

UDK: 711.432:711.122:005.56  
DOI: 10.5379/urbani-izziv-2011-22-01-001

Sasha TSENKOVA

## Potovanje v neznano: strateško prostorsko načrtovanje v posocialističnih mestih

V zadnjih letih se v načrtovalski praksi v posocialističnih mestih kaže rastoče zanimanje za strateško prostorsko načrtovanje. V iskanju novih načrtovalskih paradig in prožnejših urbanističnih pristopov so občine posocialističnih mest strateško načrtovanje privzele kot način, na katerega je mogoče prebivalce, poslovno skupnost in različne deležnike vključiti v oblikovanje vizije prihodnosti. Na podlagi izkušenj šestih glavnih mest – Prage, Sankt Peterburga, Vilne, Sofije, Budimpešte in Rige – so v prispevku opisane osnovne značilnosti procesa (načrtovanja) in rezultata (strateškega načrta). Opozarja se na jasno povezavo med procesom strateškega razvoja, njegovim institucionalnim okvirom in hierarhično strukturo ciljev in ukrepov. S pomočjo okvira strateškega prostorskega načrtovanja v kontekstu hitrih gospodarskih, socialnih in upravnih sprememb je v raziskavi podana ocena rezultatov procesa, poseben poudarek pa je namenjen vse-

bini in metodam v kompleksni resničnosti načrtovanja. V okviru je uporabljen klasični strateški načrtovalski model, ki vzpostavlja odnose med preteklostjo, sedanjo in prihodnostjo za oblikovanje alternativnih strategij za uresničitev načrta, vendar v veliko manj stabilnem in manj predvidljivem institucionalnem okolju. V raziskavi sta poudarjena odzivnost strateškega načrtovanja na zahteve prehoda in njegova sposobnost vsebinske opredelitve ustreznih večdimenzionalnih strategij prostorskega razvoja posocialističnih mest.

**Ključne besede:** strateško načrtovanje, prehod, posocialistična mesta, načrtovanje, sodelovanje javnosti, trajnostna mesta

## 1 Uvod

Načrtovalske izkušnje v posocialističnih mestih v zadnjih letih potrjujejo rastoče zanimanje za strateško prostorsko načrtovanje. V večini glavnih mest od Baltika do Balkana je v zadnjih desetih letih potekal proces strateškega razvoja in pri tem so bila različno uspešna (Maier, 2000; Tsenkova, 2007a). Proces je ponovilo več manjših mest in s tem spodbudilo razvoj več strateških načrtovalskih politik. Čeprav strateško načrtovanje ni nujno vključeno v načrtovalsko zakonodajo, ponuja zelo potrebno povezavo med tradicionalnim celovitim načrtovanjem rabe zemljišč ter davčnim in finančnim načrtovanjem, ki ga izvajajo občinske uprave (Nedovic-Budic, 2001; Tosics, 2003). V iskanju novih načrtovalskih paradig in prožnejših urbanističnih pristopov so občine posocialističnih mest strateško načrtovanje privzele kot način, na katerega je mogoče prebivalce, poslovno skupnost in različne deležnike vključiti v oblikovanje vizije prihodnosti. Eksperimentiranje s strateškim prostorskim načrtovanjem v številnih državah, kot so Češka, Litva in Poljska, je pripeljalo do institucionalizacije pristopov v prevladujoči načrtovalski praksi. Strateško prostorsko načrtovanje se je razvilo kot instrument, vzporeden zakonsko določenemu načrtovanju rabe zemljišč ter urbanističnemu in regionalnemu načrtovanju. Regionalno načrtovanje, kot ga zahtevajo smernice Evropske unije, velja za birokratsko vajo povečevanja proračuna z omejeno pokritostjo in vključenostjo javnosti.

V prispevku so preučeni izzivi in priložnosti strateškega prostorskega načrtovanja v posocialističnih mestih. Na podlagi izkušenj šestih glavnih mest – Prage, Sankt Peterburga, Vilne, Sofije, Budimpešte in Rige – so v prispevku opisane osnovne značilnosti procesa (načrtovanja) in rezultata (strateškega načrta). Opozarja se na jasne povezave med procesom strateškega razvoja, njegovim institucionalnim okvirom ter hierarhično strukturo ciljev in ukrepov. Posamezne študije primerov ponujajo pomembna spoznanja za načrtovalsko prakso v kontekstu hitrih gospodarskih, socialnih in institucionalnih sprememb. V raziskavi sta poudarjena odzivnost modela na zahteve prehoda in njegova sposobnost opredelitve kontekstualno ustreznih večdimenzionalnih strategij prostorskega razvoja posocialističnih mest.

Metodologija te raziskave temelji na vsebinski analizi dokumentov politike in na drugotnih virih analitičnih podatkov, povezanih s procesom strateškega načrtovanja v obravnavanih mestih. Te metode so dopolnjene z osebnimi pogovori z glavnimi deležniki, vključenimi v procese strateškega načrtovanja v triletnem obdobju, pa tudi z osebnimi spoznanji in oblikovanjem strategije v Sofiji.

