

# **STRATEGICKÝ PLÁN AKO NÁSTROJ KOMUNIKÁCIE S DEVELOPERMI: PRÍKLAD DOSTUPNÉHO BÝVANIA**

## **STRATEGIC PLAN AS A TOOL FOR CROSS-SECTORAL COMMUNICATION: CASE OF AFFORDABLE HOUSING**

Mgr. Lucia DOBRUCKÁ, PhD.

Masarykův ústav vyšších studií, České vysoké učení technické v Praze  
Kolejní 2a, 16000 Praha  
email: ldobrucka@gmail.com

### Kľúčové slová:

priestorové plánovanie, strategický plán, dostupné bývanie, verejné obstarávanie

### Key words:

spatial planning, strategic plan, affordable housing, public procurement

### Abstrakt:

Tento článok porovnáva tri piliere priestorového plánovania (územný, krajinnno-ekologický a strategický) z pohľadu plánovačov a ekonomických subjektov, investorov a developerov. Strategický plán má svoj ekvivalent vo verejnom aj komerčnom sektore, preto môže hrať významnú úlohu pri budovaní spolupráce medzi týmito sektormi, nastavovaní spoločných rozvojových stratégií a vytváraní synergických efektov. Článok to dokumentuje na problematike dostupného bývania zabezpečeného samosprávou, ktoré býva štandardnou súčasťou všetkých troch pilierov, zároveň však podlieha procesom verejného obstarávania. Verejný záujem (vybudovať kvalitný priestor pre život) sa tak dostáva do priameho konfliktu s ekonomickým záujmom (najnižšia cena), a práve strategický plán by mohol pomôcť tento rozpor zmierniť. Ako príklad je uvedený Strategický plán MČ Praha – Kolovraty, ktorý v sebe zahŕňa princípy pre nastavenie multi-kriteriálneho výberu dodávateľov takýchto stavieb aj prepojenie na regulačnú funkciu územného plánu.

### Abstract:

This article compares the three pillars of spatial planning (urban, environmental and strategic) through the lens of planners and economic subjects, investors and developers. Strategic plans are known and used by public bodies as well as companies; therefore, they can become the key to establish cooperation between these two sectors, to agree on common development strategies and create synergic effects. To make the point, the article focuses on affordable housing in more details. Publicly built affordable housing is the standard part of all three pillars but also a subject to public procurement processes. Public interests (developing the high-quality living environment) thus come into conflict with economic interests (the lowest price), and strategic plans might help to ease such conflict. The article introduces the Strategic Plan of Prague – Kolovraty, which implied the principles for multi-criteria public procurements (to overcome the criterion of the lowest price) and linked them to the regulatory functions of urban plans.

## Úvod

Systém plánovania rozvoja územia v strednej Európe je postavený na troch pilieroch – územnom, krajinno-ekologickom a strategickom. Z hľadiska plánovačov má privilegované postavenie územný plán, pretože ide o dokument záväzný, ukotvený v legislatíve, metodikách aj dlhodobej praxi. Jeho nevýhodou je však zameranie na optimálne využívanie fyzického priestoru na základe aktuálnych záujmov jednotlivých aktérov. Územný plán nevytvára priestor pre tvorbu rozvojových stratégií, synergických efektov a partnerstiev do budúcnosti. Na toto je vhodnejší plán strategický, ktorý má svoj ekvivalent vo verejnom aj komerčnom sektore, a ktorý je preto zrozumiteľný pri komunikácii naprieč sektormi.

Tento článok dokumentuje možnosť využiť strategický plán ako základ pre spoluprácu medzi verejným a komerčným sektorom, a to na problematike dostupného bývania zabezpečovaného samosprávou. Takéto bývanie býva štandardnou súčasťou všetkých troch pilierov priestorového plánovania a jeho význam pre strategický rozvoj lokality je daný nielen bývaním ako takým, ale tiež vplyvom bytovej politiky na demografickú štruktúru obyvateľov. Kvalitný priestor pre život pomáha nastaviť pozitívne vývojové trendy, zvyšuje konkurencieschopnosť lokality a jej udržateľnosť. Zároveň však takýto typ výstavby podlieha procesom verejného obstarávania, čím sa verejný záujem (kvalita priestoru) dostáva do konfliktu so záujmom ekonomickým (najnižšia cena). Zmierniť tento rozpor by mohol práve strategický plán tým, že poskytne priestor pre medzi-sektorovú spoluprácu a princípy pre multi-kriteriálny výber dodávateľa takejto stavby. V článku je uvedený príklad *Strategického plánu MČ Praha – Kolovraty 2018-2028*, ktorý tieto body reflektuje, a zároveň vytvára premostenie na územný plán Prahy, ktorý považuje Kolovraty za perifériu hlavného mesta bez potreby regulácie výstavbu v tejto lokalite.

