямків фінансування чи важливих міських проектів. Також потрібно опрацювати інформацію щодо виборчої програми голови громади. Програма може містити перелік пріоритетних проектів та ідей для реалізації, відповідно до якої формують свої плани роботи окремі структурні підрозділи органів виконавчої влади.

➤ залучення депутатів

Депутати є делегованими представниками громади до органів місцевого самоврядування. Вони на добровільних засадах безоплатно представляють інтереси мешканців у раді. Їхня роль у процесі розвитку громади є важливою, бо саме вони затверджують політики на відповідному рівні, програми розвитку, стратегії, бюджету. Депутати є ключовими лобістами процесу розвитку громад, а тому їх залучення і співпраця із ними є дуже важливими. Існують різні способи комунікації із депутатами - від офіційних прийомів мешканців до неофіційних комунікацій через соціальні мережі, по телефону тощо.

Важливо пам'ятати, що окремі депутати не можуть відступати від ідеології, принципів та політики партії, не зважаючи на особисту думку. Тому потрібно детально проаналізувати їх діяльність, аби розуміти суть зацікавленості, прийоми їх впливу, канали комунікації.

Окремі грантодавці надають кошти для реалізації проектів відповідно до принципу аполітичності. Про це потрібно пам'ятати у процесі співпраці з депутатами та представниками політичних партій з метою уникнення непорозумінь та використання проекту для політичної промоції. Пильнуйте наявність рекламних банерів тощо у місцях зустрічей.

Зазвичай, активними депутатами громади є їх безпосередні представники, але не потрібно забувати про депутатів інших округів, співпраця з якими допоможе досягти успіху у прийнятті тих чи інших рішень з розвитку громади у місцевій раді.

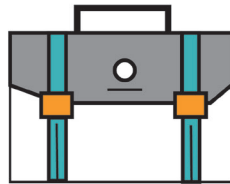
> залучення бізнесу

Представники бізнесу є одними з ключових стейкхолдерів розвитку тієї чи іншої громади, оскільки вони реалізують свою діяльність на території певної громади, розпоряджаються ресурсами громади, залучають працівників з громади та надають послуги тій чи іншій громаді. Окрім того, вони володіють певними грошовими та матеріальними ресурсами і таким чином можуть активно долучатися до розвитку громади.

Налагодження співпраці з бізнесом є важливим етапом розвитку громади.

Бізнес вимагає чіткості та лаконічності, оскільки час - це гроші. Рекомендуємо сформувати чіткий перелік пропозиції співпраці з тим чи іншим бізнесом, а також окреслити вигоди від співпраці для усіх сторін.

Зазвичай представники бізнесу не відвідують відкритих загальних зустрічей, саме тому потрібно зібрати максимум інформації від них перед відкритими зустрічами з громадою, а також проінформувати про результати таких зустрічей та подальший план дій.



РИЗИКИ

- пасивність людей
- зрив зустрічей через окремих проактивних мешканців, які можуть відстоювати чийсь інтереси
- проведення зустрічей у приміщеннях міської ради чи комунальних підприємств (ЖЕКів)
- конкуренція між ОГС
- лобіювання бізнесом інтересів, які суперечать інтересам громади
- неформальна комунікація може стати перешкодою для напрацювання професійних рішень
- “заполітизованість” співпраці між дійовими особами системи: “влада-громада-бізнес”
- небажання цільових аудиторій іти на компроміс
- криза довіри: громадськість має стереотипні бачення щодо влади та бізнесу і навпаки

