

UDRŽITELNÁ REGENERACE SÍDLIŠŤ

Karel Maier

Článek prezentuje některé výstupy projektu SUREURO (Sustainable Refurbishment – Europe), jehož cílem je nalézt metody a postupy k dosažení udržitelné regenerace hromadného bydlení, zpravidla v neziskovém nájemném segmentu bytového fondu. Jako aplikační část byl k tomuto projektu přičleněn projekt SUREURO-NAS (New Accession States), který měl aplikovat nástroje a poznatky vytvořené v projektu SUREURO v podmínkách přistupujících zemí EU, konkrétně v podmínkách České republiky.

Změny na sídlištích v uplynulém desetiletí

Demografické změny

Demografický vývoj, který probíhal na našich sídlištích v devadesátých letech, sledoval a v některých případech jakoby umocňoval trendy, jimž byla vystavena města, ve kterých se sídliště nacházejí, popřípadě obecně česká populace.

Naprostá většina sídlišť dokončených před rokem 1990 zaznamenala v devadesátých letech úbytky počtu obyvatel, a to úbytky větší než města v nichž se tato sídliště nacházejí. Jestliže tedy počet obyvatel Hradce Králové mezi sčítáními 1991 a 2001 poklesl o 2,76 %, poklesl počet obyvatel na královéhradeckých sídlištích o 3,13 %. Počet obyvatel Plzně poklesl o 4,48 %, ale obyvatel plzeňských sídlišť ubylo 5,39 %. V populačně rostoucích Českých Budějovicích sice přibýlo 0,10 % obyvatel, ale na sídlištích v téměř městě s výjimkou „nového“ sídliště Máj ubylo 6,25 % obyvatel. Výjimku představují „nová“ sídliště dokončovaná teprve na přelomu osmdesátých a devadesátých let, kde byl zaznamenán výrazný nárůst počtu obyvatel způsobený jejich nastěhováním ještě po dni sčítání 1991, a také sídliště, kde došlo v devadesátých letech k nové výstavbě – jako například pražské nejstarší „velké“ sídliště Petřiny, kde vznikl nový obytný areál Hvězda, díky němuž sídliště jako celek zaznamenalo přírůstek obyvatel o 0,07 % oproti celopražskému populačnímu úbytku 3,71 %.

Proti obecnému úbytku počtu obyvatel byl mezi roky 1991 a 2001 zaznamenán obecný přírůstek počtu hospodářských domácností, vyvolaný pokračujícím zmenšováním se průměrné velikosti domácnosti. V tomto ukazateli se sídliště vyvíjela obdobně jako jejich „mateřská“ města, nebo se s nimi sblížovala. Celore-

publikově se velikost průměrné domácnosti snížila z 2,59 na 2,43 osoby; v Praze z 2,26 na 2,15 osoby, ale na vybraných pražských sídlištích z 2,60 na 2,36 osob; v Hradci Králové z 2,58 na 2,33 osoby, na královéhradeckých sídlištích z 2,56 na 2,26 osob; v Pardubicích z 2,56 na 2,31 osoby a na pardubických sídlištích z 2,50 na 2,24 osob atd.

Nejdramatičtější proměnu zaznamenala věková struktura obyvatelstva. Celorepublikově vzrostl počet obyvatel v tzv. poproduktivním věku (ve sledování SLDB 1991, tedy ženy přes 55 let, muži přes 60 let) mezi sčítáními 1991 a 2001 více než dvakrát na 207,76 %. Naproti tomu počet obyvatel v předproduktivním věku (do 15 let) se snížil skoro o čtvrtinu na 76,46 % stavu v roce 1991.

Stárnutí populace se nemohlo vyhnout ani sídlištím. Jeho intenzita se diferencovala podle „stáří“ sídlišť, tedy podle doby, která uplynula od jejich založení. „Stará“ sídliště osídlovaná v padesátých a šedesátých letech 20. století populačně stárla výrazně pomaleji, nežli novější sídliště ze sedmdesátých a osmdesátých let: například pražské „staré“ sídliště Krč posílilo svoji poproduktivní složku o 96,58 %, celá Praha o 82,82 %, ale sídliště Jižní Město o 281 %, Stodůlky a Nové Butovice téměř sedmkrát, Barrandov šestkrát, Hornoměřolupská s Petrovicemi sedmkrát a Rohožník osídlený převážně rodinami zaměstnanců drah dokonce více než třidvacetkrát.

Také vývoj podílu předproduktivní složky obyvatel sídlišť se řídil především jejich vlastním „stářím“. Propadem předproduktivní složky byla nejméně dotčena sídliště prvních generací z konce padesátých a šedesátých let. Dramatický propad zaznamenala sídliště založená od sedmdesátých let – pražské Jižní Město mělo v roce 2001 téměř poloviční podíl předproduktivních obyvatel nežli v roce 1991, Rohožník jen o něco více než třetinu.

V průměru za větší soubory obsahující více sídlišť z různých období (a tedy v různých etapách „autogenního“ demografického stárnutí) se sídliště z hlediska vývoje demografického stáří již tolik od celých měst neodlišují. Nárůst poproduktivní složky obyvatel v regionálních centrech Plzni, Českých Budějovicích, Hradci Králové a Pardubicích byl kolem 2,1 až 2,3 násobný, na sídlištích v těchto městech byl v průměru mezi dvojnásobkem a 2,4 násobkem.

Celkově lze konstatovat, že devadesátá léta byla po demografické stránce dekadou zdánlivě dramatické vzájemné diferenciaci sídlišť, ve skutečnosti ale spíše jejich sblížení s „mateřskými“ městy. Mohli bychom tedy mluvit o pokračujícím „srůstáním“ sídlišť s jejich „mateřskými“ městy. Demografické změny starších, již předešle „rostlých“ sídlišť, byly obecně méně dynamické a v některých případech se „stará“ sídliště demograficky měnila pomaleji než ostatní části měst. Naproti tomu se dosud „nesrostlá“ sídliště dokončovaná od druhé poloviny sedmdesátých let až do konce „sídlištního věku“ počátkem devadesátých let demograficky měnila podstatně rychleji nežli města jako celky. Vzájemné kontrasty mezi jednotlivými sídlišti byly větší v Praze nežli ve většině ostatních měst.

Vlastnické změny

Privatizace bytů, která proběhla na řadě našich sídlišť od poloviny devadesátých let a probíhá vlastně ještě stále, vytvořila zcela unikátní směs vlastnictví, neznámou na Západě, ale ani v ostatních zemích Evropy kromě Slovenska. V jinak zcela stejných domech na téměř sídlištní bydlí

- uživatelé, kteří se stali v privatizaci vlastníky ideálního podílu domu či fyzické jednotky – svého bytu,

- družstevníci, kteří buď zůstali členy bytového družstva nebo je vytvořili po privatizaci,
- nájemníci, kteří platí věčně kontroverzní regulovaný nájem obci nebo (na sídlištích zcela výjimečně) soukromému vlastníkovi domu nebo (daleko častěji) ostatním obyvatelům, kteří se stali po privatizaci spoluvlastníky domu,
- nájemníci, kteří platí neregulovaný nájem vlastníkům zprivatizovaných bytů: tato skupina zřejmě poroste zejména ve velkých městech s vysokou pracovní a atraktivitou,
- „podnájemníci“, kteří platí neregulovaný „podnájem“ nájemníkům zprivatizovaných bytů: tato skupina na rozdíl od předchozí se pohybuje zjevně za hranicí legality.

Výskyt a zastoupení těchto typů vlastnictví a užívání bytů se liší město od města a ve velkých městech i v různých městských částech, podle toho, jakou politiku transformace vlastnictví uplatňovala jednotlivá zastupitelstva, popřípadě bytová družstva.

Tam, kde obce umožnily privatizovat za výhodných podmínek téměř všechny bytové fondy, privatizátoři zprivatizovali především ty domy, které měly větší očekávanou tržní hodnotu, respektive které bude snadnější na trhu uplatnit. Logicky pak zůstal nezprivatizován bytový fond, jehož vyhlídka na trhu jsou méně příznivé – kvůli poloze, fyzickému stavu, sociálnímu profilu místa či jeho image. Privatizací se tedy obce zbavily problematického majetku, ale nezbavily se tíživého problému a starostí spojených s domy na sídlištích i se sídlišti jako celky.