### **Postavenie strategického plánu v rámci troch pilierov priestorového plánovania – pohľad plánovačov a ekonomických subjektov**

Systém priestorového plánovania v stredoeurópskej plánovacej kultúre stojí na troch pilieroch – územnom, krajinno-ekologickom (resp. inom type environmentálneho plánu v závislosti od krajiny) a strategickom (napr. Dobrucká a kol., 2007; Finka a kol., 2009; Schöffel, Jamečný a Ondrejčíková, 2014). Územný plán vychádza z analýz aktuálneho stavu, určuje funkčné využívanie územia a stanovuje regulatívy pre toto využívanie. Je ukotvený v legislatíve a po schválení zastupiteľstvom sa stáva pre dané územie záväzným. Z hľadiska plánovačov ide o dominantný pilier. Environmentálne hľadisko je podporené predovšetkým metodicky, nakoľko ochrana životného prostredia, hodnotenie dopadov ľudskej činnosti naň a optimálne využívanie zdrojov sú dlhodobo zohľadňované pri všetkých plánovacích procesoch (v podobe krajinno-ekologického plánu, ÚSES, SEA či EIA). Krajinno-ekologický plán je, podobne ako územný plán, zameraný na súčasný stav a navrhuje usporiadanie rozličných aktivít v území tak, aby boli optimálne z hľadiska dopadov na existujúce životné prostredie. Na rozdiel od prvých dvoch pilierov je strategický plán zameraný na budúcnosť. Vychádza z analýz trendov vývoja všeobecne (napr. demografické zmeny populácie) aj v danom území (napr. vývoj štruktúry obyvateľov konkrétneho mesta) a navrhuje dlhodobé stratégie rozvoja riešeného územia. Ide o dokument dobrovoľný, ktorý je v legislatíve podchytený, avšak nie je záväzný. V porovnaní s predchádzajúcimi dvoma piliermi využíva strategický plán širšiu škálu voľných pojmov a významových interpretácií, čím sa stáva zrozumiteľnejší pre laikov a flexibilnejší pri hľadaní spoločne akceptovaných symbolov. Názory plánovačov na význam

strategického plánu sa rôznia, niektorí ho považujú za kľúčový, iní ho skôr tolerujú ako doplnok k územnému plánu. Spoločným prvkom všetkých troch pilierov je, že podliehajú princípom participatívneho plánovania a dnes sú už obvykle tvorené formou spolupráce mesta, jeho stakeholderov a expertov z rozličných profesií.

Ak sa na tieto tri piliere pozrieme z hľadiska ekonomických subjektov, najmä investorov a developerov, dostaneme mierne odlišný obraz. Environmentálne plány sú principiálne zamerané na ochranu životného prostredia, čím obmedzujú rozvoj ekonomických aktivít. Firmy ich preto vnímajú najmä ako záťaž či nežiadúce reštrikcie a v praxi ich nezriedka obchádzajú. Očakávať spoluprácu ekonomických subjektov na úrovni tohto piliera v našich podmienkach je málo realistické. Podobne územné plány vytvárajú limity pre rozvoj ekonomických aktivít z hľadiska funkčného využívania územia a regulácií výstavby. Keďže ide o zákonom daný nástroj, ekonomické subjekty tieto limity vo všeobecnosti rešpektujú. Silnejší investori a developeri sa dokonca naučili využívať územný plán ako príležitosť ukotviť vlastné ciele vo fyzickom priestore tým, že ovplyvňujú proces jeho tvorby. Metodicky, z hľadiska participácie aktérov pri procese plánovania je to v poriadku. Z hľadiska dlhodobého harmonického rozvoja územia to ale nestačí. Územný plán je zameraný na fyzické usporiadanie aktuálne existujúcich záujmov a nedáva priestor na aktívnu tvorbu dlhodobých rozvojových stratégií. Ekonomické subjekty vnímajú tvorbu územného plánu najmä ako proces presadenia seba v rámci fyzického usporiadania daného katastra, nie ako proces hľadania synergických efektov medzi rozličnými záujmami. V tomto smere má špecifické postavenie práve strategický plán.

