

**Lubica Vitková
Jaroslav Coplák**

MANAŽMENT URBÁNEHO ROZVOJA

Po období vizionárskeho urbanizmu, ktoré sprevádzalo zrod tejto profesie, sa plánovanie začína tesnejšie primkynáť k praxi a viac pozornosti sa venuje implementácii. Čoraz výraznejší podiel rozvoja sa uskutočňuje vo forme revitalizácií a rekonštrukcií, kde už urbanizmus nemá „voľné pole pôsobnosti“ ako na zelenej lúke, ale musí sa vyrovnáť s existenciou vybudovaného fyzického prostredia a najmä s množstvom kvalitatívnych, nefyzických fenoménov a vzťahov medzi najrôznejšími činnosťami a záujmami, ktoré klasické územné plánovanie zamerané na plošnú expanziu samé osebe nedokáže uspokojivo vyriešiť [1, s. 12]. Zainteresovanie subjektov, ktoré sú nositeľmi týchto vzťahov, robí celý proces plánovania zložitejším a omnoho náročnejším na organizáciu. Možno teda konštatovať, že plánovanie sa stáva čoraz komplexnejšou činnosťou. Dôraz na kvalitatívne aspekty rozvoja a potreba zaoberať sa popri riešení územno-technických otázok aj sociálnymi, ekonomickými a ekologickými otázkami vyúsťuje do odklonu od „dvojdimeznionálnej“ podoby plánovania a do jej nahradzovania integrovanými modelmi. Rozširovanie spektra otázok, ktorými sa urbanisti a plánovači musia zaoberať, diverzifikácia nástrojov plánovania, kompetencií a v neposlednom rade aj zvyšujúci sa počet aktérov vstupujúcich do plánovacieho procesu - všetky tieto faktory prinášajú nutnosť posilnenia koordinačnej funkcie plánovania.

V snahe odpovedať na nové skutočnosti sa plánovanie približuje čoraz viac poňatiu manažérskej činnosti, pričom hľadá vlastné spôsoby využitia a interpretácie bežne používaných a všeobecne uznávaných metód riadenia, organizácie a plánovania a cielene, či podvedome ich integruje do svojho inštrumentária.

Manažment a jeho koordinačná a organizačná funkcia

Manažment je zväčša vnímaný dominantne cez svoju organizačnú funkciu - veľmi často je s ňou priamo stotožňovaný [2].

Prostredníctvom tejto funkcie sa môže plánovací proces obohatiť o operatívny aspekt, ktorý spočíva jednak v napĺňaní podmienky flexibility plánovacích postupov a tiež v posilnení vykonávacej úrovne plánovania výraznejšou orientáciou na prax a konkrétne akcie - projekty. Podstatou operatívneho aspektu je približovanie plánovania praxi a realizácii, a to robí rozhodujúcim proces plánovania, nie jeho výstup. Plánovanie tak nadobúda charakter kontinuálnej činnosti.

Potreba operatívneho aspektu je odôvodnená nutnosťou reagovať na permanentné zmeny prebiehajúce v danom území i v širšom kontexte. Samozrejme, operatívne plánovanie nemôže plniť svoju funkciu bez vízií, cieľov a zámerov stanovených „o úroveň vyššie“. Inak skĺzava k improvizácii, náhodilosti a k tomu, čo možno pomenovať „ad-hoc-izmom“. Manažment má tiež výrazný potenciál pre sprostredkovávanie výmeny informácií medzi participujúcimi stranami. Uplatňovaním kooperačných a participačných techník sa pokúša zužitkovať endogénny ľudský potenciál a aktivovať synergické efekty, ktoré pri vhodnom usmernení napomáhajú dosiahnutiu takých výsledkov a inovácií, ktoré len ťažko môžu docieľiť jednotlivci konajúci samostatne.

