

PARTICIPACE NÁJEMNÍKŮ A SOCIÁLNÍ ASPEKTY REGENERACE PANELOVÝCH SÍDLIŠŤ JAKO JEDNA Z PODMÍNEK TRVALE UDRŽITELNÉHO ROZVOJE

Petr Sunega & Martin Lux

Takřka zaklínadlem se v poslední době stává pojem participace občanů v oblasti regenerace obytných celků v ČR. Jak představitelé obecních samospráv, tak zástupci správních firem pečujících o svěřený bytový fond začínají i u nás chápat, že sebelepší technická řešení v oblasti obnovy bytového fondu jsou z dlouhodobého hlediska neudržitelná, pokud nejsou doprovázena opatřeními v oblasti sociální, pokud na nich nejsou alespoň částečně zainteresováni jejich uživatelé, tj. zejména nájemníci. Jak ukazují četné příklady ze zahraničí, přístup k nájemníkovi jako k zákazníkovi, který si od obce, resp. správní firmy kupuje za úplatu (jakkoliv je tato v našich podmínkách zatím deformovaná díky přetrvávajícímu působení regulace nájemného) bytovou službu, je v konkurenčním prostředí umožňujícím relativně snadný přechod od jednoho pronajímatele k jinému jediným způsobem, jak si udržet zákazníky a tím i existenci na trhu. Jinými slovy, participace nájemníků není jakousi dobročinnou aktivitou provozovanou pronajímatelem (v zahraničí zpravidla správní firmou, která je současně vlastníkem pronajímaného bytového fondu) jen proto, aby se nájemníkům zalíbil, ale regulérním prostředkem konkurenčního boje mezi jednotlivými provozovateli nájemního bydlení. Spokojenější zákazníci (nájemníci) umožňují pronajímateli dosahovat lepších ekonomických výsledků (nízký podíl prázdných bytů, menší objem nedoplatků na nájemném, lepší kontrola prováděných stavebně-technických zásahů a možnost bezprostřední nápravy nedostatků, omezení projevů vandalismu a dalších sociálně patologických jevů apod.) a podílejí se na vytváření pozitivní image příslušné lokality v očích širší veřejnosti, což se pochopitelně mimo jiné odráží i ve zvýšené poptávce po bydlení v daném místě. Jakkoliv se podmínky fungování bytového trhu v ČR liší od situace ve vyspělých západoevropských zemích, v souvislosti se vstupem ČR do EU lze do budoucna očekávat postupné sblížení i v této oblasti. Současně je však třeba varovat před přílišnou euforií - participace není všelékem na veškeré problémy, se kterými se dnes setkávají aktéři v oblasti bydlení, jedná se o časově náročný proces vyžadující změnu v uvažování jak na straně pronajímatelů, tak nájemníků a neustálé hledání optimálních cest vzájemné komunikace a spolupráce. V ČR je situace o to složitější, že chybí rozsáhlejší praktické zkušenosti s participací nájemníků a zapojování veřejnosti do rozhodování a v myšlení lidí se stále promítá dědictví doby nedávno minulé.

Hovoříme-li o participaci nájemníků, je třeba vysvětlit, co konkrétně si lze pod tímto pojmem představit. Existuje řada definic pojmu participace nájemníků (či obecně občanů), jedna z nich říká, že participací nájemníků se rozumí „dvousměrný proces zahrnující sdílení informací a idejí mezi majitelem bytu (resp. správní firmou) a nájemníkem, kde nájemník má mimo to přímo možnost ovlivňovat rozhodování majitele a účastnit se na správě bytového fondu či utváření jeho bezprostředního okolí.“ Z uvedené definice by se mohlo zdát, že participace znamená automaticky přechod části rozhodovacích pravomocí do rukou nájemníků, ale nemusí tomu tak nezbytně být. Rozlišujeme různé úrovně participace tvořící pomyslný žebřík (Arnstein 1969, Berman 2002, Wilcox 1994). Čím výše stoupáme po tomto žebříku, tím více se vliv participujících subjektů na rozhodovacím procesu blíží rovnováze. Pomineme-li situaci, kdy rozhodovací pravomoc a tedy management bytového fondu přechází zcela do rukou nájemníků (příkladem může být situace ve

Velké Británii nebo Dánsku), pak pomyslný vrchol představuje stav, kdy jednající strany mohou konečný výsledek ovlivnit ve stejném rozsahu.

