Мастер-план по-честному

Почему горожане не всегда воспринимают изменения в городе позитивно.

Сегодня кажется, что мастер-планированием стали заниматься все. Это современный тренд, которым козыряют друг перед другом регионы и города. Мастер-планы делаются для отдельных территорий, туристических заповедников, городов разных масштабов. Авторы таких проектов заявляют об амбициозных ожидаемых результатах. Однако основатель Citymakers Петр Кудрявцев считает, что та работа, которая сейчас ведется в этом направлении, совсем не про людей и бизнес на местах.

Большая часть разрабатываемых сегодня мастер-планов городов или отдельно взятых локаций, как мне видится, не наполнены человеческим или экономическим потенциалом. По сути, это некие планировочные решения, сопровождаемые таблицей с целевыми показателями. Как в лучших традициях советской плановой экономики: есть цель добиться определенных показателей и надо это сделать, а механизмы их достижения отходят на второй план. Я сделал такой вывод исходя из того, что многие мастер-планы разрабатываются без «дорожных карт», где четко прописываются все шаги, позволяющие добиться запланированного, и временной отрезок.

Такой формализованный подход в некоторой степени девальвирует саму суть мастер-планирования. Его цель — развитие пространства таким образом, чтобы оно было удобным и комфортным для жителей, если речь идет о городской среде, или пользователей в случае рекреационных зон. Поэтому сегодня подход к мастер-планированию должен быть иным. Прежде всего необходимо исходить из запросов людей, ведь ради них эти пространства и создаются. Необходимо исходить из того, как люди используют то или иное пространство, какие у них активности на этих территориях, какие потребности.

Приведу такой пример. Приглашенные специалисты, ориентируясь на градостроительную документацию, считают, что в конкретной локации нужно создать торговую функцию. Чтобы этот объект заработал, необходимо найти активное сообщество или людей, которые готовы организовать торговую функцию, стать будущими операторами, и договориться с ними. Аналогичная ситуация с жильем. По каким-то градостроительным соображениям предполагается, что здесь идеально впишется жилой комплекс. А на самом деле может быть группа людей, готовая инвестировать в строительство в каком-то другом месте или построить жилой дом в складчину. То же самое и с объектами культуры, спорта, социальной инфраструктурой. Иногда нет ответов на вопрос, почему в определенном месте в мастер-плане возникает спортивный центр и где гарантия, что объект будет востребован горожанами. Для поиска ответа можно было бы найти существующие сообщества спортсменов в этом месте, проработав с ними все возможные сценарии использования объекта.

В разработке любого мастер-плана важно идти не от планировочных решений приезжих специалистов, которые не всегда могут до конца понять, как устроен город и как с ним нужно работать. В каждом городе вне зависимости от размера есть большое количество разных сообществ: спортсмены, музыканты, мамы с детьми и так далее, и с ними нужно работать в первую очередь. Нужно руководствоваться постулатом, что вначале ты находишь существующие сообщества, объединения, товарищества, а потом уже занимаешься пространственным развитием.

Результатом мастер-плана должна быть в первую очередь стопка подписанных договоров с бизнесом, сообществами, физическими лицами, которые гарантируют свое участие в проекте и свою ответственность за определенные участки. Люди, делающие конкретные вещи под себя, под свои интересы, являются основными участниками мастер-планирования, а его разработчики выступают в качестве кураторов, объединяющих все интересы горожан.

Кроме того, говоря о мастер-плане как наборе документов, мы сталкиваемся с еще одной проблемой. В городе или поселении могут создаваться сразу несколько пачек самых разных мастер-планов: один, например, на государственные деньги, другой — на частные. И каждый руководитель города, района или бизнес-подразделения на месте делает свой новый мастер-план, ориентируясь на свои задачи и видение их решения. Поэтому, когда делается привычный мастер-план, любой новый руководитель может отказаться от него в силу различных причин, потому что это просто набор бумаг с рекомендациями. А когда у тебя есть конкретные люди с конкретными договоренностями, которые подписались под определенными обязательствами и готовы все реализовывать, то вот такой процесс уже сложно безболезненно перечеркнуть.

К сожалению, я могу предположить, что по такому пути никто сегодня не идет. Опыт нашей работы говорит о том, что большинство работ в России по этому направлению делается не на основе исследований, а на основе градостроительной документации, зачастую устаревшей, непроверенной и иногда вообще не связанной с действительностью. При этом трудно представить, что сегодняшняя работа ведется без исследований, социологии или соучаствующего проектирования. Но в контексте мастер-планирования это не всегда работает, так как люди и сообщества выступают как респонденты и носители знаний, но не как соинвесторы развития. Одно дело — ты приходишь к человеку и спрашиваешь у него, что и где вы хотите, что вы делаете, а другое дело — ты говоришь: вот у нас есть задача именно для вас сделать спортивный центр, и здесь начинается уже другой разговор. Если это активное сообщество, то они и финансирование смогут найти: либо через них можно найти дополнительного инвестора, либо они сами софинансируют преобразования за какую-то будущую преференцию.

Может сложиться мнение, что мастер-планированием должны заниматься только локальные специалисты. И да, и нет, так как каждый процесс — всегда индивидуальная история. Нет ничего плохого в том, чтобы привлекать более опытных специалистов из других регионов, но подход должен быть немного другим. Иногда это даже хорошо, когда большую часть работы делает приезжий специалист: у него отсутствуют предвзятость, коррумпированность и страх нового взгляда на привычные вещи. В качестве примера можно сказать про наш опыт с парком «Зарядье» в Москве. В проекте участвовали иностранные архитекторы, предложившие построить парящий мост. Ни у одного из российских специалистов не поднялась бы на это рука. Не потому, что этого не могут, а скорее из-за какого-то страха или непривычки воспринимать территорию как нечто новое и другое.

Приезжие специалисты должны очень долгое время изучать людей и обязательно в кооперации с местными. В идеале приглашенное бюро или команда должны открыть филиал на месте, чтобы сотрудники, работающие там, больше времени проводили «на земле», а не в кабинетах. Кроме того, подобная история развивает локальную экспертизу.

Важно помнить еще и о том, что работа над мастер-планом заканчивается не тогда, когда его принимает один из чиновников на самом верху, а когда у тебя для определенной территории готов понятный и подтвержденный набор арендаторов, покупателей, партнеров, инвесторов, которые совместно с тобой готовы работать над территорией в контексте разработанного и согласованного с ними мастер-плана.

Задача мастер-плана — выявить главных существующих акторов территории (бизнес и сообщества), привлечь новых и потенциальных, найти компромисс между их интересами и выстроить между ними различные связи (бизнес-связи, обмен информацией). А в основе первых шагов — экономика и социальные эффект, именно это должны развивать бизнес и сообщества. Без этого понимания в дальнейшем возникнут серьезные проблемы. Государство или бизнес, поверив красивым картинкам и внушительным данным из таблиц мастер-плана, выделит деньги на его реализацию, но все построенные объекты могут оказаться невостребованными.

(«Ъ-Дом» от 27.10.2022)

ЦЕЛЬ МАСТЕР-ПЛАНИРОВАНИЯ — РАЗВИТИЕ КОМФОРТНОГО ДЛЯ ЖИТЕЛЕЙ ПРОСТРАНСТВА
ФОТО ЕВГЕНИЯ ПАВЛЕНКО