



## Як мобілізувати Луцьку громаду після перемоги, щоб не профукати можливості?

Звіт за результатами експертних консультацій у форматі світового кафе.



#RAF4UA  
raf4ua.org

# Зміст

<b>Коротко</b>	<b>3</b>
<b>Програма та хід консультацій</b>	<b>5</b>
<b>Результати та висновки</b>	<b>6</b>
Що беремо з минулого без змін у майбутнє	6
Що потрібно виправити або відмовитись і не брати з собою	8
Що потрібно створити з нуля	11
<b>Експертна спільнота</b>	<b>13</b>
<b>Ресурси</b>	<b>14</b>

# Коротко

**ГО "ІПІД" спільно з ТОВ "Світ громад" ініціювали розробку фреймворку (набору інструментів та методології), за допомогою якого робоча група з 4-6 осіб у будь-якій громаді зможе ініціювати та організувати розробку та впровадження плану випереджальної (акселераційної) відбудови своєї громади у післявоєнний час.**

Зустріч експертної групи у форматі світового кафе пройшла продовження відкритого простору ["Імпакт-інвестиції у випереджальну післявоєнну відбудову громад: ХТО, у що, як і чому?"](#), який пройшов в Луцьку 2 квітня 2022 року.

**Темою зустрічі** стала одна з тем, напрацьованих експертним середовищем на згаданому відкритому просторі і передбачає формулювання гіпотез та пошук рішень щодо різних аспектів розвитку Луцької громади у повоєнний період. Та головною метою є пошук відповіді на питання - **за яких умов експертне середовище громади матиме реальний вплив на формування порядку денного розвитку громади у співпраці з місцевою владою.**

Ініціативна група цієї теми виходить з припущення, що **вже зараз варто напрацьовувати механізми та інструменти, які дозволять нашій громаді скористатись усіма можливостями, які стануть доступними після перемоги у війні.**

1. Як має змінитись менеджмент у громаді?
2. Які нові можливості можуть з'явитись у місцевого бізнесу?
3. Яке місце може займати Луцька громада у повоєнному світі?
4. Як може змінитись ідентичність лучанина?

**УЧАСНИКИ:** імпакт-інвестори, економісти, психологи, соціологи, екологи, логісти, урбаністи, фахівці з молодіжної роботи, програмісти, будівельники, власники бізнесу, військові, муніципальні управлінці, депутати міської ради.

Захід організовано в рамках руху з повоєнної відбудови України **"RAF4UA"**.

**ФОРМАТ:** світове кафе.

**Світове кафе** - соціальна технологія, яка дозволяє створити майданчик для обміну досвідом, планування і створення нових творчих ідей і продуктів в групах будь-якого розміру. Результати роботи заходу у форматі "Світове кафе" надихають учасників на діалог, на зміни, дозволяють генерувати нестандартні ідеї та рішення, формувати пріоритети для спільних дій. Комунікація вибудовується за такою схемою: вітальне слово, ознайомлення із правилами роботи кафе, робота у малих групах за столиками, обмін столиками, презентація результатів кожного столу і підведення підсумків.

**RAF4UA (Rebuilding Acceleration Framework for Ukraine)** - набір методик, інструментів та організаційних принципів, що забезпечать випереджальну повоєнну відбудову та розвиток українських громад. <https://raf4ua.org>

**Якщо ви плануєте брати участь у відбудові своєї громади у якості:**

- учасника ініціативної групи;
- працівника експертної агенції, громадської організації чи бізнесу, які реалізовуватимуть тематичні проєкти;
- представника донорської організації чи інвестиційної компанії;

**ознайомтесь з напрацюваннями і приєднайтесь до руху RAF4UA на <https://raf4ua.org/new/about>**

## **ІНІЦІАТОРИ РУХУ**

**Світ Громад** (<http://worldofcommunities.org>) - українська EdTech компанія, що створює та впроваджує акселераційні програми, ігрові та ігрофікаційні освітні рішення для швидкого залучення, гарантує стійкий соціальний та економічний розвиток громад чи інших екосистем, таких як бізнес.

