

# Урбанист как модератор диалога о городе

А.П. КОЗЬМИН (Центр урбанистики ТГУ, Томск)



**Козьмин Алексей Павлович** имеет экономическое и инженерное образование по специализации «Информационные системы в экономике», окончил Президентскую программу по подготовке управленческих кадров для народного хозяйства РФ по специальности «Менеджмент», прошел подготовку в Российской академии государственной службы по специализации «Управление развитием регионов и муниципальных образований». Директор НИЦ урбанистики и регионального развития Томского государственного университета.

Урбанист, эксперт по региональному и городскому стратегическому развитию. С 1999 г. системно занимается вопросами регионального и городского развития. Автор проекта развития Иркутской агломерации, возглавлял Фонд регионального развития Иркутской области. Принимал участие в разработке проектов и программ развития Красноярской агломерации, руководил корректировкой стратегии развития Кировской области, участвовал в разработке программы развития г. Кирова. В составе международной группы экспертов работал над подготовкой заявки на участие в Экспо-2020 от города Екатеринбурга.

Руководил разработкой концепции микрорайона «Ключевой» г. Иркутска, принимал участие в разработке концепции ОЭЗ ТРТ на о. Русский (Владивосток). Работал как представитель компании AREP (Франция) в Российской Федерации.

Руководил разработкой программы развития г. Северск, а также проектом создания индустриального парка ЗАТО Северск и проектом создания рекреационной зоны Томской агломерации. Руководил разработкой концепции мастер-плана Томского государственного университета. Член экспертного совета лаборатории IMM DesignLab Миланского политехнического университета. Возглавляет экспертный совет ООО «Сибирская лаборатория урбанистики» (г. Иркутск).

**Р**ечь в этом материале пойдет о том, как сделать так, чтобы генеральные планы наших городов, проекты и программы развития были плодом общей деятельности горожан, бизнеса и власти. Ведь только в этом случае есть шансы на их максимальную реализацию при минимальном количестве конфликтов. Как организовать диалог между разными субъектами городского развития? Как сделать так, чтобы они услышали друг друга и начали договариваться?

Размышления на эту тему возникли в ходе работы над проектом «Торговая ось» в городе Иркутске, а также в процессе обсуждения и принятия нового генерального плана города Красноярска. Данная статья является продолжением дискуссии с участием директора ООО «Ленгипрогор» Юрия Перельгина и директора ООО «Урбаника» Антона Финогенова, начатой в январе 2015 года в рамках градостроительной школы в Ростове-на-Дону. В ходе третьих Глазычевских чтений автор статьи выступил с коротким тезисным сообщением на данную тему.

Работая над проектами и программами развития в разных городах, я общаюсь с очень большим количеством совершенно разных людей. Разные профессии, разный род занятий, социальное положение, убеждения. Разные ценности, нормы и разный язык. Конечно, этот язык русский, но, общаясь вроде бы на одном языке, люди говорят о разном, не слышат друг друга, не понимают, не возникает коммуникация. Нет обратной связи. В результате вроде бы хорошие проекты и начинания могут быть восприняты в штыки местным сообществом, против каких-то решений может выступать власть, против других – бизнес. Диалога о городе, о его будущем между разными субъектами развития практически нет.

У нас есть идеальная схема, вроде бы описанная в законодательстве и формально частично применяемая на практике (рис. 1). В этой схеме Градостроитель и Архитектор занимают профессиональную позицию, следуют профессиональной этике и ценностям в своих проектах, активно взаимодействуют между собой. Градостроитель работает с органами власти, планируя Город, Архитектор работает преимущественно с бизнесом, обеспечивая архитектурную составляющую инвестиционных проектов. Конечно, в этом случае идеальный бизнес несет этическую ответственность перед Городом за свою деятельность, и прибыль для него является важной, но не единственной целью. Идеальная власть работает с горожанами, преследуя и отстаивая интересы Города, ограничивая бизнес в интересах жителей. Идеальные жители проявляют гражданскую активность, объединены в сообщества, готовы к конструктивному диалогу. И в таком идеальном городе диалог между основными игроками