Strategický plán je nástroj, ktorému ekonomické subjekty rozumejú. Z hľadiska manažérsko-ekonomickej literatúry (napr. Keřkovský, 2004; Grasseová a kol., 2010; Fotr a kol., 2017) je strategické riadenie (resp. strategický manažment) zamerané na vytváranie rovnováhy medzi dlhodobým poslaním a víziou spoločnosti, jej aktuálnymi strategickými cieľmi, disponibilnými zdrojmi a prostredím, v ktorom pôsobí. Je to nepretržitý proces, súbor znalostí, skúseností, rozhodnutí a činností, ktoré vedú k vytvoreniu tejto rovnováhy, dosiahnutiu konkurenčnej výhody a následne k zvyšovaniu hodnoty firmy v budúcnosti. Strategické riadenie teda v sebe spája prítomnosť a budúcnosť, aktuálne ciele a možnosti s dlhodobými trendami a kontinuálnym zvyšovaním hodnoty firmy. V roku 2012 spracovali Ronda-Pupo a Guerras-Martin štúdiu, ktorej cieľom bolo zachytiť novodobý význam slova "stratégia". Analyzovali 91 definícií stratégie medzi rokmi 1962 a 2008 a preukázali vysokú mieru rozptylu a mnohoznačnosti používaných pojmov (definície obsahovali až 472 rôznych termínov). Napriek chýbajúcemu konsenzu o tom, čo to stratégia vlastne je, však postupom času získalo vnímanie stratégie v komerčnom sektore istú vnútornú koherentnosť. Táto môže byť vyjadrená nasledovne: „*podstata konceptu stratégie je dynamika vzťahov medzi firmou a jej okolím, pre ktoré sú prijímané aktivity nevyhnutné na dosiahnutie firemných cieľov a/alebo zvýšenia výkonnosti prostredníctvom racionálneho využitia zdrojov*” (Ronda-Pupo a Guerras-Martin, 2012, p. 180; preklad autora, kurzíva v origináli). Pre firmy je teda strategický plán dokumentom, ktorý im umožňuje zohľadňovať vzťahy s okolím a dostupné zdroje, a následne plánovať rozvojové aktivity tak, aby firma dosiahla svoje ciele v rovnováhe s týmto okolím a dostupnými zdrojmi. Územie, v ktorom sa firmy nachádzajú, môže byť pri správne nastavených vzájomných vzťahoch, súlade vízií a spolupráci považované za okolie firmy a súčasť dostupných zdrojov, vrátane zdrojov získaných partnerskými vzťahmi.

Tvorba strategických partnerstiev (resp. sietí) je už bežnou súčasťou strategického riadenia, pričom princípy úspešných partnerstiev sú vnímané veľmi podobne v priestorovom plánovaní

aj v manažérsko-ekonomickej literatúre. Podľa Mrva (2011), Innes a Rongerude (2013), Smolková (2009, 2016), Agostini, Nosella a Venturini (2017) a ďalších patria medzi kľúčové charakteristiky úspešných sietí spoločné ciele, dialóg a zdieľanie znalostí, vedenie siete zamerané na spoluprácu a všeobecne rešpektovaný líder, vzájomná závislosť partnerov, prepojená avšak flexibilná štruktúra, formalizácia pravidiel a spätná väzba. Ren a kol. (2009), Christoffersen (2013), Dobrucká (2018) a ďalší zdôrazňujú vplyv mäkkých faktorov na fungovanie sietí a pracujú so štyrmi kľúčovými aspektmi: minulé skúsenosti (vrátane etablovaných vzťahov), miera odlišnosti partnerov, možnosť partnerov vzájomne sa kontrolovať a vnútorné postoje partnerov (napr. vzájomný rešpekt, dôvera, schopnosti lídrov, manažment konfliktov či spôsob rozhodovania). Ak sa pozrieme na strategický plán z hľadiska týchto faktorov, tak ide o dokument zameraný predovšetkým na formuláciu spoločných cieľov, vytváranie vzájomnej závislosti vďaka nastaveniu synergických efektov, formalizáciu pravidiel fungovania vzťahov v danom území a vytvorenie podkladov umožňujúcich vzájomnú kontrolu zapojených subjektov. Nepriamo môže strategický plán podporovať pozitívne vnútorné postoje zúčastnených strán tým, že ponúka synergie a tzv. win-win prístup. Strategický plán pracuje s väčším počtom mäkkých faktorov spolupráce než plán územný či krajinnno-ekologický (tieto dva nástroje sú podstatne formálnejšie), preto lepšie zodpovedá princípom vytvárania dlhodobých funkčných partnerstiev (sietí).