Fyzické změny

Zatímco se vlastnictví bytů a domů na sídlištích diverzifikovala do spousty různých modelů a jejich kombinací, domy a celá sídliště zůstaly stejné ve své fyzické podstatě: přes všechno úsilí individualizovat například měření a platby za spotřebu medií je užívání jednotlivých bytů v domě těsně propojeno, a tím také jsou jejich uživatelé na sobě úzce závislí.

Domy na sídlištích nepochybně fyzicky stárnou a investice vynakládané na jejich obnovu a regeneraci zřejmě nejsou adekvátní znehodnocení spojenému s tímto stárnutím. Nesplnily se ale katastrofické scénáře fyzického úpadku sídlišt s roz-

padajícími se paneláky, přestože řada z nich už překročila svou původně uvažovanou fyzickou životnost. To však neznamená, že bytový fond na sídlištích nebyl vystaven fyzickému chátrání. Na rozdíl od domů postavených v „tradičních“ technologiích jsou panelové domy i nadále podstatně náročnější na údržbu a vyžadují specifické postupy při opravách. Roste výskyt plísní a riziko koroze při úsporném vytápění a po utěsnění netěsností při zateplování domů. To, že nedochází k masivní devastaci známé ze sociální bytové výstavby v západních zemích a nově i v některých zemích bývalého východního bloku, je spíše důsledkem kombinace (snad) menšího výskytu „zabudovaných“ konstrukčních vad, ještě přijatelné míry údržby a ekonomicky ne zcela úsporného provozování, které například přetápěním brání kondenzaci na konstrukčních prvcích.

Domy na sídlištích a jejich vybavení jsou udržovány ve funkčním stavu, byla v nich zřízena zařízení pro individuální měření a regulaci spotřeby tepla a vody a na řadě sídlišt se podařilo alespoň částečně snížit tepelné ztráty tzv. zateplením domů. Obecně se tedy daří udržovat základní „standardní“ úroveň bydlení a částečně se snížila provozní náročnost na energii a vodu.

Změny ve státní politice bydlení

Během devadesátých let u nás došlo k jednoznačnému posunu v bytové politice státu i většiny měst – od nekritického a pasivního spoléhání na tržní mechanismy k vytváření prostředí pro fungování trhu ve prospěch cílů sledovaných státem či městem. V případě sídlišt se stala cílem bytové politiky regenerace stávajícího bytového fondu, která by prodloužila jeho životnost alespoň o dalších třicet let. Pro tuto regeneraci vláda vytvořila tři programy zabývající se (a) opravou tzv. panelových vad, (b) zlepšením užitných vlastností domů (zejména snížení provozní energetické náročnosti, výměna dožilých prvků) a (c) zlepšením prostředí na sídlištích. Státní prostředky vložené do těchto programů formou dotačních příspěvků, příspěvků a záruk na úvěry, popřípadě nízkouvěrových půjček ze Státního fondu rozvoje bydlení, mají vlastníkům bytového fondu nebo obcím pomoci uskutečnit regenerační projekty, ale v žádném přípa-

dě nemohou pokrýt celý rozsah regeneračních zásahů, jež by byly potřebné.

Realita naplňování finančních zdrojů státu pro jednotlivé programy až doposud neodpovídá původním představám, nicméně se zatím daří předcházet velkým problémům – například kolapsům staveb.

Tento zatím dosažený stav je možno považovat za uspokojivý, zejména pokud bude trvat dosavadní nerovnováha na trhu bydlení, jejímž důsledkem je nedostatek ekonomicky dostupného bydlení ve všech městech, kde je relativní dostatek pracovních příležitostí. Protože sídlištní byty patří do skupiny relativně ekonomicky dostupných a protože se nacházejí ve městech, není zatím problém pro tyto byty najít uživatele. Vývoj v posledních letech ale naznačuje, že se přinejmenším v ekonomicky problémových regionech může dosavadní nedostatek bytů změnit v relativní přebytek.

Sociální změny

Pod pojem sociální změny lze zahrnout jednak objektivní změny v zastoupení jednotlivých sociálních skupin na sídlištích, jednak subjektivní změny ve vnímání sociálního prostředí sídlišt vytvářející jejich sociální klima a image. Devadesátá léta zaznamenala odchod nejvyšších příjmových skupin a převážné části společenských elit ze sídlišt. Nesplnily se ale obavy ze sociálního propadu na úroveň ghett, na čemž se zajisté významně podílela nedosažitelnost alternativních možností bydlení pro střední příjmové vrstvy obyvatel.

Subjektivní vnímání sídlišt jako míst pro bydlení zaznamenalo daleko dynamičtější proměnu. Počátkem devadesátých let zřejmě kulminovalo negativní vnímání sídlišt jako „králikáren“, kde budou napříště bydlet jen zoufalí vyvrhelové společnosti a na nichž bude bujet zločinnost. Sociologická šetření (Boška 2001) ze druhé poloviny devadesátých let nám nabízejí jiné vidění sídlišt jejich obyvateli, jež lze charakterizovat jako přijatelnou, i když zajisté ne optimální formu bydlení.

Zdá se, že i strašení lidí různými nebezpečími a katastrofami panelových domů už ztratilo svoji mediální zajímavost. I nadále ale trvá ignorace sídlišt či přímo jejich vylučování ze „slušného bydlení“ hlavně ze strany těch, kdo na sídlištích nebydlí, včetně (rostoucí) řady politiků.

Nové problémy

Po privatizaci se pro individuální vlastníky bytů či spoluvlastníky domů stává novým problémem dostupnost informací a finančních zdrojů pro zachování či zvýšení hodnoty jejich nemovitého majetku.

Na rozdíl od „velkých“ vlastníků – státu, obcí, velkých družstev, realitních kanceláří či dalších privátních subjektů vlastníků větší objem bytů – je pro jednotlivce obtížné získat relevantní **informace** potřebné pro racionální rozhodování například o efektivních opatřeních vedoucích ke snížení energetické náročnosti. Pokud mezi sebou nemají v této záležitosti fundovaného odborníka, jsou snadnou obětí reklamní manipulace firem nabízejících různé výrobky a dodávky prací. Ani odborné poradenství, pokud je individuální vlastníci vyhledají, pro ně nemusí být potřebnou pomocí, pokud nebude schopno najít přijatelný kompromis mezi technickou a normativní správností na jedné straně a organizačními a ekonomickými možnostmi a preferenceми vlastníků na straně druhé.

Ještě obtížnější je pro naprostou většinu individuálních vlastníků v domech na sídlištích získat potřebný **kapitál** pro potřebné regenerační investice. V případě, že se má jednat o úvěr poskytnutý několika desítkám jednotlivých vlastníků v jednom domě například na zateplení obvodového pláště či opravu střechy, nelze s komerčním bankovníctvím za současných podmínek prakticky počítat.

Pro obce zůstává i po privatizaci domů problémem širší obytné prostředí, tj. okolí domů a **veřejný prostor** obecně. Pokud je okolí domů zanedbané, neudržované a odpuzující, má to negativní důsledky na jejich tržní hodnotu. Způsob, jakým byla zástavba sídlišť při jejich vzniku koncipována, činí velmi obtížnou jakoukoliv „privatizaci“ vnitroblokové sídlištní „zeleně“. Volnými prostory mezi domy procházejí inženýrské sítě, vedou tudy veřejnost využívané pěší tahy a často se zde nacházejí veřejnosti přístupné rekreační plochy s hřišti pro malé děti i zařízení občanského vybavení (například mateřské školy). Pokusy „rozparcelovat“ takovéto prostory, a tím je „vymazat“ z veřejného statku a z položek pro veřejné finance narážejí na tyto problémy; zkušenosti ze zahraničí, kde k těmto „parcelacím“ docházelo již před řadou let, nejsou zdaleka jen pozitiv-

ní. Navíc jsou někdy tyto nezastavěné části pozemků od dob výstavby nebo od restitucí zatíženy nevyřízenými vlastnickými právy.