**ІПІД** (<https://ipid.org.ua>) - мозковий центр, який сповідує перехід до розумного споживання ресурсів (природних, інтелектуальних, духовних, людських тощо) і взаємну допомогу у відповідь на потреби інших людей, живих істот і природи в цілому.

# Програма та хід консультацій

**Обговорення проходили в малих групах і стосувались таких тематичних напрямків:**

1. Економіка. Розвиток бізнесу. Інвестиції.
2. Ідентичність. Взаємодія мешканців та залучення громади.
3. Система муніципального менеджменту.
4. Луцьк у світі. Участь у глобальних процесах.
5. Луцьк в Україні. Роль у післявоєнній відбудові.

**Усі теми розбирали у трьох часових слотах:**

- A. Що вже працює добре і беремо із собою у майбутнє без змін?
- B. Що працює погано і це треба або забути, або терміново відкоригувати чи модифікувати?
- B. Що потрібно створити з нуля?

В результаті консультацій було виявлено, що тематичний розподіл не надто суттєвий, позаяк теми часто перетинаються або обговорювані проекти стосуються відразу кількох тем. Виходячи з цього, результати обговорень представлено по трьох часових групах.

# Результати

## Що вже працює добре і беремо із собою у майбутнє без змін або зберігаємо наявну тенденцію розвитку?

**Смарт-місто.** Луцьк в останні роки впровадив хороші рішення у сфері електронного документообігу, цифрових адміністративних послуг, розумного громадського транспорту.

**Молодіжна політика.** Стали дієвими молодіжна та громадська ради при органах місцевого самоврядування, державних установах та органах державної влади.

**Успішні факти залучення громади.** Співпраця з громадськими організаціями та об'єднаннями з боку місцевої влади, бюджет участі, досвід добре організованих громадських слухань, муніципальні конкурси фінансування ініціатив для громадських організацій від різних департаментів муніципалітету.

**Історія та Культура.** Луцьк, маючи тисячолітню історію, володіє величезною культурною, архітектурною, історичною спадщиною. Частково вона реалізується через цілу серію щорічних історико-культурних заходів, фестивалів, туристичних проектів та маршрутів. Відчувається підтримка муніципалітетом іміджевих історико-культурних проектів. Хоча варто відзначити, що потенціал реалізується ще з відносно малим розмахом і поле для інвестицій тут може бути значним.

**Локальна економіка.** Луцька громада має визнані місцеві бренди, “зроблено в Луцьку” часто для самих лучан означає “якісно” і є бажаним для купівлі та використання (одяг, взуття, солодощі, продукти харчування, тролейбуси та автобуси тощо).

**Атмосфера.** Затишок, комфорт, компактність та пішохідна зручність, широкі тротуари, хороше озеленення - це те, що відзначають приїжджі. Луцьк - це як зручний район великого мегаполісу - говорять урбаністи та архітектори. Тут є над чим працювати і що розвивати, але й поточний стан справ загалом хороший. Із перспектив відзначається потреба зв'язати пішохідно ключові громадські простори, які зараз відірвані один від одного: Старе місто, парк, “стометрівка”, центр.

**Ініціативність влади.** Відзначається, що у випадку просування ініціатив місцевою владою, громада загалом позитивно відгукується та долучається. Тож залишається бажати більше проявів ініціативи саме зі сторони місцевої ради та муніципалітету.

**Вуличні простори.** Намітилась тенденція до продуктивного використання вуличних просторів для взаємодії з громадою: історичні стенди та культурні інсталяції, нові сквери та благоустрій старих, більше лавочок, на яких відразу “зароджується життя” - все це ознака того, що місту ще бракує просторів для “променадів”, але розвиток йде.

**Транскордонність.** Транскордонні “СПА”-зони, де історія та природа виступають як об’єкти інвестицій не лише в рекреаційну сферу, але й у сферу транскордонної співпраці. Дехто жартує, що Білорусь не вступила у війну з Україною тільки через те, що прикордонники бояться пошкодити відпочинкові комплекси, у яких звикли зустрічатись зі своїми українськими та польськими колегами.

