

## Кращі практики муніципального управління: госвіг Канагу

Як ми вже повідомляли раніше, у жовтні 2006 р. відбулася довгоочікувана навчальна поїздка до Канади міських голів та координаторів проекту «Голос громадськості» (заступників міських голів та секретарів міської ради). Поважна група відвідала два великих міста - Торонто, провінція Онтаріо, та Галіфакс, провінція Нова Шотландія, а також місто Берлінгтон в провінції Онтаріо неподалік міста Торонто. Метою поїздки було ознайомлення з кращими практиками муніципального менеджменту в канадських містах. Всі

на зустрічі з виконавчим директором Асоціації зон поліпшення бізнесу міста Торонто Джоном Кіру та під час відвідин першої зони поліпшення бізнесу в місті Торонто - Блур Вест Віллідж. Саме в Торонто, столиці провінції Онтаріо з населенням в 2,3 млн. чол., що є п'ятим за величиною містом в Північній Америці, було створено перші в Канаді зони поліпшення бізнесу.

Наприкінці 2006 року в місті Торонто налічувалось 60 зон поліпшення бізнесу, представлених 25 тисячами малих підприємств. В провінції Онтаріо таких зон -

ни. Створювати таку зону, чи не створювати залежить виключно від бажання власників бізнесу та нерухомості в певному районі міста.

**Що являє собою зона поліпшення бізнесу?** Це асоціація власників бізнесу та нерухомості в межах певного району міста, які за офіційним дозволом міської адміністрації об'єднуються через програми самопомогі, метою яких є стимулювання місцевого бізнесу. Вони використовують свої особисті кошти для постійного залучення перспективних споживачів до своєї зони, постійно поліпшуючи її привабливість та рекламуючи її як гарне місце для відвідувань, ведення бізнесу та шопінгу.

Як тільки зона поліпшення бізнесу зареєстрована в міській адміністрації (а для цього її мають підтримати не менше двох третин підприємств та власників нерухомості в межах району), всі суб'єкти в її межах стають повноправними членами. Не існує жодних виключень; все діє за принципом - якщо ти проживаєш в такій зоні і отримуєш з цього пожиток, то маєш вкладати відповідні кошти в програму.

**Витоки зон поліпшення бізнесу.** В 1970 році, коли підприємства почали перебиратись на захід від основної вулиці Торонто, бізнесмени почали діяти. Вони сформували асоціацію і вклали свої особисті кошти для поліпшення вулиці та створення реклами для неї. Завдяки їх праці вулиця стала популярною зоною для здійснення покупок. З цього розпочалась перша зона поліпшення бізнесу в Торонто - Блур Вест Віллідж. З моменту заснування цієї зони поліпшення бізнесу в 1970 році, вона залишається найбільш успішною в Торонто й по цей день.

**Як створюються та функціонують зони поліпшення бізнесу?** Починається все, як зазначалось раніше, з бажання власників підприємств та орендарів приносити користь району, в якому вони працюють. Спочатку



Мер Комсомольська Олександр Попов під час візиту в Блур Вест Віллідж

учасники надіслали нам свої відгуки про враження від поїздки. От, наприклад, Володимир Полянський, перший заступник міського голови Макіївки, написав звіт обсягом понад 20 сторінок. Але на шпальтах нашого бюлетеню всього не розповіси, тому ми поділились з вами найцікавішими практиками, визначеними представниками всіх шести міст.

### ЗОНИ ПОЛІПШЕННЯ БІЗНЕСУ

В Торонто на всіх учасників найбільше враження (крім, звичайно, CN вежі зі скляною підлогою) справили зони поліпшення бізнесу, про досвід яких йшлося

240, а по всій Канаді - понад 350. В Північній Америці нараховується 1800 зон поліпшення бізнесу. Є такі зони і в європейських країнах, та й взагалі по світу, але назви їх можуть бути різними.