První příčkou na žebříku participace je stav, který označujeme jako informování. V tomto případě se prakticky ještě nedá hovořit o participaci nájemníků tak, jak byla výše definována. Občané v tomto případě vystupují pouze jako pasivní příjemci informací, zpětná vazba mezi nájemníky a správní firmou nebo obcí se omezuje pouze na zodpovězení dotazů upřesňujících poskytované informace. Informování je v podstatě jen prvním (nezbytným) krokem na cestě ke skutečné participaci.

Konzultace znamená stav, kdy nájemníci mají právo aktivně se zapojit a ovlivnit diskusi, která předchází přijetí konkrétních rozhodnutí. Nájemníci mají právo vyjádřit se k poskytovaným informacím a mají právo vyjádřit své námítky a připomínky. Obec nebo správní firma obvykle mají povinnost se k jejich podnětům

vyjádřit, musí na ně reagovat. Vlastní rozhodnutí však stále zůstává v pravomoci zodpovědného subjektu (obce), který v konečném důsledku nemusí brát zřetel na připomínky a názory občanů. Podstatné je však to, že samospráva diskutuje s občany a naslouchá jim, obě strany se snaží najít společné řešení.

Společné rozhodování představuje proces intenzivní dvou- či vícestranné komunikace mezi všemi výsledným rozhodnutím dotčenými aktéry, proces sdílení rozhodovacích pravomocí mezi zúčastněnými subjekty. Nájemníci v tomto případě mají nejen poradní hlas při přijímání konkrétních rozhodnutí, ale disponují hlasovacím právem. Postavení nájemníků však ještě v tomto případě nemusí být zcela rovnocenné postavení ostatních zúčastněných stran.

Partnerství odpovídá situaci, kdy vyjednávací pozice nájemníků a obce (správní firmy) jsou v zásadě vyrovnané, nájemníci jsou bráni jako rovnocenní partneři.

Současně s přesunem rozsáhlých rozhodovacích pravomocí ve prospěch nájemníků je však nutně spojen i přesun zodpovědnosti. Tato forma spolupráce vyžaduje jasné a přesné rozdělení kompetencí a odpovědnosti (nejčastěji ve formě smlouvy). Nájemníci se podílejí nejen na rozhodování, ale i na realizaci některých přijatých rozhodnutí, předpokladem je jejich dlouhodobá zainteresovanost na řešení.

O tom, jaké pravomoci budou nájemníkům přisouzeny a na které přičte pomyslného žebříku se celý proces participace bude odehrávat, rozhoduje vlastník bytového fondu, tj. obec, resp. v jeho přenesené působnosti správce bytového fondu. V současnosti je v ČR nejčastěji uplatňována participace na úrovni informování, případně konzultací s nájemníky, participace vyššího stupně se uplatňuje jen velmi zřídka. V situaci, kdy participace nájemníků je v počátcích, úředníci ani zastupitelé na jedné straně a nájemníci na straně druhé nemají prakticky žádné zkušenosti v této oblasti, není dostatek finančních prostředků a nájemníci nejsou vzděláváni ve věcech správy bytového fondu, se úplný přesun pravomocí do rukou nájemníků neví být reálnou variantou.