Pri vzájomnom porovnaní troch pilierov priestorového plánovania z hľadiska plánovačov a ekonomických subjektov dospejeme k záveru, že územný plán je síce záväzný a preferovaný väčšinou plánovačov, avšak najvhodnejším nástrojom pre nastavenie spolupráce naprieč rozličnými sektormi sa zdá byť strategický plán. Toto jednoduché konštatovanie má zásadný význam. Predstavme si situáciu, kedy ekonomický subjekt, investor či developer, má záujem vybudovať niečo v katastri mesta, a tak si dohodne rokovanie s jeho predstaviteľmi. Mesto má k dispozícii tri piliere, ktoré môže využiť. Ak mesto rovno poukáže na potrebu chrániť životné prostredie, nastaví tým limity hneď na začiatku. Firma sa dostane do defenzívnej pozície a rokovania budú iba ťažko konštruktívne (toto robia mestá našťastie iba výnimočne). Ak mesto začne vetou „tu je náš územný plán“, firmy to budú akceptovať a rokovanie môže prebehnúť relatívne hladko. Avšak firmy to zároveň zoberú ako nutný byrokratický krok a miera ich entuziazmu nebude príliš vysoká. Primárne budú uvažovať nad tým, ako presadiť vlastné záujmy v rámci fyzického usporiadania daného územia, prípadne ako dané fyzické usporiadanie ovplyvniť. Ak však mesto využije strategický plán a na začiatku zaznie niečo ako „poďme sa pozrieť na naše strategické ciele a možnosti spolupráce pri zvýšení hodnoty nášho mesta aj vašej firmy“, ekonomické subjekty môžu zásadne zmeniť prístup. Vzniká tu totiž potenciálny priestor pre hľadanie synergických efektov v rámci partnerskej spolupráce, ktorému ekonomické subjekty (aspoň tie skutočne významné, silné a dlhodobé úspešné) dobre rozumejú.

### **Príklad strategickej priority „dostupné bývanie“ – strategický plán ako nástroj na hľadanie styčných bodov medzi verejným a ekonomickým záujmom**

Na konkretizáciu vyššie uvedeného textu využijeme problematiku dostupného bývania, ktoré je jednou z nosných tém v plánovaní. Prakticky každý strategický plán obsahuje zmienku o bývaní zabezpečenom verejnou správou a samosprávou, takmer každý územný plán vymedzuje plochy určené na výstavbu obecných či mestských bytov, a každá stavba podlieha hodnoteniu vplyvu na životné prostredie. Avšak výstavba bytov zabezpečených verejnou správou a samosprávou (ako sú sociálne byty, obecné nájomné byty a rozličné formy dostupného bývania) podlieha zákonu o verejnom obstarávaní a prax prevládajúca v našich

končinách hovorí, že prakticky jediným bezpečným kritériom výberu dodávateľa stavby býva cena. Argumenty miest a obcí pre použitie ceny ako jediného kritéria sa pohybujú od „šetríme verejné financie“ cez „zabezpečujeme merateľnosť výberových kritérií“ až po „ak použijeme viac kritérií, vystavujeme sa riziku nátlaku zo strany dodávateľov a zmareniu celého procesu“. Výber dodávateľa stavby na základe viacerých kritérií býva príliš často spochybňovaný ako netransparentný a korupčný, a dokonca existujú prípady, keď neúspešní uchádzači podali na mesto či obec žalobu. Bohužiaľ však korelácia medzi cenou a kvalitou býva negatívna – najnižšia cenová ponuka iba ťažko zabezpečí vysokú kvalitu vybudovaného priestoru. Verejný a ekonomický záujem tu idú proti sebe.

Z hľadiska tvorby mesta ide pritom o nezanedbateľnú vec. Miera kvality výstavby má vplyv na mieru kvality verejného priestoru, dostupnú občiansku vybavenosť a služby, ceny bytov a nehnuteľností v okolí, a tým aj na celkový imidž danej lokality, jej konkurencieschopnosť oproti iným lokalitám a udržateľnosť pozitívnych trendov. Vo všeobecnosti platí, že vrstvy obyvateľov s vyšším vzdelaním, kvalifikovanou dobre platenou prácou a rodinou si pri hľadaní bývania vyberajú také lokality, ktoré im zabezpečia vyššiu kvalitu života. Naopak, nízka cena sa vo väčšine prípadov odrazí v nekvalite nielen bytov, ale aj verejného priestoru, občianskej vybavenosti a služieb v danej lokalite. S vysokou pravdepodobnosťou tak dôjde k odchodu vrstiev obyvateľov s vyššími nárokmi a postupnej premene danej lokality na „horšiu adresu“ (aj so všetkými sprievodnými neuhmi, od príchodu nižších príjmových skupín až po patologické javy). Taktiež základný demografický trend súčasnosti – starnutie obyvateľstva – bude mať vplyv na štruktúru dostupného bývania a služieb prispôsobených tejto špecifickej skupine obyvateľov. Najnižšia cena neumožňuje vytvoriť štandard bývania primeraný potrebám znevýhodnených skupín, kam starší občania bezpochyby patria, a zo skupín znevýhodnených sa pomerne rýchlo môžu stať skupiny vylúčené, znižujúce sociálnu kohéziu lokality a zaťažujúce lokálny (aj štátny) rozpočet.

