



ВЗАЄМОДІЯ МІЖ ОРГАНАМИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ТА ГРОМАДЯНСЬКИМ СУСПІЛЬСТВОМ У ЛЬВОВІ

звіт за результатами якісного соціологічного дослідження та аналізу
документів

Підготувала: Дарина Пирогова

Рецензентка: Олександра Сладкова

*Дослідження здійснене в рамках проекту “Посилення громадянської
участі в українських містах” за підтримки Фондації Чарльза Стюарта
Мотта*



CHARLES STEWART

MOTT FOUNDATION

ЗМІСТ

Список скорочень

ВСТУП ТА МЕТОДОЛОГІЯ

РОЗДІЛ 1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ У ЛЬВОВІ

1.1. Чому важливо залучати мешкан_ок до прийняття рішень щодо міського розвитку?

1.2. Як саме житель_ки можуть долучитися до визначення пріоритетних напрямків розвитку міста?

1.3. Як приймаються рішення про те, чи враховувати пропозиції та коментарі громади до рішення?

1.4. Чи може громадськість вплинути на зміну рішення вже після того, як його прийняли депутат_ки або виконавчі органи місцевого самоврядування?

1.5. Що таке обґрунтовані рішення про розвиток міста та якими можуть бути критерії обґрунтованості?

1.6. Яким чином у Львові приймають рішення про пріоритетні напрямки міської політики?

1.7. Які дані використовують для обґрунтування прийнятих рішень?

1.8. Чи кооперуються різні підрозділи ЛМР між собою? Чи звітують вони про свою роботу громаді?

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ГО ТА ЛМР

2.1. Якими є умови для розвитку громадянського суспільства у Львові?

2.2. Із якими основними проблемами або труднощами зіштовхуються ГО під час взаємодії з ЛМР?

2.3. Із якими основними проблемами або труднощами зіштовхується ЛМР під час взаємодії з ГО?

2.4. Що може сприяти подоланню бар'єрів та труднощів?

2.5. Чи є межі в залученні мешкан_ок міста та ГО до прийняття рішень з приводу розвитку міста?

2.6. Як відбувається інформування ГО та житель_ок про роботу ЛМР?

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ

3.1. Оцінка окремих механізмів залучення

3.2. Які методи залучення можуть бути найбільш дієвими, якщо у вас є ідея проекту?

3.3. Приклади рішень, які були прийняті без залучення громади до процесу або з некоректним залученням

3.4. Приклади рішень, які були прийняті із залученням громади до процесу

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

ДОДАТОК

Порівняльна таблиця оцінок механізмів громадської активності

СПИСОК СКОРОЧЕНЬ

ОМС Органи місцевого самоврядування

ГС Громадянське суспільство

ГО Громадські організації

ФГД Фокус-групова дискусія

П Глибинне інтерв'ю

ГР Громадська рада

ГБ Громадський бюджет

ЛМР Львівська міська рада

НАДС Національне агентство з питань державної служби

ОСН Органи самоорганізації населення

ІМ Комунальна установа «Інститут міста»

ІПР Комунальне підприємство «Інститут просторового розвитку»

ВСТУП

На початку 2016 року Указом Президента була затверджена Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на період 2016-2020 років. [План заходів](#) для її виконання спрямований на підтримку ініціатив громадськості, а також налагодження ефективного діалогу між владою та громадянським суспільством. На 2018 рік у ньому, серед іншого, було заплановано забезпечити розробку навчальних програм підвищення кваліфікації з питань громадянської освіти та формування громадянських компетентностей у державних службов_иць і посадових осіб місцевого самоврядування з подальшою організацією відповідного навчання.

Чи відбувається ефективний діалог між владою та громадянським суспільством зараз у Львові? Однозначно так. У Статуті територіальної громади міста закріплено низку механізмів залучення, які можуть використовувати житель_ки та громадські організації, є окремий Відділ громадського партнерства у складі ЛМР, який, власне, і відповідає за комунікацію з громадськістю, є низка успішно реалізованих проектів у партнерстві ЛМР + ГО. Проте ми з'ясували, що не всі механізми залучення працюють однаково добре.

У нашому дослідженні ми вирішили подивитися на цей процес більш детально: що ЛМР вдається краще, чим задоволені й незадоволені ГО, які практики взаємодії можуть бути покращені. Більше того, на нашу думку, дуже важливо й далі досліджувати ефективність механізмів залучення навіть тоді, коли вони вже працюють, а про демократію, здавалося б, уже сказано достатньо. Місто може розвиватися гармонійно тільки тоді, коли потреби його мешканців враховані у процесах розвитку.

Головна мета цього дослідження — оцінити ефективність різних інструментів залучення на основі досвіду та суджень головних користувач_ок: представни_ць ГО та активіст_ок, а також службов_иць та депутат_ок ЛМР, виявити, які методи добре працюють для залучення громадськості та житель_ок до прийняття рішень, а які потребують вдосконалення. Також окрему увагу ми приділили вивченню питання обґрунтованості стратегічних рішень, які приймаються у місті.

Методологічною особливістю даного дослідження можна назвати використання якісних соціологічних методів (інтерв'ю і фокус-групові дискусії) та цільовий метод формування списку ключових інформант_ок. Ми не опитували представни_ць усіх ГО у Львові, а також представни_ць усіх департаментів та управлінь міської ради і депутат_ок від усіх партій. Натомість ми провели 2 фокус-групові дискусії з представниками та представницями ГО та активістських кіл (усього 9 учасників), які активно працюють над вирішенням міських проблем у різних сферах (освіта, культура, історія, побудова спільнот, громадський транспорт та безпека дорожнього руху, створення громадських просторів, дружність міста до дітей). Також ми провели 7 глибинних структурованих інтерв'ю із службов_ицями, які представляють Департамент розвитку, Управління туризму, Інститут міста та Відділ

громадського партнерства, а також депутат_ками ЛМР та представни_цями Громадської ради. Якісна методологія, на відміну від кількісної, дає можливість говорити про тренди, тенденції та причини явищ, але результати цього якісного дослідження ми не можемо поширити на весь громадський сектор Львова та роботу всіх підрозділів міської ради.

Крім участі в експертних інтерв'ю та фокус-групах, усі респондент_ки із громадського сектору та ОМС заповнювали структурований опитувальник, де оцінювали механізми залучення громади до прийняття рішень за різними параметрами, використовуючи 5-бальну шкалу, де 1 — найнижчий бал, а 5 — найвищий.

Польовий етап дослідження відбувався у червні-липні 2018 року.

У рамках підготовчого етапу було проаналізовано такі документи: Статут територіальної громади міста, [Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025](#), [Стратегічний план залучення інвестицій до м. Львова до 2020 року](#), Стратегія розвитку культури.

Цей звіт складається з трьох розділів. У першому йдеться про логіку прийняття рішень, обґрунтованість, у другому — про досвід взаємодії ГО та ЛМР і взаємну оцінку роботи, рекомендації для підвищення ефективності спільної роботи, а в третьому — про оцінку конкретних механізмів залучення, їхні переваги та недоліки і рекомендації для покращення.

Практичним результатом дослідження є набір рекомендацій для подолання перешкод у взаємодії представни_ць громадянського суспільства та службов_иць. На нашу думку, вони є доволі універсальними й можуть бути використані в різних містах, а також можуть бути включені до навчальних програм підвищення кваліфікації державних службов_иць і посадових осіб ОМС.

РОЗДІЛ 1. ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ЩОДО МІСЬКОГО РОЗВИТКУ У ЛЬВОВІ

1.1. Чому важливо залучати мешкан_ок до прийняття рішень щодо міського розвитку?

Найбільш відомим принципом представницької демократії, а отже, й залучення мешканців до управління містом є місцеві вибори, на яких можна обрати мер_ку Львова, а також депутат_ок до міської ради. Але вибори відбуваються всього раз на 4 роки, тому для міського управління необхідні й інші форми участі житель_ок у прийнятті рішень щодо важливих питань та змін, які відбуваються в територіальній громаді — це механізми, які закріплені у Статуті територіальної громади Львова та інших нормативних документах: громадські слухання та громадські консультації, органи самоорганізації населення, збори мешкан_ок за місцем проживання, петиції та звернення, громадський бюджет, громадські ради при управліннях

тощо. Цими механізмами можуть скористатися як окремі житель_ки міста, так і громадські організації.

Службов_иці ЛМР, у свою чергу, теж зацікавлені в тому, щоб про ці механізми знали якомога більше житель_ок міста й користувалися саме цими «цивілізованими» інструментами, а не раптово пікетували міську раду у разі незгоди з якимось її рішенням.

«Є суспільний запит, щоб люди не просто пікетували міську раду, не штурмували міську раду, а мали цивілізовані форми, яким чином висловити свою думку, як донести це аргументовано, чітко і зрозуміло до міських обранців або до міських посадовців». (Службов_иця ЛМР)

Разом із цим, у спілкуванні із представни_цями виконавчої влади¹ чітко простежується установка не на потенційний конфлікт, а на служіння громаді.

«У нас громада сказала, і ти зробив!»». (Службов_иця ЛМР)

«Це так, як колись у нас дзвонили в мерію, піднімали слухавку: “Алло”. Тепер кажуть: “Чим я можу вам допомогти?”»». (Службов_иця ЛМР)

Для посадов_иць у Львові думка громади є важливою та має високий пріоритет, вони усвідомлюють залежність стійкості рішення від того, як воно було прокомуніковане та узгоджене з громадою. Крім того, більшість із них розуміють, що житель_ки та представни_ці ГО — їхні союзни_ці в питаннях міського розвитку, а не опонент_ки.

1.2. Як саме житель_ки можуть долучитися до визначення пріоритетних напрямків розвитку міста?

На думку службов_иць та депутат_ок ЛМР, у житель_ок та громадських організацій є багато різних можливостей долучитися до формування міської політики, визначення стратегічних напрямків розвитку міста та вирішення окремих проблемних питань, які їх турбують. Серед них:

- На виборах до міської ради голосувати за партію, програма та пріоритетні напрямки якої є близькими.
- Використовувати адвокаційну можливість місцевих депутат_ок і подавати їм свою ідею або запит на вирішення проблеми.
- Самим висуватися до міської ради та ставати депутат_ками, представляти інтереси громади, а також впливати на роботу виконавчої влади, яка підзвітна депутатському корпусу.
- Брати участь у роботі тематичних кластерів або робочих груп, які створюються під час написання основної та галузевих стратегій міста при профільному департаменті або поза ним. Наприклад, при управлінні

¹ Тут і далі у цьому звіті під виконавчою владою ми маємо на увазі представників_ць виконавчих органів місцевого самоврядування ЛМР.

туризму існує така робоча група, яка сформувалася ще 10 років тому при написанні стратегії розвитку туризму в місті, і тепер управління узгоджує з нею свої плани на рік. Аналогічний приклад довгострокової секторальної взаємодії — рада з конкурентоспроможності або розробка Положення про громадський бюджет.