Městské správy si postupně uvědomují svoji zodpovědnost za prostředí celého města, tedy i na sídlištích. S rostoucí intenzitou si také uvědomují, že i nadále nesou svůj díl zodpovědnosti i za ty domy a části sídlišť, které byly zprivatizovány. Externí efekty „vztažování“ problémů z problémových lokalit totiž nesporně ovlivňují i jejich okolí, a tím i kvalitu prostředí – a tudíž i tržní hodnotu nemovitostí a celkovou prosperitu města, což je nesporně věc, kterou mají městské správy ve své politické zodpovědnosti.

Akteři a jejich nové role

Seznam aktérů regenerace a vymezení jejich rolí se bude různit případ od případu. Abychom si udělali alespoň orientační přehled o tom, kdo a jak se může procesu udržitelné regenerace zúčastnit, uvádíme následující přehled.

Municipality

Role města a městské části bude zřejmě v zásadě dvojitá: vlastnická a organizační. Jako vlastník municipalita vždy vystupuje v případě veřejných prostranství - ulic, náměstí, a také nezastavěných ploch tzv. zeleně, jež v případě sídlišť prakticky všechna vlastnický spadá do veřejné kategorie. Závazku vlastnictví jako zodpovědnosti za vlastněný majetek v podobě veřejných prostranství se nelze zbavit ani poukazem na nedostatečné zdroje, tím méně pak pseudoprivatizačními pokusy převodu zodpovědnosti na jiné subjekty. Problém údržby ale lze řešit v dohodě s jinými zainteresovanými subjekty, tedy jejich participací.

Vlastnická role municipalit vůči obytným objektům může nabývat více různých podob. Municipalita se může profilovat jako vlastník minima tzv. sociálních bytů, čímž vědomě redukuje své vlastnictví na jeho ekonomicky ztrátový segment a stává se poskytovatelem služeb pro ty uživatele, kteří by jinak neměli k bydlení přístup. Může ale také být vlastníkem neziskových či dokonce tržních bytů, tedy forem bydlení, které není třeba dotovat nebo které mohou být ziskové.

Rozsáhlou privatizací bytového fondu se dostává do popředí organizační a koordinační role municipalit. Trvalá veřejná asistence i po privatizaci bytového fondu na sídlištích vyvolává samozřejmě nároky na veřejné zdroje, a to lidské, organizační i finanční. Je zřejmé, že dostupnost těchto zdrojů bude trvale omezená a privatizované bydlení na sídlištích bude v soupeření o tyto zdroje jen velmi těžko konkurovat daleko "atraktivnějším" a politicky mediálně využitelnějším oblastem použití veřejných zdrojů. Možností, jak potřebné zdroje ve veřejné sféře nalézt, není sice mnoho, ale přesto existují, pokud je bude hledat na odpovídajících místech.

Správci bytového fondu

Efektivní údržba a obnova objektů v mnohočetném vlastnictví není představitelná bez koordinace mezi vlastníky a vyžaduje profesionalitu po technické, ekonomické a organizační stránce. Velké domy s desítkami spoluvlastníků vyžadují profesionálního správce „managera“, který by soustavně pořizoval podrobná a komplexní data o spravovaných nemovitostech, jako mandant vlastníků by mohl opatřovat „vnější“ finanční prostředky na investice (dotace, půjčky apod.) a dokázal by kvalifikovaně a efektivně alokovat prostředky, které jsou k dispozici, pro jednotlivé investiční akce. Ideálně by měl být zároveň prostředníkem a koordinátorem mezi vlastníky navzájem a mezi nimi a místní správou, provozovateli sítí apod.

Zdá se, že základem pro takovéto komplexní pojetí správy a managementu obnovy bytového fondu by mohly být stávající správcovské organizace obecních bytů. Jejich personální vybavení a ani současné aspirace jsou ale od takovéto představy velmi vzdáleny. Správcovské organizace jsou zatím ponejvíce pouze údržbáři domů a nanejvýše ještě technickými zabezpečovateli investic, jejichž rozsah a financování je ale zcela věcí majitele (většinou obce).

Protože poptávka po komplexních službách profesionálního managementu bydlení je zatím spíše virtuální, nejsou u nás – na rozdíl od pokročilejších zemí západní Evropy – odborníci pro správu bytového fondu nikde připravováni. Rozetnout začarovaný kruh potřeby nevyvolávající poptávku, a tudíž i absence tlaku na nabídku, může zřejmě jen veřejný sektor – v oblasti vzdělávání a zřejmě i cestou

stimulace k povzbuzení vzniku nabídky profesionálních služeb v oblasti managementu bytového fondu anebo poptávky po nich na straně individuálních vlastníků. Koordinační role obcí v měřítku celých sídlišť popřípadě celých městských čtvrtí a měst tím zůstává i výhledově nedotčena.

Investoři a bankovníctví

Kapitálová slabost všech typů vlastníků domů na sídlišťích činí klíčovým faktorem pro realizaci regenerace sídlišť dostupnost úvěrů. Je téměř jisté, že projekty regenerace sídlišť samy o sobě pro komerční sektor nebudou dostatečně atraktivní. Vládní podpůrné programy proto nabízejí záruky za úvěry, popřípadě prostřednictvím Státního fondu rozvoje bydlení přímo poskytují půjčky s nízkými úroky.

V privatizovaných domech na sídlišťích se z hlediska mnoha jejich obyvatel dostává finanční asistence regenerace bydlení v sídlišťních domech do konkurenčního vztahu s podporou výstavby nového bydlení. Na rozdíl od boomer státu zvýhodněných hypotečních úvěrů na pořízení nového bydlení a stavebního spoření, jehož použití není vlastně nijak vymezeno, je dostupnost úvěru pro potřebné obnovovací investice, zejména pro mnohočetné vlastníky panelových domů, přinejmenším obtížná. Problém tkví hlavně v organizační složitosti jednání řady malých vlastníků a v různosti jejich možností a zájmů. Privatizační výprodej jednotlivých bytů jejich současným uživatelům totiž není zárukou, že noví vlastníci budou schopni a ochotni podílet se odpovídajícím dílem na nákladech údržby a obnovy, že se tedy nebudou řídit úslovím „lehko nabyt, lehko pozbyt“. Je zřejmé, že právní donucovací prostředky, které by přiměly vlastníky, aby se starali adekvátním způsobem o zhodnocení svého majetku, nemohou být v mnohočetném vlastnictví bytových domů dostatečně účinné.

Určitou, i když jen částečně účinnou cestou pro posílení zájmu o financování regeneračních projektů by mohla být vzájemná harmonizace úvěrových podmínek na investice do stávajícího bytového fondu a nové výstavby, která by vyvážila finanční i organizační obtížnost obou typů investic z hlediska vlastníka, respektive stavebníka bydlení. Pak by alespoň ti vlastníci bytů ve stávajících bytových domech, kteří v nich skutečně bydlí a pro něž je cena nového bydlení i se zvýhodněným úvěrem

obtížně dosažitelná, byli silněji motivováni ke zhodnocovacím investicím do svého vlastního stávajícího bydlení.

Zapojení peněžních institucí do regenerace tedy především záleží na míře asistence státu popřípadě dalších úrovních územní správy.

Uživatelé bytů

Z hlediska vlastnických vztahů mohou v bytech na sídlišťích bydlet jejich vlastníci, družstevníci nebo nájemníci (v obcích i v privatizovaných domech). Silné právní postavení uživatele vůči vlastníkovi a regulace nájemného mají svoji částečnou protiváhu v obecně akceptované praxi, kdy uživatel udržuje a zlepšuje byt, který není jeho vlastnictvím. Nikdo se nepozastavuje nad tím, že na obnovu vybavení obecního bytu, které fyzicky dožilo, vlastník (obec) nanejvýše přispěje základní částkou odpovídající (někdy spíše fiktivní) ceně vybavení o základním standardu, ale zařizovací předmět se stane majetkem vlastníka. Boška (2001) na základě provedených sociologických šetření na pražských sídlišťích uvádí, že asi polovina domácností ve své režii provedla úpravy bytového jádra v jimi obývaném (neprivatizovaném) bytě.

