


Швейцарсько-український проект
DESPRO
Підтримка децентралізації в Україні

 Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Швейцарська Конфедерація

skat Swiss Resource Centre and
Consultancies for Development

ШКОЛА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ DESPRO



ШКОЛА МІСЦЕВОГО
САМОВРЯДУВАННЯ
DESPRO

Київ, 2020 р.

Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні» DESPRO – проект міжнародної технічної допомоги, що працює в сфері реформування місцевого самоврядування (інший термін – «децентралізація») в Україні з 2007 року. Проект фінансується Швейцарською Конфедерацією через Швейцарську агенцію розвитку та співробітництва (SDC) та впроваджується Швейцарським Центром ресурсів та консультацій з питань розвитку (Skat).

1

Вступ



Реформа з децентралізації в Україні розпочалась після формування нового Уряду наприкінці лютого 2014 року. І у квітні було прийнято Концепцію реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні¹. Вона окреслила передумови, цілі, кроки, часові рамки та очікувані результати впровадження реформи децентралізації у державі шляхом передачі влади та ресурсів з центрального на місцевий рівень. Вона також встановила три рівні місцевого самоврядування в державі: область, район, та громада. Концепція стала наріжним каменем для початку політичної та фінансової децентралізації та окреслила усі необхідні законодавчі зміни, які потрібно було розробити, включно із Законом України «Про співпрацю територіальних громад» (який створив умови для міжмуніципального співробітництва) та Законом «Про добровільне об'єднання територіальних громад» (який встановив новий адміністративно-територіальний устрій, а також нові підходи до управління).

У результаті таких докорінних змін, представники місцевого самоврядування потребували

допомоги у зміцненні їх професійного потенціалу, обізнаності щодо особливостей реформи, нового законодавства та обов'язків і повноважень органів місцевого самоврядування.

У відповідь на цю потребу, проект DESPRO у 2014 році розробив та запустив комплексну навчальну програму під назвою «Школа місцевого самоврядування DESPRO» (Школа DESPRO). Навчальна програма передбачає дві тижневі очні сесії, онлайн курс з управління проектами розвитку між ними, та розкриває теми реформування місцевого самоврядування, роз'яснює успішні національні та міжнародні практики децентралізації, охоплює практичні питання, що стосуються організаційних та законодавчих змін, пов'язаних із впровадженням реформи, а також розвиває особистісні, лідерські та комунікативні якості учасників. Найкращі учасники Школи DESPRO запрошуються на тренінг з інтерактивних методик викладання для дорослої аудиторії (тренінг для тренерів) та згодом стають викладачами Школи місцевого самоврядування DESPRO.

¹ Розпорядження Кабінету Міністрів України № 333-р від 1 квітня 2014 р.

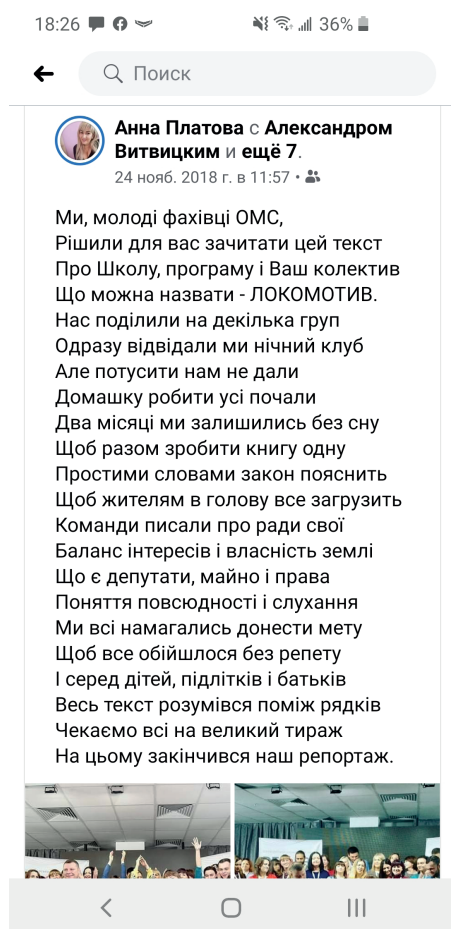
2 Досягнення (2014–2020 роки)

З 2014 року Школа DESPRO розробила та провела 55 тренінгових модулів, присвячених таким темам як: стратегічне планування, маркетинг територій, місцевий економічний розвиток, управління місцевими фінансовими ресурсами та залучення інвестицій, персональні та зовнішні комунікації, створення згуртованої громади для розвитку, управління земельними ресурсами та просторове планування, брендинг територій та електронне врядування, міжмуніципальне співробітництво та практики прийняття спільних рішень.