- Ставати членами громадських рад при різних підрозділах АМР.
- Використовувати доступні та закріплені у Статуті міста та інших нормативних документах інструменти залучення: громадські слухання, громадські консультації, конкурси соціокультурних проєктів (якими оперує Відділ громадського партнерства у Секретаріаті ради), електронні петиції, гарячу лінію для оперативних скарг, участь у сесіях міської ради.
- Подавати проєкти громадського бюджету. Як службов_иці, так і депутат_ки вважають ГБ прогресивним і ефективним засобом впливу громадян_ок на розподіл бюджетних коштів.

«Зокрема і громадський бюджет, коли люди можуть пропонувати, на що першочергово варто витратити кошти міської ради. І це доволі добре пішло у Львові, і депутати підтримали. Більше того, депутати дали ще більше коштів, ніж планували спочатку. Станом на зараз ми маємо близько 26 мільйонів, якраз на такі от ідеї від мешканців».

(Службов_иця АМР)

- Відвідувати події щорічного загальноміського заходу «Майстерня міста».
- Організовувати акції прямої дії, пікети, якщо якесь рішення міської ради вже прийняте, але вважається таким, що не відповідає інтересам громади.

Посадов_иці загалом підкреслюють те, що звертатися до них можна у будь-який спосіб та будь-якими заходами — вони є абсолютно відкритими до такого спілкування.

«Долучатися можна онлайн, ініціювати зустріч, писати звернення, міська влада відкрита до комунікації з громадськістю будь-яким шляхом».

(Службов_иця АМР)

1.3. Як приймаються рішення про те, чи враховувати пропозиції та коментарі громади до рішення?

Відповідно до Статуту територіальної громади Львова, за результатами громадських консультацій, слухань або зборів за місцем проживання пропозиції житель_ок можуть бути врахованими, врахованими частково або відхиленими. У разі часткового врахування або відхилення має бути подане вмотивоване пояснення причини такого рішення від АМР. Рішення приймають самі службов_иці, до компетенції яких належить питання. При прийнятті такого рішення вони орієнтуються на власний експертний досвід та ґрунтуються на нормативній базі.

За оцінками службов_иць, до 60% пропозицій та коментарів житель_ок не враховуються, про що надаються аргументовані відповіді, чому щось неможливо

впровадити. Проте посадов_иці підкреслюють, що в такому разі існують інші механізми, як громадян_ки можуть донести свою пропозицію до виконавчої влади, — петиції або місцеві ініціативи.

«Якщо їм щось не підійшло, скажімо, в якихось нормативних питаннях, вони так само можуть зареєструвати електронну петицію, спробувати створити власний проект рішення і подати у формі місцевої ініціативи». (Службов_иця ЛМР)

1.4. Чи може громадськість вплинути на зміну рішення вже після того, як його прийняли депутат_ки або виконавчі органи місцевого самоврядування?

Рішення ЛМР можна скасовувати, і для цього є конкретна процедура, яка прописана у Законі України «Про місцеве самоврядування»² (статті 52 та 59). Також рішення виконкому може скасувати ЛМР, а рішення окремих управлінь та департаментів – виконком. Але на практиці, говорять службов_иці, це зробити досить важко. У Львові таких скасованих рішень було 2, і вони були скасовані саме під тиском громадськості, на їхню думку. Тиск громадськості може виявлятися в акціях прямої дії, пікетах, депутатських зверненнях і бути направленим загалом на людей, які приймають рішення, або конкретно на мера. Одним із рішень, яке було змінене через публічний тиск громади під час участі в засіданнях міської Ради, є скасування передання ділянки на Сихові під житлову забудову. Тепер на цьому місці є громадський простір — сквер, завдяки конструктивній позиції місцевої ГО «Кращий Сихів».

«Наприклад, у нас на Сихові є громадська організація “Кращий Сихів”. І, наприклад, вони свого часу приходили на сесію, дуже активну займали позицію, як депутати хотіли щось будувати, щось віддавати. І їм вдалося, насправді, публічністю переконати, змінити думку. І сьогодні там гарний сквер, там дуже гарні ініціативи. При чому, що це не є якісь радикальні люди, це дуже адекватні нормальні люди з дітьми і так далі. Вдалось, це успішний кейс». (Службов_иця ЛМР)

Загалом посадов_иці наголошують на тому, що існує багато механізмів коригування рішень у проекті на початковій стадії роботи над ним (наприклад, найоперативніший механізм — гаряча лінія для скарг), проте також виражають готовність прислухатися до таких реакцій громади навіть уже після прийняття рішення, адже позитивна реакція громади на їхню роботу є дуже важливою для них.

² <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>

«Ми намагаємось реагувати на ці рішення. Я зацентрую, тому що ми є публічним управлінням. Якщо ми не маємо підтримки людей, то, по факту, нас немає». (Службов_иця ЛМР)

На думку представни_ць виконавчої влади, запорукою рішення ЛМР, яке влаштує громаду, є не тільки його зміст, а й те, як воно було подане та прокомуніковане громаді.

1.5. Що таке обґрунтовані рішення про розвиток міста та якими можуть бути критерії обґрунтованості?

Обґрунтованість рішення найбільше асоціюється у службов_иць із процедурними моментами — перед прийняттям рішення мають бути пройдені всі демократичні процедури, передбачені відповідними нормативно-правовими актами: проект рішення оприлюднений, проведені громадські слухання, здійснено аналіз регуляторного впливу. І, як результат, рішення прийняте відповідно до всіх чинних нормативно-правових актів.

В ідеалі, обґрунтоване рішення має бути прийняте після обговорення з усіма зацікавленими сторонами, однією з яких обов'язково є житель_ки. Перед обговоренням усі сторони мають мати максимум інформації про ситуацію та проект пропонованого міською радою рішення. У громадськості має бути право на пропозицію. У зв'язку з цим, на думку службов_иць та депутат_ок ЛМР, обґрунтовані рішення завжди є складними, адже балансують між інтересами різних стейкхолдер_ок.

«Але, знову ж таки, ніколи не догодиш нікому. І завжди в будь-якому рішенні, яким би воно не було класним, правильним, будуть завжди прихильники і будуть супротивники». (Службов_иця ЛМР)

Серед окремих критеріїв обґрунтованості службов_иці та депутат_ки називали економічну, соціальну або політичну доцільність, об'єктивність (незалежність тих, хто приймає рішення, неможливість впливу на них), реалістичність виконання рішення, що означає, що його можна реалізувати за заявлений час (наприклад, зміст цільової програми та заплановані активності є здійсненими), а також інтегрованість (залучення громади міста до прийняття рішення), яка забезпечує життєздатність, сталість рішення (його виконання призведе до забезпечення жителя_ок міста якимось благом).

Представни_ці Громадської Ради при ЛМР розповіли, що не в усіх випадках, коли ГР на розгляд дають якийсь проект рішення, воно подане з обґрунтуванням. Це можна пояснити браком часу службов_иць, які готують такі проекти рішень. Проте у ГР є можливість подати додатковий запит на інформацію, щоб отримати це обґрунтування у вигляді супровідних документів.

«Але прогалини є, звичайно. Є якісь такі моменти, коли, можливо, є якісь документи, які не оприлюднюються, тільки подаються за запитом, і потім це пробують пояснити через те, що там у них велика завантаженість, брак часу. [...] Ну, але, знову ж таки, якщо мене цікавить, тобто мені потрібні супроводжуючі документи чи пояснення, я завжди можу скористатися своїм правом на подання запиту». (Член_киня ГР)

Також варто відзначити, що деякі з представни_ць ОМС називали поняття обґрунтованого рішення оціночним і дискусійним.

Базуючись на наборі наведених вище критеріїв, службов_иці та депутат_ки у якості обґрунтованих рішень навели такі приклади: розширення пішохідної зони у центральній частині міста; створення у ЛМР департаменту розвитку і об'єднання в ньому управлінь культури, туризму та ІТ, а також КП «Центр розвитку туризму» у відповідності до логіки стратегічних напрямків розвитку, які виокремлені у Стратегії розвитку Львова до 2025 року; оцінку міських цільових програм і прийняття рішення про їх продовження або зміну відповідно до ключових показників ефективності їх виконання. У якості необґрунтованого рішення було наведено приклад підвищення тарифів на проїзд у міському громадському транспорті без паралельного підвищення заробітної плати водіїв.

1.6. Яким чином у Львові приймають рішення про пріоритетні напрямки міської політики?

Пріоритетні напрямки міської політики прописані в основній та галузевих стратегіях розвитку міста, а також у програмах соціально-економічного розвитку. За словами службов_иць, основні пріоритети розвитку міста закладені в таких міських стратегічних документах: [Комплексна стратегія розвитку Львова 2012-2025](#), Стратегічний план залучення інвестицій до м. Львова до 2020, [Стратегія розвитку культури Львова до 2025 року](#), Стратегія «Львів дружній до дітей та молоді». Також нині йде робота над новою Стратегією конкурентоспроможності Львова.

Наступним рівнем прийняття рішень є програми соціально-економічного розвитку, які базуються на стратегіях. Також пріоритети розвитку закладаються у бюджеті міста, коли розподіляються статті видатків, — його формуванням займається виконавча влада, а також депутат_ки, як представни_ці громадськості. На додачу до стратегічних питань, завжди виникають нагальні питання, яких немає у стратегіях, але які потрібно терміново вирішувати. Наприклад, смітєва криза.

За словами службов_иць, кожен із департаментів розробляє свої тактичні кроки, які відповідають профільному напрямку загальної стратегії. Залежно від цього планується квартальна, піврічна та річна діяльність департаментів. Цьому вектору департаменти загалом і слідує, якщо не виникає нагальних форс-мажорних питань.

Над розробкою таких стратегій у Львові працює спеціально створений аналітичний центр — Інститут міста, який об'єднує інтереси різних стейкхолдер_ок міста навколо цілей та ініціатив стратегічного розвитку задля розробки міських політик.

«І тому ми сформулювали свою задачу як такий центр, який об'єднує інтереси бізнесу, громадськості, університетів і міської влади для реалізації стратегічних цілей, стратегічних ініціатив. А яким чином ми це робимо? Ми от якраз дивимось, що нам не вистачає, вивчаємо якийсь досвід і намагаємось тут це впровадити, задіюючи в першу чергу зацікавлені сторони». (Представни_ця ІМ)

Пріоритети, якими, у свою чергу, керується ІМ, є такими: розвиток економіки та створення нових робочих місць, прозоре управління, вивчення якості життя містян_ок та робота над її покращенням. Ця комунальна установа займається моніторингом проблем міста, а її представни_ці виступають у ролі проектних менеджер_ок, фасилітатор_ок або модератор_ок, які можуть взятися за ведення різних тем або розв'язання проблем у сфері міського розвитку. Також в ІМ працює наглядова рада, яка складається з міського голови, представни_ць усіх депутатських фракцій, а також представни_ць університетів та бізнес-асоціацій. Вона забезпечує додатковий громадський контроль за роботою ІМ.