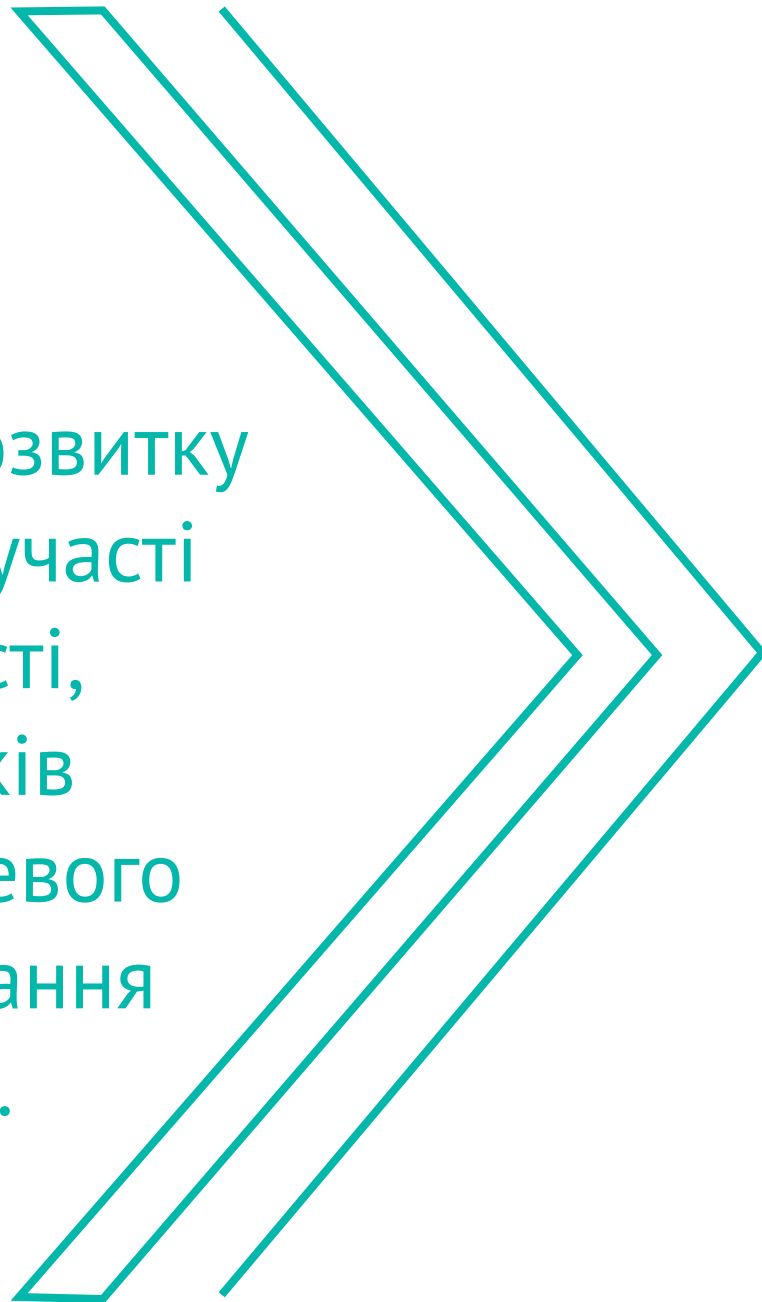


Отже, важливим етапом розбудови довіри між ключовими зацікавленими сторонами розвитку громади є ефективна та правильна комунікація. Кожна зустріч з тією чи іншою групою осіб повинна бути добре продуманою та спланованою. Рекомендуємо використовувати практичні поради посібника “Модератор громадських зустрічей”, що був розроблений командою проекту GIZ GmbH у місті Львові. Важливо забезпечити зворотній зв'язок після кожної зустрічі, а також використовувати ті канали комунікації, які є найбільш ефективними для кожної групи людей. Результатом буде сформована мережа активістів та “вболівальників” ідеї. Також буде сформована база даних контактів та створено неформальний майданчик для спілкування. Цей етап має бути якісно реалізований, адже від цього залежить подальша ефективність роботи над ідеями та проектами розвитку громади. Наголосимо, що відвертість та чесність у роботі з цільовими групами, а також зрозумілий заклик, є запорукою довіри та продуктивної роботи у майбутньому.



Крок 3:

розробити
стратегію розвитку
громади за участі
громадськості,
представників
органу місцевого
самоврядування
та експертів.



➤ **напрацювання SWOT аналізу**

SWOT аналіз (аббревіатура з англ. мови Strengths Weaknesses Opportunities Threats) - це метод експертного аналізу, який дає можливість швидко з'ясувати сучасний стан та відповісти на питання "Де ми зараз знаходимося?". Його переваги полягають у швидкій оцінці громади без попереднього глибокого вивчення інформації, а на основі відчуттів учасників зустрічі. Зразок SWOT аналізу у [додатку 2](#).

Основними елементами SWOT-аналізу є :

Визначення сильних сторін. Сильними сторонами є наявні природні та людські ресурси, соціальні, інфраструктурні та інші особливості громади, які приносять користь для розвитку громади.

- **Визначення перспектив, можливостей.** Перспективами є можливі вигоди від наявних природних та людських ресурсів, соціальних та інфраструктурних особливостей громади, які можна отримати вже чи в процесі розвитку громади.
- **Визначення слабких сторін.** Слабкими сторонами є наявні особливості природних та людських ресурсів, соціальні, інфраструктурні та інші особливості громади, які не приносять користь для розвитку громади, чи потенційно можуть створити ризики та загрози при неврахуванні їх при розвитку громади.
- **Визначення загроз, ризиків.** До загроз можна віднести усі згубні явища, процеси, події, або діяльність людей в громаді, які можуть негативно вплинути на розвиток громади в майбутньому.

Незважаючи на те, що цей метод є експертним, його можна проводити із залученням представників громади при обов'язковій підтримці незалежного модератора. Кожна група, яка складається із різних зацікавлених сторін, визначає сильні та слабкі сторони, перспективи та небезпеки. Після цього, кожна група презентує напрацьовані результати іншим групам, а модератор сумує та озвучує всі твердження. Результатом роботи є спільно визначені сильні та слабкі сторони громади, перспективи та небезпеки розвитку, які сформовані у вигляді таблиці та додатково розіслані усім зацікавленим сторонам для можливого уточнення чи доповнення.

➤ **напрацювання візії та мрій**

Візія - це ідея щодо образу майбутнього. Напрацювання візії є одним із кроків щодо створення стратегії, як документу. Важливо також спільно із представниками громади, влади та бізнесу розробити неформальну візію і мрії, щоб всі могли дати відповідь на запитання “Де саме ми хочемо бути в майбутньому?”, “Як буде виглядати наше місто/село через певну кількість років?”.

Для отримання цієї візії майбутнього учасникам зустрічі варто задати два запитання приблизно такого змісту:

1. “Уявіть собі, що Ви прокинулися зранку у 2027 році і вийшли на вулицю. Опишіть особливості, які Ви спостерігаєте у своїй громаді. Для цього максимально використовуйте прикметники”.
2. “Уявіть собі, що Ви прокинулися зранку у 2027 році. Опишіть себе, як члена громади. Зазначте якими знаннями, вміннями та навичками Ви володієте. Опишіть також своїх друзів, рідних, знайомих, просто членів Вашої громади”.

Отримувати інформацію від представників громадськості для напрацювання візії можна також не безпосередньо на зустрічах, а через інтерв'ювання окремих людей, проведення фокус-групових досліджень/обговорень, а також онлайн-опитувань через електронні листи/форми. Відповіді допоможуть з'ясувати особливості видимої частини громади - збудованої інфраструктури, природи, а також невидимої частини - своє місце та роль в громаді; особливості та цінності людей, які творять цю спільноту.