Teoretickým pozadím participace nájemníků se zabývá řada teorií, na tomto místě budou zmíněny tři z nich. První studuje rozhodnutí občanů participovat nebo neparticipovat jako specifický typ kolektivní akce, kdy jednotlivé subjekty racionálně poměřují ekonomické důsledky svého rozhodnutí v závislosti na rozhodnutí ostatních zúčastněných subjektů. Teorie kolektivní akce poukazuje na problém tzv. věžňova dilematu, kdy pro jednotlivé participanty může být ekonomicky nevýhodné zapojit se do určité akce v situaci, kdy se ostatní nezapojí, protože mezní náklady takového jednostranného rozhodnutí mohou převýšit mezní užitek z něj plynoucí. V takové situaci je potřebné zajistit dostatečnou motivaci pro každého participujícího včetně pomoci ze strany veřejných orgánů při nastartování společné akce. Problém věžňova dilematu může být vyřešen rovněž v situaci, kdy existuje alespoň jeden člověk, který má natolik hluboký zájem o kolektivní dobro, že je ochoten akci provést sám, nebo existuje dostatečně silná skupina aktérů, kteří ostatní přesvědčí sliby nebo pod pohrůzkou sankcí.

Komunitní přístup vidí řešení problému fragmentace a odcizenosti současně společností (která se nápadně projevuje zejména na panelových sídlištích) v návratu ke komunitnímu způsobu života obnovou sousedských vztahů, vazeb a norm, podchycením a udržením společenských a kulturních tradic, neformálních vztahů v dané komunitě. Tento proces by měl být podpořen na úrovni centrální i lokální politiky transferem know-how, ale především decentralizací a přesunem rozhodovacích pravomocí a veřejných zdrojů na úroveň jednotlivých komunit. Ačkoliv komunitní přístup se v zásadě odvrací od vyzdvihování individuálních zájmů a preferencí jednotlivce, někteří autoři naopak zdůrazňují význam individuálních potřeb (potřeba identity, regulace, participace a integrace) při utváření komunit. Typický postup při utváření kolektivní akce lze popsat zhruba následovně (Bengtsson 1998): v první fázi se zapojí „zapálené duše“, tj. osoby, které jsou ochotny participovat za „všech“ okolností (ať už z důvodu pocitu seberealizace, zájmu o veřejné blaho, pocitu uspokojení apod.), k nimž se následně připojí tzv. „elitářští participanti“, kteří se účastní akcí, do nichž není zatím zapojeno mnoho lidí. V okamžiku, kdy počet participujících přesáhne určitou skrytou mez, nad kterou mezní užitek z kolektivní akce převyší mezní náklady, připojí se rovněž altruisté, kteří dbají na výsledek kolektivní akce (připojí se jen tehdy, jestliže bude úspěšná). Jako poslední se zapojí lidé, kteří se chtějí podobně jako ostatní podílet na úspěchu kolektivní akce a jsou tedy tlačeni jakousi normou spravedlnosti („Když ostatní můžou, proč my ne?“).

Teorie radikální demokracie odpovídá na proces snižování legitimacy zastupitelské demokracie v postmoderním fragmentovaném světě. Cílem radikálních demokratů bylo organizovat skupiny chudých, etnicky minoritní skupiny, studenty a všechny podobné skupiny, jejichž zájmy nejsou tradičním systémem zastupitelské demokracie dostatečně artikulovány za účelem vytvoření komunit a dosažení kontroly nad klíčovými institucemi jako jsou policie, vzdělávací systém, bydlení či přerozdělování zdrojů. Praktickým odrazem této teorie je trend decentralizace státní správy z centrální na lokální úroveň a následné přerozdělování prostředků a moci na úroveň jednotlivých komunit,

ktej se projevuje ve vyspělých zemích. Aplikací teorie radikální demokracie v oblasti participace nájemníků se zabývá zejména Somerwille (1998), který rozlišuje následující typy participace nájemníků:

- Konzervativní. Participace je v tomto případě reakcí na zavedení tržních vztahů do managementu bydlení, impuls vychází zejména ze strany majitele, resp. veřejné autority. Výsledkem je situace, kdy obě strany (nájemník a majitel) si zachovávají své „mocenské“ postavení, obě strany si pouze více vzájemně naslouchají a intenzivněji komunikují.
- Reformní. Participace vzniká na základě partnerského ujednání mezi majitelem a nájemníky pro oboustranně výhodný prospěch. V tomto případě se majitel vzdává části svého mocenského potenciálu ve prospěch nájemníků, nicméně i nadále soustředí zásadní rozhodovací pravomoc a kontrolu nad disponibilními zdroji.
- Radikální. Nájemníci získávají transferem moci a prostředků plnou kontrolu nad managementem bytových domů, v nichž žijí.