У Стратегії конкурентоспроможності Львова до 2015 року було визначено, що пріоритетними напрямками у розвитку міста є туризм та ІТ. Зараз місто співпрацює на партнерських умовах із ІТ-компаніями у розробці платформ для просування туризму. Це стало можливим, серед іншого, й через те, що у зв'язку з конфліктом на Сході України частина ІТ-компаній переїхали до Львова. Також, на думку службов_иць, актуальним напрямком для міста є освіта, яка може приваблювати молодь, щоб вона залишалася у місті.

Також задля уточнення стратегічних напрямків практикується проведення опитувань експертної громадськості. Наприклад, таке опитування було проведене перед написанням Стратегії конкурентоспроможності Львова до 2015 року. До організації написання стратегії було залучено консультант_ок Monitor Group, які, у свою чергу, залучали до написання стратегії громадськість, підприєм_иць, службов_иць та депутат_ок. За словами службов_иць, сформовані експертні кластери залишилися працювати і після закінчення написання відповідної стратегії та досі долучаються до формування міських політик, у тому числі й через розробку документів.

«Це був такий довгий шлях, де було залучено компанію, яка просто насправді опитала і працювала з бізнесом, з громадським сектором, з владою». (Службов_иця ЛМР)

«Це була загальна комплексна інвентаризація можливостей міста. І якраз на основі оцих опитувань і співпраці було визначено, що ІТ і туризм будуть рушіями». (Службов_иця ЛМР)

«У нас у Львові є кілька кластерів, які створені. Відповідно, вони теж активно долучаються. Є кластер туризму, є кластер ІТ, є кластер видавничої справи. Тобто тут всі оці кола, їх запрошують до обговорення. Плюс, навіть коли ми створюємо нормативні документи, які регулюють якийсь вузький напрямок — скажімо, ми створювали положення про громадський бюджет чи положення про місцеві ініціативи, — то в нас є 3 основні складові. Це депутати міської ради, це посадовці міської ради, і третя складова — це завжди представники громадського сектору. Тобто більш-менш у рівних пропорціях». (Службов_иця ЛМР)

Під час воркшопів із житель_ками, які були проведені на «Майстерні міста» 2018 року, серед інших, ключовими були визначені такі напрямки міської політики як збереження історичної спадщини та мобільність і інтегрований розвиток, за якими місто консультує Німецьке бюро співробітництва GIZ. У зв'язку з цим, великим досягненням для Львова службов_иці вважають створення [ЛКП «Інститут просторового розвитку»](#), який супроводжує міські інфраструктурні проекти. ІПР був створений з метою розвитку проектів у сфері проектування вулиць, громадських просторів, парків, об'єктів житлового та господарського призначення. Службов_иці ЛМР підкреслюють, що ІПР є інноваційним і сталим підприємством, тому що реалізовує проекти з урахуванням інклюзивності, кращого іноземного досвіду, більш прогресивних державних будівельних норм та партисипації.

Посадов_иці переконані, що запорукою успішного написання стратегії є також участь у процесі написання тих, хто безпосередньо буде цю стратегію впроваджувати. У написанні вже згаданої Стратегії конкурентоспроможності брали участь як депутат_ки та службов_иці ЛМР, так і представни_ці місцевого бізнесу. Таким чином також забезпечується інтегрованість важливих міських документів між собою, адже пріоритетні напрямки міської політики визначені Комплексною стратегією розвитку міста, під неї пишуться галузеві стратегії та формуються міські цільові програми або програми розвитку. За зміною показників ефективності виконання Комплексної стратегії розвитку Львова до 2025 року за окремими пріоритетами можна стежити на спеціальному Порталі відкритих даних «Панель міста»³, який підтримує КП «Міський центр інформаційних технологій».

Одним зі стратегічних напрямків розвитку Львова є туризм. У місті працюють над концепцією розподілу туристичного навантаження, яка передбачатиме розширення меж «туристичного Львова» задля того, щоб зменшити перетин туристичних шляхів і зняти навантаження з центру міста. Управління туризму ЛМР,

³ <https://dashboard.city-adm.lviv.ua/>

грунтуючись на [даних](#), які щомісячно збирає та публікує у відкритому доступі на своєму сайті [Центр туристичної інформації при КП «Центр розвитку туризму м. Львова»](#), прийняло рішення про те, що потрібно переорієнтувати туристичні потоки з площі Ринок та центральної частини міста в інші райони. Наприклад, у Підзамче, де зараз активно з'являються мурали та проходить фестиваль вуличного мистецтва.

«Ми це науково вивчили, що якщо буде перенасичення туристами, помре навіть той бізнес, який є. Я шукала в інтернеті, шукала науковців. Ця тема насправді розробляється в різних містах, які мають схожі проблеми».
(Службов_иця ЛМР)

Також у контексті розвитку туризму місто готове далі розвиватися у сфері не тільки подієвого або індивідуального туризму, а й конференц-туризму, обґрунтовуючи це тим, що цей напрямок є надзвичайно перспективним, адже у місто після спеціалізованих заходів будуть повертатися більш платоспроможні турист_ки.

«Сьогодні, якщо подивитися на ВВП світу так глобально, 10% від цих грошей — це є в туризмі. Але більша частина з тих 10% — 52% — це є від конференц-туризму. Тобто це люди, які в три рази більше витрачають, які повертаються. І це більше має для міста, тому що туризм — це більше про великі фестивалі, в гіршому випадку — це про пиво, алкоголь і так далі. Ми не бачимо такого надалі розвитку для Львова, тому що ми наростили 2,6 мільйони туристів. І сьогодні нам треба йти в якість. Тому ми бачимо більше інвестицій, щоб вигравати великі конференції, де приїжджають дуже вузькоспеціалізовані фахівці, але які насправді потім готові сюди повернутись. Це зовсім іншого виду туризм». (Службов_иця ЛМР)

Варто також відзначити, що посадов_иці визнають, що не всі рішення стосовно пріоритетних напрямків розвитку міста приймаються публічно. Наприклад, депутатську комісію ЛМР з питань землекористування, архітектури, містобудування та охорони навколишнього середовища, комісію з питань фінансів та планування бюджету та комісію з питань комунальної власності службов_иці називають непублічними або частково публічними, при цьому наголошуючи, що питання публічності роботи комісії часто залежить від її керівни_ці.

«Загалом, уся матеріальна частина, всі найбільш крупні взагалі матеріальні фінансові рішення приймаються в кількох комісіях: земельна, архітектурна, комунальної власності. Ну, бюджетні ще частково — вони закриті. [...] Якщо хотіти, насправді, то... будь-яку комісію можна зробити відкритою, публічною, такою, яка буде використовувати всі можливі інструменти експертного громадського залучення. Залежно яка людина її очолює».
(Службов_иця ЛМР)

1.7. Які дані використовують для обґрунтування прийнятих рішень?

Службов_иці та депутат_ки зазначають, що у місті ведеться робота з оприлюднення в доступній формі даних, які збирає місто, на Порталі відкритих даних і «Панелі міста». Таку практику вони вважають дуже корисною, адже на основі аналізу саме цих даних прийняті міською радою рішення будуть обґрунтованими. У рамках цієї роботи ведуться переговори з мобільними операторами, щоб отримати важливі дані про щоденну міграцію до та з міста, щоб знати про реальну кількість населення Львова, що є критично важливим для прийняття рішень про розвиток міста.

Найчастіше службов_иці користуються результатами опитувань та аналітики ІМ, які представлені у публікаціях на [їхньому сайті](#) й на [Порталі відкритих даних — «Панелі міста»](#), даними Центру туристичної інформації, Центру розвитку туризму, результатами досліджень локальної соціологічної агенції ФАМА, аналітичними матеріалами від [Центру політичних студій та аналітики «Ейдос»](#), [Mistosite](#), [Центру розвитку інновацій](#), [Фундації польсько-української співпраці](#).

Представни_ці місцевих ГО та ініціатив підкреслили важливість орієнтації на дані та дослідження як при прийнятті рішень для службов_иць, так і для підготовки грантових та конкурсних заявок для ГО, де часто просять у вступній частині обґрунтувати потребу того чи іншого проекту для громади.

«По-перше, якщо подаєшся на якісь серйозні гранти, там, де кілька десятків тисяч, то там треба показувати цифри. Ну, і загалом потрібно розуміти, чим ми займаємося». (Представни_ця ГО)

Також активіст_ки відзначають, що коли вони починають працювати з новою темою, то роблять попереднє дослідження з приводу того, хто до них займався цією темою, а також збирають базові статистичні дані щодо теми.

Лише у деяких ГО та депутат_ок ЛМР є досвід проведення досліджень: опитування ЦА ГО (мама у пологовому), громадські обговорення перед створенням стратегії «Львів дружній до дітей», збір даних для створення карти дитячих майданчиків міста (онлайн та офлайн), дослідження громадської думки щодо варіантів благоустрою, розуміння міської історичної спадщини, картування, оцінка стану зупинок громадського транспорту, збір та аналіз відгуків від учасни_ць подій. Також ГО самі займалися збором і аналізом даних офіційної статистики. Для представни_ць ГО важливо проводити опитування власної ЦО для того, щоб знати її потреби, рівень обізнаності в певній проблематиці. Для таких задач вони інколи звертаються по допомогу до партнерів, які їм допомагають зі збором даних та, наприклад, побудовою індексів або інших показників.

Представни_ці громадського сектору бачать потенціал у співпраці ГО з соціологічними та психологічними кафедрами університетів задля спільного проведення досліджень, а також у можливому подальшому стажуванні та

працевлаштуванні студент_ок, які можуть, у свою чергу, використовувати дані досліджень для навчальних та наукових цілей.

Найбільш прийнятними форматами для аналітичних матеріалів представни_ці виконавчої влади і ГО вважають інфографіку та звіти з візуалізаціями. Як хороший приклад наводять звіт [«Якість життя у Львові. Соціальний моніторинг 2017»](#). У ньому 80 сторінок тексту з короткими висновками, графікам, таблицями, схемами візуалізації та фото. Як приклад, навпаки, задовгого матеріалу респондент_ки наводять приклади міських стратегічних документів, які містять 200 сторінок. Для того, щоб люди зрозуміли, як буде розвиватися місто, потрібно, щоб основний зміст стратегії був викладений на кількох сторінках, вважають громадські активіст_ки. Ключовим критерієм в аналітичних матеріалах респондент_ки називали доступність викладу інформації.

У ГО є потреба у статистиці, аналітиці, результатах соціологічних досліджень, щоб на основі таких «опорних» даних приймати рішення. Важливим критерієм при цьому залишається «перевіреність» джерела.

1.8. Чи кооперуються різні підрозділи ЛМР між собою? Чи звітують вони про свою роботу громаді?

З даних, які було отримано у результаті дослідження, неможливо зробити чіткі висновки про те, як співпрацюють усі департаменти та управління між собою. Для цього треба було б справді поговорити з представни_цями всіх департаментів, що є неможливим у рамках вибіркового дослідження.

