

## 1. Opis warsztatu

Prowadzący: Mikołaj Łątkowski, Agnieszka Szypulska

W warsztacie wzięło udział 7 osób związanych z jednostkami warszawskiego Urzędu Miasta (BAiPP, CKS), spółką zajmującą się nieruchomościami (BGK Nieruchomości), działalnością pozarządową (Otwarty Jazdów) oraz religijną (Armia Zbawienia), a także zainteresowana tematem mieszkanka Warszawy.

Podczas pierwszej części warsztatu temat współzarządzania został ujęty szeroko, a rozmowa opierała się na doświadczeniach uczestników. W ramach pierwszego zadania każdy z nich miał wypisać na kartkach 3 najważniejsze kwestie, zagadnienia lub problemy, na które trzeba zwrócić uwagę podczas projektowania dobrego współzarządzania miejskimi mieszkaniami lub budynkami. Następnie każda z osób omawiała jedną ze swoich kartek, a prowadzący umieszczali ją na tablicy.

W trakcie dyskusji o każdej kwestii na tablicy pojawiały się kolejne uwagi jej dotyczące - zapisane przez innych uczestników lub prowadzących. Powstał w ten sposób zbiór kwestii, który następnie prowadzący podporządkowali zagadnieniom (integracja, wspieranie integracji, poczucie wpływu, potrzeba wspólnego zarządzania, przedstawicielstwo, kontakt z miastem, informacja) i razem z uczestnikami warsztatu uzupełnili o dodatkowe informacje.

Stworzony w ten sposób obraz dobrego współzarządzania oraz działań do potrzebnych do jego osiągnięcia był podstawą dla drugiej części warsztatu, podczas której uczestnicy zapoznali się z propozycjami przedstawionymi w WSM oraz dyskutowali na ich temat.



- Określając dokładniej rolę zarządcy warto zastanowić się nad tym, czy powinien być członkiem wspólnoty mieszkańców oraz czy powinien mieszkać w budynku.

#### Rady mieszkańców

- Propozycją podmiotu wspomagającego działania zarządcy jest rada mieszkańców rozumiana jako grupa wybranych mieszkańców reprezentujących wspólnotę mieszkańców w różnych działaniach oraz wspierających zarządcę w jego obowiązkach.
- Podstawowym zadaniem rady miałyby być reprezentowanie mieszkańców np. w ramach partnerstw lokalnych. Zadaniem Rady byłoby także informowanie pozostałych mieszkańców o ważnych sprawach w sposób dostępny i zrozumiały. Zaletą takiego rozwiązania jest większe zaufanie wspólnoty mieszkańców względem wybranych przez nią reprezentantów niż niedookreślonego zarządcy.
- Rady mieszkańców mogłyby również wchodzić we współpracę z innymi radami z sąsiedztwa budynku, dzięki czemu powstałoby lokalne forum mieszkańców. To zajmowałoby się tematami dotyczącymi nie tylko budynków, ale również ich otoczenia.
- Rady jako organy wspomagające nie powinny być obowiązkowe. Zarządcy powinni jedynie mieć obowiązek zapewnienia możliwości powstania rady i wspomagania jej działania. W wytycznych dotyczących rady i jej funkcjonowania powinny zostać zwarte konkretne kompetencje i możliwe do podejmowania działania.
- Prawidłowe działanie rady może spowodować brak potrzeby przeprowadzania spotkań konsultacyjnych dotyczących tematów zmian w budynku. Podczas warsztatu pojawił się pomysł, by w pilotażowym sprawdzaniu WSM przetestować funkcjonowanie systemu konsultacji i systemu rad w dwóch różnych budynkach.

#### Wyt. 5.4.

- W zapisach dotyczących działań zarządcy względem mieszkańców nie powinno wskazywać się na obowiązkowe podejmowanie działań wspomagających. Zarządca powinien dawać możliwości, które mogą być wykorzystywane przez mieszkańców wedle ich wyboru. Np. zapis wytycznej 5.4.4.1. dotyczący uczestnictwa w partnerstwach nie powinien brzmieć: „Wspólnota i/lub zarządca uczestniczą w lokalnych partnerstwach”, a zamiast tego: „Zarządca umożliwia/wspomaga uczestnictwo wspólnoty w lokalnych partnerstwach”.

#### Wyt. 5.4.1.

- Badanie satysfakcji mieszkańców jest pomysłem bardzo dobrym. Warto włączyć je w szerszy system badania satysfakcji mieszkańców miasta poprzez zapisanie obowiązku przekazywania zebranych informacji jednostce urzędu miasta. Ta mogłaby analizować dane w szerszej perspektywie.
- Centrum Komunikacji Społecznej może być odpowiednią jednostką do stworzenia i udostępniania narzędzia badawczego, które wykorzystywane będzie uniwersalnie przez zarządców wszystkich budynków. Umożliwi to zbieranie wiedzy we wspólnej bazie danych i jej analizę.