Existuje řada metod, technik a nástrojů použitelných v oblasti participace nájemníků na regeneraci obytných celků. Bohužel neexistuje žádné univerzálně platné doporučení, podle kterého by bylo možno určit, jaký nástroj je nevhodnější pro řešení určitého konkrétního typu problému. Před volbou určitého nástroje je proto vhodné zvážit odpovědi na následující obecné otázky: Čeho má být použitím daného nástroje dosaženo? Představuje daný nástroj odpovídající prostředek jak dosáhnout stanoveného cíle? Je daný nástroj vhodný pro zvolenou úroveň participace? Jsou k dispozici potřebné znalosti a zdroje (finanční, lidské atd.), které jsou nezbytným předpokladem použití daného nástroje? Lze odpovídajícím způsobem využít výstupy, které daný nástroj přinese? Není nutná odborná pomoc při aplikaci daného nástroje? Nástroje participace lze kategorizovat podle nejrůznějších hledisek. Obvykle je zohledňována úroveň participace (informování, konzultace,...), prostorové hledisko (bytová jednotka, dům, případně několik domů tvořících větší obytný celek, širší obytné prostředí) a základní kritéria dlouhodobě udržitelného rozvoje (sociální, ekonomické, kulturní a environmentální). V rámci managementu

tu bytového fondu by měla být brána v úvahu všechna výše uvedená hlediska, avšak na různé úrovni generalizace v oblasti strategického, taktického a operativního plánování. V následující části se proto pokusíme nastínit, jaké nástroje participace nájemníků jsou použitelné při strategických, taktických a operativních úvahách o nakládání s bytovým fondem.

Participace nájemníků v rámci strategického plánování (či strategického managementu) je v zahraničí obvykle realizována formou účasti volených zástupců nájemníků na jednání komisí (steering groups, core groups apod.) či pracovních skupin (Technical Working Group), kde jsou kromě představitelů organizací (sdružení) nájemníků zastoupeni představitelé vrcholného managementu vlastníka bytového fondu (tj. správní firmy, případně obce), často (zejména při jednání o budoucích investičních akcích) i zástupci investora (investorů) zástupci obce, kde je bytový fond situován (v případě, že obec není současně vlastníkem) a v některých případech rovněž zástupci státu, případně regionálních vlád. Nakolik je účast zástupců nájemníků pouze formální záležitostí, či zda disponují hlasovacími právy a mají reálnou šanci ovlivnit rozhodování komise ve stejném rozsahu jako ostatní členové komise závisí mimo jiné na úrovni participace v daném konkrétním případě (viz výše). Jednání těchto komisí má svá formální pravidla a je přesně definováno, jak má být naloženo s výstupy z těchto jednání. Předpokladem ustavení podobných komisí v ČR je vytvoření organizací (sdružení) nájemníků na lokální úrovni, z nichž by mohli být voleni případní zástupci účastníci se jednání. Například v Dánsku, kde je participace nájemníků na velmi vysoké úrovni (hovoří se o tzv. demokracii nájemníků, nájemníci se přímo podílejí na managementu bytového fondu), si nájemníci v rámci pravidelně konaných mítinků (v průměru dvakrát ročně) na lokální úrovni mohou zvolit své zástupce do tzv. Rady nájemníků (Estate Board). Mezi zásadní otázky, které jsou projednávány na mítincích nájemníků patří: volba zástupců do Rady nájemníků, schvalování účetnictví a rozpočtu pro danou lokalitu (estate), schvalování modernizačních prací, rozhodování o způsobu distribuce nákladů za teplo, teplou vodu a elektřinu, schvalování „domovního řádu“ (Houserules – v Dánském právním