Розміри та склад таких зон поліпшення бізнесу можуть сильно відрізнятись. З самого початку типова зона поліпшення бізнесу складалась переважно з невеличких підприємств, які займались роздрібною торгівлею. На сьогодні зони поліпшення бізнесу включають не тільки компанії, які надають різноманітні послуги, підприємства легкої промисловості та ресторани, але і усіх власників нерухомості, що знаходиться на території зо-

### У цьому випуску:

Луцьку вручили міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2000 .... 3

За чисті береги ..... 4

Макіївська ініціатива «Громадянська журналістика» . 4

### Найближчі плани проекту:

**Лютий 2007 року**  
Навчальна поїздка з питань реформування житлової політики для представників Макіївки та Чернігова до міста Перм, Росія

**Березень - червень 2007 року**  
Серія тренінгів «Форми та методи залучення громадськості» в містах-учасниках проекту

**Березень - червень 2007 року**  
Проведення опитування щодо рівня задоволеності послуг в шести містах-учасниках проекту

вони формують організаційний комітет, який визначає інтереси громади в районі, після чого відбуваються офіційні громадські слухання, на яких складається запит до міської ради. По отриманню запита, міська рада направляє в ту зону свого працівника для проведення опитування. В разі позитивного результату опитування за законом міська рада офіційно видає дозвіл на створення такої зони.

Кожну зону поліпшення бізнесу адмініструє добровільна Рада правління, яка складається з членів цієї зони та затверджується міською радою. Кожного року Рада правління пропонує програму дій та складає відповідно до них бюджет. За бюджет голосують всі члени зони поліпшення бізнесу, які присутні на щорічних загальних зборах. Відповідно, кожне підприємство або власник нерухомості на території зони має сплачувати пропорційний внесок до щорічного бюджету зони, виходячи з частки цього підприємства в загальній комерційній нерухомості зони. Наприклад, ви оцінюєте свою нерухомість в 6 тисяч умовних одиниць, загальна комерційна нерухомість зони оцінена в 2 мільйони, а бюджет вашої зони на цей рік складає 100 тисяч. Тоді збір з вашого підприємства цього року складатиме:  $(6000 \times 100000) / 2000000 = 300$  у.о.

Місто в свою чергу через Управління економічного розвитку, культури та туризму пропонує зонам поліпшення бізнесу багато програм допомоги для створення процвітаючого, конкурентного та надійного бізнесу. Роль міста полягає в тому, що воно сприяє розвитку нових зон поліпшення бізнесу, допомагає з розробкою стратегічних планів, бюджетів, забезпечує інформацією та порадами, як управляти зонами поліпшення бізнесу, організовує тренінги та щорічні загальні збори.

Активні та ефективні зони поліпшення бізнесу приносять користь не лише підприємцям, а й сусіднім районам та місту в цілому. Програми зон поліпшення бізнесу спрямовані в основному на покращення території: прибирання, освітлення та безпеку, рекламу місцевості, в якій знаходиться зона, освіту роздрібних торговців.

На думку пані Євгенії Гогітідзе, заступника міського голови міста Алчевська, «зони поліпшення бізнесу - це яскравий приклад партнерства між громадою та бізнесом. Було б цікаво запозичити та застосувати цей досвід у нашому місті, але потрібно зважати на різницю в законодавстві України та Канади.» Відомо, що корпорація «Індустріальний союз Донбасу», яка володіє контрольным пакетом акцій ВАТ «Алчевський металургійний комбінат» та 97,76% акцій ВАТ «Алчевськ-

кокс», восени 2006 року підписала угоду про соціальне партнерство з містом Алчевськом та є його найбільшим соціальним інвестором.

Далі ми розповімо про інший вид публічно-приватного партнерства в столиці провінції Нова Шотландія, місті Галіфаксі.