*Варто зауважити, що опрацювання результатів обговорень потрібно доручити експерту, який має досвід напрацювання стратегій та формування візій. У кінцевому результаті візія повинна бути сформована у 1-2 речення. Зі зразками візій можна ознайомитися у **додатку 2**.*

➤ **напрацювання проектів та пріоритетів**

Стратегія визначає пріоритети розвитку та містить конкретний план дій, який потрібно втілити через реалізацію проектів. Він включає в себе перелік проектів, заходів, реалізація яких в цілому призведе до реалізації стратегії та досягнення сформованої візії. Відповідно, грамотне і чітке формування переліку пріоритетних проектів - одне з ключових завдань на цьому етапі. Саме тому при створенні Стратегії варто володіти досвідом у сфері створення та реалізації проектів, складання бюджетів тощо. Приклади того як описувати проекти та складати бюджет додаємо у **додатках**

4 та 5. Додатково потрібно розуміти процес формування місцевого бюджету для можливого внесення пропозицій на наступні роки.

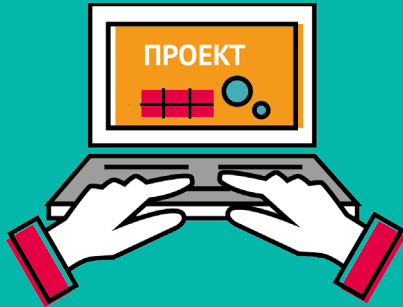
Напрацьовувати проекти спільно із широким колом громадськості доцільно проводити у такій послідовності:

- кожен учасник зустрічі на окремих картках записує проекти та ідеї
- фасилітатор розділяє учасників на декілька груп
- учасники в групах обговорюють та групують свої ідеї та проекти, об'єднують схожі та визначають найважливіші
- кожна група презентує проекти, які вони вважають найважливішими
- фасилітатор групує проекти на фасилітаційній дошці, які презентуються для визначення пріоритетних напрямків
- після визначення найпріоритетніших проектів, кожен учасник презентує проекти, які він записував спочатку і фасилітатор додає їх на фасилітаційну дошку, групуючи із найпріоритетнішими або утворюючи нові групи
- Результатом роботи учасників зустрічі є напрацьовані та згруповані за напрямками проекти.

На зустрічах із широким колом громадськості доцільно напрацьовувати чорнові варіанти проектів та визначитися із 3-4 пріоритетами розвитку.

> напрацювання системи моніторингу стану реалізації стратегії

Моніторинг стану реалізації Стратегії розвитку громади є одним із розділів Стратегії і детально прописується у документі, який затверджують депутати. Для ефективного моніторингу потрібно створити моніторингову групу, за участі представників влади та громадськості, - оскільки вони є основними дійовими особами у процесі реалізації.



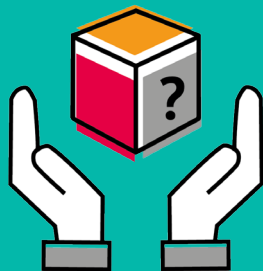
моніторинг виконання
проектів



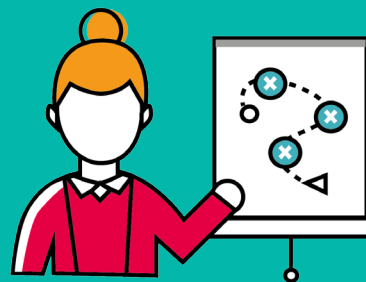
коригування за
необхідності

Які функції моніторингової групи?

формування пропозиції



звітування громаді про
стан реалізації стратегії.



Голова моніторингової групи повинен мати можливість постійно комунікувати із представниками виконавчих органів влади та із представниками громадськості.

У **додатку 6** подаємо зразок розділу щодо моніторингової групи у Стратегії розвитку громади Сихова у місті Львові.

Акцентуємо увагу на тому, що роль громадськості у процесі моніторингу реалізації Стратегії є дуже важливою. Користуючись правом на інформацію щодо діяльності органів влади та організацій громадянського суспільства, представники громадськості повинні контролювати діяльність влади у сфері реалізації Стратегії розвитку громади. Це особливість відповідального громадянського суспільства, яка стає визначальним фактором подальшої спроможності розвитку громади.

➤ **формалізація та затвердження Стратегії розвитку громади.**

Завершення та формалізацію Стратегії розвитку громади необхідно проводити після всіх обговорень та напрацювань із громадськістю, створивши робочу групу у складі одного або двох представників від органу місцевого самоврядування, громадськості та експерта. Завданням робочої групи буде детально пропрацювати кожен проект та підготувати формальний текст Стратегії розвитку громади.

Затвердження Стратегії розвитку громади відбувається шляхом голосування на сесії депутатами місцевої ради. Для затвердження Стратегії потрібне активне лобювання серед депутатів та членів громади. Доцільним є проведення PR- кампанії в громаді та, за потреби, адвокасі кампаній. Відповідно, необхідно провести зустрічі із усіма депутатськими фракціями місцевої ради, комісіями депутатів, членами виконкому та керівниками підрозділів місцевої ради, детально розповісти про процес напрацювання документу стратегії та важливості його існування як такого. На зустрічах потрібно погодити всі спірні питання та заручитися підтримкою зацікавлених сторін. Рекомендуємо залучити до промоційної кампанії стратегії відомих, авторитетних людей із громади, які підтримують стратегію та готові долучатися до моніторингу її виконання.

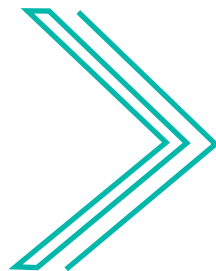
Загальний текст стратегії повинен складати 10-11 сторінок. У тексті потрібно уникати складних формулювань або ж тез, які можуть по-різному трактуватися.