řádu se jedná o dokument, kterým jsou povinny řídit se všechny dotčené strany), rozhodování o způsobu zajištění úklidu a základní údržby v domě (mohou volit mezi dvěma systémy: a) tyto služby jsou zajišťovány samotnými nájemníky; b) služby jsou financovány z vybraného nájemného, jehož součástí je specifická položka na jejich úhradu). Rady nájemníků projednávají rozpočet a výsledky hospodaření, diskutují domovní řád (House rules), rozhodují o modernizaci bytového fondu, způsobech údržby, úklidu apod. Kromě toho jsou informovány o personálu správní firmy v dané lokalitě a rozhodují o ostatních aktivitách nájemníků. Do jejich pravomocí nepatří rozhodování o pronájmech, složení a stavu personálu správní firmy, nejsou odpovědné za realizaci přijatých rozhodnutí. Lokální Rady nájemníků delegují své zástupce do Rady správcovské společnosti (Company Board), kde mohou mít (pokud chtějí) ze zákona většinu. Rada správcovské společnosti nese právní odpovědnost, formuje politiku v oblasti nedoplatků za nájemné, pronajímání bytů, poplatků za správu, denního managementu, rozhoduje o personálních záležitostech, má rozhodující slovo v případě sporů mezi managementem správní firmy a lokálními Radami nájemníků. Taktické a operativní řízení je zajišťováno prostřednictvím lokálních manažerů delegovaných správní firmou (resp. Radou správcovské společnosti), konkrétní podobu regeneračních projektů diskutuje a navrhuje projektová skupina, v níž jsou zastoupeni členové lokální Rady nájemníků a managementu správní firmy (lokální manažeři). Participace nájemníků na strategické úrovni, pokud je organizována výše popsaným způsobem, vyžaduje, aby jak nájemníci, tak management správní firmy byli intenzivně školeni nejen v oblastech souvisejících s managementem bytového fondu (legislativní otázky, ekonomické řízení, manažerské znalosti apod.), ale i v oblasti komunikačních dovedností a způsobu řešení konfliktů. Aktivní účast nájemníků v oblasti strategického plánování může být přínosem jen tehdy, jestliže nájemníci představují pro správce vyrovnané partnery, kteří mají potřebné znalosti a schopnosti umožňující formulovat podnětné návrhy. Předpokladem je vysoký stupeň abstraktního myšlení a ochota dále se vzdělávat, což mohou být poměrně významné překážky ve snaze podnitit participaci nájemníků ve sféře

strategického plánování, motivace nájemníků může být v tomto případě limitována také skutečností, že tato forma spolupráce krátkodobě neposkytuje žádné viditelné pozitivní výsledky. Konkrétní zkušenosti rovněž ukazují, že výše popsaný způsob řízení může být problematický v oblastech, kde je silná koncentrace sociálních problémů a ochota participovat obecně velmi nízká. Současně nelze zcela vyloučit riziko nových konfliktů v důsledku mocenského boje mezi různými skupinami nájemníků a riziko zamítnutí kvalitních a dobrých projektů.

Za nástroj participace nájemníků v oblasti taktického plánování by mohla být považována například činnost tzv. technických pracovních skupin (Technical Working Group), které fungují ve Velké Británii. Komise jsou tvořeny zástupci správní firmy, nájemníky (obvykle zástupci lokálních asociací nájemníků) a přizvanými experty. Náplní činnosti těchto skupin je příprava obchodní strategie a dohod (smluv) v oblasti managementu bytového fondu a identifikace požadovaných doprovodných služeb v oblasti správy bytového fondu. Cílem je tedy spoluutváření obchodní strategie správní firmy. Přínosem je zapojení nájemníků do správy bytového fondu, získávání znalostí a vědomostí v této oblasti (povědomí nájemníků o konkrétní činnosti správce umožňuje předcházet neoprávněné kritice plynoucí z neznalosti skutečného stavu věcí), týmová práce, utváření týmového ducha a pocitu sounáležitosti. Předpokladem participace nájemníků na této úrovni je opět vysoká úroveň odborných znalostí, ochota pravidelně se účastnit práce v rámci skupiny.