Projektový manažment a projektovo-orientované plánovanie

Z uvedeného vyplýva nutnosť plánovať vo viacerých hierarchických úrovniach, ktoré však na rozdiel od klasickej hierarchie územného plánovania pohybujúcej sa na osi región-zóna, sa prejavuje skôr pokiaľ ide o časové horizonty (od dlhodobého ku krátkodobému) a mieru podrobnosti (od komplexného k špecifickému). Je zrejme, že plánovacie dokumenty dlhodobého časového horizontu nemôžu byť príliš podrobné, inak hrozí, že sa rýchlo stanú neaktuálnymi. Po rámcových víziách musia nasledovať konkrétne projekty pre naplnenie rámcových cieľov. Územný plán má teda naznačiť víziu a isté rámce budúceho rozvoja, no detailnejšie riešenie by mal

ponechať na vykonávacie a operatívne plány.

Dĺžka životného cyklu plánov klesá od dlhodobých ku krátkodobým plánovacím horizontom. Ťažisko plánovania, aspoň pokiaľ ide o objem prác, podľa tejto úvahy spočíva v operatívnej úrovni. Nejde však len o plánovanie v zmysle tvorby plánovacích dokumentov, ale v prvom rade o činnosti organizačného charakteru - participáciu, koordináciu, diskusie, rokovania, ktoré tvoria „gro“ manažérskych aktivít pri usmerňovaní rozvoja územia. Možno ich chápať skôr ako schopnosť správneho nasmerovania myšlienok, činov, zdrojov i okolností k naplneniu cieľov.

Presun ťažiska plánovania do operatívnej úrovne, ako aj skutočnosť, že čoraz väčší počet plánovacích akcií sa vymyká formalizovanej procesnosti spracovania a schvaľovania plánov, sa prejavuje vzostupom tzv. **projektovo-orientovaného** plánovania, ktoré vychádza z metodických základov z projektového manažmentu.

V aktuálnom trende projektovo-orientovaného plánovania sa odráža úsilie o väčšie priblíženie plánovania procesu praktickej realizácii [3, s. 79]. Konkrétne a na mieru šité projekty sú omnoho účinnejšie než „anonymné“ plány, ktorých úloha sa končila naplánovaním ideálneho stavu, v lepšom prípade jeho zregulovaním. Okrem väčšej adresnosti, spočíva úspech projektovo-orientovaného plánovania aj v koncentrácii úsilia a zdrojov na splnenie jedného (kľúčového) cieľa namiesto nereálneho úsilia vyriešiť všetky problémy.

Projektový manažment aplikuje moderné manažérske funkcie na projekty [4], pričom na rozdiel od technickej a stavebnej praxe sa v tomto prípade pod pojmom projekt rozumie súbor aktivít smerujúcich k nejakému cieľu s definovateľným začiatkom a koncom [5, s. 18].

Činnosti projektového manažmentu sa začínajú rozvrhnutím sledu prác a ich časového harmonogramu, ďalej je treba posudzovať rentabilitu a finančnú uskutočniteľnosť projektov, vytypovať alternatívy logických algoritmov postupov a napokon ich optimalizovať v konkrétnych situáciách. Okrem toho, medzi dôležité úlohy projektového manažmentu patrí sledovanie celého priebehu procesu, kvality prinášaných výsledkov i čiastkových výstupov,

monitorovanie vývojových trendov v území a zabezpečovanie spätnej väzby pre flexibilný prístup k riešeniu vzniknutých problémov.

Manažérska úloha urbanistu-plánovača

Z úvodnej časti príspevku vyplynulo, že urbanista dnes už v plánovacom procese nevystupuje vo výlučnej pozícii experta - osvieteného architekta alebo „systémového technokrata“, ale stáva sa poradcom a prostredníkom medzi jednotlivými skupinami občanov, podnikateľov a ďalšími subjektmi, ktoré v území pôsobia [6]. Tak vyvstáva pre urbanistu popri koncepcnej a tvorivej úlohe nová, manažérska úloha [7]. Možno dodať, že manažérska funkcia plánovania sa stáva oveľa dôležitejšou i časovo náročnejšou než samotné technické vypracovanie plánu [3, s. 80].