**Ринок в центрі міста.** Давня конфліктна тема в громаді. Та урбаністи, в більшості, виступають за його збереження (звісно з осучасненням) як важливого середовища горизонтальної комунікації громадян. Особливо це важливо для такої вразливої групи населення як самотні люди та люди пенсійного віку, для яких ринок (зручно розташований в центрі міста) - це чи не єдине середовище спілкування.

## Що працює погано і це треба або забути, або терміново відкоригувати чи модифікувати?

**Комунікація влади та громади.** Потрібна оновлена комунікаційна стратегія з новими етичними правилами, що відповідають вимогам сучасного світу. Офіційного сайту міськради та інстаграм-аккаунта міського голови недостатньо. Тут цікавий досвід громад у Швеції: в одній із найбільш інтернетизованих країн світу досі широко застосовуються дошки оголошень на найбільш людних пішохідних перехрестях. Інформування 100% жителів громади - це базовий рівень залучення громадян до активної участі в житті Луцька та інших населених пунктів.

**Процедури реалізації громадських ініціатив.** Відзначається, що вони надто бюрократизовані і варто пошукати шляхи їх спрощення, наскільки це дозволяє зробити чинне законодавство, антикорупційні вимоги та вимоги фінансової безпеки.

**Міста-побратими.** Луцьк має 18 міст-побратимів. І під час війни і, особливо, в час повоєнної відбудови країни варто максимально інтенсифікувати ці партнерства. В першу чергу для пошуку нових ринків збуту товарів та послуг, що виробляються в Луцькій громаді місцевим бізнесом та бізнесом, що переніс свої потужності з районів інтенсивних бойових дій.

**Цивільний захист.** Війна показала низький рівень системи цивільного захисту населення. І якщо з оповіщенням швидко справились, то питання освіти та просвітництва у цій сфері потрібно буде вирішувати системно з огляду на прогнозовані роки подальшого протистояння з російською федерацією.

**Логістичний острів.** В Луцьку історично все не дуже добре з логістикою. Що найменше можна і варто зробити: швидкісне сполучення Луцьк-Рівне (добитись ремонту дороги) та Луцьк-Львів (відновити дорогу і модернізувати залізницю).

**Екологія.** Тут цілий спектр проблем, про які мало хто говорить. Починаючи від потреби змінювати поховальну культуру (від гектарів кладовищ до кремації), впорядкувати благоустрій та озеленення, вирішити проблему некваліфікованого кронування дерев. Завершуючи відкладеним питанням сміттєпереробки, яке, на думку експертів, звалиться непідйомною проблемою на громаду вже у ближні 2-3 роки.

**Сусіди.** З огляду на системність більшості заявлених проблем, питання покращення міжмуниципальної співпраці із сусідніми громадами набуває



зовсім іншої ваги. Без продуктивної співпраці із сусідами багато питань розвитку Луцької громади просто не можуть бути вирішеними.

**Внутрішня нездорова конкуренція.** А цей аспект потребує усунення для того, щоб уможливити випереджальний розвиток. Експерти відзначають низький рівень продуктивності у взаємодії різних департаментів муніципалітету, а також муніципалітету з громадськістю чи бізнес-ініціативами.

**Правила гри.** Громадськість потребує конкретних та зрозумілих інструментів конвертації громадських ініціатив в рішення місцевої влади. Більшість підтриманих громадою петицій в підсумку завершилися формальною відпискою зі сторони одного з департаментів муніципалітету, що нівелює цей та інші інструменти участі.

**Що таке Луцьк.** Чи знають самі лучани, що таке Луцьк? Яка його історична спадщина? Яке його місце в сучасній Україні і яке місце можливе в післявоєнній відбудові? Яку вагу Луцьк має (може мати) у Європі та світі? Очевидно, на часі новітні уроки “луцькознавства”, причому, в першу чергу для дорослої аудиторії.

**Апдейт професійної освіти.** Відзначається низький рівень співпраці більшості закладів професійно-технічної та вищої освіти з локальним бізнесом. Як наслідок - освітні процеси часто відірвані від реальних потреб підприємств. Потрібно налагодити постійно діючий майданчик для комунікації бізнесу та вузів. Це не тільки посилить кадровий потенціал громади, а й полегшить працевлаштування випускників.