„Svépomocná obnova“ nájemníky tak sice přetrvává, ale končí vstupními dveřmi bytu. Se vzdáleností od těchto dveří prudce klesá i zájem a ochota něco pro kvalitu prostředí udělat a roste pasivita až rezignace. Problémy s pasivitou ve věcech společného zájmu zcela nezmizely ani ve zprivatizovaných domech, kde se valná většina bývalých nájemníků stala jejich spoluvlastníky. Zdá se, že „lidové“ ceny, za které byly byty prodány, pomohly udržet „nájemnickou“ mentalitu uživatelů. Efekt privatizace na chování uživatelů je tedy možná úměrný ceně, kterou noví vlastníci za svůj majetek zaplatili.

Také na regeneračních projektech týkajících se celého domu či jeho okolí se participace uživatelů nanejvýše omezuje na víceméně formální účast při prezentacích projektu. Jákýkoliv odlišný názor ze strany obyvatel pak bývá považován za komplikaci a zdržování, a jako takový posiluje argumentaci, že je lépe všechno „řešit mezi odborníky“. I upřímně míněná snaha zapojit uživatele bytů do přípravy regeneračních projektů někdy ztroskotává na malé profesionalitě přípravy této parti-

cipace, protože prioritou zůstává technické a finanční zabezpečení projektu a sociální stránka je spíše něco „navíc“. Výsledkem nedostatečné nebo chybějící participace je v nejlepším případě vzájemná nekomunikace, v horších případech třeba stížnosti obyvatel na obtěžování stavebními pracemi, které mají zlepšit kvalitu jejich bydlení.

Bylo by zřejmě iluzorné očekávat, že se chování uživatelů nějak dramaticky změní i do budoucna. Přesto je vyvolání pocitu spoluzodpovědnosti za obytné prostředí a kvalitu vlastního bydlení podmínkou pro udržitelnou obnovu.

Od oprav a úprav k udržitelnému procesu obnovy

Regenerace bytů, domů či sídlišť měla až doposud převážně podobu projektů zlepšujících fyzickou kvalitu staveb nebo prostranství. Toto pojetí odpovídá potřebám technické údržby a obnovy, vysoké poptávce po bydlení v sídlišťních lokalitách a zatím převážně bezproblémovému sociálnímu profilu obyvatelstva sídlišť. Stále více je však zřejmé, že jednorázové projekty, které se převážně zaměřují na regeneraci a obnovu stárnoucích staveb a stavebních dílů, jsou (měly by být) pouze vstupem, impulzem pro regeneraci, tj. **obnovu jako kontinuální proces**.

V případě sídlišťních domů nás zkušenosti zemí, kde proběhly velké projekty modernizace a zlepšení panelových domů a sídlišť již před deseti a více lety, varují před jednostranným přeceňováním vlivu technických úprav a zlepšení na atraktivitu bydlení a kvalitu obytného prostředí v dlouhodobém časovém horizontu. Je nesporné, že základní technický standard je nezbytnou podmínkou, ale nemusí postačovat pro to, aby se sídliště skutečně stala přijatelnou a dlouhodobě udržitelnou formou městského bydlení.

Pokud má regenerační zásah skutečně splnit očekávání a „nastartovat“ regeneraci jako trvalý proces „udržitelné obnovy“, musí tento zásah být velmi pečlivě připraven a promyšlen nejen po technické stránce, ale i po stránce ekonomické - z hlediska rozsahu zásahu a doby jeho ekonomické návratnosti odpovídající očekávanému průběhu a způsobu užívání objektu. Při rostoucím objemu regeneračních zásahů se tak dostává do popředí otázka ekonomické

optimalizace a efektivity jako podmínek **ekonomické udržitelnosti obnovy**.

Enormní podíl sídlištního bydlení na bytovém fondu s jeho specifiky ve spotřebě primárních zdrojů se významně projevuje na celkové národohospodářské bilanci neobnovitelných vstupů a produkci odpadů. Regenerační projekty a další úpravy na sídlištích by tedy měly vzhledem ke svému potřebnému rozsahu a k technické opakovatelnosti být zvažovány také z hlediska komplexních důsledků na životní prostředí. Konkrétně například často prováděné „zateplovací“ úpravy by neměly v úhrnné bilanci energetické náročnosti při výrobě, dopravě a montáži překročit očekávanou úsporu energie po dobu předpokládaného dalšího užívání stavby. Je tedy namístě požadovat **environmentální udržitelnost obnovy** (týkající se životního prostředí, zejména náročnosti na přírodní zdroje a energii).

V popsanych složitých vlastnických poměrech na sídlištích je nezbytné pro každou lokalitu jasně identifikovat všechny aktéry procesu regenerace a přivést je k participaci, přičemž role každého aktéra by měla být jasně specifikována a dohodnuta od pravomocí až po zodpovědnosti. Často skloňované heslo participace tak dostane velmi konkrétní obsah a může být klíčovým faktorem a nezbytností ve spletých majetkoprávních a organizačních vztazích na sídlištích poté, co se stát a posléze města vzdaly vlastnické a mocenské kontroly nad bytovým fondem a v situaci, kdy rozpočty veřejného sektoru nejsou a evidentně ani napříště nebudou schopny odstranit dluh zanedbané údržby, který domy i veřejná prostranství na sídlištích zatěžuje.

Participace všech, kterých se regenerace týká, a to v širokém pojetí od přímé finanční a organizační přípravy až po konzultace s uživateli, má samozřejmě vedle ekonomického významu i další, neméně praktický rozměr. Poznatky z monitoringu dokončených regeneračních projektů ukazují, že jakákoliv regenerační aktivita, pokud nemá pochopení a podporu komunity uživatelů, se bude v podmínkách těsné vzájemné závislosti uživatelů navzájem potýkat s řadou problémů „navíc“ během své realizace a její výsledky možná nebudou rozhodující částí komunity uživatelů přijaty (a tudíž chráněny před devastací). Docenění sociálního významu participace – nikoli jako jakéhosi „demokratického luxusu“, ale jako nutné podmínky – je tedy podmínkou **sociální udržitelnosti obnovy**.

Strategie a plánování diferencované regenerace

Přechod od jednotlivých a zpravidla jednoúčelových regeneračních projektů ke komplexnímu procesu udržitelné obnovy vyžaduje podstatně náročnější přípravu a management.