#### Wyt. 5.4.1.

- Częstotliwość badania potrzeb może być zbyt mała w związku z szybkością zmian zachodzących w miastach w związku z polityką i zmianami klimatycznymi.
- Warto zapisać w dokumencie zagadnienia obowiązkowe do poruszenia w badaniu potrzeb. Pośród nich warto zawrzeć: kontekst okolicy budynku i jej zmian, działania społeczne i lokalne.

#### Wyt. 5.4.2.

- Pomysł konsultacji jest dobry, jednak ważne jest ustalenie tego, jaki wpływ i na co mogą mieć mieszkańcy. Trzeba określić granice wpływu, najlepiej w formie katalogu możliwości, który zostanie ustalony w WSM lub w załączniku do niego.
- Model konsultacji może stworzyć Centrum Komunikacji Społecznej. Przy tworzeniu narzędzia konsultacyjnego należy zwrócić uwagę na sprawczość decyzji i ich zasięg, by uniknąć tzw. „fasadowej partycypacji”. Termin ten dotyczy sytuacji, w których mieszkańcom oddaje się decyzje tylko w mało istotnych sprawach, natomiast ważne decyzje podejmuje się bez ich wiedzy.
- Warto przemyśleć, kto powinien przeprowadzać konsultacje: operator budynku czy jego zarządca. Wiąże się to z problematyczną rolą zarządcy oraz brakiem uściślenia tego, czy w trakcie konsultacji i wykorzystywania ich wyników działa on jako reprezentant operatora czy mieszkańców.
- Kontrpropozycją do przeprowadzania konsultacji jest stworzenie rad mieszkańców, które opisane zostały powyżej.

#### Wyt. 5.4.3.

- Mediatorem nie powinien być zarządca jako osoba/grupa osób, które nie powinny zajmować strony w sporach sąsiedzkich.

- Bardzo dobrym pomysłem jest zorganizowanie grupy „mediatorów sąsiedzkich” - osób specjalizujących się w rozwiązywaniu napięć i konfliktów na różnych płaszczyznach sąsiedzkich: sąsiad-sąsiad, sąsiad-zarządca, sąsiad-operator.
- Rola ta jest szczególnie istotna w kontekście tworzenia większej ilości przestrzeni wspólnych oraz rozwoju procesu współzarządzania budynkiem.
- Zespół takich mediatorów mógłby powstać i działać przy Centrum Komunikacji Społecznej.

#### Wyt. 5.4.4.

- W wytycznej niejasny jest zapis dotyczący tego, do czego odnosi się „wspólnota”. Przy obecnym zapisie termin ten musiałby się odnosić do reprezentacji mieszkańców, na przykład w formie rady mieszkańców.
- Warto zwrócić uwagę na specyfikę partnerstw, które często są chwilowe, dotyczą konkretnego wydarzenia lub zagadnienia, bardzo często działają nieformalne. W związku z tym problematyczny jest zapis narzucający uczestnictwo w partnerstwie lub jego założenie. W wytycznej nie można zapisać obowiązku uczestnictwa w partnerstwie, warto natomiast zapisać obowiązek wspomagania takiej aktywności mieszkańców.

#### Wyt. 5.4.5.1.

- Warto wyraźnie określić granice kryzysów, na które zwracać uwagę i reagować powinien zarządca. W obecnym zapisie ujęte są one zbyt szeroko, przez co mogą obejmować zagadnienia prywatne, w które nie powinny znajdować się w obrębie zainteresowania zarządcy. Identyfikacja kryzysów może również wiązać się z potrzebą interwencji, która w przypadku problemów indywidualnych mogłaby mieć cechy systemu opieki społecznej.

#### Wyt. 5.4.5.2. oraz 5.4.5.3.

- Prawna definicja wolontariatu nie obejmuje działań wskazanych w pierwszej wytycznej. Warto połączyć obie wytyczne jako zapis o wspomaganiu samopomocy lub samoorganizacji sąsiedzkiej.
- Animacja i wspomaganie samoorganizacji sąsiedzkiej to bardzo dobry pomysł. Warto zapisy wytycznych skonstruować w taki sposób, by zarządca wspierał oddolne inicjatywy, natomiast nie musiał wymagać ich od niechętnych mieszkańców.
- Samopomoc sąsiedzka jest ważna w kontekście braków infrastrukturalnych, które utrudniają wielu mieszkańcom Warszawy wychodzenie z mieszkania i

poruszanie się po jego okolicy. Problem ten warto rozwiązywać na płaszczyźnie społecznej oraz infrastrukturalnej.

Wyt. 5.4.6.