З 2014 року проект DESPRO провів 7 Шкіл місцевого самоврядування DESPRO, випускниками яких стали 445 (271 жінка і 174 чоловіка) представників 89 об'єднаних територіальних громад. Також Школою DESPRO було сертифіковано 110 тренерів (58 жінок і 52 чоловіка). З них 15 професійних тренерів були відібрані та залучені до роботи у Школі DESPRO від початку її заснування.



Відгуки учасників Школи DESPRO показують успішність, користь та ефективність навчальної програми для розвитку кваліфікацій представників місцевого самоврядування, а також її позитивний вплив на процеси місцевого розвитку.



3 Процес/ Методологія

Щорічно заявки на участь у Школі DESPRO подають до 90 учасників. Впродовж навчання визначаються найбільш активні учасники, які згодом отримують можливість пройти тренінг для тренерів. Нові тренери стають викладачами наступних Шкіл DESPRO та продовжують практикувати свої нові навички у щоденній роботі. Такий підхід формує сталі наслідки процесу навчання.

Відбір учасників Школи DESPRO відбувається за умови наявності розробленої Стратегії розвитку об'єднаної територіальної громади (ОТГ), а також відповідності критеріям відбору (мотиваційні (35%), репутаційні (30%), кваліфікаційні критерії заявників (20%) та критерій відповідності стратегічних документів (15%)). Відбір проводиться Комісією на конкурсній основі.

Усі навчальні теми Школи DESPRO вибудовані навколо Стратегії ОТГ-учасниці: особлива увага звертається на те, чи вона є реалістичною, досяжною, актуальною для конкретної місцевості та громади. Зміст навчальних модулів торкається завдань та цілей Стратегії, тим самим даючи змогу учасникам оновити їх через такі завдання:

- **Переформулювання бачення та місії громади.** Дана частина стратегії ОТГ часто формується узагальнено, без врахування локальної ідентичності, або може бути відсутня взагалі. Учасники Школи DESPRO, спільно із своєю робочою групою з розробки Стратегії громади, проводять мозковий штурм, щоб створити природніші для громади бачення та місії;
- **Включення у Стратегію заходів, націлених на згуртованість мешканців.** Цей аспект допомагає мобілізувати та залучити



представників громади до процесу прийняття рішень на рівні громади;

- **Проведення маркетингового аналізу в громаді** для окреслення економічно сильних сторін громади, які потрібно розвивати надалі;
- Включення особливостей **бренду** громади у стратегічний документ з метою залучення інвестицій для економічного розвитку;
- **Розробка індикаторів моніторингу Стратегії**, адже більшість стратегій взагалі не містять таких індикаторів або вони сформульовані розмито, що негативно впливає на результативність їх реалізації.

Внаслідок виконання таких завдань:

- 100% стратегій ОТГ-учасниць Школи DESPRO оновлено,
- Нові проекти розвитку громад сформульовано з акцентом на навички, необхідні для ефективного їх впровадження,
- Концепції запровадження брендингу громад розроблено та обговорено із мешканцями,
- Організаційну структуру ОТГ вивірено та оптимізовано,
- Мережу випускників Школи DESPRO розширено за рахунок нових учасників.

На момент заснування, навчальна програма Школи DESPRO включала в себе неформальне обговорення ролі асоціацій місцевого самоврядування, переваг членства у них, змін, які необхідно зробити задля підвищення стандартів та якості послуг, що надаються їх членам. Надалі, із просуванням реформи місцевого самоврядування, програма курсу оновлювалася та змінювалася.

Якщо у 2014 році Школа DESPRO була орієнтована на представників місцевого самоврядування трьох рівнів: сільських голів, голів районів та мерів малих міст, то з 2017 року, Школа переорієнтувалася виключно на представників об'єднаних територіальних громад, а навчальні модулі переформатувалися, щоб відповідати запитам нових учасників.

У 2018 році було оновлено критерії, за якими проводився відбір учасників: DESPRO почав запрошувати команди до 5 осіб з ОТГ. Зокрема, склад команди має відображати інтереси різних зацікавлених сторін та очолюватися головою або заступником голови ОТГ. Члени команди мають бути членами комітетів зі стратегічного планування, і, у свою чергу, можуть представляти неурядові та громадські організації, комунальні підприємства та приватні компанії.

Такі зміни зумовлені збільшенням потреби у ефективних стратегіях, які залучають та враховують інтереси усіх мешканців громади та можуть бути успішно реалізовані. Часто громади не мають попереднього досвіду підготовки Стратегій місцевого розвитку. Найбільшим викликом для них є пошук підходу, який би об'єднав різні села, що входять до нової об'єднаної територіальної громади. Завданням лідера громади є організація стратегічного планування із залученням усіх зацікавлених сторін та спільного прийняття рішень для досягнення згуртованості у громаді.