На нашу думку, в ЛМР існують окремі підрозділи, для яких функція співпраці є ключовою, а решта це роблять у межах нормативних документів, які регулюють таку співпрацю за необхідності.

Наприклад, ІМ співпрацює з усіма підрозділами ЛМР, залежно від їхніх потреб — скажімо, з департаментом економічної політики та департаментом культури.

«Коли ми працювали з відкриттям інкубатора, активно працювали з департаментом економічної політики, потім якийсь період розробляли стратегію розвитку культури, відповідно, з управлінням культури. Зараз ми знову працюємо активно з департаментом економічної політики, хочемо створити центр розвитку підприємництва. Ну, тобто в залежності від ситуації працюємо вже 8 років, скільки існуємо, стільки і працюємо, у сфері ОСББ. Тобто маємо співпрацю з відповідним департаментом». (Представни_ця ІМ)

Також окремо варто згадати відділ громадського партнерства, однією з задач якого було створення громадських рад при різних управліннях ЛМР, а також адміністрування конкурсу соціально-культурних проєктів, які відбуваються за 6 різними напрямками, що, очевидно, передбачає кооперацію. У рамках своїх

функціональних обов'язків цей підрозділ також намагається донести до інших підрозділів ЛМР, наскільки комунікація із громадськістю важлива для виконавчої влади.

Відповідно до Статуту територіальної громади міста всі структурні підрозділи ЛМР у кінці року звітують про свою роботу перед ЛМР та громадою. Звітні події є відкритими та можуть відбуватися навіть поза стінами міської ради. Також забезпечується онлайн-трансляція.

Відділ громадського партнерства теж робить такі звіти: за минулий рік його працівни_ці провели більше 60 громадських слухань та обговорень і сприяли реалізації більше 50 проектів ГБ.

«Чим ми займалися цілий рік, показуємо приклади. Скажімо, якщо говорити за минулий рік, то в нас було більше 60 громадських слухань та обговорень, у нас було реалізовано більше 50 проектів громадського бюджету. Так само взяли участь у конкурсі соціально-культурних проектів понад 100 проектів ГО. Ну, тобто звітувати є чим, скажімо так». (Службов_иця ЛМР)

РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ ВЗАЄМОДІЇ ГО ТА ЛМР

2.1. Якими є умови для розвитку громадянського суспільства у Львові?

Активіст_ки та представни_ці громадського сектору загалом досить позитивно оцінюють можливості для розвитку громадського сектору та роботи громадських організацій у Львові. За їхніми словами, нині ситуація є досить сприятливою, особливо порівняно з іншими містами України.

«Громадський сектор у нас сильніший, ніж міська адміністрація, і коли спілкуєшся зі своїми знайомими, друзями з інших міст, великих обласних центрів, то вони говорять, що ми Бога за бороду схопили, тому що їм таке навіть і не снилося. Є якісь різні рівні сприйняття цієї ситуації, яка є у Львові». (Представни_ця ГО)

Не в останню чергу ситуація є сприятливою ще й тому, що ОМС підтримують роботу ГО через доступні їм інституційні та фінансові ресурси — навіть попри те, що вони є досить обмеженими.

«Це не те щоб легко, просто вони протягують не руку, а палець, але це вже якийсь момент, оскільки ми всі, йдучи у міську раду, розуміємо, що ти ніколи не отримаєш фінансування на свій проект повністю, ти завжди отримаєш якусь суперчастинку, але маєш надію, що отримаєш якусь додаткову допомогу: приміщення чи ще щось, те, що залежить винятково від проекту. Це стовп, на який ти можеш опертися. Він малюсінський, але можеш опертися». (Представни_ця ГО)

У якості прикладу такої інституційної підтримки можна навести створення у Львові профільної комунальної установи «Інститут стратегії культури», яка в системному ключі буде виконувати функцію моніторингу партисипативно розробленої Стратегії розвитку культури у Львові на 2020-2025 роки, а також займатися аналітикою, дослідженнями, освітніми та комунікаційними проектами у сфері культури. Цей крок, зроблений ОМС у руслі співпраці міста з ГО, є дуже важливим — як тому, що ІСК буде підтримувати співпрацю із наявними профільними ГО у місті, так і тому, що туди прийшли працювати спеціалісти та спеціалістки з громадського сектору із великим досвідом.

Ґрунтуючись на враженнях службов_иць та представни_ць громадського сектору, зацікавленість обох сторін є взаємною і відбувається не заради галочки, а заради досягнення результату. ГО зацікавлені в участі у конкурсах, щоб реалізувати свої ідеї, а службов_иці — у залученні до роботи над питанням експерт_ок із громадського сектору.

«Принаймні я не стикалася з таким, коли запрошували просто для галочки, бо треба, щоб була якась громадськість. Тобто вони дійсно готові на діалог, вони завжди просять якесь зауваження, коментарі, ще щось». (Експертка з муніципального управління)

«Тобто шукають нас дуже часто, а не ми. І це відчутно». (Представни_ця ГО)

У якості негативного моменту, який може виникати при співпраці ГО та ОМС, активіст_ки назвали ситуацію, коли у спільних проектах ОМС можуть «перетягувати ковдру на себе», намагаючись привласнити процес та результат проекту, зробленого разом із активіст_ками.

2.2. Із якими основними проблемами або труднощами зіштовхуються ГО під час взаємодії з ЛМР?

Проаналізувавши досвід представни_ць ГО у співпраці з ЛМР, ми виокремили 3 групи проблем, які виникають у взаємодії між ними: системні, бюджетно-процесуальні та проблеми у комунікації. Звісно, це групування та перелік не є вичерпними, проте можуть нам сказати багато про характер взаємодії ГО та ОМС і вказати ті слабкі місця, які можна посилити, щоб взаємодія відбувалася більш продуктивно.

Системні труднощі учасни_ці дослідження згадували частіше за все і підкреслювали їх як важливі та такі, що сильно впливають на процес взаємодії.

- Залежність якості взаємодії від особистості службов_иці, з якою працюєш: є ті, з якими легко працювати і вони відкриті до співпраці, є ті, з якими трошки важче, а є ті, з якими практично нереально працювати.
- Залежність якості взаємодії від теми. Є «легкі» теми, такі як інклюзивність чи культура, а є важкі: містобудування, захист історичного середовища,

транспорт. Важкість теми зумовлена тим, чи пов'язані з нею значні фінансові ресурси.

«Якщо ти пхаєшся у речі, де реально великі гроші, то раптом стає складніше просувати свої ідеї». (Представни_ця ГО)

- Брак системності і тягlosti у співпраці ГО та ЛМР через плинність кадрів у виконавчій владі. Контакт і співпраця може бути налагодженою, а людина йде з посади. Щоб знову налагодити контакт із новою людиною на посаді, потрібно витратити додатковий ресурс.
- Недовіра ЛМР до ГО (грантоїдство, недостатня експертність, несерйозність намірів).
- Брак спільних пріоритетів щодо тематики проектів у ОМС та ГО. Відповідно, ГО нічого не залишається, крім як ініціювати проекти, базуючись на своїх пріоритетах.
- Несистемність підтримки для ГО з боку ОМС. Вважається, що якщо ГО зробила кілька успішних проектів, значить, вона вже є самодостатньою і їй не потрібна підтримка, але у більшості випадків такий висновок є хибним, на думку ГО.
- Недотримання зобов'язань та обіцянок ОМС щодо ГО.

Бюджетно-процесуальні труднощі пов'язані з оперуванням отриманими від ОМС коштами на реалізацію проектів, особливими правилами, які діють у цьому полі та мають бути вдосконаленими.

- Недостатній обсяг фінансування від ОМС для реалізації справді масштабного та вдалого проекту.
- Не всі ГО мають або можуть найняти бухгалтер_ку, яка допоможе управляти фінансами, котрі проходять через казначейство. У процесі звітування для казначейства багато бюрократичних процедур.
- Для економії на податках за умов скромного фінансування доводиться «виводити» гроші через ФОПи, щоб придбати, наприклад, потрібну техніку.
- Проект може реалізовуватися кілька років через затримки з бюджетним фінансуванням (наприклад, бюджет участі), хоча водночас фінансування є негнучким і бюджет проекту, який буде реалізуватися в наступному році, планується у поточному році.

Також можна виокремити кілька проблем, які виникають у співпраці ГО та ОМС у Львові і викликані непорозуміннями або хибними очікуваннями в комунікації.

- ОМС можуть використовувати проекти ГО для власного піару.
- ОМС можуть здійснювати некоректну комунікаційну підтримку заходів ГО, коли організації просять поширити інформацію про свої заходи, а ОМС передають це повідомлення як обов'язкове до виконання та примушують, наприклад, учитель_ок прийти на захід.

2.3. Із якими основними проблемами або труднощами зіштовхуються ЛМР під час взаємодії із ГО?

- Першою і найбільш фундаментальною причиною труднощів є взаємна недовіра. Як ЛМР не довіряють ГО, так і ГО, у свою чергу, не довіряють службовцям. Часто джерело цієї недовіри не є раціональним, і посадовцям не довіряють тільки тому, що вони представляють державу, до якої в українців презумпція недовіри.

«В Україні є страшена криза довіри. Тобто представнику місцевого самоврядування, державної влади просто апріорі не довіряють. Тобто це апріорі людина корумпована, неосвічена, зла просто по своїй натурі. По-друге, не вистачає елементарної такої в суспільстві взаємоповаги просто базового рівня. Тобто окей, я не говорю, що ви маєте довіряти мені з першого кроку, так? Але ви і не можете мене підозрювати з першого кроку. Давайте говорити». (Службовця ЛМР)

«Я думаю, що це загалом на рівні держави, в нас одна з найбільших проблем — це криза довіри. Тобто люди не вірять. Особливо коли вони приходять в міську раду, їм здається що їх всі хочуть обманути. І тому їм треба якось діяти нахрапом, голосом, криком». (Службовця ЛМР)

- ГО не обізнані з розподілом повноважень всередині ЛМР. Наприклад, хто готує документи, а хто відповідає за процедурні моменти у залученні. Як результат, часто ГО звертаються не в той підрозділ, щоб вирішити своє питання.
- Залучення ГО та широкого кола громадськості до роботи сильно сповільнює процес, і рішення приймаються дуже довго.
- Існування несправжніх, «фейкових» ГО на папері, які або маскують бізнес під громадську активність, або мають приховану політичну мотивацію, або просто працюють несистемно. У результаті формується недовіра до всіх ГО.
- ГО реально не представляють інтереси громади, людей, які живуть у місті, а представляють тільки свої інтереси.
- ГО властивий максималізм, і їхня поточна поведінка орієнтована на досягнення всіх цілей і одразу. Відповідно, якщо такий результат неможливий, настає швидка зневіра та розчарування у роботі, ГО не готові працювати з ЛМР на довгострокових засадах, системно.
- Робота різних ГО у місті не є скоординованою, навіть якщо вони займаються подібними темами.