## 2 Strateško prostorsko načrtovanje v Evropi

Strateško prostorsko načrtovanje je dejaven »družbeni proces, s katerim se lokalne skupnosti odzivajo na notranje in zunanje izzive upravljanja z lokalnim okoljem« (Healey idr., 1997: 293). Nadgrajuje in preobraža ustaljene prakse (institucionalne povezave) in splošno uveljavljena mnenja (programe politike), da bi se ustvarile nove lokalne institucionalne zmogljivosti, ki bi vplivale na prihodnost (Albrechts idr., 2003). Zahodna Evropa ponuja razpoznavno institucionalno okolje za strateško prostorsko načrtovanje, še zlasti glede na ideološko strinjanje z javnimi intervencijami za skupno dobro (Healey idr., 1999). Raziskave kažejo, da je strateško prostorsko načrtovanje zelo primerno za obvladovanje gospodarskih, socialnih in okoljskih razsežnosti mestnih in regionalnih sprememb s pomočjo lokalno izoblikovanih strategij, ki pri oblikovanju in izvrševanju politike vključujejo najrazličnejše partnerje (Healey idr., 1997; Albrechts, 2006). Bistven del procesa je mobilizacija širše koalicije ustvarjalcev in ustanov – višjih vladnih struktur, nevladnih organizacij in poslovnih interesov – v podporo mestu. Toda prizadevanja v okviru strateškega načrtovanja so zahtevna z vidika institucionalizacije; zahtevajo obsežna posvetovanja za vzpostavitev legitimnosti in zastopanosti ter zagotovitev raznolikosti mnenj in predlogov (Bryson idr., 1986; Salet in Faludi, 2000). Veliko razprav poteka okrog strateškega prostorskega načrtovanja in njegovih povezav z »ustvarjanjem krajev« in s proaktivnim »podjetniškim« slogom upravljanja (Newman in Thornley, 1996; Faludi, 2004). Avtorji nekaterih razprav se večinoma osredotočajo na procese, mobilizacijo deležnikov in razvoj kolektivne moči ter na pristope »od zgoraj navzdol« v primerjavi s pristopi »od spodaj navzgor« (Baker, 2001). V drugih raziskavah so preučene selektivnost strateških načrtov (Maier, 2000) oziroma notranje nedoslednosti v dokumentih s področja prostorskega načrtovanja (Healey idr., 1999).

Prednosti strateškega prostorskega načrtovanja so po navadi povezane s procesom. Ta omogoča širše upoštevanje alternativ, spodbujanje razprav, vzpostavljanje okvira za inkluzivno odločanje in ustanovitev strokovnih organov za oblikovanje politike kot nadgradnje lokalnih izvajalskih kapacitet (Radford, 1980; Healey idr., 1999). Michael Bruton in David Nicholson (1985) poudarjata prednost hierarhične ureditve v strateškem načrtovanju, ki omogoča, da se na najvišji ravni določi celosten, vendar še vedno splošen pregled vprašanj, ki se lahko potem na nižjih ravneh oblikuje v podrobnejše politike in strategije izvajanja. Nekatere pomanjkljivosti so po navadi povezane s pomanjkanjem jasne povezave med strategijo in izvajanjem, zlasti med višjo ravnijo odločanja in operativnimi ravnimi. Ustreznost virov za načrtovalski proces in njegovo izvajanje je velik izziv, ki pogosto ogrozi veljavnost procesa (Baker, 2001).

### 3 Prostorsko načrtovanje v posocialističnih mestih: obvladovanje trojnega prehoda

Literatura o strateškem načrtovanju v posocialističnih mestih ali o njihovem načrtovanju v splošnem je zelo skopa. Pri vzpostavljanju novega načrtovalskega sistema te države nimajo določenega modela, ki bi mu lahko sledile. Jasno je, da je nova regulativna oblika načrtovanja v tržnem sistemu koncept, ki je tuj socialističnim tradicijam načrtovanja, v katerih je načrt deloval bolj kot horizontalen prostorski sistem, ki je povezoval sektorske javne naložbene programe (Thomas, 1998). Večina komentatorjev načrtovalskih izzivov v posocialistični dobi se osredotoča na povezave med zemljiškimi reformami, privatizacijo/vrnitvijo nepremičnin in razvojem načrtovalskih ustanov (Bertaud in Renaud, 1997; Golubchikov, 2004). Raziskave so pokazale, da nove, tržno usmerjene ureditve nimajo vedno skladne ideologije, temveč do načrtovanja in javne politike raje vzpostavijo odnos nevmešavanja, s čimer povzročijo še bolj neenakomeren urbani razvoj (Jaakson, 2000). Tradicionalna orodja načrtovanja rabe zemljišč, načrtovanja sektorske infrastrukture in finančnega upravljanja – močna socialistična dediščina – so še vedno zakoreninjena v načrtovalski zakonodaji in praksi (Bertaud in Renaud, 1997; Tsenkova, 2007b). Občinski načrtovalski oddelki delujejo ločeno kot »zaprti uradi« in javno posvetovanje med načrtovalskim procesom je običajno omejeno. To so pomembni dejavniki, ki v splošnem vplivajo na nastajajoči načrtovalski sistem in specifično na izvajanje strateškega načrtovanja.

