

«Переезд — это не просто перемещение из одного офиса в другой»

В ноябре прошлого года экс-мэр Якутска Сардана Авксентьева публично заявила о намерении продать здание мэрии в центре города и разместить администрацию в менее обустроенном 17-м квартале. Консалтинговая компания «КБ Стрелка» разработала модель нового здания мэрии. Зачем чиновникам переезжать из центра и почему советские кабинеты не позволяют городским администрациям принимать эффективные решения, рассказывает управляющий директор «КБ Стрелка» **Елена Мандрыко**.

— город —

— Почему мэрия Якутска решила инициировать переезд?

— Насколько я понимаю, главная причина — необходимость оптимизировать затраты на содержание мэрии, которая сегодня занимает несколько зданий в центре города. За счет расположения основного здания на проспекте Ленина является коммерчески привлекательным для продажи, однако по своему функционалу и планировке оно, конечно, сильно устарело.

В «КБ Стрелка» сразу обратили внимание на эту инициативу, исходящую от Сарданы Авксентьевой, которая в публичном поле имела образ прогрессивного мэра, с большим вниманием и заботой относящегося к своему городу. Мы задумались о том, что действительно сегодня никто не занимается такими пространствами, офисами городских и региональных администраций. Много говорят о трансформации общественных пространств, офисов коммерческих компаний, которые за счет планировочных решений делают коммуникацию между сотрудниками более демократичной и прозрачной. Вот же время люди, которые принимают ключевые решения, связанные с развитием городов, до сих пор в большинстве регионов работают в обособленных «советских» кабинетах. В кабинетах они и подписывают документы, и обедают, и проводят совещания, и даже принимают посетителей... В то же время, как показал наш предпроектный анализ, например, в Якутске 39% площадей здания мэрии используется неэффективно — из-за большого количества коридоров, лестниц, внутренних несущих стен и перегородок и так далее.

— Как переезд мэрии может повлиять на город? В чем будут заключаться последствия для жителей Якутска?

— Думаю, можно выделить три основных эффекта для жителей. Во-первых, мэрия переезжает в 17-й квартал, который, скажем так, нуждается в градостроительном переосмыслении. Это квартал, застроенный преимущественно деревянными бараками, без популярных общественных пространств, местами — даже без тротуаров. Участок под новое здание мэрии располагается на месте расселяемых старых жилых домов. Переезд органов власти даст новый импульс для развития этой территории. Сюда начнут регулярно приезжать люди: сотрудники мэрии, жители Якутска, а значит, возникнет запрос на развитие коммерческой и социальной инфраструктуры. Я уверена, что район станет более привлекателен для малого и среднего бизнеса. Подчеркну, что служба «одного окна» при этом останется в центре, добраться туда будет так же удобно, как и сейчас.

Во-вторых, переезд мэрии положительно скажется на эффективности ее работы. Сегодня мэрия Якутска располагается в 13 зданиях, между которыми приходится постоянно перемещаться сотрудникам разных отделов, чтобы провести встречу или подписать документы. Важно принимать во внимание климатические особенности региона. Зимой сотрудникам каждый раз, когда они заходят в очередной департамент, расположенный в соседнем здании, приходится переодеваться почти полностью, так как на улице очень холодно. Нам, жителям средней полосы России, думаю, не так просто представить, сколько на это уходит времени. Если говорить про посетителей, то они часто не могут сориентироваться в многочисленных коридорах и кабинетах, звонят не туда и приходят не к тем сотрудникам, к которым им нужно обратиться.

Коммуникация горожан-администрация может стать значительно комфортнее и предсказуемее для обеих сторон, если в новом здании появится общий колл-центр, зоны ожидания для посетителей, переговорные комнаты. Мы, кстати, сделали предпроектное предложение не только для нового здания мэрии, но и для Центра муниципальных услуг на улице Дзержинского, куда будет приходить большинство горожан с однотипными, стандартными запросами.

В-третьих, у таких проектов есть долгосрочные эффекты, которые, возможно, имеют самое большое значение. Демократизация пространств способствует демократизации процессов, а демократизация процессов способствует демократизации отношений в обществе. Переезд позволит городской администрации погрузиться в проблемы, с которыми сталкиваются жители периферийных и необустроенных районов, более осмысленно подойти к развитию таких территорий. Может измениться и отношение горожан к администрации — они перестанут воспринимать мэрию как непонятную обезличенную «власть», поймут, что это ценный, удобный сервис, что в мэрии работают такие же горожане, делающие жизнь всех якутян комфортнее.

— Насколько проблемы администрации Якутска универсальны, характерны ли они для других регионов?