## ДИАЛОГ О ГОРОДЕ

*Разные профессии, разный род занятий, социальное положение, убеждения. Разные ценности, нормы и разный язык. Конечно, этот язык русский, но, общаясь вроде бы на одном языке, люди говорят о разном, не слышат друг друга, не понимают, не возникает коммуникация. Нет обратной связи. В результате вроде бы хорошие проекты и начинания могут быть восприняты в штыки местным сообществом, против каких-то решений может выступать власть, против других – бизнес. Диалога о городе, о его будущем между разными субъектами развития практически нет.*

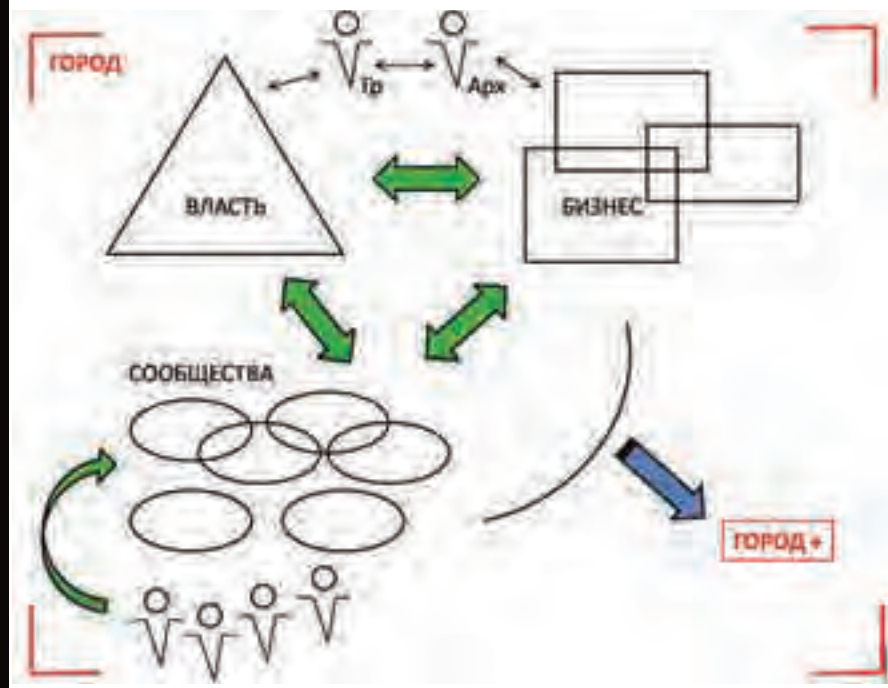


Схема «идеального» города

идет непрерывно, и в этом диалоге и рождается образ будущего Города (Город+). Образ компромиссный, в котором видят себя основные субъекты развития. Соответственно, при реализации проектов, прошедших через такого рода диалог и откорректированных, не возникает серьезных конфликтов.

На деле же мы имеем несколько другую ситуацию. Ее описание является исключительно обобщением моего личного опыта работы в разных рос-

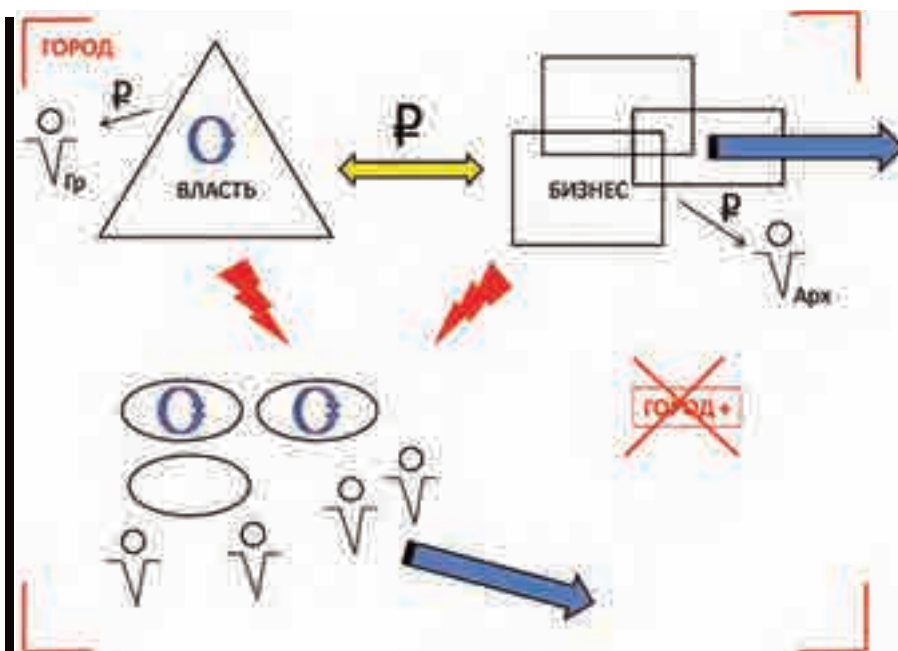
сийских городах. Речь не идет о каком-то конкретном городе. Где-то ситуация лучше, где-то хуже, но в целом, по моему мнению, близка к схеме, представленной на рис. 2.