### ПАРТНЕРСТВО ВЕЛИКОГО ГАЛІФАКСУ

Населення Галіфаксу складає понад 380 тисяч чоловік. За оцінками аудиторської компанії KPMG Галіфакс посідає п'яте місце в рейтингу міст, що мають найбільш конкурентоспроможне розташування з погляду можливостей для ведення бізнесу. А ще 10 років тому громади міста були в занепаді. Вони не бачили мети, дивилися з підозрою та недовірою на муніципалітет, а компанії просто кочували з однієї частини провінції в іншу. Спочатку провінційним урядом було прийнято рішення про об'єднання кількох громад в Регіональний Муніципалітет Галіфакс. І саме тоді за ініціативою



Місто Галіфакс - східні морські ворота Канади

групи бізнесменів та урядовців було створено Партнерство Великого Галіфаксу, підтримане офісом мера та муніципалітетом.

На сьогодні Партнерство Великого Галіфаксу - це організація, керована приватним сектором. Вона відповідає за економічне зростання, маркетинг і розвиток Великого Галіфаксу, як на місцевому рівні для підвищення впевненості громади, так і на міжнародному - для залучення міжнародних інвестицій в регіон. Як провідна організація з економічного розвитку у регіоні, Партнерство Великого Галіфаксу об'єднує більше 130 підприємств Галіфаксу та усі три урядові рівні, які разом є однією могутньою силою.

Місія Партнерства Великого Галіфаксу - це залучення громади до економічного зростання регіону, сприяння новим капіталовкладенням та створення робочих місць для висококваліфікованих працівників, а також захист довгострокового фінансового здоров'я регіону шляхом підвищення довіри до бізнесу і громадсько-го стилю життя.

У процесі демографічних змін дуже важливим моментом для забезпечення майбутнього зростання Великого Галіфаксу є імміграція. Тому у 2005 році Партнерство, разом з іншими зацікавленими сторонами, започаткувало «імміграційну стратегію регіону Галіфаксу» і наразі відіграє лідерську роль у забезпеченні громадою більших можливостей для підприємців та найманих працівників, які є іммігрантами.

Галіфакс належить до найбільш успішних у Канаді міст подібного розміру стосовно бізнес-рекрутування. Потужні компанії, такі як RIM, Xerox та General Dynamics, пустили тут глибоке коріння.

Внаслідок маркетингових кампаній - «Я бачу зростання» та інших подібних - Партнерство забезпечило довіру до бізнесу, адже громада робить інвестиції у власний розвиток, створює робочі місця та формує міжнародні партнерські стосунки. А дискусійні заходи «Побудуємо власне майбутнє» стимулюють обговорення і дебати щодо основних питань,

дозволяючи створювати поінформоване робоче середовище.

Завдяки співпраці бізнеса та місцевого уряду ситуація в Галіфаксі докорінно змінилася за останні роки. Тільки за останні 4 роки, як повідомив старший віце-президент та головний економіст Партнерства Фред Морлі, населення міста збільшилось на 29 тисяч або 8%. Завдяки приходу великих компаній, були створені нові робочі місця - понад 44 тисячі (зростання на 27%) - і відповідно вдалося втримати молоді в регіоні. Під час остан-

нього перепису населення було встановлено, що кількість молодих людей віком від 18 до 24 років зросла на 5 тисяч 300 чоловік. Рівень безробіття впав за цей період з 8,7% до 5,8%, а це менше ніж в Монреалі, Торонто та Оттаві.

Українські гості зробили свої висновки з почутого: партнерства, по-перше, змінюють ставлення громади, збільшують співробітництво між громадським та приватним секторами, а також відповідальність за ріст економіки. По-друге, вони змінюють сприйняття громади іншими, покращуючи імідж та стиль ведення бізнесу. І по-третє, партнерства стимулюють економічне зростання, дозволяючи громаді зформулювати власний шлях до добробуту.

Приклади з двох канадських міст показують нам, як завдяки бажанню і зусиллям різних груп можна покращити та підвищити економічну привабливість міста. А економічний розвиток міста - це процес, від якого виграє вся громада включно з місцевою владою, бізнесом і громадянами.