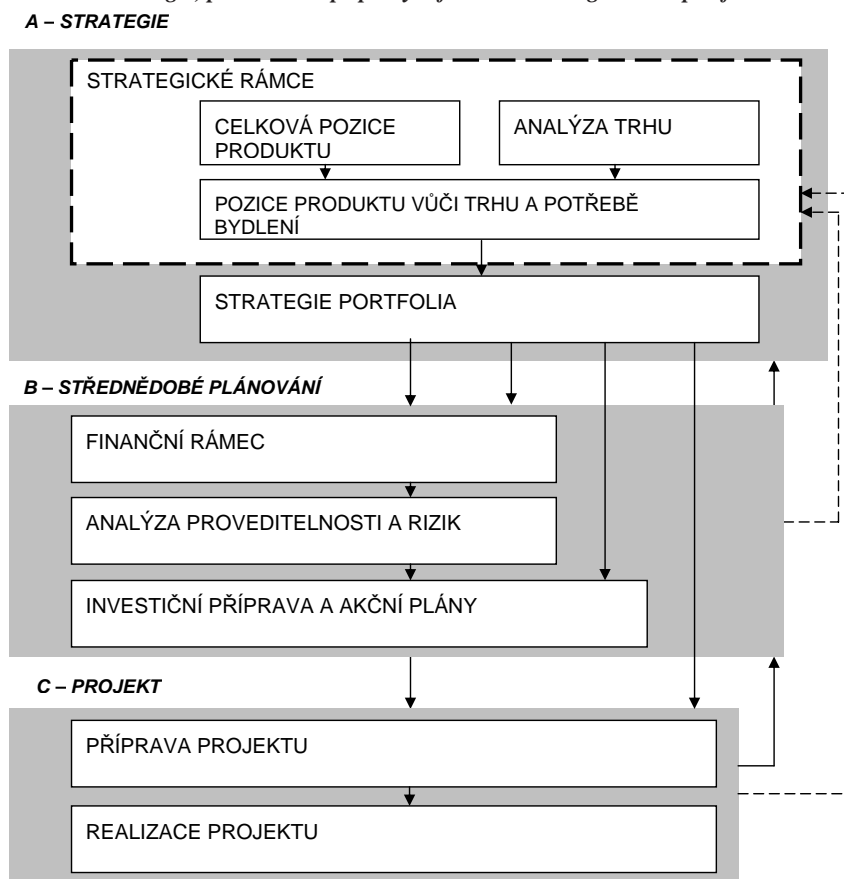
Zjevně trvalá nedostatečnost prostředků pro dosažení „ideálního stavu“, kdy by veškerý stavební fond i prostředí sídliští byly zcela v souladu se soudobými normativními i uživatelskými požadavky, vede k úvaze o efektivní a finančně proveditelné alokaci prostředků diferencované do jednotlivých segmentů portfolia, ale i o vyvážení různých rozměrů udržitelnosti: sociální, ekonomické a environmentální. Každý vlastník, ať už veřejný, skupinový (družstvo) nebo soukromý, by si měl uvědomit, jakou pozici může mít vlastněný dům, blok či byt na budoucím trhu vzhledem ke své poloze, typu, vybavenosti a celkové atraktivitě. V případě „velkých“ vlastníků – pronajímatelů navíc přistupuje úvaha o vývoji struktury poptávky (u tržního

bydlení) nebo potřeby (v případě netržního bydlení). Obdobně budou zajisté uvažovat také kapitáloví investoři, jejich rozhodnutí by ale měla ovlivňovat také státní politika bydlení, která může svojí asistencí vyjádřit veřejný zájem na ekonomické a fyzické životaschopnosti i některých jinak ekonomicky problematických segmentů.

Obnova jednotlivých objektů by měla probíhat systematicky. S výjimkou neodkladných akcí mandatorního charakteru, jako například odstraňování rizik - například stavebních vad – které by mohly bezprostředně ohrozit bezpečnost užívání, by měla intenzita regeneračních vstupů odpovídat strategické pozici objektu v portfoliu. Tomu by mělo odpovídat plánování jednotlivých regeneračních projektů, založené na jasných cílech, zásadách pro jejich prosazování ve střednědobých investičních plánech, mechanismech a podkladech pro plánování jednotlivých konkrétních projektů, a konečně na soustavném sledování (monitorování) poskytujícím potřebné zpětné vazby pro rektifikaci a revizi rozhodnutí.

Strategický management portfolia sídlištního bydlení

Struktura strategie, plánování a přípravy diferencované regenerace portfolia



Zdroj: SUREURO-NAS 2004

Strategická úroveň managementu

Strategie portfolia vychází z poměrně náročných rozborů řady skutečností, pro které používáme souborné pojmenování strategické rámce. Strategické rámce jsou vždy místně specifické, přičemž využívají vedle výsledků vlastních průzkumů v co největší míře též sekundární analýzy běžně dostupných údajů ze statistik a sčítání.

Strategie regenerace jednotlivých objektů by měly reflektovat vývojové trendy na trhu bydlení. Proto by v každém případě měly vycházet z důkladné analýzy trhu a trendů v poptávce a nabídce jednotlivých relevantních segmentů bydlení ve městě. Pomocí takovéto analýzy může město, ale také jakýkoliv „velký vlastník“ bytového fondu na sídlištích získat solidní ekonomický podklad pro rozhodnutí o efektivní formě regenerační zásahy, a tedy o ekonomicky optimální alokaci zdrojů, které má k dispozici.

Na podkladě analýzy může být vypracována matice segmentů bytového fondu v portfoliu vzniklá kombinací typických skupin bytů obsažených v portfoliu bydlení (nabídka) a typických skupin poptávajících bydlení na sídlišti v dohledné budoucnosti (poptávka či v případě neziskového bydlení spíše potřeba). Následující ukázka takovéto matice diferencuje stávající portfolio bytového fondu na straně nabídky na malé byty pro bydlení jednotlivců anebo neúplných rodin (garsoniery a dvougarsoniery), byty pro bydlení rodin s dětmi (2+1 až 4+1), velké „vícegenerační“ byty a penzióny s pečovatelskou službou; na straně poptávky pak rozlišuje skupiny jednotlivců a bezdětných dvojic (staří manželé, mladé bezdětné páry), rodinné domácnosti a sociálně slabé domácnosti. Byly by pochopitelně možno dále rozlišovat nabídkovou stranu například na byty v nízkopodlažních, středopodlažních a výškových, respektive rozsáhlých chodbových a pavlačových domech.

Žlutě označené segmenty jsou z dlouhodobého hlediska v relativním převisu nad reálnou potřebou, zeleně označené segmenty budou nedostatkové. Zde je však třeba znovu zdůraznit, že tento ilustrativní příklad nevyjadřuje obecnou problematiku všech sídlišť, že tedy nelze uvedené disproporce považovat za obecný jev.

Porovnáním zastoupení jednotlivých segmentů z hlediska nabídky (struktury bytového fondu představované stávajícím portfoliem) zjistíme pravděpodobné disproporce v budoucnu. V příkladu tak zjišťujeme výhledový nedostatek v nabídce malých nerodinných bytů, bytů v penzionech s pečovatelskou službou a v poměrně malém množství také velkých bytů hlavně pro velké sociálně slabé domácnosti. Naopak lze očekávat dosti velký relativní přebytek typických rodinných bytů, což je způsobeno obecnými demografickými změnami jimž jsou sídliště mimořádně silně vystavena – stárnutím populace, zmenšováním průměrné velikosti domácností a růstem podílu mladých bezdětných domácností na trhu bydlení.

Poznatek o nerovnováze nabídky a potřeby / poptávky je velmi důležitý pro výběr objektů pro regenerační zásah a pro diverzifikaci péče o portfolio bytového fondu ze strany „velkých“ vlastníků a správců. Strategické úvahy tohoto typu jsou namísto i přesto, že zatím není reálné počítat s uvolněním většího počtu bytů pro náročnější přestavby. Současně připravované regenerační zásahy by totiž měly s takovouto výhledovou možností počítat, protože zřejmě poroste podíl domácností, které „dosáhnou“ na alternativu k sídlištnímu bydlení. Tam, kde přichází v úvahu uvolňování sídlištních bytů, by se neměly dělat zásahy, které by zkomplikovaly nebo zdražily výhledové změny jak ve stavebně technickém ohledu (například přeměnu bytů na nebytové prostory nebo předělování rodinných bytů pro domácnosti jednotlivců), tak i v rozsahu prací v plánovaném zásahu (výhledový radikální zásah by měl být prováděn v okamžiku ekonomického dožití prvků stavby, které budou v tomto zásahu dotčeny).

Šipky v matici označují potřebné přesuny v portfoliu mezi jednotlivými segmenty a kombinacemi nabídky a potřeby / poptávky.