РИЗИКИ

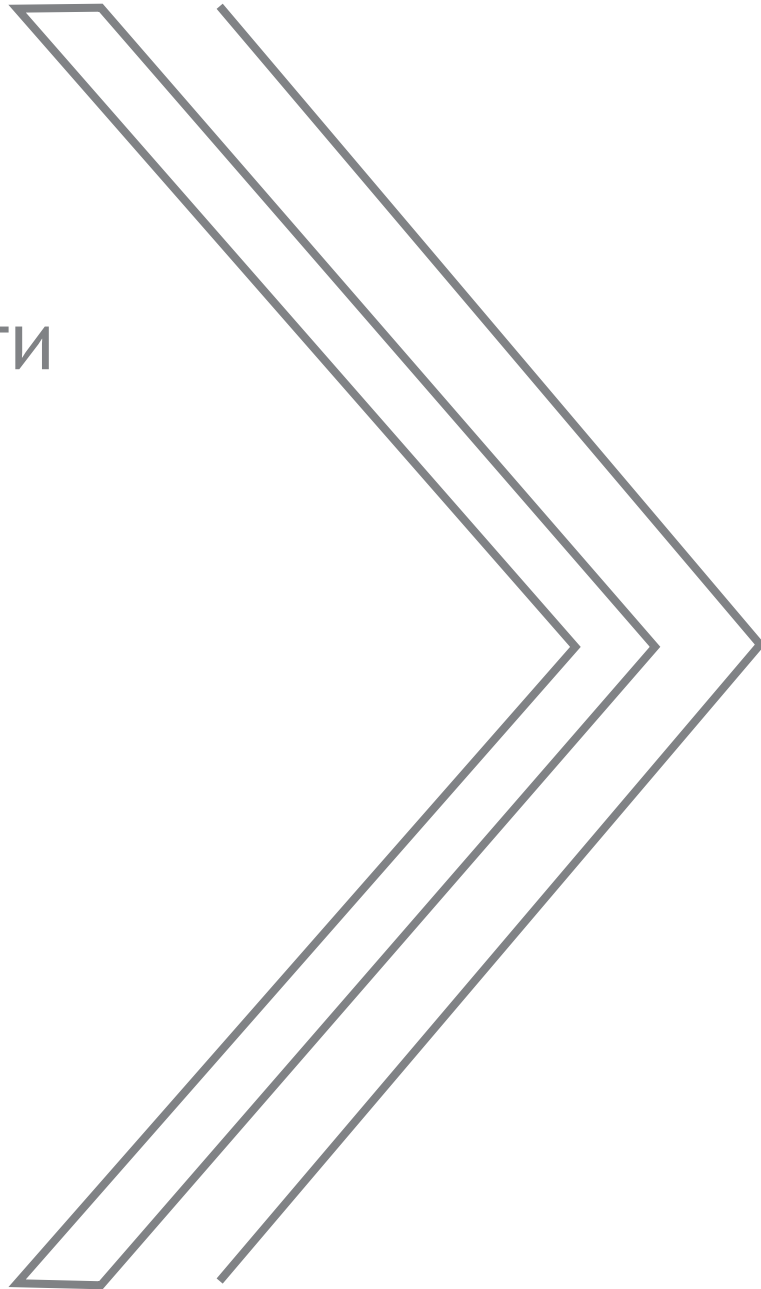
- політичні
- недостатня компетенція експерта, команди експертів
- заангажованість модератора зустрічей, необ'єктивність
- низька активність громадськості на зустрічах або чисельна перевага тільки однієї групи населення (наприклад, представники міськради)
- небажання йти на компроміси з боку громадськості, влади, інших зацікавлених сторін
- недостатнє публічне висвітлення процесу створення стратегії
- представлення ідей та пропозиції тільки частини активного соціуму громади
- склад моніторингової групи може бути непостійним
- моніторингова група може не сформуватися через брак відповідальності довіри/компетенцій
- низький рівень відповідальності членів моніторингової групи
- політичні амбіції членів моніторингової групи можуть завадити адекватній роботі



Отже, стратегічне планування - це важливий і необхідний крок для збалансованого розвитку будь-якої громади. Тільки постійна співпраця між усіма зацікавленими сторонами та належне обговорення усіх важливих питань розвитку громади за участі великої кількості різнопрофільних представників і об'єктивного модератора може дати справді гарний результат. Впровадження на практиці стратегічного планування дає ряд переваг, оскільки воно змушує спільноту більш чітко визначати свої завдання і політику; веде до кращої координації зусиль членів громади і визначення показників діяльності для наступного контролю; привчає управлінців та владу постійно мислити перспективно і готувати громаду до змін. Звісно, стратегія це гнучкий документ, який потребує оновлень та актуальних деталей, тому для ефективної реалізації необхідно створити моніторингову групу із представників громадськості та влади, яка буде моніторити виконання проєктів, коригувати, формувати додаткові пропозиції, звітувати громаді про стан реалізації стратегії.



Крок 4:
забезпечити
механізм
реалізації
стратегії
сталого
розвитку
громади



З метою ефективної реалізації затвердженої стратегії розвитку громад важливу увагу потрібно приділяти ключовим проектам у пріоритетних напрямках стратегії. Окремі проекти можуть бути реалізовані органами місцевого самоврядування, а частина проектів закріплена за різними ГО, громадськими ініціативами тощо. При підготовці та реалізації проектів потрібно чітко дотримуватися стратегії, а також прописаних кількісних та якісних показників ефективності того чи іншого проекту.

Існує декілька можливостей реалізації проектів відповідно до стратегії:

> реалізація проектів громадськими організаціями, ОСББ та ОСН

Для того, щоб реалізувати ідеї проектів можна рухатися двома шляхами: краундфандинг (спільнокошт) або залучення грантових коштів.

Краундфандинг - це спосіб фінансування, що заснований на добровільних внесках, який не потребує великих зусиль для того, щоб офіційно реєструвати організацію тощо. Для цього існує низка краундфандинг-платформ з простою формою реєстрації, опису проекту для збору коштів.