Nástrojů participace nájemníků využitelných v rámci operativního managementu (každodenní správa bytového fondu) je opět celá řada, uvést lze například různé metody informování a vzdělávání nájemníků (různé typy příruček pro nájemníky, průvodců, ať už ve formě tištěné či elektronické, využití existujících lokálních médií, případně specializovaných zpravodajů pro nájemníky, pořádání dnů otevřených dveří, veřejných setkání, zřízení informačního centra v dané lokalitě či dočasných informačních stánků, organizování přednášek a seminářů pro nájemníky, pochůzky s nájemníky po lokalitě atd.) Jiným příkladem mohou být tzv. komise nájemníků pro otázky každodenního ma-

nagementu. Komise tvořená zástupci několika nájemníků se schází pravidelně každé dva měsíce a informuje zaměstnance (manažery) správce o stížnostech nájemníků a zjištěných nedostatcích, které se týkají běžného provozu a údržby bytového fondu. Smyslem je předcházet chátání bytového fondu, vytvářet podmínky pro zapojení nájemníků v oblasti každodenního provozu a údržby. Hlavní přínosy lze spatřovat ve snížení nákladů na údržbu bytového fondu, předcházení sociálním konfliktům v důsledku nedostatečné údržby bytového fondu, podpoře zapojení občanů do otázek správy a údržby. Poskytuje managementu správce cenné informace o jeho výkonnosti a zavazuje brát zřetel na požadavky a přání nájemníků. Problémem může být zajistit v dlouhém období motivaci nájemníků v oblasti každodenní správy a údržby bytového fondu, protože nedokáží dostatečně „ocenit“ míru, s jakou opatření každodenního managementu ovlivňují úroveň jejich bydlení. Nájemníci jsou daleko více motivováni participovat na přípravě projektů spojených se značnými investicemi, které mají viditelnější dopad na změnu podmínek bydlení – tj. konkrétních projektů regenerace. Manažeri správce pravděpodobně neocení skutečnost, že jejich práce bude kritizována, řadu z nich se nepodaří přesvědčit, aby dělali svou práci lépe. Často jsou toho názoru, že dělají to nejlepší co mohou, za vyšší výkonnost by museli být lépe finančně ohodnoceni a že nájemníci jsou sami zodpovědní za většinu problémů v oblasti každodenní údržby, které je potřeba řešit.

V rámci projektu SUREURO¹⁾ byl vytvořen následující obecný postup zapojení nájemníků v rámci regeneračního procesu, který může být inspirací i v českém prostředí:

1) Identifikace a stanovení cílů participace. Je třeba si říci, čeho vlastně chceme prostřednictvím participace dosáhnout, proč vlastně chceme nájemníky zapojit. Cíle by měly být definovány dostatečně přesně a měly by být verifikovatelné a pokud možno měřitelné, měla by být stanovena konkrétní osoba (osoby) zodpovědné za jejich dosažení. Výchoziskem při jejich stanovení by měla být

koncepce bytové politiky obce a strategický plán hospodaření s obecním bytovým fondem.