Význam profilujúcej sa manažérskej a sprostredkovateľskej úlohy urbanistu vyzdvihuje ako jedno zo svojich kľúčových východísk aj Nová Aténska charta z roku 1998 [8]: „Urbanista má pôsobiť ako sprostredkovateľ, ten čo ovplyvňuje nositeľov rozhodnutí a predkladá variantné riešenia pre ich vyhodnocovanie, napomáha komunikácii medzi odborníkmi rôznych profesií, miestnou samosprávou a ďalšími záujmovými skupinami“.

Usmerňovanie plánovacieho procesu

Manažér v procese plánovania vystupuje ako element, ktorý usmerňuje priebeh plánovacej a realizačnej činnosti od začiatku až po splnenie stanoveného cieľa. V rámci svojej koordinačnej funkcie má pôsobiť ako katalyzátor plánovacieho procesu, ten kto „ukazuje a kliesni cestu“ (facilitátor). Ak by komunikácia medzi jednotlivými aktérmi bola ponechaná len samoregulačným mechanizmom, proces by sa neúmerne predlžoval a prudko by klesala jeho efektívnosť. Takýto manažér - urbanista je v pozícii nezávislého odborného poradcu, ktorý však svoj názor môže presadzovať len prostriedkami demokratického štýlu komunikácie.

Mediácia a vyjednávanie

Plánovanie vždy pracovalo s istým množstvom východiskových informácií, no v dôsledku zvyšujúcich sa nárokov na jeho komplexnosť a zainteresovanie väčšieho

počtu rôznych aktérov, množstvo informácií rapídne stúpa a predovšetkým rastie ich heterogenita. Navzájom odlišného charakteru sú znalosti, ktorými disponuje štátny úradník, miestny podnikateľ a radový občan, pričom aj na spoločný problém sa každý z aktérov díva z odlišného uhla pohľadu. Nevyhnutnou sa stáva prítomnosť istého usmerňujúceho prvku (mediátora), ktorý by triedil a zjednocoval divergentné informačné vstupy. Od neho napokon závisí aj to, či sa dobré nápady nestratia a budú ďalej rozvíjané a redundantné informácie naopak odfiltrované.

Čím väčší je počet aktérov, tým vyššia je aj pravdepodobnosť vzniku názorových stretov. Úlohou manažéra je zvládať komunikáciu medzi zainteresovanými alebo spolupracujúcimi subjektmi, napomáhať hľadaniu spoločnej reči, tlmieť názorové rozpory a motivovať k hľadaniu kompromisných riešení.

Samozrejme, je potrebné uvedomiť si, že urbanista v roli mediátora v neformálnych štruktúrach nebude disponovať takou autoritou ako zaručuje procedurálny systém normatívneho, t.j. územného plánovania.

Sprostredkovanie informácií

Sprostredkovateľská úloha manažéra zahŕňa aj komunikáciu medzi jednotlivými oddeleniami samosprávneho orgánu a vo vzťahu k politickej reprezentácii mesta má za cieľ získať politickú podporu pre uvažované zámery.

S tým súvisí aj úloha distribúcie myšlienok obsiahnutých v plánovacích dokumentoch smerom k širokej verejnosti a hlavne k tým subjektom, od ktorých sa očakáva, že sa budú podieľať na ich realizácii. V tejto fáze sa manažér stáva podnikateľom. Hľadá spôsoby ako navrhnuté zámery najlepšie spropagovať a nájsť pre ne vhodných investorov. Pritom musí tieto myšlienky pretlmočiť z odbornej reči tak, aby ich pochopila i laická verejnosť.