Predchádzajúci paragraf je iba náznakom významu bytovej politiky pre územie, zďaleka tento význam nevčerpáva. Aj tak je ale zrejmé, že dostupnosť kvalitného bývania, najmä výstavba bytov zabezpečovaných verejnou správou a samosprávou, sú nástrojmi nielen na riešenie bývania ako takého, ale tiež na ovplyvňovanie štruktúry obyvateľstva, prispôbovanie obce či mesta nevyhnutným demografickým zmenám a vytváranie žiadúcich trendov do budúcnosti. Širšia škála výberových kritérií na stavbu a jej dodávateľa je tu teda určite na mieste. Tento fakt reflektoval projekt aplikovaného výskumu zadaný Ministerstvom práce a sociálnych vecí ČR v roku 2017, ktorý je uvedený nižšie.

Projekt *Prostorové, sociální a ekonomické modely sociálního bydlení* sa zaoberal metodikou zabezpečenia sociálneho bývania, vrátane jej vzťahu k verejnému obstarávaniu. Cieľom projektu bolo „pripraviť metodický postup včetně uvedení série uplatnitelných nástrojů a modelových příkladů, které by rozhodování při pořizování sociálního bydlení zjednodušili a které by zároveň vedly ke kvalitním a dlouhodobě udržitelným řešením.“ (Kohout a kol., 2017, s. 8) V rozhovore so zástupcami projektu boli uvedené ďalšie ciele, ako harmonizácia kvantitatívnych a kvalitatívnych aspektov verejných investícií či podchytenie kvalitatívnych aspektov exaktnejším spôsobom (prostredníctvom bodovacej škály) tak, aby bolo možné pri verejnom obstarávaní stanoviť merateľné kritéria nad rámec najnižšej ceny. Cieľovou skupinou boli predovšetkým subjekty verejnej správy a samosprávy, ktoré sú s touto problematikou často konfrontované, ale tiež zainteresované štátne inštitúcie, neziskové subjekty a súkromníci.

Aj keď sa spracovaná metodika *Sociální bydlení: Příprava projektů* (Kohout a kol., 2017) zaoberá špecificky sociálnym bývaním, jej celkový koncept a princípy spracovania sú dobre využiteľné aj v širšom rámci dostupného bývania (sociálne bývanie je jednou z foriem dostupného bývania). Z pohľadu tohto článku je zaujímavá predovšetkým idea prepojiť proces verejného obstarávania (stavieb sociálneho či dostupného bývania) na plánovacie dokumenty danej samosprávy. Metodika stanovuje 5 krokov procesu: 1) vyhodnotenie potrieb územia, 2) zostavenie stratégií a plánovacích dokumentov, 3) zadanie konkrétneho zámeru, 4) vyhodnotenie podaných projektov a 5) vyhodnotenie kvality vytvoreného prostredia. Plánovacie dokumenty sa tak stávajú priamou súčasťou výberového procesu. Predovšetkým strategický plán, ktorý sa zaoberá stratégiami rozvoja, je vnímaný ako dokument, v ktorom je výberový proces možné ukotviť. Pri správnom nastavení princíпов strategického rozvoja a ich zladení s kritériami pre výber dodávateľov stavieb je možné vytvoriť synergické efekty, ktoré zvyšujú hodnotu daného územia, realizovaných projektov aj zapojených ekonomických subjektov. Strategický plán sa tak môže stať základňou pre rokovania medzi samosprávou a developermi.