- Do listy tematów warto dopisać obowiązek informowania o przyszłych zmianach oraz remontach dotyczących budynku i jego okolicy. Ważne, by była to informacja o działaniach, które mają zostać dopiero podjęte, a nie dotyczyła tylko skutków zapoczątkowanych wcześniej działań.

### 3. Kwestie ogólne

Poniżej opisane są trzy zagadnienia, które uczestnicy warsztatu wskazali jako najistotniejsze w temacie zarządzania miejskimi mieszkaniami i budynkami.

Integracja i jej wsparcie

- Podstawą współzarządzania budynkiem jest integracja jego mieszkańców. Jeśli ci się nie znają i nie komunikują, bardzo trudno zachęcić ich do działania oraz brania odpowiedzialności za miejsce zamieszkania. Do integracji warto zachęcać w różnorodny sposób, ale nie można jej wymuszać.
- Na integrację mogą wpływać dwa rodzaje czynników: infrastrukturalne oraz animacyjne.
  - Pierwsze odnoszą się do przestrzeni sprzyjających spotkaniom, rozmowom, zachęcających różnorodne grupy osób do przebywania razem. Przestrzenią taką może być plac zabaw, ogród, podwórko. Rolę przestrzeni wspólnej mogą pełnić również korytarze, jeśli zaprojektuje się je odpowiednio i zachęci sąsiadów do ich wykorzystywania.
  - Druga grupa czynników integrujących to działania, które organizowane są dla wspólnoty mieszkańców, podczas których mieszkańcy współpracują, poznają się oraz wspólnie tworzą, szczególnie dobra wspólne. Działania takie można połączyć z czynnikami przestrzennymi, pozwalając mieszkańcom np. wspólnie zagospodarować podwórko lub ogród. Dzięki takiej akcji mogą poczuć się bardziej związani z przestrzenią, a tym samym mogą przyjąć za nią większą odpowiedzialność. W ten sposób integracja może skupić się wokół pozytywnego tematu (wspólne tworzenie), a nie negatywnego (np. obrona podwórka przed zmianami).

- W początkowym czasie funkcjonowania budynku integrację powinno się wspierać odgórnie - dzięki działaniom zarządcy lub operatora - by sąsiedzi mogli poznać się i odnaleźć w nowym miejscu. Do takich działań można wykorzystać wiedzę i doświadczenie Centrum Komunikacji Społecznej (które obecnie prowadzi badanie lokalnych społeczności i sposobów ich działania). W późniejszym czasie osoby odpowiedzialne za budynek powinny zapewniać warunki sprzyjające dalszemu tworzeniu się i rozwojowi społeczności sąsiedzkich.

### Współzarządzanie

- Dzięki integracji sąsiedzkiej mieszkańcy mogą zarówno poczuć odpowiedzialność za wspólne przestrzenie i siebie nawzajem, jak i oczekiwać wpływu na decyzje, które dotyczą budynku. Ważne jest, by zapewnić im możliwość partycypacji w ich podejmowaniu.
- Warto określić możliwości współzarządzania i jego granice. Warto pozwolić mieszkańcom decydować o przestrzeniach wspólnych, takich jak ogrody i podwórka. Zatrzymanie wpływu mieszkańców tylko na tym poziomie może jednak prowadzić do poczucia fasadowości współzarządzania. Dlatego w miarę możliwości powinno się włączyć ich w podejmowanie większej liczby decyzji związanej z budynkiem.
- Dla sąsiedzkiej aktywności istotne jest ułatwienie kontaktów z lokalnymi urzędami, które obecnie często stawiają trudności przed aktywnymi mieszkańcami. Rozwiązaniem może być zatrudnienie osoby, która będzie pośrednikiem w kontaktach mieszkańców z urzędnikami. Najważniejszym zadaniem osoby na tym stanowisku byłoby komunikowanie osób szukających wsparcia bezpośrednio z tymi urzędnikami, którzy zajmują się danym tematem.

### Informacje

- Jednym z problemów obecnego zarządzania miejskimi mieszkaniami i budynkami jest niska kultura dialogu wśród urzędników, brak nawyków współpracy i dążenia do konsensusu. Przejście do współzarządzania musi wiązać się ze zmianą nastawienia osób odpowiedzialnych za zarządzanie. Ważne jest także, by osoby te nie kierowały się uprzedzeniami związanymi z grupami wykluczonymi oraz mniejszościowymi.
- Wszelkie formy współzarządzania wymagają dostępu do informacji przedstawionej w sposób zrozumiały dla mieszkańców. Ważne jest informowanie o działaniach oraz zmianach, które mają nastąpić zarówno w budynku, jak i w jego okolicy. Komunikacja powinna dotyczyć zamiarów i planów zmian, a nie skutków decyzji już podjętych. Ważne jest także

prorowadzenie przejrzystej polityki finansowej w ramach zarządzania budynkiem.