Zabezpečenie manažérskych funkcií v praxi plánovacieho procesu

Vynára sa otázka, kto má tieto funkcie zabezpečovať. Zvlášť v našich podmienkach, kde chýba takáto rozšírená kvalifikácia plánovača, nemožno počítať s tým, že každý architekt - urbanista z pozície externého, samostatne pracujúceho

projektanta bude schopný, popri svojej tradičnej úlohe tvorcu architektonicko-priestorových koncepcií, niesť všetku zodpovednosť za priebeh plánovacieho procesu a implementáciu navrhnutých zámerov.

Isté riešenie, pokiaľ ide o proces obstarávania ÚPD a ÚPP, priniesla novela Stavebného zákona z roku 2000, vytvorením inštitútu sprostredkovateľa ako odborne spôsobilej osoby pre činnosti spojené s obstarávaním (§ 2a). Je však žiadúce, aby niekto usmerňoval a koordinoval proces aj vo fáze implementácie, nielen po dobu obmedzenú etapou spracovania dokumentácie.

Problémom je, že u nás zatiaľ v podstate neexistujú firmy, ktoré by boli schopné zabezpečiť komplexný poradenský servis v oblasti plánovania a mestského manažmentu tak, ako je to vo vyspelých krajinách. S tým súvisí aj nedostatok manažérsky zdatných plánovačov. Tých sotva môžu zastúpiť klasickí manažéri z podnikového sektora, ktorým chýba potrebné odborné zázemie a navyše je pre nich uplatnenie v komunálnej sfére obyčajne málo príťažlivé. Ako riešenie prichádza do úvahy rozšírenie kvalifikácie urbanistov a úradníkov, pôsobiacich v oblasti územného plánovania prostredníctvom postgraduálnych kurzov a špecializovaných školení. Je tiež možné vypomáhať si prizývaním externých poradcov, dobrovoľníkov, súkromných developerov, promotérskych agentúr a najmä spoluprácou s formujúcimi sa združeniami tretieho sektora.

Príklady uplatnenia manažmentu ako aktívnej politiky rozvoja miest

V snahe presadiť sa v medzinárodnej i domácej konkurencii sa mestá snažia zaujať zaujímavou ponukou - ako výhodné miesto pre podnikanie, zaujímavý turistický cieľ, kultúrne centrum, či ako nákupný raj.

Spracovanie stratégie rozvoja pre mesto ako celok

Mestské samosprávy ako aktívni manažéri územného rozvoja využívajú sústavu metód, techník a postupov, ktoré sú vlastné tejto profesii. Jedným z najzaužívanejších postupov je uplatňovanie strategického plánovania. Je to proces vytyčovania cieľov,

stanovenia prostriedkov na dosiahnutie cieľov a určovania ciest a spôsobov na ich dosiahnutie. Stanovenie stratégie rozvoja má napomôcť mestám sústrediť sa na najdôležitejšie otázky rozvoja, efektívnejšie hospodáriť so zdrojmi, rýchlejšie reagovať na zmeny.

Stanovenie cieľov rozvoja

Samosprávy si v rámci stratégie svojho rozvoja stanovujú niekoľko hlavných cieľov (optimálne 3-6).

- Príklad hlavných cieľov rozvoja Pardubíc [9]:

Rozvoj dopravy – využitie výhodnej geografickej polohy a výbornej dopravnej dostupnosti mesta.

Ekonomický rozvoj – prioritne sa má podporovať rozvoj malých, stredných a veľkých firiem vo sfére priemyslu, ako aj rozvoj obchodu a služieb.

Rozvoj mesta ako centra regiónu – Pardubice chcú hrať úlohu iniciátora a organizátora projektov regionálneho a nadregionálneho významu.

Životné prostredie – cieľom je minimalizácia negatívnych dopadov výroby, dopravy a podnikania na stav životného prostredia a zlepšovanie kvality obytného prostredia.