Autorský kolektív metodiky vychádzal z presvedčenia, že verejná sféra by mala byť lídrom v projektoch, ktoré sú progresívne, vysoko kvalitné a idú nad rámec bežne zaužívaných štandardov. Zároveň reflektoval súčasnú realitu verejného obstarávania a navrhol sústavu merateľných kritérií, ktoré by umožnili zahrnúť rozličné kritériá (vrátane kvalitatívnych) do výberu dodávateľa stavby. Tieto boli rozdelené do štyroch kategórií, a to indikatory priestorové, sociálne, ekonomické a environmentálne. Kritériá uvedené v metodike (vrátane ich podrobného popisu a hodnotiacej bodovej škály) je možné využiť v rámci verejného obstarávania či architektonickej súťaže, a to pri vyhodnotení potrieb danej lokality, formulácii zadania, vyhodnotení súťažných ponúk/návrhov aj ako podklad k prezentácii.

### **Strategický plán MČ Praha – Kolovraty 2018-2028**

V zmysle implementácie vyššie uvedeného textu do praxe je zaujímavý prípad MČ Praha – Kolovraty. Kolovraty sú malé mesto, ktoré sa stalo mestskou časťou hlavného mesta Prahy. Nastala tak disharmónia medzi vnímaním danej lokality z pohľadu Kolovrat, ktoré majú pomerne silnú lokálnu identitu a sú považované za „dobrú adresu“ v rámci Prahy, a hlavného mesta, pre ktoré je táto mestská časť perifériou a nepotrebuje špeciálne regulácie na zachovanie jej rázu. Záujem hlavného mesta v tejto lokalite nie je explicitne uvedený. V záujme Kolovrat je určite zachovanie dobrej adresy a prevencia toho, aby sa v budúcnosti premenili na anonymnú perifériu, sídlisko či nákupno-priemyselnú zónu. Ako súčasť Prahy však majú Kolovraty iba veľmi obmedzenú možnosť využívať na reguláciu výstavby územný plán. O to významnejším sa stalo dobré nastavenie princíпов rozvoja územia v strategickom pláne, na ktorý sa samospráva zamerala.

V roku 2017 zadali Kolovraty spracovanie dokumentu *Strategický plán MČ Praha – Kolovraty 2018-2028* (ďalej iba „strategický plán“ a „MČ“). V rámci procesu jeho tvorby prebehla medzi spracovateľmi a zástupcami MČ krátka diskusia o možnosti využiť tento dokument ako podklad pri rokovaní s developermi. Podľa starostu MČ je práve kvalita developerských projektov problémom, ktorý nedokáže pri súčasnom postavení MČ účinne ovplyvňovať. Keďže *Územní plán hl. m. Prahy* nestanovuje územné regulatívy či limity na výstavbu v tejto mestskej časti, MČ má iba obmedzený vplyv na využitie pozemkov, ktoré sú vo vlastníctve ekonomických subjektov. Zostáva jej iba rokovať s developermi a presvedčiť

ich o výhodnosti tvoriť kvalitnú zástavbu. Podľa starostu v minulosti takéto rokovania prebiehali, boli však zmarené samotnými obyvateľmi MČ, ktorí požadovali za predaj svojich pozemkov príliš vysoké ceny. To viedlo k predraženiu plánovanej výstavby a postupnému (nevyhnutnému) znižovaniu kvality navrhovaných riešení. Samospráva preto potrebuje dokument, ktorý by jej umožnil argumentáciu vo vzťahu k hlavnému mestu, developerom aj vlastným občanom.

Spracovaný strategický plán reaguje na uvedené súvislosti v dvoch polohách. Prvou je reflektovanie *Územního plánu hl. m. Prahy* (a pripravovaného Metropolitného plánu) prostredníctvom *územnej štúdie*. Táto štúdia je spracovávaná ako súčasť projektu tvorby strategického plánu a má slúžiť k overeniu možností a podmienok zmien plánovaných v MČ, vrátane návrhu lokálnych regulačných opatrení (**štúdia je aktuálne v procese tvorby**). Druhým špecifikom je stanovený strategický smer rozvoja „Kolovraty – iná tvár Prahy“, ktorý vymedzuje identitu MČ oproti hlavnému mestu a zdôrazňuje význam budovania nových územných štruktúr, verejného priestoru a architektúry budov tak, aby túto identitu podporili. V rámci opatrení sú navrhnuté projekty zamerané na posilnenie identity, vytvorenie dobrej adresy a spracovanie regulačného plánu novej výstavby pre jednotlivé časti MČ. Vzájomná prepojenosť strategického smeru rozvoja, navrhovaných projektov a *územnej štúdie* vytvára podklad pre pripomienkovanie pripravovaného Metropolitného plánu aj pre rokovanie MČ s investormi a developermi nad rámec aktuálneho územného plánu (či metropolitného plánu v budúcnosti), resp. pri stanovení špecifik zodpovedajúcich nižšej úrovni než je možné uvádzať v plánoch hlavného mesta (Strategický plán, s. 9-12, 31-36, 41).