«...Ніби хороші люди, хочуть щось ніби хороше зробити, але коли починається робоча група чи круглий стіл, то одні других не розуміють, не мають поняття процесу, хочеться все одразу зробити, але одразу все не буває». (Службовця ЛМР)

2.4. Що може сприяти подоланню бар'єрів та труднощів?

Попри кризу довіри та низку бар'єрів, які заважають ГО та ЛМР спільно будувати ефективну взаємодію, існують орієнтири, на основі яких таку довіру можна будувати, і обидві сторони можуть мати вигоди від неї. По-перше, ГО та ЛМР можуть навчатися одне від одного і таким чином посилювати свої компетенції. По-друге, між ними можливе взаємне перетікання кадрів: люди з громадського

сектору можуть іти працювати або стажуватися до ЛМР — і навпаки, службов_иці можуть ставати активіст_ками й переходити працювати у ГО.

«Дуже часто, може, це неправильно, але, наприклад, якщо ми бачимо якусь сильну людину, яка працює в громадському секторі, ми намагаємось, навпаки, її запросити в мерію працювати... Просто дати їй більше інструментів». (Службов_иця ЛМР)

Також існує механізм соціального замовлення, коли на конкурсних умовах ЛМР може делегувати якийсь із видів соціальних послуг ГО, щоб вона ставала їх провайдером — наприклад, для вразливої категорії, якій вони потрібні.

На думку як службов_иць, так і активіст_ок, ідеальна співпраця між ЛМР та ГО має бути більш усвідомленою, а не ситуативною. ЛМР та ГО мають підсилювати одне одного, а не конкурувати. ГО не мають мати політичних амбіцій, а натомість мають конструктивно критикувати ЛМР, надаючи свої пропозиції та максимально використовуючи всі наявні механізми залучення. Через конструктивні та активні ГО представни_ці ЛМР теж будуть ставати активнішими. Також важливо, щоб співпраця мала системний, а не ситуативний характер — наприклад, регулярне написання спільних заявок на проекти з частково або повністю зовнішнім фінансуванням від ГО та ЛМР.

Для обох гравців — як ЛМР, так і активіст_ок та ГО — учасни_ці дослідження рекомендували працювати над побудовою довіри. Службов_ицям варто позбуватися стереотипів щодо активіст_ок, не судити всіх однаково, а ГО, у свою чергу, бачити у службов_ицях партнер_ок, а не «байдужу владу». Побудова довіри, серед іншого, можлива через постійну взаємодію, комунікацію, взаємні стажування для обміну ролями.

Серед окремих рекомендацій та порад для службов_иць було названо:

Що можуть зробити представни_ці ЛМР, щоб налагодити кращу взаємодію із ГО?

- Надавати ГО повну та коректну інформацію про процедурні моменти механізмів залучення, а також ініціювати навчання для нових ГО, які тільки хочуть подати проект до міської ради (про правильну подачу, звітування). Форма навчання може бути неформальною: вулична виставка, тренінг, квест.
- Ініціювати зміни до правил фінансування проектів та ініціатив ГО за бюджетні кошти, щоб гроші можна було отримувати хоча б частково наперед, щоб ГО не доводилося закривати поточні витрати власними коштами. У проектах, які представни_ці ГО виконують за бюджетні кошти, можуть бути дозволені гонорари за роботу ГО. Процедура взаємодії ГО із казначейством може бути спрощеною, або ЛМР може посилити супровід ГО у цьому процесі.
- Оптимізувати систему фінансування проектів. Виділяти більше фінансування на один проект, щоб ГО могли робити якісні комплексні проекти, а також знімати обмеження на купівлю матеріальних речей, якщо проекти довгострокові.

- Вдосконалити сервісні процеси, щоб надання послуг та комунікація були максимально клієнтоорієнтованими. Як приклад ГО наводять обслуговування у ЦНАПах — ввічливе, уважне, системне. Вчитися навиків комунікації в різних, у тому числі й конфліктних форматах.
- Організувати роботу таким чином, щоб підрозділи працювали більш інтегровано, між ними була налагоджена оперативна передача інформації.
- Приділяти достатньо часу процесам залучення громади до прийняття рішень, а не за залишковим принципом.
- Сприймати конструктивну критику з боку житель_ок та ГО, брати її до уваги.
- Розуміти, що ГО для ЛМР не вороги, а друзі та колеги.

Що можуть зробити представни_ці громадського сектору у Львові, щоб налагодити кращу взаємодію із службов_ицями?

- В умовах обмеженого фінансування залучати хоча б на час ведення проекту або звітування юрист_ку та бухгалтер_ку. Роз'яснювати питання бюджетування для ГО, робити кроки назустріч.
- Реалістично ставитися до термінів виконання проектів із бюджетним фінансуванням, вміти чекати.
- Намагатися бути обізнаними з розподілом повноважень між різними підрозділами ЛМР, щоб точно знати, до кого звертатися з яким питанням.
- Бути ініціативними й першими йти на контакт із ЛМР, особливо якщо ідея проекту чи співпраці відповідає стратегії міста. Бути загалом активними у разі запрошення працювати в робочих групах з цільових програм або стратегій.
- Ініціювати стажування у ЛМР для представни_ць ГО або навіть переходити працювати у виконавчу владу, в тому числі для просування інтересів громадянського суспільства.

Крім рекомендацій, під час дослідження ми також з'ясували, які особливі освітні потреби є у службов_иць та активіст_ок, чого вони б хотіли навчитися, щоб виконувати свої функції ще краще. Виявилось, що практика підвищення кваліфікації для службов_иць у Львові не нова. ЛМР має партнерство з УКУ, і посадов_иці міста щороку проходять навчання на програмі з публічного управління в Інституті лідерства і управління. Зокрема, у програмі є курс «управління компетенціями». Крім того, самі службов_иці зізнаються, що хотіли б навчитися бути більш стресостійкими, навчитися керувати конфліктами, здобути потрібні навички модерації та фасилітації групових зустрічей, а також базові знання з розвитку міст, урбаністики. Корисними також були б навчальні поїздки в інші країни з візитами до мерій.

Представни_ці ГО, у свою чергу, визнають, що їм бракує знань із проектного менеджменту з бюджетним фінансуванням, при чому в ідеалі знання мають передавати більш досвідчені ГО, які вже мали такий досвід. Також активіст_ки хотіли б покращити свої навички в комунікації та формулюванні зовнішніх повідомлень — щоб і ЛМР, і звичайним житель_кам було чітко зрозуміло, чим

займається ГО і як можна долучитися до неї. Як і службов_иці, представни_ці ГО відчують брак навичок у модерації, медіації та фасилітації.

2.5 Чи є межі в залученні мешкан_ок міста та ГО до прийняття рішень з приводу розвитку міста?

Представни_ці ГО переконані, що з приводу всіх питань міського розвитку, і бюджетних у тому числі, потрібно консультиватися з громадськістю. Всі теми розвитку міста, які передбачені законодавством та статутом міста, мають бути винесені на загальні обговорення. Наприклад, міські стратегії, програми соціально-економічного розвитку, розміщення екологічно небезпечних об'єктів на території міста, містобудівна діяльність і збереження історичної спадщини зокрема. Важливо знати думку житель_ок про схеми маршрутів громадського транспорту, питання локального характеру на масштабі вулиці, консультиватися щодо малих інфраструктурних проєктів. Культурні та освітні теми також потребують залучення.

Представни_ці АМР вважають, що залучення житель_ок важливе для того, щоб знати їхні потреби та базувати на них перелік можливих рішень, із яких можна було б обирати оптимальне, якщо є така можливість. Вони розуміють, що презентувати громаді потрібно не остаточне рішення, а кілька проміжних варіантів рішень, щоб підкреслити можливість вибору. З іншого боку, цих варіантів не має бути багато. В ідеалі, має бути премодерація варіантів через експертну спільноту (яка теж може складатися з представни_ць ГО), і тільки потім питання може бути винесене на обговорення широкої громадськості. Як приклад процесу службов_иці наводять обговорення ескізів муралів для району Підзамче.

Також службов_иці окреслили коло питань, рішення щодо яких краще приймати з мінімальним залученням громади або взагалі без нього. Наприклад, залучення може сильно затягнути процес, а рішення щодо якогось питання потрібно прийняти дуже швидко. Або це наперед «непопулярні», але необхідні рішення — наприклад, підвищення вартості проїзду в громадському транспорті. На думку службов_иць, таке рішення потрібно засновувати не на думці громади, а на аналізі фінансових показників.

«Тобто іноді треба брати на себе відповідальність і ґрунтуватись якимись іншими речами. Наприклад, економічним аналізом видатків». (Службов_иця АМР)

Також, на думку посадов_иць, такі специфічні питання як архівування, документообіг, безпека, закупка медичного обладнання або кількість колій на новому вокзалі взагалі не потребують залучення громади, а мають бути вирішені у вузькому експертному колі.

Обидві категорії респондент_ок відзначають, що мешкан_ки та ГО у Львові є активними в питаннях залучення. Особливо активно житель_ки залучаються, коли йдеться про забудови, коли видимо порушують їхні права, щось їм заважає. Проте часто ці бажання впливати на прийняття рішень у певній сфері не є задоволеними. За спостереженнями ГО та активіст_ок, якраз такі питання як забудова міста, інфраструктурні проекти, спірні питання історії, питання встановлення пам'ятників тощо вирішуються переважно без реального залучення громади або врахування її побажань. Натомість «простішими» темами для залучення є культура, освіта, мистецтво, туризм, громадський бюджет, фестивалі, події, розвиток громадських просторів, розвиток велоінфраструктури та соціальні теми, де йдеться про потреби вразливих категорій населення (дітей, пенсіонер_ок). Представни_ці виконавчої влади охоче співпрацюють із ГО та житель_ками саме у полі цих тем.

Службов_иці пояснюють, що остерігаються конфронтації й агресії з боку людей, тому можуть уникати залучення. На їхню думку, мало просто бути активними, натомість потрібен конструктив, готовність до взаємодії та того, що твоя пропозиція може не бути прийнятою.

Натомість самі ГО охочіше залучають житель_ок. Найлегше, на їхню думку, залучати людей старшого віку та дітей. Батьків можна залучати через дітей. Активність мешкан_ок та успішність проекту, до якого вони залучені, може варіюватися. Наприклад, у проекті «Громади у дії», одним із заходів якого було співфінансування мешкан_ками благоустрою дворів на третину, не всі кейси були справді успішними, адже між самими житель_ками траплялися конфлікти або розходження у поглядах. Також залучення житель_ок стає простішим із часом (від події до події), адже що далі, то більшою є довіра до ГО, яка ініціює залучення.

Серед труднощів у залученні житель_ок до роботи ГО організації називають низьку готовність людей не тільки говорити, а й щось робити, а також «зсув» у залученні, коли активно беруть участь у розвитку міста весь час ті самі люди.