Власть занимается решением проблем текущего функционирования города и замкнута сама на себя. Власть не заинтересована в развитии. Ее интерес в том, чтобы бесконечно длиться настоящее. Такая власть нанимает Градостроителя не для реального планирования развития города, а для оформления решений по разделению

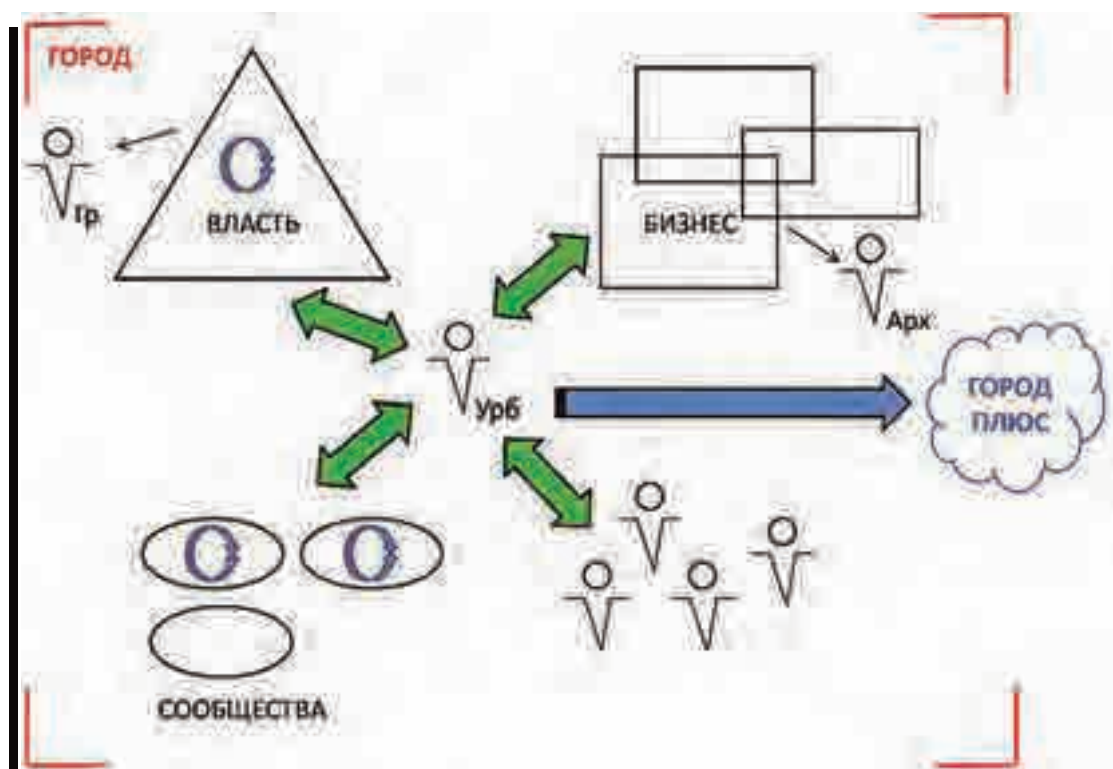
земель под застройку. Градостроитель, работающий по такому контракту, часто вынужден поступать профессиональными интересами, так как заказчик выдвигает жесткие требования по функциональному назначению конкретных земельных участков, находящихся в частной собственности. Бизнес в этой схеме договаривается напрямую с властью (бизнес во власть, как правило, интегрирован через позиции депутатов городской думы) о конкретных проектах с нужными для быстрой окупаемости и высокой рентабельности параметрами. Такие проекты (точечная застройка, снос исторических зданий и т.п.) вызывают отторжение у жителей и постоянные конфликты с властью и бизнесом. Примеров в современной России много. Часто бизнес действует обманным путем, получая разрешение на строительство одного объекта, согласовывая его с жителями, а строя совсем другой. Такие случаи окончательно подрывают взаимное доверие и блокируют возможность диалога. Архитектор обслуживает интересы бизнеса и проектирует то, что ему заказывают, опять же часто идя в разрез с профессиональной этикой. Ведь если он откажется, то бизнес легко найдет другого.