Posocialistične izkušnje s strateškim prostorskim načrtovanjem je na eni strani treba postaviti v okvir splošne institucionalne preobrazbe, na drugi pa v kontekst hitrih sprememb v gospodarskem in političnem sistemu. Ta nesporna večplastnost ustvarja enkratne urbanistične izzive (glej Tsenkova, 2008). Urbani sistem je glavni kanal, ki povezuje državno gospodarstvo s sistemom globalnih mest (Buck idr., 2005). Če razvoj preučujemo z vidika mest, ta pristop izrecno povezuje spremembe v zunanem okolju (državnem in globalnem), ki so veliko bolj dramatične in revolucionarne, s spremembami v notranjem okolju (v urbanem sistemu in mestu) tako, da poudarja naravo potekajoče preobrazbe, vzajemnosti in raznolikosti. Preobrazbe so povezane s tremi vidiki procesa prehoda, ki so zlasti pomembni za posocialistična mesta: s prehodom k demokraciji (s spremembo političnega sistema), tržnemu gospodarstvu (s spremembo gospodarskega sistema) in decentraliziranim sistemom demokratične lokalne uprave (Svetovna banka, 2000; Tsenkova, 2006).

Čeprav so bili ti medsebojno povezani vidiki posocialističnega prehoda raziskani na nacionalni ravni, zelo malo raziskav pri-

znava njihov vpliv na posocialistična mesta (Adair idr., 1999; Hamilton idr., 2005; Tsenkova, 2006). Trojni prehod vzpostavlja okvir za specifične spremembe na štirih medsebojno povezanih področjih, prikazanih v preglednici 1. Strateško prostorsko načrtovanje se ujema s potrebo po vodenju gospodarske, socialne, institucionalne in prostorske preobrazbe mest, s čimer določa prihodnji razvoj urbanega sistema. Večplastnost preobrazb na teh štirih področjih lahko določimo tako, da primerjamo glavne značilnosti posocialističnega in socialističnega mesta. Glavno izhodišče bi bil lahko popoln model socialističnega mesta z njegovimi najvidnejšimi lastnostmi, opisanimi v literaturi (glej Andrusz idr., 1996, ter Hamilton idr., 2005). Kljub razlikam med posameznimi državami lahko določimo glavni vzorec sprememb v urbanem gospodarstvu, družbi, sistemu upravljanja ter prostorskem prilagajanju proizvodnih in potrošnih prostorov, ki opredeljujejo posocialistično mesto. Čeprav je treba priznati, da so te značilnosti zelo ohlapne, vseeno nakazujejo smer urbane preobrazbe.

V povezavi z gospodarskimi spremembami se tržno zasnovano prestrukturiranje urbanih sistemov odziva na integracijski proces v globalni gospodarski hierarhiji mest. Deregulacija gospodarstva in odpiranje prej zaprtih trgov, skupaj s hitrim prilagajanjem industrije, storitev in drugih gospodarskih dejavnosti, sta pomembno vplivala na potek sprememb in specializacijo gospodarskih temeljev mest (Tsenkova, 2008). Empirični dokazi kažejo, da je prehod od industrijskih k storitveno usmerjenim mestnim gospodarstvom povečal diverzifikacijo in konkurenčnost (Van Kempen idr., 2005). Razvoj po posameznih urbanih območjih je bil zelo različen, pri čemer so nekatera območja postala manj gospodarsko privlačna, druga pa bolj.

Družbene spremembe so povezane s strukturno prilagoditvijo močno urbaniziranih družb, v katerih je socialistična zapuščina centralno vodene urbanizacije, ki jo poganja industrijska rast, pustila močne posledice. Močno urbanizirani gospodarski sistemi v vsej regiji so veliko dovzetnejši za zunanje pretrese in glede na razmeroma nizek dohodek na prebivalca jih je težko vzdrževati. Pretirano industrializirana mesta je prizadelo množično zapiranje nerentabilnih državnih podjetij. Brezposelnost in revščina sta strmo narasli (Svetovna banka, 2000). Na drugi strani je za nekatere države z nizkimi ravnmi urbanizacije značilno hitro priseljevanje na urbana območja in rastoča urbana revščina. Ob upoštevanju omejenih finančnih sredstev in manj radodarne socialne države so premoženjske razlike in socialna polarizacija postale eden najpomembnejših urbanih izzivov (Buckley in Mini, 2000).

Na področju mestne uprave se prehod k demokraciji kaže v lokalni politiki. Posocialistična mesta imajo najrazličnejše politične strukture, vse od enostopenjskih do večstopenjskih

oblasti. Na lokalnih volitvah stranke s pogajanjem sklepajo večstrankarske koalicije. Člani mestnih svetov pogosto zastopajo različne politične interese, zaradi česar je težko doseči soglasje, vendar so potencialno bolj odprti za vplive lokalnih prebivalcev v primerjavi s socialističnimi časi (Tsenkova, 2007a). Čeprav so demokratično izvoljene lokalne uprave dobile odločilna pooblastila pri načrtovanju mest in upravljanju z njimi, zaradi omejenega proračuna zelo težko zagotovijo osnovne storitve, kot so javni prevoz, ravnanje z odpadki in oskrba z vodo (Evropska komisija, 2007).