Strukturace portfolia může vést i k razantním strategickým rozhodnutím,

Příklad matice nabídky a potřeby / poptávky bydlení pro segmentaci portfolia

potřeba / poptávka (domácnosti)	senioři (jednotlivci, dvojice)	startovní domácnosti	rodinné domácnosti	sociálně slabé domácnosti, zpravidla s dětmi	celkový podíl kategorie v portfoliu bydlení (%)
nabídka (byty)					
nerodinné (G+2G)	20%	15%	3%	2%	35% (chybí 5%)
rodinné (1+2 až 1+4)	0%	5%	30%	7%	50% (navíc 8%)
velké („třígenerační“)	0%	0%	2%	4%	5% (chybí 1%)
s pečovatelskou službou	0%	0%	0%	2%	10% (chybí 2%)
% celkový podíl kategorie – stav	30%	20%	35%	15%	100%

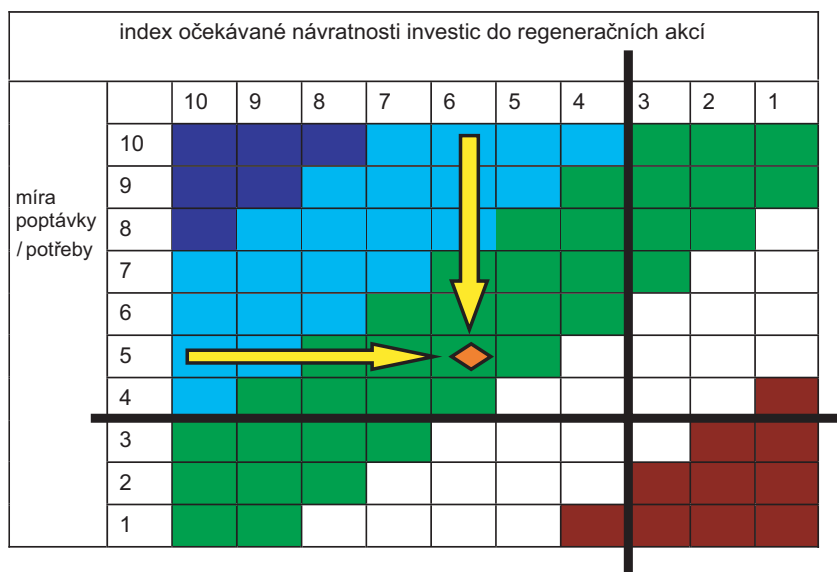
Zdroj: SUREURO-NAS 2004, upraveno

Příklad návrhu změn portfolia na základě matice nabídky a potřeby / poptávky

potřeba / poptávka (domácnosti)	senioři (jednotlivci, dvojice)	startovní domácnosti	rodinné domácnosti	sociálně slabé domácnosti, zpravidla s dětmi	celkový podíl kategorie v portfoliu bydlení (%)
nabídka (byty)					
nerodinné (G+2G)	20%	15%	3%	2%	35% (chybí 5%)
rodinné (1+2 až 1+4)	0%	5%	30%	7%	50% (navíc 8%)
velké („třígenerační“)	0%	0%	2%	4%	5% (chybí 1%)
s pečovatelskou službou	0%	0%	0%	2%	10% (chybí 2%)
% celkový podíl kategorie – stav	30%	20%	35%	15%	100%

Zdroj: SUREURO-NAS 2004, upraveno

Schéma pozice objektu v konfrontační matici



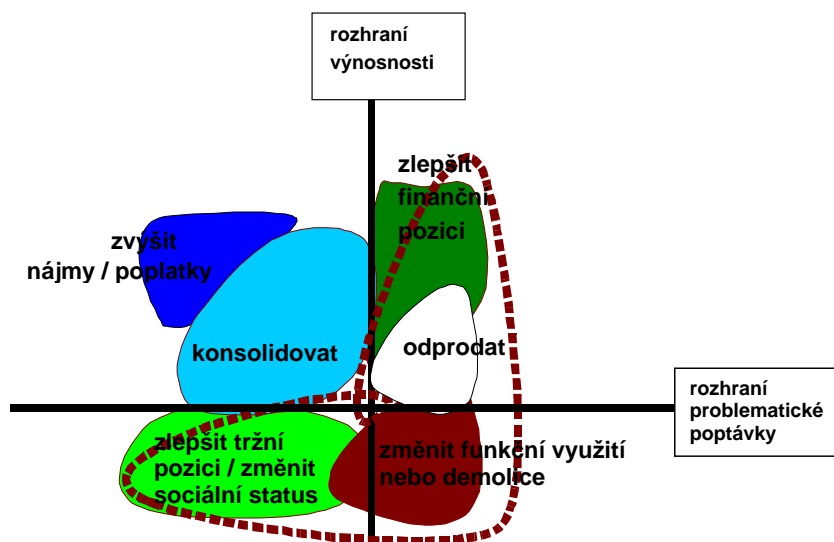
Zdroj: SUREURO 2001 – WP 1, SUREURO-NAS 2004, upraveno

přesahujícím úvahy o prioritizaci některých segmentů portfolia při regeneračních zásazích anebo adaptacích bytů na potřebné či poptávané typy. Podkladem pro ně může být následující schéma, které na základě bodového ohodnocení návratnosti investic do regeneračních akcí a hodnocení atraktivity vyjádřené mírou poptávky / potřeby člení jednotlivé objekty portfolia do různých kategorií vyjádřených ve schématu barvami – od modré vyjadřující objekty výrazně „bezproblémové“ z hlediska zájmu uživatelů i z hlediska relativní návratnosti investice, až po

hnědé, jejichž malá atraktivita pro uživatele i špatná prognóza návratnosti investice je činí v portfoliu dlouhodobě neudržitelné. Pozici jednoho konkrétního objektu nalezneme na průsečíku bodových hodnocení, ve schématu označeném šipkami.

V uvedeném příkladu byl stanoven také práh problémovosti objektů v portfoliu z hlediska ekonomické návratnosti investic a z hlediska atraktivity. Objekty, které v relativním bodovém ohodnocení obou hledisek získají méně než čtyři body, jsou považovány za problematické.

Příklad využití analýzy portfolia pro diferencovanou strategii produktu



Zdroj: SUREURO 2001 – WP 1, SUREURO-NAS 2004, upraveno

Od této úvahy je pak možno přejít k vlastní strategii portfolia – rozhodnutím o strategických změnách v portfoliu od většího finančního vytěžování až po přeměnu bytů na nebytové objekty či demolici objektů ve zcela nevyhovujícím segmentu.

Příklad je uveden pro tržní portfolio bydlení, ale tento postup lze uplatnit také v netržním segmentu bytového fondu. Podmínkou aplikovatelnosti je pouze dostatečná velikost portfolia a potřebný manévrovací prostor pro provádění změny – přinejmenším v budoucnosti. U netržního bydlení (zejména sociálního) by se rozhraní výnosnosti zřejmě nahradilo normativně stanoveným rozhraním užitekosti, a namísto s rozhraním vymezujícím problematickou poptávku by se stanovilo rozhraní pro problematickou potřebnost.

Strategické úvahy o strukturovaném přístupu k jednotlivým segmentům portfolia nejsou jednorázovou činností. Tak jak se vyvíjí demografická a sociální situace, trh, a také stav fondu a preference uživatelů, je třeba podrobovat již učiněná strategická rozhodnutí opakovaně kritické revidi.

Střednědobé plánování

Také střednědobé plánování vychází z rozborů, týkajících se v tomto případě finančních rámců, proveditelnosti a rizik uplatňování strategie pro jednotlivé projekty. Střednědobé plánování je nezbytné, protože většina větších regeneračních projektů trvá včetně přípravy déle nežli jeden rok, a tudíž je nelze věcně ani finančně zabezpečit pouze ročními plány.

Pro kvalifikované plánování je nezbytně nutná funkční a soustavně udržovaná a aktualizovaná databáze objektů, která sleduje jejich stav, údržbu a další akce. Někteří správci používají pro spravované objekty paspory, do kterých soustavně zaznamenávají všechny údaje o provádění větší údržbě a investicích. Takovýto pasport, pokud je opravdu soustavně udržován a pokud je jeho součástí modul o využití objektu, jeho nákladech a výnosech (popřípadě pokud je pasport s takovýmto modulem propojen), může být základem pro databázi podporující kvalifikovaná rozhodnutí střednědobého plánování.