- Príklad hlavných cieľov rozvoja mesta Postupim [10]:

Rozvoj hospodárstva, vedy a výskumu

Rozvoj dopravy a infraštruktúry

Rozvoj vnútorného mesta

Rozvoj cestovného ruchu

Podpora kultúry, športu, voľnočasových aktivít a aktivít mládeže

Predstavitelia miest v pozícii manažérov by sa mali snažiť vytvoriť pre plnenie cieľov optimálne podmienky, čo si vyžaduje: úzku spoluprácu s miestnym hospodárstvom, obyvateľmi, záujmovými skupinami atď.

aktívny prístup k riešeniu problémov racionalizáciu a modernizáciu verejných služieb, sprevádzanú často ich privatizáciou.

Osobitne naliehavý cieľ – udržateľný rozvoj mesta

Popri snahe o zvýšenie prosperity mesta (najčastejšie stanovený cieľ) sa stále častejšie jedným z ďalších cieľov stáva podporenie udržateľného rozvoja mesta, respektíve skvalitnenie životného prostredia. Tento aspekt je z hľadiska manažmentu

snáď ešte náročnejší ako dosiahnutie hospodárskej prosperity. Náročnosť manažmentu pri presadzovaní efektívneho a udržateľného rozvoja spočíva v prvoplánovej protichodnosti požiadaviek hospodárskeho sektora a ekologických koncepcií.

Prvá forma rozvoja stavia na liberálnom prístupe, druhá si žiada určitý stupeň regulácie.

- Ekonomický pohľad uprednostňuje rozvoj miest z hľadiska slobody trhu. Založený je na regionalizácii hospodárstva – presune veľkej časti hospodárskych aktivít na perifériu (obchod, živnostenské oblasti, centrá výskumu, technologické parky). Preferuje potreby podnikateľských aktivít: vysoké nároky na plochy, rýchle a bezkolízne dopravné vzťahy, formovanie monofunkčných zón, ako i nových stavebných typov nezávislých od okolia.
- Naopak ekologický pohľad sa zasadzuje o kompaktniejšie mesto s mobilitou chrániacou životné prostredie. Intenzívnejšia a polyfunkčná forma mestskej zástavby zabezpečuje vyššiu efektívnosť prevádzky mesta - znižujú sa náklady na infraštruktúru a zásobovanie, optimalizujú sa kapacity vybavenosti a podobne.

Vzájomné priblíženie uvedených protichodných prístupov je jednou z naliehavých úloh súčasnosti. Koncepcie rozvoja musia sledovať rozvoj mesta v širších priestorových súvislostiach, vychádzať z poznania podmieňujúcich faktorov (hospodárskych, sociálnych...), aby nedochádzalo k blokovaniu prirodzeného vývoja. Je potrebné zohľadniť rôzne záujmy (verejný, individuálny) a hľadať kompromisné riešenia.

Medzi základné stratégie rozvoja miest vychádzajúce z princípov efektívneho a ekologického rozvoja miest patrí:

- snaha o zmiernenie dopravných nárokov a dôsledkov dopravy,
- rovnomernejšie rozloženie oblastí práce a vybavenosti v organizme mesta,
- vytváranie podmienok pre návrat časti obyvateľov do miest
- snaha prinavrátiť mestu atraktivnosť.

Stanovenie spôsobu napĺňania cieľov

Mimoriadne dôležitým krokom je stanovenie cesty ako sa dostať k vytýčenému cieľu. Mestá si vytvárajú akčné plány – aké konkrétne aktivity je potrebné uskutočniť, kto zabezpečí napĺňanie cieľa, aké zdroje a v akom rozsahu budú potrebné pre realizáciu jednotlivých krokov. Napríklad globálny cieľ „Prítťaživosť mesta“ sa v prípade Trnavy bude realizovať prostredníctvom nasledovných krokov [11]:

- Prípravou realizácie športovo–rekreačnej zóny Štrky (od spracovania ÚPD, čiastkových architektonických projektov až po začiatok realizácie)
- Spracovaním koncepcie cyklistických chodníkov
- Oživením centra mesta prostredníctvom drobných, cielene lokalizovaných projektov (postupnou rekonštrukciou ulíc, podporovaním kultúrnych akcií na námestí; certifikáciou služieb).