Prostorsko gledano proces prehoda vzpostavlja dva jasna vzorca prostorskega prestrukturiranja: decentralizacijo proizvodnih/potrošniških prostorov in prostorsko neenakost (Tsenkova, 2008). Decentralizacijski tokovi so izrazitejši pri gradnji

trgovin in industrijskih objektov. Lokacije v predmestjih novim poslovnim kompleksom ponujajo cenejša zemljišča, povezave z glavnimi prevoznimi omrežji in jasne prednosti ekonomije obsega (glej Stanilov, 2007). Precejšnja rast na področju gradnje enodružinskih hiš in drugih nizkih stanovanjskih stavb decentraliziranih ponudnikov, pogosto na mestnem obrobju, je ustvarila novo stanovanjsko krajino. Razvojni pritisk na tradicionalna osrednja območja se nadaljuje s sklopi storitev, pri čemer so finančne in zelo dobičkonosne urbane funkcije izpodrinile gospodarsko manj donosne dejavnosti, kot so stare obrti in podstandardna stanovanja (Bater, 2001; Tsenkova, 2006). To posocialistično prestrukturiranje urbanih prostorov je pogosto povezano z razvojem špekulativnega zasebnega sektorja, namenjenega premožnim potrošnikom, korporacijam in multinacionalkam.

**Preglednica 1:** Potek urbanih sprememb v posocialističnih mestih

Glavne gonilne sile urbanih sprememb: prehod k demokraciji (sprememba političnega sistema), tržnemu gospodarstvu (sprememba gospodarskega sistema) in decentraliziranemu sistemu lokalnega upravljanja		
področje	»socialistično« mesto: glavne značilnosti	»posocialistično« mesto: glavne značilnosti
državni urbani sistem	<ul style="list-style-type: none"> <li>centralno načrtovana rast prebivalstva, naložbe, gospodarski razvoj, odpiranje novih delovnih mest;</li> <li>stabilna rast ravni urbanizacije, trajna koncentracija na velikih metropolitanskih območjih, ekonomije obsega;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>tržno zasnovano prestrukturiranje urbanega sistema, integracija v globalno gospodarsko hierarhijo mest, storitveno usmerjena rast, središče <i>proti</i> obrobju;</li> <li>selektivna rast mest, upadanje prebivalstva v številnih mestnih središčih;</li> </ul>
urbane gospodarske spremembe	<ul style="list-style-type: none"> <li>makroekonomski nadzor s pomočjo centralnega načrtovanja, reguliranja in kolektivnih pogajanj, nadzor nad trgi s pomočjo plačne in cenovne politike;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>deregulacija trgov, pristop nevmešavanja pri gospodarskem razvoju, rastoča konkurenca, upadanje proizvodnje, brezposelnost, odpiranje prej zaprtih trgov;</li> </ul>
urbane socialne spremembe	<ul style="list-style-type: none"> <li>močnejša socialna država, univerzalne subvencije, zmerna (nadzorovana) rast mest, razmeroma homogene socialne strukture, enakopravna porazdelitev prihodka;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>omejevanje porabe socialne države, socialno polarizirana družba, revščina, marginalizacija, upadanje in staranje prebivalstva, visoka gospodarska odvisnost;</li> </ul>
spremembe v mestni upravi in zagotavljanju mestnih storitev	<ul style="list-style-type: none"> <li>prevladuje odločanje osrednje vlade, imenovani uradniki, malo avtonomije;</li> <li>sorazmerno poenotenje, zagotavlja jih država, večinoma so financirane s strani osrednje vlade, prost dostop do izobraževanja in zdravstva, naložbe v vodovodna in kanalizacijska omrežja, močno se poudarja javni prevoz;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>demokratično izvoljena, decentralizirana, razdrobljena struktura, finančno odvisna od centralnih transferjev, podjetniški pristopi k načrtovanju in trženju mest;</li> <li>privatizacija in vse večja tržna naravnost mestnih storitev, nefinanciranje socialnih storitev, rastoča neenakopravnost pri zagotavljanju dostopa do vodovodnega in kanalizacijskega omrežja ter javnega prevoza;</li> </ul>
urbane prostorske spremembe: proizvodnja, potrošnja	<ul style="list-style-type: none"> <li>prevladuje proizvodnja, spremembe so odziv na potrebe velikih državnih proizvajalcev, na urbanih območjih v skladu z načrtovalskimi normami;</li> <li>razmeroma poenoteno, dodeljevanje socialnih stanovanj, ki je domena državnih ustanov, na splošno cenovno dostopna stanovanja, zgrajena v skladu z načrtovalnimi normami, različne oblike lastništva.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>povečan odstotek opuščenih proizvodnih objektov, novi prostori za zasebne majhne in srednje velike proizvodne obrate, suburbanizacija poslovnih prostorov in maloprodaje;</li> <li>vse bolj polarizirana socialna področja in stanovanjski trgi, gentrificirane stanovanjske enklave na eni strani in problematična stanovanjska naselja na drugi, med stanovalci prevladujejo lastniki stanovanj.</li> </ul>