Zároveň Strategický plán priznáva nezastupiteľnú úlohu pri tvorbe dobrej adresy práve dostupnému bývaniu: „Obec by měla hrát aktivní roli investora do dostupného a udržitelného, případně také sociálního bydlení. Kromě naplnění očekávání legislativního rámce (v oblasti sociálního bydlení) umožňuje aktivní politika bydlení reagovat na demografické změny, stabilizovat obyvatele obce či umožnit pracovní působení v obci nositelům profesí, které jsou pro ni důležité.“ (s. 21) Špecificky je uvedená nutnosť zamestnať kvalitných učiteľov pre rozšírenú základnú školu a potrebu spojiť rozšírenie ZŠ so zabezpečením mestských bytov pre učiteľov. S tým však súvisí kvalita výstavby tohto typu bývania – kvalitní učitelia budú mať nároky na kvalitné prostredie pre svoj život. Aj keď výstavba v Kolovratoch sa týka dostupného bývania a nie sociálneho, strategický plán sa odvoláva na metodiku *Sociální bydlení: Příprava projektů* (Kohout a kol., 2017) uvedenú vyššie hneď dvakrát: v rámci analýzy bývania a možností ovplyvniť demografické trendy (s. 21) a prostredníctvom bytovej politiky formulovanej ako súčasť opatrení v strategickom pláne: „Implementace metodiky MPSV Prostorové, sociální a ekonomické modely sociálního bydlení tak, aby předpokládané mandatorní investice do sociálního bydlení nebyly v rozporu se strategickým plánem, architektonickým rýzem, ekonomickou odpovědností vedení obce, environmentální a sociální udržitelností.“ (s. 43)

Strategický plán sa nezaobrá detailným rozborom územnej identity z hľadiska urbanisticko-architektonického, to je predmetom iných dokumentov. Podstatnejšie je, že vytvára priestor pre vnímanie významu týchto atribútov a ich vplyvu na možné alternatívy budúcej identity zo strany „laikov“ (ne-urbanistov a ne-architektov), a to jednoduchým popisom aktuálnej tváre MČ (s. 25-26), jej prirovnaním k iným častiam Prahy (s. 14-15), formuláciami opatrení v laicky zrozumiteľnom jazyku (s. 31-32) a odkazom na pestrosť kritérií využiteľných pre výber stavieb a ich dodávateľov (s. 21, 43). Strategický plán tak tvorí bázu pre ideovú diskusiu s občanmi, ktorí vlastnia pozemky v katastri a majú vplyv na ich využitie. Zároveň

používaním pojmov ako positioning, goodwill či reputačná analýza (s. 14-15) oslovuje ekonomické subjekty, investorov a developerov, ktorí práve takéto pojmy využívajú pri zvyšovaní hodnoty vlastnej firmy. Strategický plán vytvára bázu pre rokovania zamerané na kvalitu priestoru (s občanmi, developermi aj hlavným mestom) a odkaz na multi-kriteriálny proces verejného obstarávania ukotvený v strategickom pláne môže pomôcť túto kvalitu implementovať pri realizácii stavieb.

## **Záver:**

Tento článok poukázal na fakt, že tri piliere priestorového plánovania (územný, krajinno-ekologický a strategický) sú z pohľadu rozličných sektorov vnímané rozlične. Zatiaľ čo plánovači preferujú územný plán, strategický plán poskytuje vhodnejší nástroj pre tvorbu spoločných rozvojových stratégií a synergických efektov naprieč sektormi. Umožňuje tvorbu partnerstiev a sietí, a tým aj zladenie záujmov odlišných aktérov. Je flexibilný v používaní pojmov, čím dokáže osloviť rozličných aktérov a vytvárať spoločne akceptované významy. Článok to dokumentoval na príklade *Strategického plánu MČ Praha – Kolovraty 2018-2028*. Špecifikom tohto konkrétneho strategického plánu je jeho premostenie na regulatívnu funkciu územného plánu a zároveň vymedzenie princípov pre multi-kriteriálny výber dodávateľov stavieb obstarávaných samosprávou. Okrem smerov rozvoja územia (čo je štandardná náplň strategických plánov) tak pridáva podklad pre rokovania s hlavným mestom Praha pri tvorbe nového metropolitného plánu (ktorý považuje Kolovraty za perifériu a nereguluje výstavbu v tejto lokalite), pre partnerskú spoluprácu medzi mestskou časťou a developermi pri budovaní dostupného bývania (nad rámec mierky možnej v plánoch hlavného mesta) aj terminologicky jednoduchý materiál pre diskusiu s občanmi. Tieto tri „pridané“ funkcie nie sú v našich podmienkach tak samozrejmé, ako by sa zdalo. Do uzávierky časopisu žiaľ nebolo možné vyhodnotiť implementáciu tohto dokumentu v praxi, nakoľko bol spracovaný v tomto roku a pripravovaná územná štúdia zatiaľ nebola zverejnená.