Z uvedeného príkladu je zrejmé, že mesto si stanovilo konkrétny a reálny cieľ strednodobého charakteru, ktorý môže splniť v priebehu jedného funkčného obdobia. Pre uskutočňovanie cieľov je možné nájsť určité všeobecne platné princípy.

Ďalej uvádzame postupy, ktoré vychádzajú z praxe západoeurópskych miest 90. rokov:

Revitalizácia mestských centier.

Mestské centrá sú symbolmi miest, historické jadrá priťahujú turistov. Sú preto dôležitým bodom záujmu mestskej politiky a ich obnova sa realizuje v čoraz rýchlejších cykloch.

Rekonštrukcia a reštrukturalizácia bývalých priemyselných zón (Amsterdam, Rotterdam, Paríž, Londýn). Veľké devastované územia v ťažiskových polohách miest predstavujú cenné územia, ktoré sa však v takejto podobe (vďaka svojmu sociálnemu statusu) spolupodieľajú na sústavnom odlive obyvateľov a hospodárskych aktivít do periférnych mestských polôh. V mnohých mestách Európy boli preto rekonštruované obrovské územia bývalých dokov, skladov a priemyselných areálov na funkčne bohaté územia služieb, zamestnanosti, voľného času a bývania a to formou „tradičného“ mestského urbanizmu.

Revitalizácia veľkých sídlisk zo 60–70. rokov.

Zahájenie revitalizačných programov vyplýva

predovšetkým z potreby riešenia sociálnych a ekonomických problémov. Ide o predchádzanie (v niektorých prípadoch už nevyhnutné riešenie) problému „slumov“.

Prestavba priestorov staníc

(Haag, Winterthur). Početné revitalizácie priestorov železničných staníc na polyfunkčné centrá sú príkladom stratégie vnútromestského rozvoja, založenom na podpore verejnej dopravy a eliminácii individuálnej dopravy.

Výstavba nových centier.

Nové centrá predstavujú cieleňú podporu rozvoja mimo vnútorného mesta motivovanú odľahčením centra najmä od kapacitných zariadení obchodu, komerčnej administratívy, veľtrhov a pod. Budujú sa nové špecializované zóny - areály technologických a priemyselných parkov, logistické centrá. Sú viazané na výhodnú dopravnú polohu (významné dopravné uzly, letiská).

Výstavba v periférnych častiach miest.

Okrem vnútorného rozvoja a dodatočného zahusťovania, mnohé európske veľkomestá plánujú a realizujú výstavbu nových štvrtí na zelenej lúke (Bern - Brunner, Mníchov, Postupim – Kirsteinfeld). Tieto nové časti miest sú však už budované na princípe integrácie funkcií práce, bývania, zotavenia a vybavenosti.

Stratégia napĺňania cieľa

Stratégie a taktiky realizácie sú značne individuálne – závisia od mnohých faktorov ako napríklad:

- vývoj trhu stavebných pozemkov,
- možnosti financovania,
- záujmy investorov,
- plánovacia a iná súvisiaca legislatíva
- sociálne aspekty .

Na príklade revitalizačných akcií možno ukázať rozdiel medzi stratégiami uplatňovanými vo Veľkej Británii a inými západoeurópskymi krajinami. Revitalizačná politika vo Veľkej Británii sa orientuje najmä na oživenie územia bývalých riečnych dokov. Zainvestovanie do technickej infraštruktúry, rekultivácie prostredia a nákupu pozemkov sa zabezpečuje z verejných zdrojov s cieľom stimulovať príviv súkromných investícií. Organizačné činnosti zabezpečujú tzv. Mestské rozvojové spoločnosti (UDC), ktoré síce vznikli z podnetu centrálnej vlády, majú však skôr charakter podnikateľského sub-

jektu - stávajú sa vlastníkmi uvedených území. Typický je trhový prístup a koncentrácia na komerčne zaujímavé funkcie.