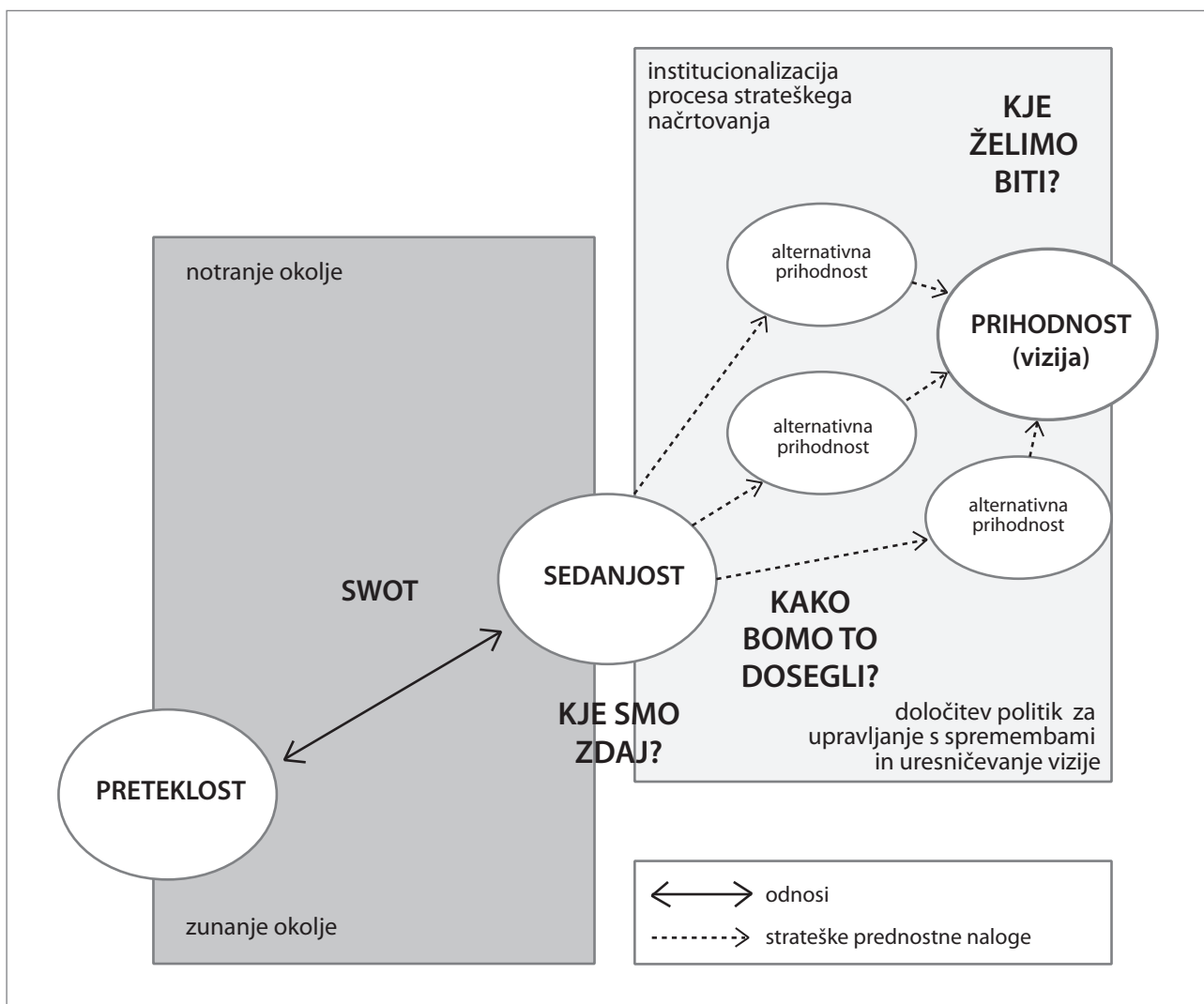
Vir: prirejeno po Sashi Tsenkovi (2006)

#### 4 Okvir strateškega prostorskega načrtovanja v posocialističnih mestih

Načrtovanje za negotovo prihodnost je zelo pomemben vidik sedanje posocialistične politike. Čeprav obstajajo očitne razlike med tem, kako trije vidiki procesa prehoda (prehoda k demokraciji, tržnemu gospodarstvu in demokratičnemu upravljanju) vplivajo na različna posocialistična mesta, ti ustvarjajo zelo poseben kontekst strateškega načrtovanja. Veliko pomembnejše so razsežnosti sprememb v zunanjem in notranjem okolju, kot tudi nepredvidljive spremembe, ki vplivajo na načrtovalske ustanove. Okvir, predstavljen na sliki 1, uporablja standardni strateški načrtovalski model, ki vzpostavlja odnose med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo za oblikovanje alternativnih strategij izvedbe načrta (Tsenkova, 2007b). Povezovanje preteklosti s sedanostjo sledi vprašanju »Kje smo zdaj?«, povezovanje sedanosti s prihodnostjo pa temelji na vprašanju

»Kje želimo biti?« (Abott, 2005). Prihodnost izraža vizijo skupnosti, ki se običajno oblikuje na podlagi posvetovanja z glavnimi deležniki, katerega namen je skleniti soglasje in zagotoviti skupno lastništvo. Med strateškim načrtovanjem se raziščejo različne alternativne prihodnosti in najustreznejšo se poskuša vključiti v strateški načrt. Določanje prednostnih nalog in oblikovanje alternativnih potekov ukrepanja v bistvu podaja odgovor na temeljno vprašanje »Kako bomo to dosegli?« (Bryson idr., 1986; Healey idr., 1997). Za oblikovanje načrtov ukrepanja je potrebno dobro razumevanje smeri razvoja in vzorcev sprememb v naravnem, grajenem, organizacijskem in družbenem okolju ter jasna definicija načinov vplivanja na proces izvajanja (Salet in Faludi, 2000).