- 2) Analýza stávajícího stavu participace s nájemníky. Měla by zahrnovat dosavadní zkušenosti jak na straně obce, tak na straně nájemníků, případně dalších zapojených subjektů, analýzu silných a slabých stránek, potenciálních příležitostí a hrozeb. Měla by odpovídat na otázky typu: kdo jsou hlavní aktéři participace ve Vaší organizaci, existuje zvláštní oddělení pro participaci s nájemníky, jaké jsou interní zkušenosti, představy, kdo tvoří okruh externě zapojených subjektů, jaké jsou jejich představy, zkušenosti, očekávání atp.
- 3) Identifikace aktérů (klíčových partnerů) participace. Jejich okruh se mění s ohledem na cíle konkrétního participačního projektu a jeho „dosah“, tj. okruh potenciálně dotčených subjektů (klíčových partnerů – *stakeholders*). Obecně by jimi měli být všichni, kteří budou jakýmkoliv způsobem dotčeni výsledným rozhodnutím. Existují různé způsoby, jak identifikovat hlavní partnery pro participaci, vše se může odehrát i formou hry. Jejimi účastníky mohou být buď pouze členové určitého oddělení obecního úřadu nebo lépe i osoby „zvenčí“ (zástupci nájemníků, místních sdružení, obchodníků atd.). Nejprve jsou všichni „hráči“ rozděleni do čtyř (případně více nebo méně, dle rozsahu projektu) skupin, přičemž každá skupina je seznámena s charakterem projektu. Každá skupina si formou losu zvolí, jaký soubor potenciálních participantů bude zastupovat (např. občané, místní obchodníci, sdružení a zájmové skupiny, veřejné instituce) a v rámci této skupiny má za úkol na kartičky určité barvy co nejpodrobněji specifikovat potenciální participanty (zástupci veřejných institucí například napíšou: ředitel místní školy, vedoucí odboru správy majetku obecního úřadu, vedoucí odboru životního prostředí, starosta, sociální pracovníce atd.) v rámci daného projektu. V dalším kroku jsou kartičky rozloženy na stranách stolu, v jehož středu je velký formát papíru s obrazcem tvořeným několika soustřednými kružnicemi. Hráči (každý sám za sebe) mohou jednotlivé kartičky posou-

vat po papíru směrem do středu obrazce (nikoliv zpět), avšak vždy pouze o „jeden krok“ (tj. o jednu kružnici výše) podle toho, zda si myslí, že daná konkrétní osoba by určitě měla být participantem projektu. Poté, co obejdu celý stůl (tj. skončí na místě, kde začali), hra končí. Kartičky, které se dostanou až do středu obrazce (nebo nejbližší mezikruží) představují skupinu klíčových participantů projektu.

- 4) Volba úrovně participace a nástrojů pro dosažení stanovených cílů. Rozhodněte, kam až chcete zajít, na jaké úrovni chcete nájemníky zapojit, co to bude obnášet. Pro rozhodnutí nestačí získat své kolegy, je nezbytné, aby bylo přijato i politickými reprezentanty, kteří budou rozhodovat o výstupech participace nájemníků, a ostatními klíčovými partnery. Několik „zapálených duší“ je dobrý začátek, ale pro úspěšnou dlouhodobou spolupráci s nájemníky nestačí. Při rozhodování o úrovni zapojení nájemníků je nutno vycházet ze stanovených cílů a současně úrovně spolupráce s občany. Využijte dosavadních zkušeností a vycházejte z toho, co se již osvědčilo, ze znalosti místních podmínek. Pro každý ze stanovených cílů zvolte jeden či více nástrojů, s ohledem na okruh zapojených subjektů a předpoklady použití daného nástroje.
- 5) Sestavení plánu participace a implementace přijatých rozhodnutí. Plán participace by měl obsahovat jaké aktivity v jaké fázi projektu budou realizovány, kdo (jaké subjekty) se těchto aktivit v jednotlivých fázích bude účastnit, v jakém časovém horizontu.
- 6) Evaluace projektu z hlediska participace a zhodnocení výsledků.

V českých podmínkách lze zejména doporučit postupné prosazování těsnější spolupráce s nájemníky v oblasti každodenního managementu bytového fondu (*day-to-day management*), jehož předpokladem je decentralizace správy bytového fondu na úroveň menších obytných celků (velmi dobrým příkladem může být zavádění tzv. „správy zblízka“, které je realizováno v lokalitě Havířov - Jedlová²⁾). Systematičtějšímu a rychlejšímu rozvoji participace nájemníků by rovněž mohlo napomoci vytvoření jakýchsi obecných

1) Sustainable Refurbishment Europe, projekt částečně podpořen Evropskou komisí.