З метою отримання грантових коштів не достатньо бути просто ініціативною групою, а потрібно діяти в певній організаційно-правовій формі. Це може бути громадська організація, ОСББ (об'єднання співвласників багатоквартирного будинку), ОСН (орган самоорганізації населення). Необхідно зважати, що ОСББ та ОСН може подаватися лише на проекти, спрямовані на досягнення своїх статутних цілей - наприклад, на термомодернізацію для ОСББ. Щодо громадської організації - це оптимальна форма діяльності та можливість ефективно співпрацювати як з місцевими органами самоврядування, так і подавати проекти на відкриті міжнародні конкурси.

> громадський бюджет

Ще один з інструментів реалізувати власну ініціативу, але за дещо інакшою схемою. У цьому випадку мешканці безпосередньо можуть вплинути на розподіл бюджетних коштів та запропонувати першочергові проекти розвитку своїх громад.

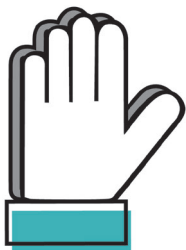
Громадський бюджет



подання проектів



розгляд виконавчими
органами влади



голосування жителями
міста



погодження
переможців

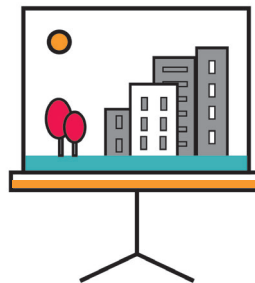


реалізація
проектів

У Львові існує декілька можливостей отримати фінансування на реалізацію проектів ГО. Одним із інструментів є конкурс соціально-культурних проектів ЛМР “Зробимо Львів кращим!”. Конкурсом передбачено фінансування проектів у таких напрямках: культура; туризм; освіта; соціальний захист; розвиток громадянського суспільства; інформаційні технології та інновації; поводження з відходами. На 2018 рік максимальна сума гранту одного проекту зіставляє 100 тис. грн.

Ситуація з громадським бюджетом виглядала у 2017 році у Львові наступним чином. Усього було подано 259 проектів. Найбільша частка (27%) стосувалася проектів за напрямком “освіта”. За період голосування 109 389 голосів було віддано за проекти. Оскільки через значний ажітаж серед освітніх проектів громадський бюджет мешканці жартома називали “шкільний бюджет”. Тому при використанні цього інструменту реалізації власних ідей потрібно враховувати локальні особливості, загальну активність мешканців, оцінити проекти-конкуренти та організувати активну промоційну кампанію.

Окремо варто згадати про краудфандинг в рамках проекту “Громади в дії”. Дофінансування проектів з покращення благоустрою у обсязі 30% від мешканців було однією з вимог проекту. Після напрацювання проектів спільно з мешканцями та архітекторами розпочинався збір коштів. Збором коштів займався делегований громадою представник, який попередньо зібрав не менше 20 підписів мешканців своєї громади та уклав відповідну угоду з Інститутом міста. Для збору коштів було відкрито окремий банківський рахунок, та розроблено “чекові книжки” (зразок у [додатку 7](#)). В результаті, кінцева виписка з рахунку і наявні корінці у мешканців і були тим підтвердженням, що кошти були зібрані прозоро та у повному обсязі.

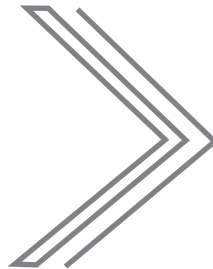


РИЗИКИ

- неефективне поширення інформації щодо загальної реалізації стратегії та проектів
- неузгодженість проектів реалізації стратегії між органами самоврядування та ОСГ
- відсутність відповідальних сторін за організацію пошуку коштів та реалізації проектів
- розмите формулювання проектів
- постійна орієнтація на вимоги грантодавців та відступ від специфічних цілей проектів громади
- маніпулювання громадською думкою зі сторони опонентів та окремих осіб



Отже, при реалізації стратегії розвитку громади не варто забувати про те що громадськість може залучати ресурси та брати на себе реалізацію окремих проектів через діяльність ОСББ, ОСН, громадських організацій, використовуючи інструменти громадського бюджету, краундфандингу, грантові можливості тощо. Не залежно від того, який із способів пошуку інвестицій використовується - необхідно враховувати, що ідея повинна бути детально зважена з обґрунтованим бюджетом, чітко прописаними цілями та заходами, а презентація ідеї для потенційних спонсорів повинна бути досконало продумана.



ВИСНОВКИ

Кожен із етапів розвитку громади складається із послідовних та паралельних дій, які мають свої поступові результати. Їх досягнення потребує не просто спостереження та допомоги від організацій громадянського суспільства, мешканців, влади та бізнесу, а й активного процесу взяття на себе відповідальності за виконання конкретних дій. Так, потрібно усвідомлювати, що наші особисті вчинки можуть неабияк сприяти перетворенням, які повинні відбуватися в громаді. Сьогодні кожен з нас має можливість взяти на себе відповідальність та завзято долучитися до творення нових підходів та креативних рішень у сфері управління своїм містом, селом, ОТГ.

Звісно, тільки в партнерстві можна знайти рішення, яке буде ефективне та дієве для громади в цілому. Модель співпраці між органами місцевого самоврядування та недержавними організаціями, громадою має базуватися на системі взаємовпливу та взаємоконтролю, а механізми спільноті передбачають абсолютно прозоре планування та здійснення діяльності.