## Луцьку вручили міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2000

Проект «Голос громадськості» вже протягом трьох років впроваджує найкращі практики муніципального менеджменту в містах-учасниках проекту. Наші зусилля завжди були спрямовані на забезпечення високої якості послуг, що надаються населенню місцевими органами влади. Після проведеної в 2004 р. міжнародної конференції з питань оцінки та стандартизації якості муніципальних послуг сертифікати відповідності якості послуг міжнародним стандартам отримали міста Комсомольськ та Макіївка. Луцьк став третім серед міст-партнерів проекту, хто отримав цю значущу міжнародну відзнаку.

Протягом липня-грудня цього року виконавчі органи Луцької міської ради спільно з Фундацією «Молода Демократія» реалізовували проект «Через якість до прозорості». Головна мета проекту - сприяти утвердженню прозорості у Луцькій міській раді та її виконавчих органах шляхом впровадження Системи управління якістю, що відповідає міжнародним стандартам ISO 9001:2000.

«Відколи у міську раду прийшла нова команда, ми вирішили назавжди позбутися бюрократичних методів в роботі виконавчих органів міської ради, - го-

ворить заступник міського голови Владислав Стемковський. - А це значить, наші посадовці мають служити громаді, а не володарювати у місті. І максимально бути відкритими для тих, хто до нас звертається. Врешті, це наша робота. Саме тому ми стали ініціаторами реалізації проекту «Через якість до прозорості», який передбачає відповідність муніципальних послуг міжнародному стандарту якості ISO 9001:2000. Було здійснено реорганізацію структури виконавчих органів міської ради, проведено конкурс на заміщення вакантних посад, забезпечено працівників високоєфективними технічними засобами, комфортними умовами праці, впроваджується електронний документообіг. Відтак виросли вимоги й до службовців, перш за все - якість при наданні послуг населенню.»

У рамках реалізації проекту «Через якість до прозорості» було запроваджено ряд нововведень: створено Пункт обслуговування замовника - місце пер-

шого контакту громадянина з владою; здійснено візуалізацію приміщення виконавчого комітету; виготовлено інформаційні матеріали, у яких крок за кроком описано, що повинен зробити замовник, аби вирішити своє питання у міській владі. Усе це сприяє формуванню чітких і зрозумілих засад взаємовідносин у векторі «влада-громада». Мешканці отримують вичерпну інформацію щодо свого питання, знають у який термін воно буде розглянуто і вирішено, а отже, - нівелиюється поле для непорозуміння і вірогідних зловживань. Впровадження Системи управління якістю допо-

Владислав Стемковський. - За ходом її виконання легко прослідкувати і контролювати. Все це створює порядок, який вже дав перші позитивні результати. Наші працівники сьогодні пропускають вдвічі більше заяв ніж раніше. Відтак виконавчі органи почали розглядати і приймати вдвічі більше рішень, що дозволяє пришвидшувати адміністративні дії, спрямовані на прихід інвесторів, а це значить надходження до міського бюджету нових коштів.»

По завершенні роботи над документацією Системи управління якістю у Луцьку відбувся внутрішній аудит, у ході якого здійснено верифікацію та реалізовано корекційні і запобіжні дії. Проте, кульмінаційним моментом став зовнішній аудит системи, який провели аудиторі незалежної структури Міжнародної сертифікуючої організації TUV Rheinland INTERCERT. Оцінка фахівців була відмінною, а рішенням одностайним - вручити виконавчим органам Луцької міської ради міжнародний сертифікат якості ISO 9001:2000.

Варто зазначити, що сертифікат відповідності нормі ISO не надається «назавжди». Щороку

дотримання вимог перевіряють незалежні експерти, а кожні три роки - відбудуватись повна сертифікація установи. Також щоразу організація, що володіє сертифікатом, повинна представити аудиторам власні вдосконалення та новаторства у функціонуванні системи управління якісно.

Підсумкова конференція проекту «Через якість до прозорості» відбулась у Києві, в агенції УНІАН, 14 грудня 2006 року. Її учасниками стали працівники місцевого самоврядування міста Коростеня, які теж отримали сертифікат ISO, а також представники муніципалітетів Харкова, Полтави, Євпаторії, Сак, Жовкви та інших міст України.