«Коли ми говоримо про доєднання громади, то все одно це активісти і активістки, які постійно ходять на ці засідання, так? Тобто я не знаю, чи є якийсь інструмент, механізм, як доєднати тих людей, які, в принципі, і не знають, що це можна робити, чи не хочуть, якщо знають, не можуть, чи ще якось. Тобто все одно ми працюємо з певним колом...» (Представни_ця ГО)

2.6. Як відбувається інформування ГО та житель_ок про роботу АМР?

Активіст_ки та представни_ці ГО дізнаються про роботу АМР переважно з [офіційного веб-сайту](#) та розсилки на електронну пошту. Саме через розсилку активіст_ки отримують розклад громадських слухань, які проводить місто й у яких можна взяти участь.

Посадовець, який формує таку розсилку, розповів, що це був оптимальний варіант інформування, рішення про запуск якого було прийнято після аналізу різних способів комунікації з громадськістю міста. Таку практику він вважає ефективною, тому що розсилка складається саме із зацікавлених людей, які на неї свідомо підписалися.

Решта «класичних» каналів комунікації, такі як оголошення, газети, а також сайт та Facebook теж активно використовуються. Комунікаційна стратегія Відділу громадського партнерства полягає якраз у диверсифікації джерел інформування.

«Ми сіли, поговорили, подумали і вирішили, що всі зацікавлені можуть залишати свої електронні скриньки. Ми формуємо базу активних громадян, і ми по цій базі інформуємо їх про те, які слухання відбуваються, які конкурси проводяться. І взагалі, які є новини в громадському секторі міста, в тому числі що роблять інші ГО. Це доволі ефективно спрацювало. Зараз у нас понад 700 адрес, і, в принципі, всі є нормально поінформовані і знають, що де відбувається...»

«Охопити всіх, на жаль, неможливо. Але так само, намагатися максимально залучити людей, тому використовуємо різні канали інформації. І, власне, така електронна розсилка — це один з таких каналів. Але разом з цим ми використовуємо і сайт, і ЗМІ традиційні, і так само інтернет, ФБ. Тобто намагаємося використовувати всі доступні засоби для того, щоб донести інформацію до всіх, кому це може бути цікаво».
(Службов_иця ЛМР)

Крім того, представни_ці ГО розповідають, що деякі засідання ЛМР є відкритими і на них можна прийти мешкан_кам міста. Також усі засідання міської ради транслюються онлайн. Але разом з тим активіст_ки нарікають на те, що інформація про дату та час проведення засідань профільних комісій з'являється безпосередньо перед самим проведенням і трансляцією. Щоб інформування та взаємодія відбувалися більш ефективно, вони рекомендують покращити попереднє інформування про дати, час та зміст (порядок денний) як загальних засідань ЛМР, так і профільних комісій.

Частина департаментів, управлінь та комунальних підприємств мають офіційні сторінки у Facebook, через які відбувається інформування як про поточну роботу, так і про можливість для житель_ок та представни_ць ГС долучатися до прийняття рішень щодо міського розвитку. Також представни_ці ГО дізнаються важливу інформацію про роботу ОМС через свою соціальну мережу контактів: із постів або перепостів своїх друзів і подруг у Facebook.

Активіст_ки відзначають, що найбільш продумано у ЛМР комунікацію будує Відділ громадського партнерства — як на сторінці у Facebook, так і через розсилку.

Надійним джерелом інформації про роботу АМР активіст_ки також називають особисті зустрічі зі службов_ицями та депутат_ками, коли всі питання, які тебе цікавлять, ти можеш уточнити напряму тут і зараз. До інших джерел, через які мешкан_ки міста можуть дізнатися про роботу міської ради, належить зовнішня реклама та банери (в тому числі на самій Ратуші), навчальні воркшопи, які проводить АМР.

Зі свого боку, службов_иці та депутат_ки визнають, що, попри великі зусилля, комунікація з громадськістю у Львові не є ідеальною. Інколи надана інформація не є настільки детальною, як би того хотілося представни_цям ГО, а деякі рішення міської ради подані без обґрунтування, тому викликають загострену реакцію громади.

РОЗДІЛ 3. ОЦІНКА ІНСТРУМЕНТІВ ЗАЛУЧЕННЯ

3.1. Оцінка окремих механізмів залучення

Петиції, звернення, скарги

Частота використання департаментом/ КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість в організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
Службов_иці	Службов_иці	ГО	Службов_иці	Службов_иці	ГО	ГО	ГО
5,0	4,6	4,0	4,0	3,8	3,0	3,8	3,0

За словами представни_ць ГО, петиція — це популярний інструмент спроби впливу на рішення влади у Львові.

Щоб бути успішною, петиція має бути складена правильно та вимагати рішення, яке справді можливо реалізувати. Наприклад, петицію за відмову від піскосуміші, яка набрала необхідну кількість голосів, Департамент житлово-комунального господарства розкритикував і не став виконувати. Петицію за повну відмову від маршруток для Львова самі активіст_ки вважають нереалістичною. Також можливим ризиком петиції як інструменту залучення може бути її заполітизованість.

Переваги: простота у використанні, визначеність відповідей, локально є можливість вирішити ту чи іншу проблему, прямий контакт із відповідним відділом, дієвість, контроль за процесом.

Недоліки: довго чекати відповіді, ймовірність отримання офіційних відповідей-відписок, не завжди на скаргу є реакція, потреба у повноцінній інформаційній кампанії для збору підписів.

Загальні збори мешканців за місцем проживання

Частота використання департаменту / КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення жителя_ок		Прозорість	Можливість жителя_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
2,5	4,3	4,3	3,0	3,2	3,0	4,0	3,2

Переваги: локально можна усвідомити, що важливо для людей, які живуть на певній території, визначити спектр внутрішніх проблем, можливість побачити ситуацію в реальності і розвіяти міфи.

Недоліки: не завжди всі питання, підняті на зборах, беруться до уваги і вирішуються на рівні АМР, мала активність мешкан_ок, потрібно багато часу для створення конструктивного діалогу.

Участь у робочих групах

Частота використання департаменту /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення жителя_ок		Прозорість	Можливість жителя_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
4,8	4,6	3,4	4,4	4,2	3,6	3,6	3,6

Переваги: можливість публічно висловити власну позицію, особисто відповісти на питання, які виникають, передбачуваність засідань, є певна системна робота між робочими зустрічами, спільна разом із АМР робота над якісними змінами в місті, розгляд і включення різних думок на робочій групі.

Недоліки: засідання робочої групи може відбуватися у робочий час, рішення можуть прийматися непрозоро, не завжди альтернативна позиція з приводу якогось питання може бути врахована в силу бюрократичних обставин.

Особисті зустрічі зі службов_ицями та депутат_ками

Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	ГО		Службов_иці	Службов_иці		
5,0	4,8	3,5	4,3	3,6	3,0	3,5	3,0

Переваги: добре підходить для вирішення точкових проблем, є зрозумілий час зустрічі та прийому, можна безпосередньо проговорити запитання чи проекти, донести правильну інформацію до людини, яка приймає рішення або максимально впливає на прийняття рішення.

Недоліки: слабка системність, залежність процесу від особистості конкретної службов_иці.

Громадський бюджет

Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	ГО		Службов_иці	Службов_иці		
3,0	5,0	4,4	4,0	5,0	4,2	4,0	4,5

Переваги: ініціативна група сама обирає, що їм необхідно покращити у місті, є можливість доносити до громади та просувати ідею та цілі проекту, а не тільки спосіб реалізації, реальна можливість фінансування проекту, прозорість, відкритість, реальне залучення мешкан_ок до прийняття рішень, відчуття спільноти,

власноручна реалізація своїх ідей для спільного добробуту, розвиток відповідальності.

Недоліки: інструмент вимагає великого людського ресурсу, щоб загітувати прихильни_ць або мешкан_ок території, де він реалізовується, довгий період виконання, який може затягуватися на 2 роки, існування феномену «використання адмінресурсу» під час голосування (мобілізація батьків або студент_ок), не ідеально інклюзивний процес голосування, точковий ефект від реалізованого проекту, брак ефективних та креативних ідей, «стандартність» ідей проектів.

ГО звернули увагу на те, що великою складністю в реалізації ГБ у перший рік було те, що бюджетні установи подали багато пропозицій, і їм було легко змобілізувати потенційних бенефіціар_ок та зібрати велику кількість голосів. Тепер є окрема квота для таких проектів, і представни_ці ГО вважають таке нововведення дуже правильним.

Громадські ради

Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
Службов_иці	Службов_иці	ГО	Службов_иці	Службов_иці	ГО	ГО	ГО
3,5	3,8	3,8	4,2	3,2	2,8	3,5	3,2

Всього у Львові діють 27 громадських рад при [різних підрозділах АМР](#). Варто підкреслити, що ГР при органах місцевого самоврядування не є обов'язковими (вони обов'язкові тільки при органах державної влади — ОДА, РДА, КМДА). Але Львів — це єдине місто, яке добровільно створило ГР при ОМС.

ГР загалом вважають хорошою можливістю долучитися до впливу на прийняття рішень у місті, але представни_цям ГО та активіст_кам не завжди зрозуміло, чим саме вони займаються і де закінчуються повноваження департаменту чи управління, при якому створена громадська рада, а де починаються, власне, повноваження громадської ради. Крім того, ГО у громадських радах не завжди представляють інтереси житель_ок міста, а не будучи представни_цею ГО, неможливо залучитися до роботи ГР.

Хорошим прикладом такого формату залучення громадськості називають роботу ГР при управлінні туризму. Вона складається із представни_ць ГО, підприєм_иць та науков_иць, які, серед іншого, працюють над пропозиціями змін

до законодавства про туризм. Комунікацію з представни_цями ГР Управління туризму здійснює через Facebook або телефоном.

Робоча група із ГО напрацювала нове положення про громадські ради, відповідно до якого, якщо член ГР більше 3 разів не з'являється на засідання ГР, його автоматично виключають із ГР. Це було зроблено задля того, щоб ГО делегували своїх представни_ць не для галочки, а для реальної роботи. Після введення такого правила чисельність членів ГР при управлінні Секретаріату ради скоротилася вдвічі від початкової. Виявилось, що далеко не всі готові активно працювати на громадських засадах безоплатно, а також через деякий час просто настає вигорання.

Службов_иці загалом оцінюють практику формування ГР при підрозділах ОМС позитивно, але наголошують на тому, що своєрідною громадською радою для них є міська рада, адже депутат_ки — це теж представни_ці громадськості, які обрані житель_ками міста і працюють на громадських засадах. Добре налагодженою є робота ГР при управлінні Секретаріату ради, яка брала участь у розробці положень про громадський бюджет і місцеву ініціативу, а також порядку розгляду електронних петицій.

Не в останню чергу якість роботи ГР залежить від того, як працює її голова, вважають службов_иці. Якщо у нього чи неї достатньо часу для організації роботи, то ГР з більшою ймовірністю буде працювати ефективно. Також важливо, як влаштована робота в управлінні, до якого «прикріплена» рада. Неуспіх може бути там, де управління саме не йде на контакт, не надає роз'яснень та документів для обговорення громадською радою.