Naopak, v revitalizácii starých priemyselných zón európskych miest hrá hlavnú úlohu verejný sektor. Z organizačného hľadiska zabezpečujú tieto akcie mestské úrady, ktoré obstarávajú i plánovaciú dokumentáciu obsahujúcu rámcové podmienky budúceho rozvoja. Tieto rámcové plány po schválení v mestskej rade zväčša slúžia ako podklad pre urbanisticko-architektonickú súťaž. Nasleduje posúdenie realizovateľnosti na základe ktorého sa vypracuje definitívny projekt. Samotná realizácia je zväčša v rukách verejno-súkromných spoločností. Vďaka značnej finančnej podpore zo strany národných vlád a mestských samospráv môže verejný sektor rozhodujúcou mierou ovplyvňovať charakter projektu – sledovať jeho urbanisticko-architektonickú úroveň, ako aj hľadisko verejného záujmu.

Stratégie pre jednotlivé funkčné segmenty mesta.

Okrem načrtnutia hlavných cieľov všeobecného charakteru by mestá mali sledovať aj rozvoj jednotlivých funkčných subsystémov.

Stratégia rozvoja nákupných centier z hľadiska verejnej správy.

Stratégia rozvoja prímestských nákupných centier by nemala byť len vecou súkromných investorov, keďže väčšina takýchto štruktúr má výrazné dôsledky na urbanistickú štruktúru mesta, krajinu a dopravné vzťahy. Západoeurópske mestá si preto veľmi často vytvárajú mechanizmus kontroly rozmiestňovania kapacitných zariadení obchodu. Rôzne formy kontroly majú zabezpečiť efektívnosť prevádzky mesta, ochranu menších obchodníkov, živosť mestského centra. Prísne sa sleduje proporcia rozmiestňovania kapacít obchodu medzi vnútorným mestom a okrajovými polohami tak, aby ťažisko nákupného spádu bolo v mestskom centre. Prímestské nákupné centrá plnia predovšetkým úlohu odľahčujúcich centier, ktoré zachytávajú v prvom rade návštevníkov zo spádového územia mesta. Sleduje sa i podiel medzi veľkoplošnými a malými obchodnými

jednotkami (prímestské nákupné centrá by nemali prekročiť 20 – 25 % maloobchodného obratu mesta).

Príklad stratégie rozvoja bytovej politiky.

Každé mesto by malo mať spracovanú vlastnú stratégiu rozvoja bytovej politiky, vychádzajúcu z konkrétnych potrieb, a to : požadovaných kapacít, druhovosti bytov, novej výstavby a rekonštrukcie bytového fondu. Jedným z miest, ktoré dlhodobo (od začiatku 20. st.) sleduje a rozvíja stratégiu svojej bytovej politiky je Viedeň. Medzi základné stavebné prvky jej súčasnej bytovej politiky patrí [12] vymedzenie nových lokalít pre bytovú výstavbu vo vnútornom i vonkajšom meste, pričom pre vnútromestský rozvoj sa preferujú extenzívne zastavané územia okolo rozvojových osí a lokality, ktoré stratili svoju pôvodnú, zväčša priemyselno-skladovú funkciu. Stratégia lokalizácie rozvojových oblastí vo väzbe na hlavné dopravné systémy má zabezpečiť efektívnosť prevádzky mestského organizmu. Vzhľadom na zabezpečenie efektívnosti rozvoja mesta sa preferuje vnútromestský rozvoj, ktorý sa podieľa dvoma tretinami na novej výstavbe a len 1/3 výstavby je situovaná do okrajových polôh. Polycentrický rozvoj sa dosahuje posilnením významu lokálnych centier vybavenosti na zastávkach metra a „S-Bahn“ a oživením pôvodných vidieckych jadier rozvojových oblastí. Rozvoj sociálnej a vybavenostnej infraštruktúry má napomôcť k podporeniu identity danej lokality.