«Місьцеве самоврядування в державі буде міцним тоді, коли його представники надаватимуть якісні послуги громаді. Міська влада у Луцьку прагне це робити. Перший крок нам вдался, я впевнений, вдадуться і наступні», - запевнив учасників конференції і журналістів Луцький міський голова Богдан Шиба.



Вручення сертифікату ISO Богдану Шибі, меру Луцька

могло систематизувати документацію, а це близько 100 інструкцій та описів процедур прийняття адміністративних рішень, посадові інструкції та описи інфраструктур, інформаційні карти для мешканців. І нарешті, прийнято Політику якості та Книгу якості - основні документи, які регулюють засади та етичні принципи роботи міської влади обласного центру Волині.

Щодо якісного покращення роботи працівників, то в рамках реалізації проекту у виконавчих органах міської ради впроваджено систему електронного документообігу. Вона включає повну комп'ютеризацію процесу роботи з документами, внутрішню і зовнішню комунікацію, планування роботи працівників і контроль за виконанням завдань. Серед особливостей системи - запровадження ідентифікації документів за посередництвом штрих-кодів.

«Заява зі штрих-кодом ніколи не загубиться в електронному реєстрі, її знаходять за лічені секунди, - запевняє

## За чисті береги

Місто Комсомольськ розташоване на мальовничих берегах Дніпра. Кожного року, з настанням тепла, на острови Дніпра відправляються численні відпочиваючі. Кожного разу, виїжджаючи на острови, звертаєш увагу на німих свідків відпочинку мешканців міста: зламані дерева, понівечені кущі та купи сміття.

В Комсомольську кожен рік проводяться екологічні заходи зі збору сміття в місцях масового відпочинку, але, на жаль, острови Дніпра досі залишалися поза увагою.

Ідея навести порядок на островах (і в першу чергу на острові Мужності, де поховані воїни, що загинули під час форсування Дніпра в 1941-43 рр.) належить представникам різних громадських організацій та навчальних закладів міста. Першими ініціативу проявили у громадському об'єднанні судноводів та власників річкових човнів «Вітерець». Їх задумку підтримав історико-культурологічний центр «Гардарік» (директор - Валентина Сергачова). Вони розробили проектну заяву під назвою «Чистий берег», яка в червні 2006 року увійшла в число переможців третього туру конкурсу в рамках Фонду громадських ініціатив проекту «Голос громадськості». Пізніше до ініціативи приєднався і профсоюзний комітет Комсомольського політехнічного техніку-



Острів Мужності причепурився

му. Так почалась робота з реалізації проекту «Чистий берег».

Наприкінці жовтня минулого року було проведено екологічну акцію з метою очищення острова Мужності від сміття. В акції брали участь близько 50 студентів електромеханічного факультету Комсомольського політехнічного технікуму разом з керівниками груп та головою профспілки технікуму Юрієм Жуковим. Організаційну допомогу в проведенні акції надали заступник міського голови Людмила Биндич, начальник управління житлово-комунального господарства Петро Василюк, директор ДЮСШ №3 Анатолій Шафоростов та координатор проекту «Голос громадськості» в місті Комсомольську Любов Хиль.

Екологічну акцію було приурочено до 62-ї річниці визволення України від фашистських загарбників, і тому акція почалась покладанням квітів до пам'ятника загиблих воїнів. Після чого закипіла робота. За декілька годин праці ентузіасти зібрали цілу гору 120-літрових поліетиленових пакетів із сміттям, які потім було вивезено з острова човнами ГО «Вітерець» на територію човнової станції, а звідти перевезено на сміттєзвалище. Завдяки зусиллям волонтерів центральна частина острова перетворилась на справжній мальовничий куточок природи! І це лише тільки початок. В майбутньому робота по очищенню берегів буде продовжена.

На думку директора історико-культурологічного центру «Гардарік» Валентини Сергачової, проведена екологічна акція привернула увагу місцевої влади та громадськості міста до проблеми забрудненості островів Дніпра. Пані Валентина сподівається, що очищені від сміття острови стануть місцем культурного відпочинку не тільки для мешканців Комсомольська, а й для численних гостей.