Příklad struktury informací v pasportu objektu

Hlavní ukazatele		Pozice ve strategii produktu		Strategie objektu																																																																																																																																																																																																													
Základní údaje		<table border="1"> <tr> <td colspan="2"></td> <td colspan="10">index ekonomické návratnosti</td> </tr> <tr> <td colspan="2"></td> <td></td> <td>10</td> <td>9</td> <td>8</td> <td>7</td> <td>6</td> <td>5</td> <td>4</td> <td>3</td> <td>2</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td rowspan="10">index tržní výkonnosti</td> <td>10</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>9</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>8</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>7</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>6</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>5</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Význam barev</p> <table border="0"> <tr> <td>■ převést na tržní udržovat</td> <td>■ sociální segment</td> </tr> <tr> <td>■ změnit image, fci</td> <td>■ prodát/privatizovat</td> </tr> <tr> <td></td> <td>■ dožítí+demolice</td> </tr> </table>				index ekonomické návratnosti													10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	index tržní výkonnosti	10												9												8												7												6												5												4												3												2												1												■ převést na tržní udržovat	■ sociální segment	■ změnit image, fci	■ prodát/privatizovat		■ dožítí+demolice	<p>udržovat + regenerovat</p> <table border="1"> <tr> <td>plánovaná akce</td> <td>rok</td> <td>boznámka</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Zařazení objektu v portfoliu (segment portfolia)</p> <table border="1"> <tr> <td>stav</td> <td>sociální</td> <td>standard</td> <td>nadstandard</td> <td>celkem</td> </tr> <tr> <td>nerodinné</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>rodinné</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>speciální</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <table border="1"> <tr> <td>výhled</td> <td>sociální</td> <td>standard</td> <td>nadstandard</td> <td>celkem</td> </tr> <tr> <td>nerodinné</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>rodinné</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>speciální</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>		plánovaná akce	rok	boznámka										stav	sociální	standard	nadstandard	celkem	nerodinné					rodinné					speciální					výhled	sociální	standard	nadstandard	celkem	nerodinné					rodinné					speciální				
				index ekonomické návratnosti																																																																																																																																																																																																													
					10	9	8	7	6	5	4	3	2	1																																																																																																																																																																																																			
index tržní výkonnosti	10																																																																																																																																																																																																																
	9																																																																																																																																																																																																																
	8																																																																																																																																																																																																																
	7																																																																																																																																																																																																																
	6																																																																																																																																																																																																																
	5																																																																																																																																																																																																																
	4																																																																																																																																																																																																																
	3																																																																																																																																																																																																																
	2																																																																																																																																																																																																																
	1																																																																																																																																																																																																																
■ převést na tržní udržovat	■ sociální segment																																																																																																																																																																																																																
■ změnit image, fci	■ prodát/privatizovat																																																																																																																																																																																																																
	■ dožítí+demolice																																																																																																																																																																																																																
plánovaná akce	rok	boznámka																																																																																																																																																																																																															
stav	sociální	standard	nadstandard	celkem																																																																																																																																																																																																													
nerodinné																																																																																																																																																																																																																	
rodinné																																																																																																																																																																																																																	
speciální																																																																																																																																																																																																																	
výhled	sociální	standard	nadstandard	celkem																																																																																																																																																																																																													
nerodinné																																																																																																																																																																																																																	
rodinné																																																																																																																																																																																																																	
speciální																																																																																																																																																																																																																	
Příjmy z nájemného		<p>Přehled objemů investic – retrospektiva a plán</p> <table border="1"> <tr> <td></td> <td>rok</td> <td>1995</td> <td>1996</td> <td>1997</td> <td>1998</td> <td>1999</td> <td>2000</td> <td>2001</td> <td>2002</td> <td>2003</td> <td>2004</td> <td>2005</td> <td>2006</td> <td>2007</td> <td>2008</td> <td>2009</td> </tr> <tr> <td>velké akce - přestavba</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>regenerace+ velká údržba</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>regenerace+modernizace</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>regenerace+zlepšení</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>běžná údržba+malé opravy</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>havárie</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>					rok	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	velké akce - přestavba																	regenerace+ velká údržba																	regenerace+modernizace																	regenerace+zlepšení																	běžná údržba+malé opravy																	havárie																																																																																																					
	rok					1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009																																																																																																																																																																																													
velké akce - přestavba																																																																																																																																																																																																																	
regenerace+ velká údržba																																																																																																																																																																																																																	
regenerace+modernizace																																																																																																																																																																																																																	
regenerace+zlepšení																																																																																																																																																																																																																	
běžná údržba+malé opravy																																																																																																																																																																																																																	
havárie																																																																																																																																																																																																																	
Tržní pozice / tržní index						11 Čisté měsíční nájemné		12 Body kvality																																																																																																																																																																																																									
12 Body kvality						13 Cílové nájemné		14 Zvýšení nájemného v běž. roce v %																																																																																																																																																																																																									
13 Cílové nájemné		15 Max. náj. vzhledem k předpisům		16 Čisté nájemné v % max. nájemného																																																																																																																																																																																																													
14 Zvýšení nájemného v běž. roce v %		21 Atraktivita lokality (sídlíště) ve městě		22 Atraktivita umístění objektu v lokalitě																																																																																																																																																																																																													
15 Max. náj. vzhledem k předpisům		23 Ohodnocení tržní výkonnosti		24 Funkční uživatelská kvalita - byty																																																																																																																																																																																																													
16 Čisté nájemné v % max. nájemného		25 dtto - dům a bezprostřední okolí		26 dtto - vybavení v okolí																																																																																																																																																																																																													
Ekonická pozice / IRR		27 Hodnocení objektu uživateli		28 Vývoj energ. / envír. náročnosti																																																																																																																																																																																																													
21 Atraktivita lokality (sídlíště) ve městě		31 Hodnota objektu podle vyhlášky		32 Účetní hodnota objektu																																																																																																																																																																																																													
22 Atraktivita umístění objektu v lokalitě		32 Účetní hodnota objektu		33 Čistá současná hodnota (NPV)																																																																																																																																																																																																													
23 Ohodnocení tržní výkonnosti		33 Čistá současná hodnota (NPV)		34 Technický stav objektu																																																																																																																																																																																																													
24 Funkční uživatelská kvalita - byty		34 Technický stav objektu																																																																																																																																																																																																															

Kategorie opatření		rok	specifikace, náklad	rok	specifikace, náklad	rok	specifikace, náklad
A Velké investiční akce				C Menší opravy, zvýš. komfortu			E Technická (plánovitá) údržba
A1 Demolice a novostavba				C1 Individuální opravy pro vyšší komfort (byt)			E1 Cyklická výměna dožilych stavebních prvků (okna, stoupačky)
A2 Celková rekonstrukce				C2 Opravy společných prostor (dům)			E2 Cyklická údržba (střechy, malování atd.)
A3 Odstranění statických vad				C3 Prevence vloupání (zamykání, okna, dveře, alarmy atd.)			E3 Individuální úpravy v bytech s příspěvkem nájemníkovi
A4 Velké technické opravy budovy (celkové zateplení)				C4 Úpravy vstupů do domu			E4 Úprava vybavení do souladu s požadavky norem
A5 Dispoziční úpravy a zlepšení komfortu (spojování malých bytů)				C5 Investice do zlepšení okolí domu			E5 Ostatní
A6 Rekonstrukce pro přesun do jiného segmentu trhu, přeměna na nebyt.				C6 Ostatní			
B Cenová opatření				D Opatření pro speciální uživatele			F Ostatní
B1 Požadované nájemné (při novém nájmu)				D1 Úpravy pro zpřístupnění domu vozíčkáři			F1 Zřízení zahrádek ve vnitrobloku
B2 Roční zvýšení nájemného (stávající nájmy)				D2 Úprava bytu pro seniory (vybavení, dispozice)			F2 Zřízení vrátnice a domovníkého bytu
B3 Aplikace nájmu s pevnou cenou (místo roční valorizace)				D3 Přeměna na pronájem cílovým skupinám (sociální péče)			F3 Úpravy parterů pro nebytové funkce
B4 Zvýšení nájmu dohodou za investice do komfortu				D4 Zlepšení související se zvýšením nájmu			F4 Další nadstandardní služby (pojištění atd.)
B5 Rozprodej po bytech				D5 Úprava na přechodné ubytování po dobu rekonstrukce bytu			F5 Ostatní
B6 Ostatní				D6 Úprava na ubytování sociálně nepřízpusobivých domácností			

Zdroj: SUREURO 2001 - WP 1, SUREURO-NAS 2004, upraveno

Úroveň projektu

Pro tuto úroveň managementu a pro oblast stavebních úprav existují dosti podrobné rámce ve stavebních předpisech týkající se územní přípravy, procedur vedoucích ke stavebnímu povolení, provádění stavby a její kolaudace. Předmětem těchto předpisů je především ošetřit veřejný zájem, který je stavební činností nepochybně dotčen. Management portfolia bydlení ale sahá dále, než je obecný veřejný zájem a projekty se nemusí vždy týkat pouze stavebních úprav. Proto i v úrovni projektu je vhodné uplatnit metody a postupy strategického managementu.