Проект DESPRO також створив спеціальну секцію Школи DESPRO «Молоді фахівці органів місцевого самоврядування (ОМС)» (віком до 35 років). Це стало результатом щорічних запитів від амбітних молодих спеціалістів на адресу



(або Абетка простих пояснень про складні речі)



проекту про бажання навчатися на індивідуальних засадах, не лише у команді ОТГ. Із продовженням процесів об'єднання громад все більше й більше молодих людей починають кар'єру у місцевому самоврядуванні та потребують відповідного навчання. Після аналізу ситуації проект DESPRO вирішив "відкрити" таку нову гілку навчання, щоб розвинути спроможності молодих фахівців та майбутніх лідерів громад.

У 2018 році група молодих фахівців ОМС під керівництвом тренера Школи DESPRO підготували посібник «Обережно, тут гаряче» (скорочено – ОТГ) або «Абетка простих пояснень про складні речі». У посібнику простими словами пояснюється децентралізація в Україні, що дає можливість зрозуміти основні принципи реформи та можливості, які вона створює для місцевого розвитку. Публікація призначена для усіх, хто хоче простою мовою прочитати та зрозуміти реформу, яка триває в Україні.

У 2019 році у співпраці з громадською організацією Casers Школа DESPRO організувала Чемпіонат кейсів, в межах якого команди ОТГ готували «кейси» – описи проблем та викликів, перед якими вони постають як органи місцевого самоврядування. Ці кейси вирішувалися усіма охочими представниками громадськості із застосуванням творчих та інноваційних підходів. Розроблені та презентовані під час першої очної сесії Школи DESPRO кейси команд ОТГ були завантажені на веб-сторінку Чемпіонату². Загалом, 16 кейсів ОТГ отримали 50 «рішень», наданих студентами, представниками громадських організацій, органів місцевого самоврядування, включно з учасниками Школи DESPRO та випускниками попередніх років, а також молодими фахівцями ОМС. Команди ОТГ обрали переможні «рішення» для своїх кейсів, а нагородами для авторів «рішень» стали візити у громади з цікавими екскурсіями.

² <https://casers.org/cases/chemp-onat-keys-v-ob-dnanih-gromad-shkoli-despro>

4 Засвоєні уроки

Високий відсоток випускників відносно до кількості учасників пов'язаний із якістю поданих заявок на участь у Школі DESPRO: зазвичай до 30% заявок відкидаються на етапі відбору. Ці відмови спричинені суворими критеріями відбору, високими вимогами до заявників та до їх рівня мотивації. Школа DESPRO – це програма, орієнтована на результат, а конкурсна комісія відфільтрує учасників, які подають заявки на численні тренінги просто заради участі в них, не ставлячи за мету «саморозвиток» чи застосування отриманих навичок на практиці для реального розвитку своєї громади. Таким чином, кількість учасників, які випадають із процесу навчання є досить низькою (в середньому від 5 до 15%). Зазвичай, учасники, які «випали», не змогли закінчити онлайн курс або пропустили очну сесію.

Оскільки Школа DESPRO користується високим попитом і демонструє значний приріст кількості учасників, виникла потреба у збільшенні людських ресурсів задля ефективного впровадження програми. Успіх Школи DESPRO базується не лише на зусиллях команди DESPRO, але і на експертах,



котрі роблять свій внесок у програму, асистентах, які забезпечують технічний супровід, та комунікаційному відділі, який супроводжує кожний етап планування та проведення заходів.

Дослідження, проведене серед нещодавніх випускників Школи DESPRO, показало, що вони готові платити за підвищення кваліфікації працівників ОМС з власних бюджетів. Це доводить, що Школа DESPRO може перетворитися на фінансово сталу навчальну платформу, що вийде за рамки проекту DESPRO.

Поширеною практикою серед українських ОТГ є підписання контрактів із зовнішніми експертами для розробки їх місцевих стратегій розвитку. На жаль, результатом може бути нереалістичний документ, який громада не зможе застосовувати на практиці. Методологія стратегічного планування DESPRO у поєднанні з навчальними підходами Школи DESPRO довели свою ефективність та ведуть до сталих процесів розвитку на місцевому рівні, і учасники Школи DESPRO відчувають переваги згуртованості мешканців та підвищення кваліфікації представників ОМС. Оскільки навчання відбувається у змішаних групах, учасники Школи DESPRO також працюють над збільшенням рівня довіри між представниками органів місцевого самоврядування, приватного сектору та громадянського суспільства.

Джерела та ресурси

«Обережно, тут гаряче, або Абетка простих пояснень про складні речі» <https://despro.org.ua/library/publication/dwnld4.php>

Проект DESPRO підготував короткі відео про Школу DESPRO, її методологію, результати, із відгуками учасників:

1. <https://www.youtube.com/watch?v=pQLm4DwLelg>
2. <https://www.youtube.com/watch?v=ybjqEL7SOHA>
3. https://www.youtube.com/watch?v=fB_-KwlKCrY
4. <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=1795>