ДОДАТКИ

Додаток 1

Список учасників презентації стратегії розвитку громади Сихова 29.09.2017

№	Прізвище та ім'я	Телефон	Е-мейл	Підпис
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

Додаток 2

SWOT аналіз громади



SWOT-аналіз мікрорайону

Сильні сторони

- Зелені зони (ріс)
- Велоструктура (навантажувальні велодоріжки)
- Спорт (клуби, стадіон на Кам'яні)
- Населення (густозаселений район, велика кількість молоді)
- Промисловість (навантажувальні індустріальних споруд)
- Освіта (3 школи № 58, 92, 94)

Слабкі сторони

- Відсутність публічного простору (місця для дозвілля та розвитку дітей, молоді, дорослих)
- Відсутність ландшафту в аптеках
- Відсутність світлових урн
- Відсутність місця для вигулу собак
- Неосвітленість території
- Поганий стан міжбудинкових доріжок
- Прибудинкових хідників
- Бравні автомобілі
- Відсутність переходу через залізничну колію
- Відсутність кінцевої зупинки, єдине сполучення з центром, відсутній комунальний транспорт
- Продаж алкоголю після 22.00
- Смурді від асфальтного заводу
- Нехвалювані вулиці
- Незаконне будівництво
- Паркування на газонах
- Відсутність візитної карти району
- Приватизовані вулиці
- Нерозташовані дитячі садочки
- Відсутність аптеки на Кам'яні

Можливості

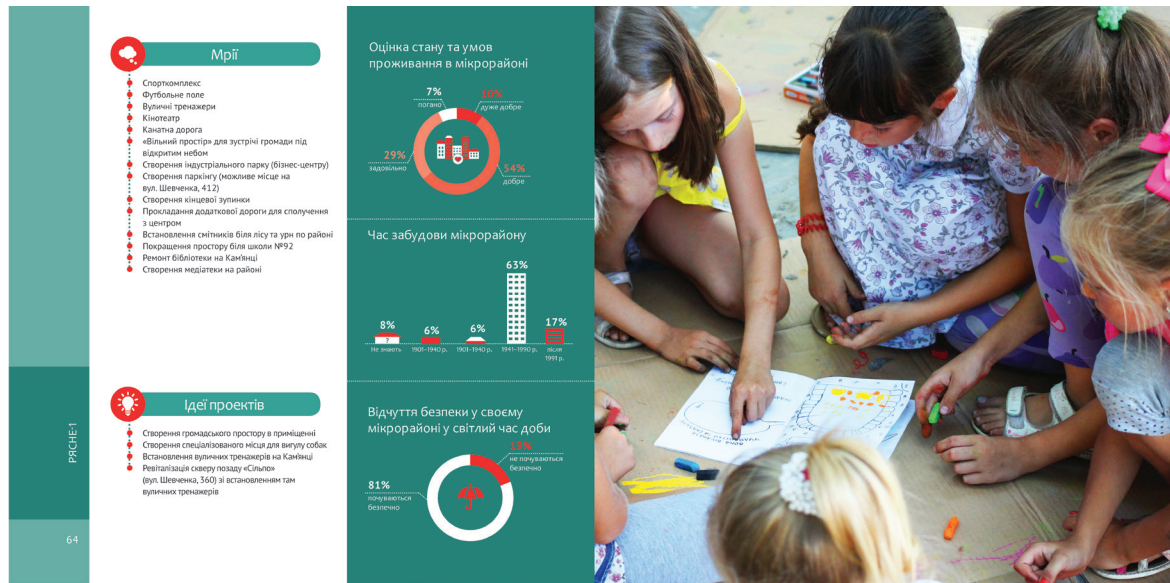
- Природні зони відпочинку
- Розвиток автоспорту і покращення інфраструктури
- Запучення мешканців до спорту
- Ініціативна молодь
- Створення індустріального парку (бізнес-центр в «Електроні»)
- Створення ОСББ зі встановлення камер спостереження для охорони дитячих майданчиків/скаєри тощо

Загрози

- Незайнятість молоді
- Велика кількість осіб з девіантною поведінкою (наркоманія, бандітизм, алкоголізм)
- Засміченість території району (особливо на вулиці прозвані «Електрон»)
- Пасивність мешканців на етапі зміни (феномен відчуження)
- Відсутність паркінгу
- Забруднена екологія району

Додаток 2.1

SWOT аналіз громади



Додаток 3

Приклади візій та місій

Візія та місія міста Краків

Krakow, a city encouraging civic pride, guaranteeing its inhabitants a high standard of living and demonstrating sustainable development, a European metropolis and competitive hub of a modern economy based on scientific and cultural opportunity.

Візія та місія міста Львова

Львів – це відкрите для світу, дружнє для людей місто. Зберігаючи неповторну понад 750-річну європейську спадщину, Львів є твердинею українських національних та духовних цінностей.

Працюючи чесно, ефективно, всі разом, ми будемо екологічно чисте та комфортне для мешканців, сприятливе та безпечне для інвестора, цікаве для подорожуючого середовище.

Львів – сучасний і динамічний, тут престижно і весело вчитись, розвиватись культурно і духовно, займатися спортом, творити і любити

Візія громади Сихова

Привабливий для життя, відпочинку та роботи район, однаково доступний для всіх.

У 2027 році Сихів доступний для людей різної вікової категорії, соціального статусу, рівня мобільності, віросповідання чи естетичних уподобань. Як для сихівчан, так і для решти мешканців Львова.

З одного боку, це самодостатній район, де людина за потреби може знайти не лише місце відпочинку після роботи, але й місце праці, «треті місця», повний цикл дозвілля, забезпечення всіх потреб (від освіти й медицини до громадського харчування і краси).

З іншого боку, самодостатній - не означає закритий. Сихів отримує більшу різноманітність суспільного і культурного життя, а також чимало якісних робочих місць, ставши «точкою притягання» для тих львів'ян, яким тісно у центрі через велику кількість туристів.

Такий район - максимально зручний і затишний для власних мешканців.

Такий район живе одним життям зі всім Львовом, рухаючись в одному напрямку, і через спілкування та спілкування - доповнюється.