«Я знаю, наприклад, що є ГР, які дуже ефективно працюють, це ІТ, це в сфері туризму, вони постійно напрацьовують різні документи, постійно намагаються якось взаємодіяти, чого не скажеш про культуру, де представники ГР кажуть, що вони фактично з управлінням ніяк не взаємодіють, і управління... Не дали їх не на який... не надає їм ніяких актів на аналіз, чи ще щось такого плану» (Член_киня ГР)

Переваги: консультативна і дорадча робота при ОМС на запит чиновни_ць, доступ до обговорень та інформації, умова активної залученості член_кинь ГР у роботу, відповідно до нового положення.

Недоліки: необхідність бути у ГО, щоб долучитися, пасивність окремих ГР через брак чітко визначених обов'язків.

Громадські слухання та консультації

	Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
		Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
Очні громадські обговорення	4,3	4,8	3,3	3,8	4,0	3,7	4,0	3,3
Громадські обговорення онлайн	1,5	4,0	3,3	3,5	2,7	3,3	3,7	3,0
Громадські слухання щодо містобудівної документації	5,0	5,0	3,3	3,7	3,8	2,8	3,3	2,5

Відповідно до Положення про порядок проведення консультацій із громадськістю, ініціаторами проведення громадських консультацій можуть бути тільки представни_ці ЛМР або депутат_ки, але не самі житель_ки міста чи представни_ці ГО. Останні можуть тільки подавати пропозиції.

Власне, самі консультації з громадськістю проходять у формі подання пропозицій. До участі у громадських консультаціях можливо долучитися переважно через пропозиції поштою чи онлайн або надавши їх у ЦНАПі. Також їхня ініціатор_ка може проводити зустрічі, круглі столи та інші інформаційні заходи з метою максимального залучення громадян_ок до процесу.

Залучення окремої житель_ки до участі у громадських консультаціях може бути складним через те, що на обговорення виносять одночасно багато запитань, і воно відбувається тільки на сайті ЛМР. Щоб дізнатися про питання, які обговорюються, спочатку потрібно зайти на сайт, а вже потім обрати те, що тебе цікавить.

Розклад громадських консультацій доступний на сайті ЛМР, і там само викладають для ознайомлення додаткові документи, проекти ухвал.

Збір пропозицій може тривати від тижня до місяця, і після цього ще за місяць на сайті ЛМР публікують матеріали розгляду пропозицій. Усі пропозиції є обов'язковими до розгляду, а ініціатор_ка консультацій з громадськістю або профільний виконавчий орган ЛМР враховує, частково враховує або відхиляє пропозицію з поясненням причин такого рішення.

Попри особливості проведення кожного з форматів (громадські слухання передбачають ведення протоколу, тоді як громадські консультації — подання пропозицій онлайн або у письмовій формі), представни_ці ГО наголошують на тому, що консультації — це навіть краще, ніж слухання, адже консультування передбачає врахування думки, тоді як слухання — це скоріше інструмент інформування. Також вони підкреслюють, що у форматі громадських слухань є загроза формалізації процесу, підставних учасни_ць, які можуть бути проплаченими однією зі сторін. Службов_иці теж наводять приклади неефективних громадських слухань щодо Статуту територіальної громади Львова та Положення про громадські ради, коли на них приходили «активісти» у спортивних костюмах і не давали працювати.

Меморандуми

Практика меморандумів не є розповсюдженою та такою, яку б вважали ефективним способом співпраці між службов_ицями та громадськістю. Основний ризик, який у меморандумах бачать ГО — те, що службов_иці в ЛМР можуть змінитися, і меморандум втратить силу. Натомість щоб засвідчити спільну роботу, існує практика підписання меморандумів між окремими ГО, яку активіст_ки вважають більш дієвою.

Конкурси проектів для ГО

Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	ГО		Службов_иці	ГО		
4,0	4,8	4,0	4,0	3,8	4,0	4,2	3,7

Участь у конкурсах соціокультурних та інших проектів представни_ці ГО вважають хорошою можливістю отримати фінансування на свою ідею або отримати за символічну орендну плату приміщення для офісу. Проте для того, щоб виграти конкурс та отримати фінансування проекту, а також щоб потім його справді реалізувати, ГО потрібно докласти багато зусиль та довести, що ідея варта фінансування в умовах високого рівня конкуренції.

«Його результативність залежить від наполегливості людини, яка це ініціює, від людини, на яку вона тисне, від того, наскільки багато таких людей, які тиснуть в протилежному напрямку. Якщо ти одна людина, яка хоче проштовхнути свою ідею, то якщо є можливість, вони тобі її реалізують. Якщо таких людей 20, і їм треба думати, кого обрати, вони починають обирати кращого активіста, з яким співпрацювати». (Представни_ця ГО)

Службов_иці також вважають, що конкурси — це хороший інструмент залучення ГО до розвитку міста. На їхню думку, конкурси мають просту та об'єктивну процедуру, а також виховують у ГО сталість, бо вимагають співфінансування та продовження роботи і після закінчення фінансування від АМР. Уся інформація про умови, процедури відбору, перебіг конкурсів та переможців відкрито публікується на сайті АМР.

Серед недоліків такої практики активіст_ки називають те, що недобросовісні ГО беруть участь у таких конкурсах тільки для того, щоб освоїти кошти, і їхня робота не є сталою. Для більш сталих ініціатив, навпаки, 20 000 грн, які є стандартним грантом, — це дуже маленька сума, щоб системно організувати роботу й залишити слід після реалізації проекту.

Також деякі представни_ці ГО помічали, що інколи розмір гранту відрізняється від проекту до проекту без пояснень з боку ОМС. На їхню думку, процес розподілу фінансування не є до кінця прозорим. Як приклад непрозорості наводять надання приміщення у центральній частині міста тим ГО, про роботу яких відомо дуже мало.

Крім того, переказ коштів гранту відбувається постфактум, уже після реалізації проекту, що робить його потенційну реалізацію неможливою для деяких ГО, які ще не є достатньо організаційно та фінансово спроможними.

Переваги: нетворкінг з іншими ГО, які подаються на конкурс, ненав'язливий формат для обміну інформацією, можливість елементарної комунікації, виявлення зв'язків між різними сферами функціонування міста.

Недоліки: складність розробки бюджету для малих ГО, короткострокові результати, мала зацікавленість громадських діяч_ок, недостатня сума фінансування, отримання грошей через казначейство.

ОСН

Частота використання департаменту /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/КП	Загальна ефективність методу залучення жителя_ок		Прозорість	Можливість жителя_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
1,7	4,3	3,7	2,3	2,5	2,7	4,0	3,0

За словами службов_иць, у Львові діють кілька ОСН, які скоріше відомі у контексті скандалів та вимог до міської влади, адже їхні вимоги щодо фінансування персоналу для ОСН із 5 будинків не є пропорційними до кількості населення, яку вони представляють. Використання цього методу впливу на рішення влади не є системним на рівні міста.

Запити на доступ до публічної інформації

Частота використання департаменту /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/КП	Загальна ефективність методу залучення жителя_ок		Прозорість	Можливість жителя_ок впливати на прийняття рішень та результат
	Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
4,8	4,6	4,3	3,6	4,0	3,4	3,8	3,2

Службов_иці засвідчують, що цей метод отримання інформації є досить популярним серед мешкан_ок, але не є ефективним. Крім того, ним часто маніпулюють, і він не є ефективним для власне процесу залучення.

Участь у бюджетному процесі

Практика прямої участі громадськості Львова у бюджетному процесі не є розповсюдженою. Представни_ці ГО знають, що міська влада проводить консультації перед прийняттям бюджету, проте, з їхнього досвіду, процес відбувається не завжди конструктивно. Більш дієвим прикладом впливу на розподіл

бюджету активіст_ки вважають внесення змін до бюджету розвитку, які можна робити кожні 2-3 місяці як напямуч через запити від ГО, так і опосередковано через депутатів.

Проектні семінари, воркшопи

Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
Службов_иці	Службов_иці	ГО	Службов_иці	Службов_иці	ГО	ГО	ГО
3,5	5,0	3,8	3,8	4,3	3,5	3,0	4,0

Переваги: дозволяють комунікувати, дають можливість проговорити проблему/потребу, визначити кілька рішень для неї, дослідити різні перспективи.

Недоліки: точковість, несистемність, немає зворотного зв'язку.

3.2. Які методи залучення можуть бути найбільш дієвими, якщо у вас є ідея проекту?

На думку представни_ць громадського сектору Львова, найбільш ефективними механізмами залучення для реалізації власного проекту є пряме звертання до стейкхолдерів проекту або ініціативи — профільного департаменту, управління (запис на прийом, написання звернення, листи, депутатські комісії) — або пряме звертання до депутат_ки. У разі, якщо ідея вже готова стати проектом, активіст_ки рекомендують подавати проект на ГБ або на конкурс соціокультурних проектів. Також представни_ці громадського сектору рекомендують за можливості створювати ГО і подаватися від ГО, а також консультуватися з тими організаціями, які вже мають такий досвід подачі проектів, або звернутися за порадою до працівни_ць ОМС, які мають активістське минуле. Крім того, активіст_ки радять максимально розказувати про свій проект або ідею широкій аудиторії — що більше людей знатиме про неї, то більша ймовірність, що ініціатива знайде підтримку.

3.3. Приклади рішень, які були прийняті без залучення громади до процесу або з пізнім некоректним залученням

- Реконструкція вулиці Бандери «Вулиця для всіх». Бачення значної частини мешкан_ок не співпало з напрацьованим у рамках воркшопів та зустрічей зі стейкхолдер_ками баченням для реконструкції, яке підтримувало місто. Процес залучення затягнувся, перейшов на ідеологічний та історичний рівень і ще не є закінченим.

«Ми маємо унікальний прецедент, тобто ми маємо з точки зору урбаністики, з точки зору містопланування рішення яке призводить до деградації певного простору, при чому такої жорсткої деградації, при чому на наступні роки 30. І це жах. З іншого боку, це пряме волевиявлення людей, при чому таких активних групами, вони постійно це пресують. Ну, ми зараз маємо унікальний прецедент, ми не знаємо, що далі з тим робити. Як наступний крок ми готуємо додаткові пояснення матеріалу, щоб пояснити ці рішення». (Службов_иця АМР)
- Сквер біля собору Святого Юра. Проект реконструкції скверу і встановлення пам'ятника Шептицькому не були обговорені з громадою, що призвело до гострого конфлікту між громадою, владою та церквою.
- Встановлення пам'ятника Кульчицькому. Форма та розмір пам'ятника за проектом не співпадали з реально встановленим. У відповідь активіст_ки з мистецької спільноти організували перформенс закриття пам'ятника.
- Регулювання виступів вуличних музикантів на площі Ринок. Хоч були і зустрічі з ГО, і рішення про обмеження виступів, але воно не працює, бо немає контролю за виконанням.
- Реконструкція вулиці Гороδοцької. Серед іншого, у проекті не врахували потребу в деревах. Потім з'явилася громадська ініціатива, яка розробила проект озеленення і збрала на нього кошти. АМР підтримала ініціативу, і було посаджено перші дерева. Надалі озеленення, якого бракувало в початковому проекті, було вже здійснене силами міста.
- Реконструкція проспекту Свободи. На першому етапі реконструкції тактильну плитку додали тільки після скарг громадськості.
- Великі інфраструктурні проекти — реконструкції вулиць Стуса, Личаківської, Мечнікова відбулися без залучення громадськості.
- Проблема сміття та будівництво заводу із переробки ТПВ. Хоча позиція громади у певних моментах дещо деструктивна, проте має право на існування у зв'язку з нечітким інформуванням з боку АМР.
- Зміни маршрутів громадського транспорту не були узгоджені з житель_ками, а також інформацію про зміни не було донесено належним чином.