**Громадський транспорт та безпека пішохода.** Незважаючи на позитивні тенденції, експерти відзначають низьку динаміку розвитку громадського транспорту та відсутність пріоритету безпеки пішохода в будь-якому куточку громади. Пішохід, який не відчувається в безпеці і не володіє доступом до розгалуженої мережі сучасного та комфортного громадського транспорту, буде тяжіти до купівлі власного автомобіля, що погіршить ситуацію із заторами і безпекою решти пішоходів.

**Волинь-2030.** Експерти пропонують згадати, що з 2018 року існує концепція “Волинь-2030”, розроблена експертним середовищем, і яка може бути підґрунтям для ефективних рішень у сфері розвитку Луцької громади. (До речі, скачати pdf-версію документу можна тут:

<https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/regional-report-sdg-volyn.html>)

**Меншовартість і провінційність.** Як українці в цілому зараз позбуваються комплексу меншовартості, так і Луцьк має нагоду позбутись іміджу провінції. Для цього необхідно вже в ці дні активно напрацьовувати стратегію повоєнного розвитку громади, залучати до цього процесу широкі експертні та громадські спільноти, поширювати свій досвід назовні.

## Що потрібно створити з нуля?

**Новий простір муніципалітету.** В умовах воєнної та повоєнної мобілізації громади важливим фактором стає швидкість прийняття правильних рішень. Цього буде важко досягти, поки різні служби та департаменти розміщені у маленьких кабінетиках по кілька працівників. Зменшення витрат часу на горизонтальну комунікацію в межах муніципалітету - це справжній виклик, в першу чергу для міського голови, який несе політичну відповідальність за рішення.

**Центр комунікації та трансформації.** Як інституція, що забезпечить 100% інформування та високий рівень залучення громадян до повоєнного розвитку громади. Потрібні регулярні соціологічні дослідження для розуміння владою потенціалу своєї громади і своїх жителів, а також ВПО, які тимчасово чи на постійно оселились в Луцькій громаді. Відзначається потреба в забезпеченні зрозумілого висвітлення бюджетного процесу громади та в публічному звітуванні міського голови та керівників департаментів у форматі запитань-відповідей.

**Інвестиції.** В Україні загалом поширений карго-культ “іноземного інвестора” як якогось доброго чоловіка з валізою дармових грошей. При цьому мало хто звертає увагу, що більшість так званих “економічних проривів та чудес” відбулись у світовій практиці за рахунок внутрішніх інвестицій. Як мінімум Луцьк потребує експертної групи (чи інституції в рамках муніципалітету), яка б вивчала досвід і реалізовувала б інструменти залучення інвестицій як зовнішніх, так і внутрішніх. Саме час задуматись про муніципальний інвестиційний фонд, чи банк, чи Фонд розвитку Луцької громади.

**KPI.** Зрозумілий та прозорий KPI для оцінки ефективності системи муніципального управління дозволить усім громадянам, опираючись на факти, оцінювати і контролювати роботу місцевої влади. Таким показником могли б стати наприклад: рівень зайнятості, смертність та каліцтва в ДТП, народжуваність, рівень дитячої смертності, рівень захворюваності тощо. Є досвід скандинавських країн, які обирають один такий показник, навколо якого будують стратегію розвитку громади.

**Стратегія.** Власне Луцьк досі не має стратегічного плану розвитку, який був би розроблений із залученням громади. Через що досить вузькі, спеціалізовані питання розвитку стають конфліктними та суперечливими: дизайн-код, генплан міста, ініціативи урбаністики, пішохідна безпека, реновація застарілої забудови, нова забудова за новими екологічними та будівельними нормами, інклюзивність міського простору тощо.

**Бізнес=зайнятість=добробут=розвиток.** На сьогодні у громаді немає жодної профільної інституції, яка б опікувалась розвитком підприємницького середовища, покращувала привабливість громади для бізнесу, визначала стратегічні сфери та галузі, розвиток яких можливий, перспективний і бажаний. Пovoєнний час буде диктувати свої вимоги і визначатиме нові можливості. Хто може в Луцьку прогнозувати та моделювати розвиток місцевої економіки в нових умовах? Які товари та послуги для ВПК ми можемо виробляти? Як нас торкнеться “нова мілітаризація”? Де можна створити точки тяжіння для локального бізнесу (наприклад на базі закинутого промислового об’єкту)? Громаді потрібна дієва бізнес-тусовка.