Додаток 4

Картка опису проекту

1	Відповідальна особа/ автор ідеї	Вказується особа, яка може в разі потреби дати детальнішу додаткову інформацію.
2	Назва проекту	Вказується робоча назва проекту. Офіційна назва проекту буде розроблена пізніше.
3	Коротке обґрунтування потреб реалізації проекту	Вказати, яка існує проблема. В сучасних методах бізнес-планування використовують термін «точки болю». Вкажіть, що «болить» громаді.
4	Мета та завдання	Зазначте ієрархію цілей проекту. Яку головну ціль має проект, які завдання ви ставите перед собою. Зверніть увагу, що цей пункт має корелювати з попереднім. Наприклад, вирішувати або зменшувати негативний вплив проблеми.
5	Основні заходи проекту	Заходи проекту мають бути описані дуже коротко концептуально і, звісно, корелювати з двома попередніми пунктами. Має стати очевидно, як ви збираєтеся реалізувати цілі проекту і вплинути на проблему.
6	Підхід до реалізації проекту (що робимо самі, а що замовляємо ззовні)	Цей пункт надзвичайно важливий для розуміння об'єму ресурсів (негрошових) для реалізації проекту. Треба зазначити, які завдання ми робимо самі, а які будемо замовляти. Відповідно керівник може розуміти, скільки людей і часу потребуватиме проект.
7	Головні продукти (результати) проекту у кількісному та якісному вимірі	Описуються безпосередні результати проекту. Іноді вони напряду пов'язані з заходами, іноді заходи сумуються в єдиний продукт. Головне – конкретність і вимірність, щоб будь хто міг перевірити, чи є певні продукти/результати на виході.
8	Очікування від реалізації проекту (ефект проекту) –довгострокова перспектива	Ціннішими вважаються проекти, які мають своє продовження навіть після завершення активної фази виконання й припинення фінансування від донора. Ваш проект був пілотним, демонстраційним, навчальним? Що буде після?

9	Перешкоди й ризики, що унеможливають або можуть негативно вплинути на реалізацію проекту	Тут іще зарано проводити детальний аналіз ризиків, але разом з тим варто зазначити головні ризики. Це показує розуміння ситуації і дає важливу інформацію керівнику проекту для прийняття рішення.
10	- Бенефіціари проекту (кому безпосередньо спрямовані результати проекту) - Користувачі, що підтримуватимуть результати проекту після його завершення	Розуміння того, хто є «клієнтом» – один з ключових етапів проекту. Саме «клієнт» дає відповідь на те, які інструменти/заходи мають бути реалізовані, як оцінювати їх ефективність, чи буде користувач готовий прийняти результати і т.д.
11	Посилання на документи, пов'язані з проблемою (наприклад, Стратегія розвитку міста, затверджені програми та проекти, національне законодавство, місцеві нормативно-правові акти)	Ця частина вказує на можливу синергію і доводить зв'язок проекту з наявними пріоритетами розвитку міста. Наприклад, якщо в місті реалізується програма підтримки ОСББ, то заходи проекту в цьому напрямку можна зв'язати з заходами програми і в результаті збільшити результативність і проекту, і програми.
12	- Вартість підготовки заявки - Загальна вартість проекту - Експлуатаційні витрати після реалізації проекту.	Іноді на етапі підготовки заявки вже потрібні досить суттєві витрати. Як правило, це пов'язано з проектно-кошторисною документацією. Розуміння загальної вартості проекту дозволяє підібрати правильного донора й оцінити реалістичність проекту. Витрати після проекту часто недооцінюють, і, на жаль, багато проектів втрачають довгостроковий ефект.
13	Термін реалізації проекту	Очікуваний термін реалізації. При неможливості зазначення точної дати можна зазначити кількість днів, тижнів, або місяців.

Додаток 5

Бюджет проекту

№	Стаття витрат	Одиниця виміру	К-сть одиниць	Ціна одиниці, грн	За рахунок гранту, грн	Власний внесок, грн	Загальна сума, грн
1.1	Оплата праці персоналу (включаючи всі необхідні податки та платежі)						
	...						
1.2	Залучені консультанти, експерти						
	...						
	Всього по статті 1						
2	Прямі витрати						
	...						
	Всього по статті 2						
3	Друк, тиражування						
	...						
	Всього по статті 3						
4	Поїздки, відрядження, оренда транспорту						
						
	Всього по статті 4						
5	Адміністративні витрати						
	...						
	Банківське обслуговування (1%)						
	Всього по статті 5						
6	Інші витрати						
	...						
	Непередбачувані витрати (5%)						
	Всього по статті 6						
	Загальний бюджет проекту						

Додаток 6

Реалізація та моніторинг Стратегії Сихова

Реалізація та моніторинг проектів буде здійснюватись робочою групою - новоствореним органом.

Членами робочої групи повинні стати:

Депутати Львівської міської ради від Сихова

Представники профільних підрозділів Львівської міської ради, відповідальні за реалізацію проектів

Представники громади/громадських організацій Сихова

Склад робочої групи не повинен перевищувати 15 осіб і буде затверджуватись на першому засіданні робочої групи.

Завданнями робочої групи буде моніторинг виконання проектів, їх коригування, формування пропозицій. На першому засіданні буде обрано голову та заступника, який буде уповноважений від імені робочої групи вести комунікацію з підрозділами міської ради та іншими зацікавленими сторонами.

Головою не може бути представник виконавчих органів Львівської міської ради.

Робоча група збиратиметься двічі на рік, порядок денний пропонуватиме голова робочої групи, і не пізніше, ніж за тиждень повідомлятиме про це інших членів робочої групи.