V podmínkách mnohočetného vlastnictví by především měl pro konkrétní případ projektu jasně vymezit role a zodpovědnosti jeho jednotlivých aktérů, včetně formy, míry a načasování jejich účasti. Dále by měl stanovit harmonogram, podle něhož bude projekt postupovat, od počátku přípravy až po konečné vyhodnocení. Konečně by měl být projekt vybaven účinnými zpětnými vazbami, které vycházejí z průběžného monitorování, jasně stanovených a objektivně sledovatelných kritérií úspěšnosti v jednotlivých etapách a předem pojmenovaných procedur vedoucích k potřebe rektifikaci či korekci projektu v jeho průběhu. Důležité přitom je, že tyto zásady platí

jak pro projekty stavebních úprav, tak i pro jakékoliv jiné, tj. „nestavební“ projekty nebo kombinace „stavebních“ a „nestavebních“ složek v jednom projektu, jež mohou na sídlíštích přicházet v úvahu – například zlepšení kvality a bezpečnosti veřejných prostranství drobnými stavebními úpravami, organizačními opatřeními v činnosti městské policie, konkrétním zveřejňováním institucí a osob zodpovědných za údržbu jednotlivých částí veřejného prostoru a instalací kamer na vybraných místech.

Projektový management regenerace sídlíšť se tedy vcelku nijak neliší od obecných principů uplatňovaných pro projektové řízení („akční plán“). Při

uplatňování akčních plánů jako operativní složky strategického managementu a plánování na sídlišťích je ale třeba brát do úvahy vlastnickou strukturu fondů a integrovat do plánů i participaci uživatelů, včetně těch, kdo nejsou vlastníky.

Participace uživatelů může nabývat při obnově sídlišť řady různých forem. V případě nájemního a družstevního bydlení by měla být cestou k všestranně výhodné koordinaci mezi uživateli bytů, jejich vlastníky a městem. Inspirací může být model uplatňovaný některými holandskými organizacemi spravujícími nájemní bytový fond, kde mají nájemníci při přípravě stavební regenerace domu (například výměny instalací a zařizovacích předmětů) možnost objednat si individuální řešení a zařízení dotčených prostorů bytu, přičemž doplácí pouze rozdíl mezi „standardním“ a individuálním řešením. Důležitým předpokladem pro takovou formu oboustranně užitečné participace je ovšem včasné seznámení uživatelů se všemi (tedy i strategickými) záměry vlastníka i municipality jako správce veřejného prostoru.

Bylo již zmíněno, že pro mnohočetné formy vlastnického bydlení se stává participace nejen sociálním, ale i organizačním a ekonomickým imperativem, protože jakákoliv regenerační akce dotýkající se domů je podmíněna přinejmenším konsenzem individuálních vlastníků a zpravidla i jejich přímou finanční účastí. Praktická potřeba omezit počet účastníků při operativních správních a administrativních procedurách a pokud možno jednat s profesionálně připravenými zástupci vede k zastupitelským formám výkonu vlastnických práv – například v podobě družstev vlastníků a mandátních smluv. Vznikají tak složité struktury participace, jejichž zvládnutí bude vyžadovat opět jistou další formu profesionalizace tentokrát v podobě mediace, zprostředkování mezi individuálními vlastníky navzájem a mezi vlastníky – obyvateli a dalšími aktéry regenerace, tedy městskou správou, správcovskými organizacemi domů, správci sítí, eventuálně mezi investory nové výstavby apod.

Poslední oblastí v úrovni projektů, která zasluhuje zvýšenou pozornost, je monitorování a poskytování zpětných vazeb pro další management. V prostředí neustále se měnících podmínek trhu a požadavků uživatelů na kvalitu bydlení zřejmě nelze očekávat, že se dobereme trvale platných a obecně prověřených schémat. Namísto toho budeme nadále svědky procesu učení se všech partnerů procesu regenerace, přičemž hlavním zdrojem tohoto učení budou zkušenosti a impulzy z předchozích a právě probíhajících projektů.

Přenos postupů a metod

Evropská integrace může být pro naše sídliště příležitostí nikoliv ve smyslu kopírování schémat a postupů užívaných jinde, ale ve smyslu inspirace z úspěšných případů a poučení se z chyb, které udělal někdo jiný namísto nás samotných. Otázkou sdílení a přenosu metod a zkušeností týkajících se udržitelné obnovy sídlišť se zabýval projekt SUREURO (Sustainable Refurbishment Europe – Udržitelná obnova v Evropě), na němž se účastnilo celkem sedm zemí EU 15 a Česká republika jako přistupující země. Účastníci projektu dospěli k poznání, že možnosti a formy přenosu se různí podle toho, co má být předmětem přenosu.

V oblasti technických opatření je přenos poměrně jednoduchý. Technickou stránku regeneračních zásahů lze považovat za poměrně důkladně odborně zpracovanou a obecně prakticky vyřešenou. Prakticky jedinou podmínkou poté, co byly odstraněny překážky ve volném pohybu zboží, technologií a know-how, je technicky správná aplikace s ohledem na stavebně technické a ekonomické podmínky.

V oblasti organizačních a ekonomických modelů projektů záleží účelnost a efektivnost aplikace na kompatibilitě vlastnických, organizačních a obecně právních rámců. Zdá se, že neefektivnější pomůckou jsou série dobře popsanych praktických příkladů („best practice“),

kteří ponechávají potenciálním uživatelům dostatek prostoru pro vytvoření vlastního modelu aplikací, popřípadě kombinací vzorových příkladů.

Pro oblast participace neexistuje ideální model a zřejmě se jej nepodaří ani v budoucnu vytvořit. Namísto toho bude vždy znovu nutno hledat způsob, jak navodit komunikaci mezi aktéry, jak dosáhnout konsenzu mezi těmi, kdo rozhodují, a jak touto cestou dospět k řešení výhodným pro všechny zúčastněné. Zřejmě nezbývá než vytvářet vždy postupy „šité na míru“ konkrétní situaci.

prof. Ing. arch. Karel Maier, CSc.
Ústav urbanismu
ČVUT Praha

[Tento text byl zpracován částečně s využitím výstupů projektu SUREURO a SUREURO-NAS podporovaného fondy 5. rámcového programu Evropské komise.]

Použité podklady:

- *Andrle, A. 2003: Fakta a úvahy o vývoji osídlení v České republice. Urbanismus a územní rozvoj 6/2003.*
- *Boška, B. 1998: Závěrečná studie ze sociologického průzkumu obyvatel Jižního Města. Pracovní materiál pro Městskou část Praha 11 - Jižní Město.*
- *Boška, B. 2001: Výsledky sociologického průzkumu k regeneraci pražských sídlišť. Podkladový materiál pro Koncepti regenerace pražských sídlišť vypracovaný SÚRM Praha.*
- *Maier, K. 2003: Sídlíště: problém a multikriteriální analýza jako součást přípravy k jeho řešení. Sociologický časopis vol. 39, No 5: 656-666.*
- *SÚRM, 2001: Analýza pražských sídlišť pro jejich regeneraci. Podkladový materiál pro Koncepti regenerace pražských sídlišť.*
- *SUREURO-NAS, 2004: WP 1 - Management; publikováno na webových stránkách projektu SUREURO-NAS. <http://www.sureuro-nas.cz>; <http://gis.cvut.cz/projekty>, SUREURO.*