3.4. Приклади рішень, які були прийняті із залученням громади до процесу

- Сквер Гідності на Сихові («Група 109», мешканці, АМР).

- Проект «Все буде Сихів» — фінансування грантовою програмою «Зробимо Львів кращим», Департамент культури ЛМР.
- Проект «Вижити в 90-ті» з(роз)архівування, «Далеке-близьке місто» (ГО + жителі).
- Реставрація вікон, балконів, дахів, сходових клітин та дворів у центральній частині міста спільно з GIZ. Співфінансування мешкан_ками, міською владою та GIZ. Працювали українські підрядники з консультаціями із німецькими експерт_ками.
- «Майстерня міста», відзначена Лейпцизькою премією.
- Реконструкції вулиці Садової.
- Стратегія розвитку Сихова (дослідження, зустрічі, залучення різних стейкхолдер_ок). Стратегія писалася спільними зусиллями ГО та органів місцевого самоврядування через організацію серії партисипативних стратегічних сесій, до яких могли долучитися основні зацікавлені сторони: мешкан_ки Сихівського району, депутат_ки та представни_ці міської влади, бізнес, який працює на території району, представни_ці установ, які діють у районі. Після того окремі експертні групи розробляли детальніше окремі напрямки стратегії та формували список ключових проектів.
- Схожий досвід був і з роботою над Стратегією розвитку культури у Львові за участі однієї робочої та кількох ініціативних груп, які теж склалися із активіст_ок, депутат_ок, службов_иць та експерт_ок.
- Розробка інформаційних табличок для туристів у місті — це ініціатива ГО, яку підтримала ЛМР.
- Робота над удосконаленням інструменту електронних петицій спільно з ГО.
- Підготовка заявки на «Молодіжну столицю України» — спільна робота ГО та ІМ.
- Робота у напрямку децентралізації туризму. Розвиток туристичного потенціалу Підзамче, взаємодія активіст_ок, художни_ць і місцевих житель_ок.
- Робота над удосконаленням положення про ГБ (опитування автор_ок, громадські консультації, робоча група), залучитися могли всі охочі.
- Робота над статутом міста спільно з ГО (люди із академічної сфери, юрист_ки, представни_ці ЛМР). Отримали хороший результат, тому що був правильно побудований партисипативний процес.
- Облаштування дитячого майданчика у сквері Святого Юра.
- Впорядкування озера на Погулянці.
- Дитяча ковзанка при садочку святого Миколая.
- «Громади в дії» (ІМ).
- ГО «Кластер» і «Народний дім Збоїща».
- Відновлення кінотеатру «Супутник» на Левандівці.
- Проект «Жовтий добродій».
- Освітлення нерегульованих пішохідних переходів (ГО «Дайте пройти»).
- Кампанія безпеки дорожнього руху «Безпечне місто», тут був ще й 4 учасник — патрульна поліція.
- Акції «Поливаний день», «Ярмарок спорту», «З нами місто розквітає», профілактичні акції «Здорове місто».

- Проект «Inclusive Friendly» (ЦНАПи, ЛМР + громада + ГО «Інститут суспільних ініціатив»).
- 100 стовпців для Львова — ГО «Дайте пройти», продовжено владою.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Проведене якісне соціологічне дослідження показало, що попри те, що у Львові існують успішні приклади взаємодії ОМС та ГО, проблемою є взаємна недовіра. Службов_иці та представни_ці громадського сектору не використовують усі доступні механізми залучення повною мірою через взаємну недовіру, яка виникає через незнання того, як і над чим працює протилежна сторона. Це коло недовіри самовідтворюється.

Інформування громадськості та житель_ок Львова про можливості впливу на прийняття рішень у місті відбувається доволі злагоджено. Відділ громадського партнерства здійснює розсилку, інформація оперативно публікується на офіційному сайті ЛМР та у Facebook. Проте цим діям бракує злагодженості, а також інколи представни_ці різних підрозділів не знають, чим займаються їхні колеги. Тому ми рекомендуємо ЛМР розглянути можливість розробки комунікаційної стратегії, яка може бути загальною для всіх підрозділів, зробити комунікацію більш універсальною, регулярною та злагодженою, а також об'єднати різні департаменти в одному інформаційному полі.

Уряд України має вдосконалити механізми залучення громади до прийняття рішення на місцевому рівні, щоб ці умови були максимально прозорими та інклюзивними для найбільш широкого кола ГО та ініціативних громадян_ок, а також оптимізувати і спростити / трансформувати процедуру державного фінансування громадських ініціатив у бік більшої гнучкості. ЛМР, у свою чергу, може стати більш відкритою, а також розглянути можливості підвищення ефективності роботи громадських рад при ЛМР із чітким формулюванням їхніх повноважень: збору інформації, напрацювання альтернатив рішень, пошуку кращого рішення, надання рекомендацій щодо проекту рішення.

Базуючись на оцінках, а також на досвіді застосування окремих механізмів залучення громади до прийняття рішень у Львові серед наших респондент_ок, ми зібрали окремі рекомендації щодо вдосконалення їхнього функціонування.

Громадський бюджет. ЛМР може допомагати заявни_цям добре підготувати проекти та коректно обрахувати бюджет з урахуванням усіх аспектів, у тому числі технічних, адже такий вид роботи потребує досить специфічної експертизи. Як варіант, для початку можна проводити конкурс ідей для проектів ГБ без бюджетів, а потім призначати відповідальних з ЛМР для підтримки ініціативи або ГО у формуванні реалістичного бюджету. Також експертна рада, яка проводить попередню модерацію проектів, може працювати більш ретельно, щоб не пропускати проекти, які неможливо виконати в рамках одного бюджетного року

та повноважень ОМС. Також процедура голосування через BankID може бути спрощеною, наприклад, через можливість отримання логіна та пароля для голосування у ЦНАПі.

Соціальне замовлення. Підсилювати та поширювати практику делегування державних послуг громадському сектору. Міські ГО є достатньо сильними, щоб виконувати послуги на замовлення ОМС, перебирати функції держави. Процедура відбору має проходити прозоро через тендер.

Громадські слухання та консультації. Вдосконалити процедуру використання результатів громадських слухань у аспекті розгляду та врахування або неврахування пропозицій громади. Чіткіше прописати критерії для учасни_ць слухань та консультацій: хто саме приймає рішення, враховувати пропозиції або ні, хто надає зворотний зв'язок. Обґрунтовувати як прийняті пропозиції, так і відмови. Почати використовувати фасилітацію великих груп для прийняття рішень на громадських слуханнях або консультаціях. Під час обговорення проектів реконструкцій на громадських слуханнях ознайомлювати людей із проектами максимально детально, щоб вони знали, що вони обговорюють, і не було місця для домислів. Після слухань публікувати питання, зауваження та відповіді на єдиному ресурсі щодо розвитку інфраструктури.

Щодо оцінки всіх механізмів залучення була висловлена рекомендація подавати інформацію про їхні умови у простому вигляді — наприклад, через наглядні інформаційні матеріали про те, як подати проект на ГБ або підготувати петицію.

Ідеальна співпраця між АМР та ГО має бути більш усвідомленою, а не ситуативною. АМР та ГО мають підсилювати один одного, а не конкурувати. Через конструктивні та активні ГО представни_ці АМР теж будуть ставати активнішими. Також важливо, щоб співпраця мала системний, а не ситуативний характер. Для пришвидшення досягнення такого ідеального стану може бути організоване спільне навчання службов_иць та активіст_ок, спрямоване як на пошук спільних точок зору, так і на здобуття навичок у модерації, медіації конфліктів та фасилітації групових процесів, яких бракує обом сторонам.

ДОДАТОК

Порівняльна таблиця оцінок механізмів громадської активності

(максимальна оцінка 5)

	Частота використання департаментом /КП	Можливість участі різних соціальних груп та вразливих категорій		Легкість у організації для департаменту/ КП	Загальна ефективність методу залучення житель_ок		Прозорість	Можливість житель_ок впливати на прийняття рішень та результат
		Службов_иці	Службов_иці		ГО	Службов_иці		
Громадські ради	3,5	3,8	3,8	4,2	3,2	2,8	3,5	3,2
Громадська експертиза	1,0	3,5		5,0	2,0	3,0	3,0	
Електронні петиції	5,0	5,0	4,3	4,5	4,4	3,4	4,0	3,6
Громадський бюджет (бюджет участі)	3,0	5,0	4,4	4,0	5,0	4,2	4,0	4,5
Гаряча лінія міста	5,0	5,0	4,5	4,5	5,0	4,4	4,3	3,8
Місцева ініціатива	4,0	4,0	4,0	4,0	3,3	3,0	3,0	3,8
Органи самоорганізації населення (ОСН)	1,7	4,3	3,7	2,3	2,5	2,7	4,0	3,0
Круглі столи	4,8	5,0	3,2	4,4	4,3	3,0	3,4	2,8
Участь у робочих групах	4,8	4,6	3,4	4,4	4,2	3,6	3,6	3,6

Очні громадські обговорення	4,3	4,8	3,3	3,8	4,0	3,7	4,0	3,3
Громадські обговорення онлайн	1,5	4,0	3,3	3,5	2,7	3,3	3,7	3,0
Громадські слухання щодо містобудівної документації	5,0	5,0	3,3	3,7	3,8	2,8	3,3	2,5
Скарги, петиції, звернення	5,0	4,6	4,0	4,0	3,8	3,0	3,8	3,0
Запити на доступ до публічної інформації	4,8	4,6	4,3	3,6	4,0	3,4	3,8	3,2
Загальні збори мешкан_ок за місцем проживання	2,5	4,3	4,3	3,0	3,2	3,0	4,0	3,2
Особисті зустрічі зі службов_ицями	5,0	4,8	3,5	4,3	3,6	3,0	3,5	3,0
Звернення до депутат_ок	5,0	4,8	4,0	4,0	3,8	2,8	4,0	3,2
Проектні семінари, вокршопи	3,5	5,0	3,8	3,8	4,3	3,5	3,0	4,0
Участь у засіданні міської ради (очна або онлайн)	5,0	3,7	3,2	3,7	3,3	2,8	2,6	3,0
Конкурси для громадських організацій	4,0	4,8	4,0	4,0	3,8	4,0	4,2	3,7