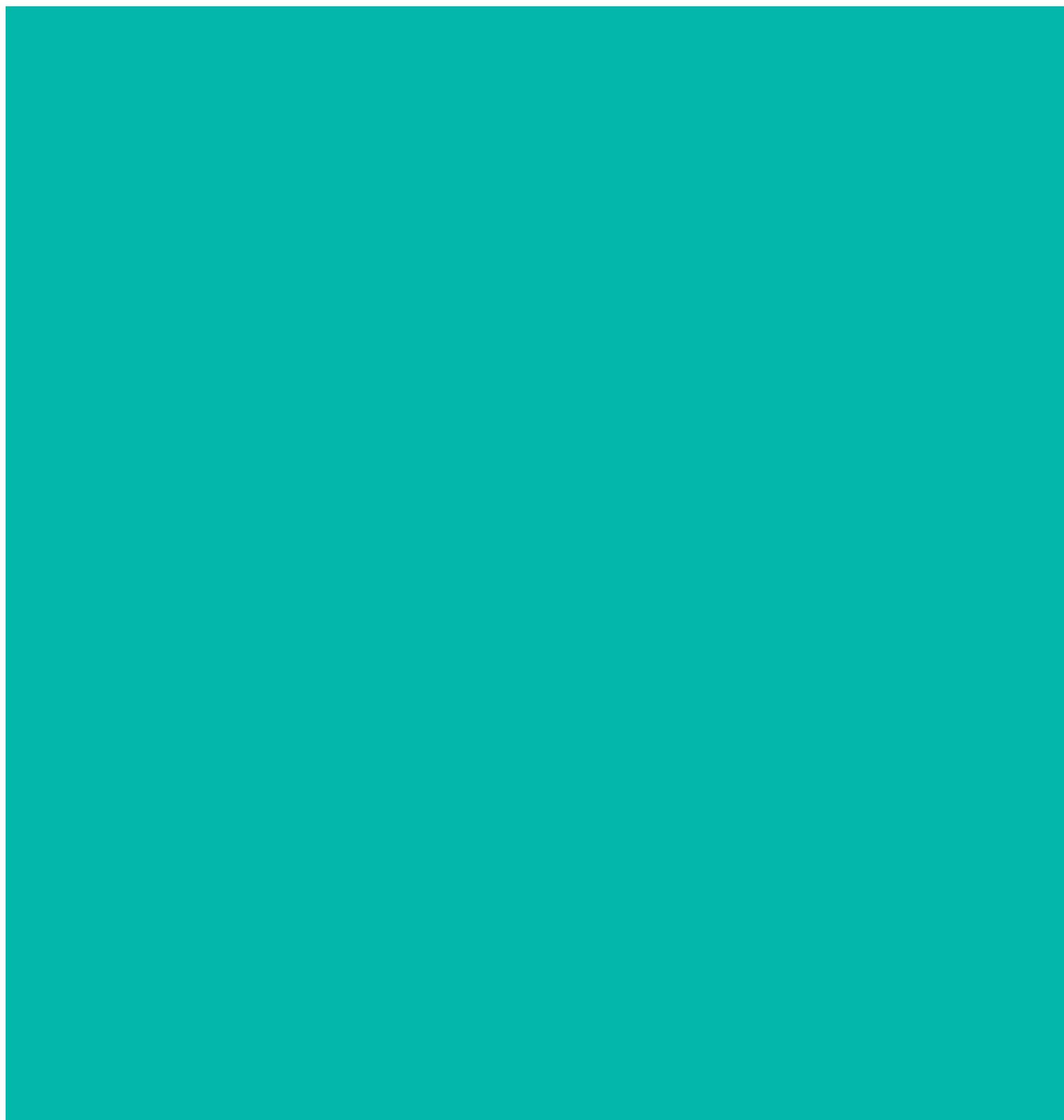
Робоча група не рідше одного разу на рік звітуватиме про реалізацію проектів на громадських зборах, що відбуватимуться на Сихові.

Реалізація проектів на поточний рік залежатиме від обсягу виділеного фінансування.

Додаток 7

“Чекова книжка”

Проект “Цвинтар Старого Знесіння” Мікроромада Знесіння		Проект “Цвинтар Старого Знесіння” Мікроромада Знесіння	
Отримувач коштів	Отримувач коштів	Отримувач коштів	Отримувач коштів
_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____
_____ підпис _____	_____ підпис _____	_____ підпис _____	_____ підпис _____
Платник коштів	Платник коштів	Платник коштів	Платник коштів
_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____	_____ ПІБ _____
_____ підпис _____	_____ підпис _____	_____ підпис _____	_____ підпис _____
Дата “___” “___” _____ 2016 року	Дата “___” “___” _____ 2016 року	Дата “___” “___” _____ 2016 року	Дата “___” “___” _____ 2016 року
Сума _____ грн (_____ прописом)	Сума _____ грн (_____ прописом)	Сума _____ грн (_____ прописом)	Сума _____ грн (_____ прописом)
УВАГА! Отримувач коштів має пред’явити документ, що підтверджує особу!		УВАГА! Отримувач коштів має пред’явити документ, що підтверджує особу!	
Контакти координатора: Марта Гладка, +380684370559		Контакти координатора: Марта Гладка, +380684370559	
			



Видання цієї дорожньої карти стало можливим завдяки фінансовій підтримці Посольства Великої Британії в Україні в рамках проекту **«Підтримка реформи децентралізації в Україні»**, який виконує **Всеукраїнська громадська організація «Громадянська мережа «ОПОРА»** у співпраці з **Комунальною установою Інститут міста**. Погляди, висловлені в цій публікації, належать автору(-ам) і можуть не збігатися з офіційною позицією Уряду Великої Британії.

This publication was funded by the British Embassy in Ukraine as part of the project **“Support to reform of decentralisation in Ukraine”** implemented by **All-Ukrainian Non-governmental Organization “Civil Network “OPORA”** in collaboration with **Municipal Institution City Institute**. The views expressed in this publication are those of the author(s) and may not coincide with the official position of the UK government.



Посольство
Великої Британії
в Україні



ІНСТИТУТ
МІСТА