Pri okviru je upoštevano, da načrtovanje kot naprej usmerjena dejavnost, ki jo poganja prihodnost, selektivno analizira dejavnike preteklosti in sedanosti (Friedman, 1987). Načrtovalci pogosto predvidevajo, da bodo naravni, gospodarski, družbeni in politični procesi, ki so povezovali pretekle dogodke, povezo-



Slika 1: Strateško načrtovanje v kontekstu prehoda (vir: prirejeno po Sashi Tsenkovi, 2007b)

vali tudi sedanjost s prihodnostjo. Poznavanje prihodnosti pri načrtovanju pogosto ni zadostno in negotovost je glavna omejitev v notranjem in zunanjem okolju (Abbott, 2005). Poleg tega poteka načrtovalski proces v zunanjem okolju; ti kontekstualni vplivi pomembno vplivajo na proces odločanja in izbiro strateških prednostnih nalog. Idejni okvir loči te stopnje strateškega načrtovalskega procesa: analiza SWOT, izbira najpomembnejših tem/prednostnih nalog ter razvoj ciljev in strategij na najpomembnejših prednostnih področjih (Kaufman in Jacobs, 1987). Ker je institucionalizacija procesa pomemben dejavnik, okvir odkriva pomen formalnih prizorišč (na primer strateške načrtovalske skupine in najpomembnejši nosilci odločanja) za predstavitev sedanjih prednosti in pomanjkljivosti in oblikovanje prihodnjih strateških ukrepov (Albrechts idr., 2001).

Treba je opozoriti, da je okvir oblikovan kot odgovor na nekatere enkratne izzive strateškega načrtovanja v posocialističnih mestih. Spremembe v zunanjem okolju so veliko bolj dramatične in revolucionarne, če so povezane s prehodom k demokraciji in tržnemu gospodarstvu (Thomas, 1998; Buckley in Tsenkova, 2001). Kljub raznolikosti rezultatov tega dvojnega prehoda držav in mest so povezave med preteklostjo in sedanjostjo manj izrazite, sposobnost določanja prihodnosti pa je manj obetavna. Na obseg načrtov ukrepanja pomembno vpliva še en, manj znan vidik prehoda – »tiha revolucija«, povezana z decentralizacijo in s prenosom pristojnosti in odgovornosti na lokalno upravo (Tsenkova, 2006). Za izvedbo strateških načrtov nova medvladna institucionalna ureditev in finančni centralni/lokalni odnosi zahtevajo zagotovitev širše podpore (Maier, 2000; Tosics, 2003). Uresničevanje alternativnih prihodnosti je veliko težje zaradi negotovosti glede odločitev oblasti, organizacij, podjetij in posameznikov v nemirnem okolju posocialističnih mest. Spreminja se tudi notranje okolje, kar se kaže v hitrem prilagajanju fizične, gospodarske in politične zgradbe mesta (Nedovic-Budic, 2001).

V posameznih študijah primerov je okvir uporabljen za analizo glavnih stopenj/faz v strateškem prostorskem načrtovanju. Ponuja vpogled v razvoj institucionalnih kapacitet/prizorišč, ki lahko sprožijo in podprejo ta proces. Ta institucionalizacija je nato povezana z opredelitvijo glavnih mejnikov v procesih strateškega načrtovanja in z vsebinskimi analizami glavnih tematskih sklopov načrtov.

## 5 Proces strateškega načrtovanja

Strateški načrti so se v glavnih mestih posocialistične Evrope začeli razvijati sredi devetdesetih let, pogosto s pomočjo sponzorjev.<sup>[1]</sup> Širši cilj teh pobud je ustvariti trajnostne, dolgoročne koristi za mestne prebivalce, hkrati pa izboljšati konkurenčnost lokalnega gospodarstva in razvoj demokratičnega, samozadostnega občinskega upravnega sistema. Strateški načrti spodbujajo oblikovanje vizije prihodnjega razvoja mesta z jasno

opredeljenimi cilji in ukrepi na prednostnih področjih. To so dokumenti dolgoročne politike s časovnim razponom od deset do petnajst let. Edina izjema je Budimpešta, saj spodbuja vizijo za naslednjih trideset do štirideset let.<sup>[2]</sup> Proces strateškega načrtovanja je pogosto razdeljen na štiri faze ali pet faz, ki so opredeljene v preglednici 2. Proces je zelo dolgotrajen, zlasti v primeru Budimpešte, in vključuje več ponovitev za potrditev strateških prednostnih nalog, ciljev in ustreznih oblik delovanja. Javna posvetovanja in različni predlogi strokovnjakov in predstavnikov mestne uprave so vključeni v proces za doseganje soglasja o različnih razvojnih scenarijih in osnutkih strateškega načrta.