Súčasťou stratégie je podpora väzby bývania a práce vytváraním takzvaných živnostenských oblastí v blízkosti formujúcej sa zóny bývania.

Jedným z cieľov je i redukovanie automobilovej dopravy a posilnenie verejnej dopravy. Dopravné nároky má zmierniť priama väzba medzi bývaním, prácou a vybavenosťou.

Ďalším cieľom je zabezpečenie priaznivej ceny bytov a z nej odvodenej prijateľnej výšky nájomného. Z tohto dôvodu sa preferujú intenzívnejšie formy zástavby. Viedeň má príkladne prepracovaný i projektový manažment. Do bytovej výstavby cielene zapája špičkových architektov.

Záver

Plánovanie rozvoja miest a ich častí, rovnako ako rozvoj regiónov, predstavuje komplexnú činnosť. Rôznorodosť pohľadov (potreba sledovania požiadaviek rôznych subjektov územného rozvoja), potreba komplexnosti sledovania rôznych aspektov (potreba zaoberať sa popri riešení územno-technických otázok i sociálnymi, ekonomickými a ekologickými otázkami) si vyžaduje posilnenie koordináčnej zložky plánovania a uplatnenie nových metód a postupov v plánovaní rozvoja miest.

Literatúra

1. HRBÁŇ, B. 2001. Mesto nad mestom. ARCH, 2001, č. 2.
2. GALLO, P. – HORVÁTHOVÁ, J.: Manažment. Prešov, Dominanta 1996.
3. VENTURI, M.: European Trends in Physical Planning. In: The Future Role of Cities in a Globalising World. Budapest, CEU 2001, s. 77-88.
4. FÜRST, D.: Projekt- und Regionalmanagement. <http://www.zukunftsregionen.de/veranstaltungen/kreat/fuerst.htm> (2000-06-07)
5. MAJTÁN, M.: Projektový manažment. Bratislava, Ekonóm 2000.
6. MAIER, K.: Proměny urbanismu. In: Město, venkovský prostor a krajina. Praha, ČVUT 2001.
7. PETERSEN, T.: City - Management in Deutschland - Perspektiven für die Innenstadtentwicklung von Augsburg. Augsburg, 1999.
8. HRŮZA, J.: Charty moderního urbanismu. Praha, Agora 2002.
9. <http://www.pardubice.cz>
10. SCHÜCKHAUS, U.: Kooperative Leitbildentwicklung im Rahmen des Stadtmarketing. In: Ohne Leitbild – Städtebau in Deutschland und Europa. Zürich, 1999.
11. <http://www.trnava.sk>
12. WIENER Architektur. Der Stand der Dinge. Stadtplanung. Wien, 1995.

Resumé

In the introductory part, the authors reflect global tendencies in urban planning, especially highlighting its increasingly

apparent shift towards management activity. In addition to the traditional role of urban planner who has been engaged predominantly as an expert and creator, now he has to work also as coordinator and mediator between the involved "actors" - inhabitants, interest groups and private firms. Further more, the main characteristics of management, and the project management in particular, are discussed. Management is introduced as a set of methods and instruments that are capable to contribute to the improvement of the planning and development process through strengthening the operative and organising aspect, more precise targeting and harnessing endogenous potential of the community. The second part of the paper consists of some practical examples demonstrated on the background of the strategic planning process, which represents a typical managerial approach. It is described as a process of setting main goals of development and subsequent selection of means, strategies and tactics for successful implementation. Though the implementation strategies differs according to specific circumstances, there can be put some general principles derived from the managerial practice of the Western European cities. The paper summarises strategies for different urban sectors and settlement patterns, namely city centre refurbishment, redevelopment of brown fields and industrial areas, revitalisation of post-war housing estates, and new greenfield developments (shopping centres). Special emphasis is given to the imperative of sustainable development that should be considered as an important strategic objective. It is necessary to curb the partly antagonistic relation between the economic requirements and the ideas of ecological concepts.