**Що буде після війни.** Експерти відзначають низький рівень розуміння з боку громади та бізнесу того, що Луцьк теж потребуватиме повоєнного відновлення і зіткнеться зі своїми проблемами та новими викликами. Ерозія інституцій (в тому числі муніципальних) нікуди не зникне, вона тільки наростатиме. Тож не варто відкладати повоєнний розвиток на післязавтра (на післявійни). Саме зараз відзначається нагода впровадити дієву систему експертного партнерства громади з місцевою владою на темі повоєнного розвитку.

# Експертна спільнота

**Михайло Войтович**, директор ТОВ "Світ Громад", ініціатор заходу.

**Тарас Тимчук**, партнер OSWC, фасилітація заходу.

**Олексій Гадзінський**, RIA-AIR, аналітик подій.

**Сергій Порохнавець**, RIA-AIR, нетворкінг, розвиток культури і мистецтва.

**Орися Харитонюк**, партисипативні технології.

**Орест Пахолюк**, ТОВ "Пахолюка", проектування, будівництво та експлуатації енергоефективних будівель, енергетичний аудиті та енергетичні обстеження, енергоменеджмент.

**Галина Журавська**, ФОП, планування сталого енергетичного розвитку міст і громад, муніципальний енергоменеджмент, енергоаудит, будівництво.

**Олег Верешко**, ЛНТУ, урбаністика, будівництво та архітектура.

**Марина Бакаєнко**, ТОВ "Світ Громад", менеджерка проектів.

**Алла Доманська**, депутатка Луцької міської ради.

**Катерина Шкльода**, депутатка Луцької міської ради, голова правління БФ «Фонд Ігоря Палиці "Тільки разом"».

**Олександр Чапюк**, ЛНТУ, кандидат технічних наук, доцент кафедри промислового та цивільного будівництва.

**Богдан Шибя**, ГО "Лучани", генеральний директор ДП "Волиньстандартметрологія", Луцький міський голова 2006-2010 рр.

**Інна Войло**, ГО "АТС", зеленоа економіка, поводження з відходами, діяльність ТПП і бізнес-асоціацій.

**Наталія Рябушенко**, Бюро гендерних стратегій і бюджетування, формулювання цілей та напрямків розвитку на основі аналізу потреб різних груп жінок та чоловіків, експертка НДІ з гендерно чутливого врядування.

**Ірина Колковська**, депутатка Луцької міської ради, розвиток підприємництва.

**Тарас Пасхолюк**, архітектор Parallel studio architects.

**Любомир Дмитришин**, ГО "Семиярусна гора", соціологічні та просторові дослідження, аналітика та формування міських політик, урбан планування та урбан дизайн.

**Яна Ісопеску**, ГО "Семиярусна гора", аналітика суспільних процесів і формування візій міського розвитку.

**Наталія Ільчук**, ЛНТУ, принципи проектування міського середовища, міських вулиць та доріг, міського транспорту.

**Роман Помазан**, ISOCARP, розвиток громади, креативні індустрії, дизайн, розробка ігор, урбаністика, міське планування, будівництво, екологія.

## Ресурси

- **Офіційний сайт руху RAF4UA:** <https://raf4ua.org>
- **Фотозвіт із заходу:**  
<https://raf4ua.org/news/fotozvit-yak-mobilizuvati-lucku-gromadu-pislya-per-emoji-shob-ne-profukati-mozhливosti>
- **Випереджальна повоєнна відбудова громад: рекомендації від учасників відкритого простору 2.04.22:**  
[https://raf4ua.org/news/viperedzhalna-povoyenna-vidbudova-gromad-rekomendaciyi-vid-uchasnikiv-vidkritogo-prostoru\\_1](https://raf4ua.org/news/viperedzhalna-povoyenna-vidbudova-gromad-rekomendaciyi-vid-uchasnikiv-vidkritogo-prostoru_1)