V šestih procesih strateškega načrtovanja, predstavljenih v tem prispevku, je mogoče razbrati ta vzorec:

- *Organizacija procesa in analiza*  
Dogovoru o procesu strateškega načrtovanja po navadi sledi analiza notranjega in zunanjega okolja. Poudarek je na zadevah, povezanih s konkurenčno prednostjo mesta, z njegovim gospodarstvom ter s socialnimi in prostorskimi spremembami, in na sektorskih zadevah, povezanih z infrastrukturo, s stanovanji in z novogradnjami. Sledi analiza SWOT in opredelitev najpomembnejših zadev in prednostnih nalog (Praga, Vilna, Sankt Peterburg in Sofija).
- *Oblikovanje vizije skupnosti*  
Analiza SWOT pomaga opredeliti najpomembnejša vprašanja in prednostne naloge ter oblikovati vizijo, pogosto ob široki podpori deležnikov (Riga, Vilna in Sofija). Na tej stopnji je pogosto potrebna vmesna odobritev vizije s strani najvišjih mestnih oblasti.
- *Oblikovanje strateških načrtov*  
Prvi osnutki vključujejo povzetek analize SWOT in določajo hierarhični sistem strateških ciljev in prednostnih nalog delovanja. Strateški načrt se nadalje izboljša z oblikovanjem soglasja med prebivalci mesta, deležniki in razvojnimi partnerji o najpomembnejših ciljih in prednostnih nalogah. Sodelovanje javnosti je omogočeno na različne načine – s konferencami (Budimpešta, Sankt Peterburg, Vilna), z anketami, javnimi srečanji, okroglimi mizami in dnevi odprtih vrat<sup>[3]</sup> (Riga, Sofija, Praga).
- *Popravki, preverjanje, razvijanje načrtov ukrepov in izvajanja*  
Pripravljena sta drugi (v primeru Budimpešte četrta in peti) osnutek strateškega dokumenta in matrica programa dejavnosti z merljivimi cilji, ki podpirajo glavne cilje, ter poslana v pregled najpomembnejšim deležnikom. Na tej stopnji se nekatera mesta odločijo za strokovni pregled in mnenje (Sankt Peterburg, Sofija, Praga) in ne za splošno posvetovanje z javnostjo (Riga, Vilna). Pomembna razlika je tudi pri matrici ukrepov, ki je del strateškega načrta. V Pragi, Vilni in v določeni meri v Sofiji so določili posebno ustanovo, odgovorno za izvedbo ukrepov

in pripadajoče proračune, zaradi česar je nadzor bolj obvladljiv.

- *Potrditev in izvajanje strateških načrtov*  
Proces strateškega načrtovanja se konča tako, da strateški načrt potrdi občinski svet, čeprav je iz dokumentov razvidno, da so pričakovani še poznejši popravki in da se lahko med izvajanjem izbor strateških prednostnih nalog še dopolni.

Treba je opozoriti, da strateški načrti kot dolgoročne mestne razvojne vizije pomembno vplivajo na bolj tradicionalne dokumente o rabi zemljišč/načrtu mesta (Sofija, Praga), kot tudi na regionalne strategije (Praga, Sofija in Vilna) in druga bolj operativna orodja urbanega upravljanja, kot so naložbeni programi, ki trajajo od pet do 7 let (Budimpešta, Vilna). V Rigi naj bi dolgoročna razvojna strategija delovala kot krovni dokument za ves razvojni načrt mesta (2006–2018), ki je najpomembnejši dokument politike mestnega sveta Rige ter orodje za upravljanje z mestom in nadzor nad njegovim razvojem.

## 5.1 Institucionalizacija procesa: opredelitev prizorišč

Vzpostavitev ustanov (na primer opredelitev posameznih prizorišč) se pri strateškem načrtovanju začne zgodaj. Večinoma je glavna ustanova del mestne uprave. Izjemi sta Budimpešta in Sankt Peterburg (glej preglednico 2). Vzpostavljena so formalna prizorišča, ki vodijo tematsko delo, povezano z analizo SWOT, ter obravnavajo predloge in mnenja različnih deležnikov pri strateškem načrtovanju (Tsenkova, 2002). Med najpomembnejšimi nosilci odločitev so župani mest, mestni svetniki (lokalni politiki), višji vodstveni delavci in predstavniki vodilne ustanove (ali oddelka), odgovorne za strateški načrt.<sup>[4]</sup>

Od vsega začetka so ta formalna prizorišča dopolnjena z neformalnim sodelovanjem strokovnjakov in predstavnikov ministrstev osrednje vlade, agencij, nevladnih organizacij in akademskih ustanov. Ta nekoliko hierarhična struktura postane legitimna med strateškim načrtovanjem in se razširi v poznejših krogih posvetovanj z javnostjo (v obliki delavnic, konferenc, dni odprtih vrat in podobno). Na primer, proces angažiranja je vključeval razporeditev strokovnjakov v delovne skupine v skladu s tematskimi področji, ki jih določa sofijska strategija, medtem ko je osnutek akcijskega načrta v Sankt Peterburgu pripravilo dvanajst tematskih odborov. Predloge javnosti in deležnikov ter povratne informacije občinske uprave pogosto usklajujejo svetovalci (Budimpešta, Sankt Peterburg, Sofija, Riga), vendar rezultate na koncu preverijo najpomembnejši nosilci odločitev (glej Tsenkova, 2007a). Čeprav je izvajanje naloga mestne uprave, je v več primerih vodilna strateška načrtovalska ustanova (Vilna, Riga, Praga) delovala tudi po datumu potrditve in prevzela nalogo nadzorne službe.