## **PodĎakovanie**

Príspevok bol podporený z grantu TAČR ETA č. TL01000143.

## **Použité zdroje:**

AGOSTINI, L., NOSELLA, A. a VENTURINI, K. 2017. SME strategic networks: how to achieve the commitment of partners. In: SPENDER, J.C., SCHIUMA, G. and GAVRILOVA, T. (Eds). *Knowledge management in the 21<sup>st</sup> century: resilience, creativity, co-creation*, St. Petersburg: St. Petersburg University, s. 232-245.

DOBRUCKÁ, L., a kol. (ed.) 2007. *Strategický rozvojový plán obce*. Bratislava: Peter Mačura – PEEM. ISBN 978-80-89197-77-4.

DOBRUCKÁ, L. 2018. SMART rozvoj a trend “n-tuple helix-es”. *Regionální rozvoj mezi teorií a praxí*, roč. 2, s. 4-14.

FINKA, M., a kol. 2009. *Priestorové plánovanie*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-2741-1.

FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M. a SOUČEK, I. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0434-5.

GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R. a ŘEHÁK, D. 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.

CHRISTOFFERSEN, J. 2013. A review of antecedents of international strategic alliance performance: synthesized evidence and new directions for core constructs. *International Journal of Management Reviews*, roč. 15, č. 1, s. 66-85.

INNES J.E. a RONGERUDE, J. 2013. Civic networks for sustainable regions – Innovative practices and emergent theory. *Planning Theory and Practice*, roč. 14, č. 1, s. 75-100.

KEŘKOVSKÝ, M. 2004. *Ekonomie pro strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-885-1.

MRVA, M. 2011. Strategické partnerství ako významný prvok v strategickom rozvoji regiónov. In: *Manažment teória, výučba a prax 2011*, Liptovský Mikuláš: Akadémia ozbrojených síl gen. M.R. Štefánika, s. 246-249.

REN, H., GRAY, B. a KIM, K. 2009. Performance of international joint ventures: what factors really make a difference and how?. *Journal of Management*, roč. 35, s. 805–832.

RONDA-PUPO, G.A. a GUERRAS-MARTIN, L.A. 2012. Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, roč. 33, s. 162-188.

SCHÖFFEL, J., JAMEČNÝ, Ľ. a ONDREJIČKOVÁ, S. (eds.) 2014. *Participatívne plánovanie na úrovni samospráv: príručka pre samosprávy*. Bratislava: ROAD/SPECTRA Centrum Excelencie. ISBN 978-80-88999-48-5.

SMOLKOVÁ, E. 2009. *Strategické partnerství ako fenomén globálnej ekonomiky*. Bratislava: Infopress. ISBN 978-80-85402-92-6.

SMOLKOVÁ, E. 2016. *Strategické partnerství v manažmente, podnikaní a marketingu*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave. ISBN 978-80-223-4186-8.

*Sociální bydlení: Příprava projektů* (certifikovaná metodika). Zpracoval: Fakulta architektury ČVUT, Masarykův ústav vyšších studií ČVUT, Sociologický ústav AV ČR, 2017. [online]. Dostupné na: [https://www.mpsv.cz/files/clanky/33062/Methodika\\_Socialni\\_bydleni-priprava\\_projektu.pdf](https://www.mpsv.cz/files/clanky/33062/Methodika_Socialni_bydleni-priprava_projektu.pdf)

*Strategický plán MČ Praha – Kolovraty 2018-2028*. Zpracoval: ČVUT, 2018. [online]. Dostupné na: [http://www.kolovraty.cz/assets/File.ashx?id\\_org=80160&id\\_dokumenty=2295](http://www.kolovraty.cz/assets/File.ashx?id_org=80160&id_dokumenty=2295)

*Územní plán sídelního útvaru hl. m. Prahy.* Zpracoval: IPR, 1999. [online]. Dostupné na:  
<http://www.iprpraha.cz/platnyplan>