Жители уже не верят никому, ведь их обманывали много раз. Но при этом сами горожане не очень активны даже в тех вопросах, которые касаются их дома и их двора. Если кто-то пытался организовать собрание собственников жилья в многоквартирном доме, то поймет, что я имею в виду. Люди слабо организованы, городские сообщества, даже если они есть, слабо связаны и узко направлены. В такой ситуации единицы активных жителей часто попадают в разряд «городских сумасшедших», которым «больше всех надо». При этом рядовые жители, обыватели, выходят на протесты только тогда, когда строительная техника въезжает к ним прямо во двор.

Общего видения будущего в таком Городе возникнуть не может. Также как нет и единых целей. Для бизнеса будущее лежит часто за пределами этого Города – деньги зарабатываются здесь, но живем, отдыхаем, лечимся и учимся мы в других местах. Для Власти есть только настоящее, а будущее существует в основном в виде надвигающихся выборов. У горожан образ будущего Города либо отсутствует, либо совершенно раз-



Город, как он есть



### 3 Урбанист как модератор диалога о городе

ный. И диалога в нашем Городе состояться не может, потому что все говорят на разных языках, и никто друг другу не доверяет.

В ходе проведения публичных обсуждений проекта генерального плана города Красноярска, в том числе и официальных публичных слушаний, было замечено, что доклады разработчиков генерального плана непонятны не только обывателям, но и многим представителям власти и депутатского корпуса, а разобраться в картах и схемах могут вообще единицы. Несколько раз возникала ситуация, когда приходилось переводить «с русского на русский» смысл предлагаемых решений. Результатом стало достаточно сложное прохождение генерального плана через публичные слушания и жаркие дискуссии во время утверждения проекта в Красноярском городском совете депутатов.

При работе над проектом «Торговая ось» в городе Иркутске, суть которого заключалась в регенерации исторического центра города на месте закрытого китайского рынка, сотрудникам Сибирской лаборатории урбанистики пришлось создавать специальную команду, состоящую из архитектора, социолога и предпринимателя, для организации переговоров с собственниками земельных участков. Через проведение челночных переговоров (было сделано 6-7 тактов) про-

ект был существенно изменен в соответствии с их интересами, но при этом он остался цельным и соответствующим интересам города. И собственники шли на уступки, и проектировщики. В итоге концепция проекта была согласована собственниками, одобрена администрацией города Иркутска и в настоящее время проходит депутатские слушания.

Исходя из этого опыта был сделан вывод, что для успешной реализации проекта уже на этапе проектирования необходима организация диалога между основными игроками и согласование их интересов. И поскольку сами они этого сделать не могут по причинам, описанным выше, эта коммуникация должна быть организована через специального модератора. Собственно, урбанист и должен быть таким модератором городского диалога. Он должен стать переводчиком и челночным переговорщиком. Он должен собирать целое Города+ из разных интересов и целей, согласовывать его между субъектами и управлять реализацией проектов.

Понятно, что это не один человек, это позиция, которая требует большого набора компетенций и навыков. Такой человек должен понимать, как устроена власть и что такое политика, он должен иметь представление об устройстве города, его ткани с точки

зрения градостроительной науки, он должен владеть социологическими навыками и быть немного психологом, должен разбираться в экономике и понимать инвестиционный процесс. Но самое главное – он должен быть Коммуникатором. Тем, кто может договориться с каждым в отдельности и собрать общее целое. Именно такие урбанисты и нужны нашим российским городам для их развития. ■

#### УРБАНИСТ – МОДЕРАТОР ГОРОДСКОГО ДИАЛОГА

*Для успешной реализации проекта уже на этапе проектирования необходима организация диалога между основными игроками и согласование их интересов. И поскольку сами они этого сделать не могут по причинам, представленным в статье, эта коммуникация должна быть организована через специального модератора. Собственно, урбанист и должен быть таким модератором городского диалога. Он должен стать переводчиком и челночным переговорщиком. Он должен собирать целое Города+ из разных интересов и целей, согласовывать его между субъектами и управлять реализацией проектов.*