— Да, проблемы мэрии Якутска — это не что-то уникальное. Сегодня во многих российских городах мэрия занимает историческое, знаковое здание в центре города. Как правило, здание строилось в другую эпоху и предназначалось для других целей, либо просто морально и физически устарело. Вторая распространенная проблема — со временем многие городские администрации перестают помещаться в одно здание и начинают арендовать другие помещения поблизости. В результате возникают такие же проблемы, как и в Якутске, когда сотрудники мэрии вынуждены ездить между офисами, потому что не все вопросы можно решить онлайн. Не стоит забывать и про огромные объемы бумажного документооборота: тотальная цифровизация — пока, к сожалению, цель, а не реальность.

Есть еще одна важная и распространенная проблема, характерная не только для нашей страны. Она связана с взаимодействием разных подразделений для решения кросс-дисциплинарных задач. Все городские пространства связаны разнообразными процессами, в которые вовлечены разнообразные пользователи. При этом многим жителям регионов хорошо знакомы ситуации, когда, например, департамент ЖКХ, департамент капитального строительства, департамент архитектуры живут своей богатой, но обособленной жизнью, лишь изредка встречаясь на формальных планерках.

Организация офисных пространств в здании городской администрации помогает преодолеть этот не намеренный сепаратизм. В современной мэрии обязательно должны быть помещения для командной работы (причем для команд разного размера), пространства, которые можно трансформировать, использовать для проведения разных мероприятий. Даже кофе-пойнт на этаже — это не только участок для небольшого перекуса, но еще и место для обмена информацией, общения с коллегами.

Организация современных офисных пространств основана на принципах activity-based working — то есть при планировке пространства архитекторы отталкиваются от деятельности сотрудников в течение рабочего дня. В основе классических офисов кабинетной планировки лежит обратный принцип — создаются кабинеты, в которых сотрудники занимаются всеми возможными видами деятельности. В новом формате у сотрудника появляется много «рабочих мест»: он может уединиться для телефонного разговора в специальной мини-переговорной, может организовать рабочее совещание в большой переговорной, может неформально пообщаться с коллегами в кофе-пойнте, встретиться с посетителями за пределами рабочей зоны, в зоне лобби первого этажа и так далее.

— Насколько затратными могут быть переезд и разработка модели для нового здания? Сколько стоила модель для Якутска?



ФОТО: ПРЕСС-СЛУЖБА «КБ СТРЕЛКА»

— Для Якутска мы разработали модель нового здания бесплатно — коллегам было интересно взяться за оригинальную задачу и сделать что-то принципиально новое и, на наш взгляд, важное. Тем более что в процессе общения сотрудниками мэрии мы быстро поняли, что говорим на одном языке, разделяем общие ценности и общее представление о том, как должна работать городская администрация в XXI веке. Вообще «КБ Стрелка» во многом работает в соответствии с принципами public benefit corporation, хотя в России официально пока нет такой организационно-правовой формы. Поэтому в своих проектах мы всегда первоочередное значение уделяем созданию общественного блага.

Что касается затрат на переезд, то здесь невозможно назвать какие-то конкретные универсальные цифры — все зависит от ситуации в конкретном регионе и городе. В некоторых регионах переезд — это не «добровольное» решение, а острая необходимость. В других — вопрос сотрудничества с девелоперами и часть проекта развития территории. Например, в Калининграде рассматривается перспектива переезда правительства региона в новое здание, которое будет построено на месте Дома советов. Занимать пространство в этом здании правительство будет на правах арендатора. Строительству планируется осуществлять за счет частных средств, одновременно часть прилегающей территории будет застраиваться объектами коммерческого назначения. Словом, каждый случай — уникальный.

Важно, что переезд — это не просто перемещение из одного офиса в другой. Это шанс перестроить, улучшить работу, оптимизировать взаимодействие с посетителями и между разными подразделениями. Поэтому перед проектированием нового офиса необходимо досконально изучить организационные процессы в мэрии: существующую и желаемую. В Якутске центр городской антропологии «КБ Стрелка» провел анкетирование 217 сотрудников администрации и 30 глубинных интервью. Благодаря этим исследованиям мы не только выявили запросы сотрудников и узнали подробности о работе мэрии (например, что 64% опрошенных задерживаются на работе более чем на час ежедневно, а еще 36% — ежедневно), но и получили ценные инсайты, например, узнали, что сотрудникам приходится регулярно тратить много времени на дорогу до почты и обратно, потому что отделение, расположенное в старом здании, не работает.

— Есть ли какие-то ключевые показатели, на которые вы ориентировались?

— Есть, например, показатель — количество квадратных метров на сотрудника. В мэ-

рии Якутска на одного сотрудника приходится 7,8 кв. м полезной площади. Для сравнения, в новых зданиях госорганов в странах Западной Европы нормой считается 6–6,5 кв. м на сотрудника. Однако я не сторонник слепого копирования европейского опыта или использования только этого показателя для оценки качества нового помещения. В Европе по-другому организована работа органов муниципальной власти, другие климатические условия, так что их цифры для нас — просто дополнительная точка сверки. Важно понимать, что комфорт часто достигается не за счет увеличения площади здания и изменения удельных показателей, а за счет умных решений и внимательного отношения к региональной специфике. В Якутске после переезда площадь в расчете на одного сотрудника станет меньше, но в то же время новый офис будет значительно комфортнее. Мы можем об этом говорить, потому что полагались на результаты собственных социологических и антропологических исследований, которые позволили выявить ключевые проблемы и запросы пользователей — сотрудников и посетителей.