Якість і вигляд нашого довкілля - це та оцінка, яку ми ставимо самим собі щодня, і тому з кожним днем турбота про природу має ставати природною потребою кожної людини.

## Макіївська ініціатива «Громадянська журналістика»

Хто володіє інформацією, той володіє світом. Перевірена життям, ця максима не втрачає своєї актуальності, особливо в частині інформування населення про ту роботу, яку проводять громадські організації.

Згідно результатів соціологічного опитування, проведеного в рамках проекту «Голос громадськості» літом 2004 року «Задоволеність населення міст Макіївки рівнем надання послуг», 72% мешканців відповіли, що нічого не знають про громадські організації міста та їх діяльність. Ще 9% - чули про них, однак не стикались з їх діяльністю, і лише 2,8% опитаних безпосередньо стикались з діяльністю НДО або є членами таких організацій.

Причина цього - в недостатній увазі, що приділяється місцевими ЗМІ діяльності громадських організацій. Волонтерам громадських організацій не вистачає спеціальної освіти, навичок та розуміння механізмів роботи із ЗМІ. Редакційні колективи макіївських міських газет стверджують, що інформація, яка надходить від громадських організацій, підготовлена часом дуже непрофесійно, авторам рідко вдається виділити основне, дати об'єктивну оцінку та виокреслити найбільш значущу інформацію для громади.

Ось на такому ґрунті й виникла ініціатива Макіївського міського союзу журналістів «Громадянська журналістика» в рамках третього туру Фонду громадських ініціатив проекту «Голос громадськості». Її мета - навчити волонтерів-журналістів громад-

ських організацій техніці спільної роботи з засобами масової інформації, навичкам підготовки публікацій та проведення PR акцій недержавними організаціями.

Ініціатива викликала неабиякий інтерес - бажаних виявилось більше, ніж могли навчити тренери Макіївського міського союзу журналістів. Заняття були організовані таким чином, щоб представники НДО отримали не тільки необхідні знання азів журналістики, а й практичні навички. Журналісти-волонтери писали замітки про свої організації, про найважливіші події в громадському житті, про роль громадськості в соціальному розвитку міста. Вони також навчались брати інтерв'ю, складати резюме та писати прес-релізи.

Кожен журналіст Макіївки отримав для користування в своїх недержавних організаціях poradnik для місцевих мас-медіа «Громадянська журналістика», складений навесні 2006 року в результаті тренінгового курсу для журналістів в межах проекту «Голос громадськості». Разом з poradnikom журналісти отримали методичні рекомендації щодо ролі ЗМІ у взаємодії громади та органів місцевого самоуправління, які були підготовлені та розроблені Макіївським міським союзом журналістів.

Значною підтримкою для громадських організацій Макіївки стане постійно діючий семінар для громадських журналістів, створений в рамках ініціативи. І нарешті, відтепер НДО зможуть абсолютно без-

коштовно надавати інформацію про свою діяльність на сторінки газети «Вечірня Макіївка», яка є найбільш читаною в місті.

Хочеться вірити в те, що ентузіазм, з яким взялись за справу професіонали мас-медіа та журналісти-волонтери, допоможе силою повної і неупередженої інформації здолати ту взаємну недовіру, що протягом багатьох років панувала у відносинах громади і влади.

Бюлетень проекту Світового банку, компанії ПАДКО та Міжнародного центру перспективних досліджень

Голос громадськості



Матеріали бюлетеню підготовлені проектом «Голос громадськості». Щоб отримати додаткові копії цього та примірники нових

випусків бюлетеню, звертайтеся, будь ласка, до Марії Криворучко, координатора проекту із зовнішніх зв'язків.

Контакти: вул. Пимоненка, 13а, м. Київ, 04050

тел.: (044) 484-44-08, 484-44-09

факс: (044) 484-44-02

e-mail: [mkryvoruchko@icps.kiev.ua](mailto:mkryvoruchko@icps.kiev.ua)

[www.pvp.org.ua](http://www.pvp.org.ua)