2) Jedná se o jednu ze dvou lokalit, které byly vybrány pro realizaci pilotního projektu regenerace panelových sídlišť v rámci SUREURO-NAS.

směrnic (guidelines) pro tuto oblast na úrovni státu, které by obce rozpracovávaly a blíže specifikovaly v rámci svých lokálních koncepcí bytové politiky, jejichž nezbytnou součástí by se měla stát i otázka participace nájemníků. Doporučit lze rovněž zakotvení (alespoň minimálního) práva nájemníků na participaci v rámci legislativních předpisů. Napomoci by mohlo i vytvoření jakéhosi centrálního „zásobníku“ dobrých příkladů z oblasti participace nájemníků v ČR, z něhož by mohly obce čerpat. Nezbytnost postupného vytvoření reprezentací nájemníků, které by se pravidelně účastnily jednání obce, resp. správní firmy o otázkách správy bytového fondu, již byla zmíněna, předpokladem úspěšné participace je bezpochyby rovněž zabezpečení z hlediska organizačního, finančních a lidských zdrojů. Pověření pracovníci obcí a správních firem i samotní nájemníci by měli být v oblasti participace vzděláváni a participace by se měla stát kontinuálním procesem vyjednávání mezi všemi dotčenými subjekty, který se neomezuje pouze na konkrétní regenerační projekt.

Tento článek byl vytvořen v rámci projektu SUREURO-NAS podpořeného Evropskou komisí jako součást 5. rámco-

vého programu EU a v rámci projektu „Standardy bydlení českých domácností a potenciály k jejich růstu s přihlédnutím ke zkušenostem vyspělých zemí Evropské unie“ podpořeného GA ČR (403/03/0417).

Ing. Petr Sunega

*Mgr. Ing. Martin Lux
Sociologický ústav AV ČR*

Literatura:

Arnstein, S. (1969): 'A Ladder of Citizen Participation'. AIP Journal. Pp. 216-224.
Bengtsson, B. (1995): 'Housing in game-theoretical perspective', Housing Studies 10(2) 229-243.
Bengtsson, B. (1998): 'Tenants' dilemma: on collective action in housing', Housing Studies 13(1): 99-120.
Bengtsson, B. (2000): 'Solving the tenants' dilemma: collective action and norms of co-operation in housing', Housing, Theory and Society 17(4):175-187.
Bengtsson, B. and D. Clapham (1997): 'Tenant participation in a crossnational comparative perspective', in Cooper, C. and M. Hawtin (eds):121-150. Information System for Sustainable Refurbishment (2004). Kalmar: SUREURO.

Interní materiály projektu SUREURO.

Materiály z konference SUREURO „Local Management, Key to Sustainable Development“. Paříž 23.–24. 10. 2003.

Musil J. (1967): „Sociologie soudobého města“. Praha: Svoboda.

Musil J. (1985): „Lidé a sídliště“. Praha: Svoboda.

Somerville, P. (1994): 'On explanations of housing policy', Scandinavian Housing & Planning Research 11(4): 211–230.

Somerville, P. (1998): 'Empowerment through residence', Housing Studies 13(2): 233–258.

Somerville, P. (2000a): Social Relations and Social Exclusion: Rethinking Political Economy. London: Routledge.

Somerville, P. (2000b): 'Housing, rationality and crime', paper presented to ENHR conference on Housing in the 21st Century: Fragmentation and Reorientation in Gävle, Sweden, 26–30 June.

Somerville, P. and A. Steele (1999): 'Making oneself at home: the mediation of residential action', International Journal of Urban and Regional Research 23(1): 88–102.

Wilcox, D. (1994): 'Participation Guide'. Partnership Books Brighton (www.partnerships.org.uk).