Например, мы учли, что Якутск — это один из самых пыльных городов России, а в холодное время года в помещениях очень жарко и сухо. Поэтому при разработке модели предусмотрели систему увлажнения воздуха и температурное зонирование, чтобы комфортно было и сотрудникам в костюмах, и посетителям, которые снимают только верхнюю одежду. При этом в новом здании планируется создать полноценные гардеробные зоны и даже небольшой внутренний зимний сад, который может компенсировать нехватку общественных пространств поблизости. Важно понимать, что речь не идет о строительстве дорогого и роскошного объекта. Мы считаем, что любое новое здание органов муниципальной власти должно быть демократичным, в том числе и с точки зрения затрат на строительство. Однако необходимо уважать и посетителей, и сотрудников, создавать достойные современные условия труда. Система контроля влажности воздуха в помещении — это не роскошь, а вопрос здоровья сотрудников и продуктивности их работы.

— Были какие-то запросы, которые не удалось учесть в модели?

— Были. Например, был запрос на курительную комнату в здании мэрии. Мы, конечно, выступаем за здоровый образ жизни, но уважаем разные точки зрения. Поскольку запрос был очень популярен, коллеги проверили, можно ли предусмотреть такую «курилку» с отдельной вытяжной вентиляци-

ей. Выяснилось, что по закону организовать ее внутри здания органов муниципальной власти нельзя. Также многие сотрудники отмечали, что хотели бы увидеть в новом здании мэрии ресторан и банковское отделение. Чтобы они открылись, важна инициатива арендаторов. Такой инициативы пока нет — все-таки спроса со стороны одних только сотрудников мэрии может быть недостаточно. Пока в здании будут предусмотрены банкоматы и кафе, но мы уверены, что по мере развития территории вокруг появятся и рестораны, и отделения банков в непосредственной близости.

— Могут ли мэрии не переезжать на новое место, а просто провести перепланировку в старом здании, добившись такого же эффекта? Может быть, это будет дешевле?

— Мы не рассматривали этот вариант в Якутске, потому что решение о переезде уже было принято. Так или иначе, но в Якутске была задача продать старое здание в центре и объединить много разрозненных подразделений в одном новом здании. А в других регионах реконструкция возможна, если мэрия не расположена в здании-памятнике архитектуры. Реконструкция, конечно, значительно ограничивает возможности планировщиков, не всегда позволяет перестроить рабочие процессы. Часто она попросту невозможна.

Также реконструкция без существенной надстройки или пристройки новых площадей не всегда дает возможность собрать в одном месте разные подразделения, рассредоточенные по городу. Но если запроса на расширение нет, здание не является памятником архитектуры, и его конструктивная система позволяет гибко менять планировку, то, конечно, реконструкция вполне может быть альтернативой переезду.

— В период пандемии многие компании и государственные учреждения перешли на удаленный режим работы. Не думаете ли вы, что в будущем этот тренд сохранится и многие сотрудники городских администраций уйдут на «удаленку»?

— Думаю, нет. Во-первых, часть сотрудников мэрии Якутска и так не работают в офисе постоянно, они все время в разъездах, а в офисе приезжают на час-два для оформления отчетов и других документов. Это нормальный формат работы для определенной категории сотрудников. Для них мы предусмотрели не закрепленные за конкретными чиновниками свободные рабочие места.

Во-вторых, я считаю, что тренд с переходом на «удаленку» не стоит переоценивать. Работа из дома может быть не только некомфортной, но и значительно менее эффективной, если для нее не выделены специальные рабочие пространства. Для того чтобы мы могли эффективно учиться и работать дома, каждому члену семьи нужна отдельная комната. Давайте посмотрим на наше жилье и честно ответим на вопрос: а есть ли у каждого свое рабочее место? Кроме того, не стоит забывать о специфике работы городских администраций — как я уже говорила, это учреждения с большим объемом бумажного документооборота, куда приходится много посетителей, в том числе старшего возраста, не всегда владеющих интернет-технологиями.

Есть и определенные требования к конфиденциальности информации, хранению документации. Перевести это все в онлайн-формат можно, но это непростая задача, требующая больших финансовых вложений. Поэтому онлайн, конечно, дополнит офлайн, но в течение ближайших 10 лет городские администрации точно не смогут отказаться от работы в офисах. Будет ли эта работа продуктивной и прозрачной — во многом зависит от пространственных решений.



Коммуникация горожан-администрация может стать значительно комфортнее