## 5.2 Sodelovanje javnosti

To je verjetno najzahtevnejši del procesov strateškega načrtovanja, saj se zelo razlikuje od načrtovanja med socializmom. Obravnavana mesta uporabljajo različne strategije, ki so bolj ali manj vključujoče.<sup>[5]</sup> Riga je na primer izbrala zelo odprt in demokratičen proces oblikovanja svoje vizije. Aprila 2004 se je začela javna akcija z naslovom »Oblikujmo Rigo« (ang. *I Do Riga*), ki je vključevala vprašalnike, ki so jih poslali vsem gospodinjstvom, ulične oglase, delovne zajtrke in razprave s strokovnjaki na javnih forumih.<sup>[6]</sup> V treh tednih je bilo zbranih dvanajst tisoč pisnih mnenj, če niti ne štejemo tistih, ki so jih podali strokovnjaki. Drugi krog posvetovanja z javnostjo o osnutku strategije decembra 2004 je potekal v obliki osem tednov trajajoče razstave in tematskih delavnic, v okviru katerih je bilo zbranih skoraj pet tisoč različnih predlogov in mnenj (mestni svet Rige, 2005).

Pristop v Vilni je vključeval ankete (med strokovnjaki, prebivalci in občinskimi uradniki), delovne zajtrke, seminarje in konference, katerih namen je bilo pridobivanje povratne informacije o mestnem strateškem načrtu. Da bi vodilna ustanova zbrala različna mnenja, je predstavila vizijo in načrt številnim deležnikom, vendar prebivalci niso sodelovali pri oblikovanju ciljev in načrtov delovanja.<sup>[7]</sup> Ker je bilo v proces vključenega več nadzora, je bil bolj obvladljiv in ga je bilo mogoče končati v enem letu. V Sankt Peterburgu in do neke mere v Budimpešti je bil proces sodelovanja javnosti veliko bolj formalen in namenjen predvsem strokovni javnosti. V Sankt Peterburgu so bili strateški cilji predstavljeni na konferenci s 400 udeleženci. Strateški načrt je bil sprejet po delih na sklepni konferenci leta 1997 s petnajstimi sekcijskimi zasedanji, ki se jih je udeležilo 900 ljudi.

V Budimpešti je bil vsak osnutek strateškega načrta predstavljen strokovni javnosti, pri čemer so si prizadevali pritegniti tudi lokalne politike.<sup>[8]</sup> Spomladi 2002 je bil koncept širše predstavljen na »Mestnem forumu Budimpešte«, na katerem je sodelovalo vsaj 150 ljudi. V Sofiji je približno 200 predstavnikov različnih ustanov sodelovalo na okroglih mizah ter pri glasovanju in izbiranju prednostnih nalog. Z vodenimi razpravami, glasovanjem »dotmocracy« (op. prev.: pri katerem posamezniki svoje strinjanje s postavljenimi trditvijo izrazijo tako, da s svinčnikom zapolnijo ustrezno število krogcev na obrazcu) in s poročanjem o rezultatih je bilo zagotovljeno, da so bila upoštevana različna mnenja in da je bil proces transparenten. Udeleženci so sodelovali tudi v drugem krogu posvetovanja o prednostnih nalogah in ukrepih. V vodenih razpravah v osmih krogih, posvečenih posameznim nalogam, je sodelovalo 110 strokovnjakov, da bi dosegli soglasje o sofijskem strateškem akcijskem načrtu. Vodje delovnih skupin so svoja priporočila predstavili županu in podžupanom (glej sliko 2).

Preglednica 2: Proces strateškega načrtovanja – primerjalni pregled glavnih mejnikov in ustanov

	Praga	Sankt Peterburg	Vilna	Budimpešta	Sofija	Riga
Glavni mejniki	<ul style="list-style-type: none"> <li>delavnice, analize (1995–1998)</li> <li>porazek praškega strateškega načrta odobren julija 1998</li> <li>strateške prednostne naloge in izvedbeni programi odobreni (1999–2006) junija 1999</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>metodologija in strateške prednostne naloge (oktober–december 1996)</li> <li>ratifikacija glavnih ciljev načrta in institucionalizacija (januar–marec 1997)</li> <li>dvanajst tematskih odborov oblikuje osnutke akcijskih načrtov (marec–julij 1997)</li> <li>posvetovanje in odobritev novembra 1997</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oblikovanje vizije mesta Vilna (2001)</li> <li>analiza gospodarskih in socialnih razmer</li> <li>določitev dolgoročnih prednostnih nalog za razvoj mesta, odobritev novembra 2001</li> <li>razvoj strateškega načrta mesta Vilna in javno posvetovanje (april–maj 2002)</li> <li>vzpostavitev sistema nadzora (maj 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovna analiza razvoja mesta (oktober 1997–avgust 1998)</li> <li>poudarek na stebrih koncepta (januar–oktober 1999)</li> <li>treji osnutki pripravljene s sodelovanjem javnosti (avgust 2000)</li> <li>mestni svet potrdi četrto različico, javna razprava (december 2001–april 2002)</li> <li>peta različica predstavljena mestni skupščini Budimpešte (november 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>organizacija procesa in analize (september 2000–februar 2001)</li> <li>vizija in strateške prednostne naloge (marec 2001)</li> <li>oblikovanje razvojne strategije Sofije in javno posvetovanje (junij–oktober 2001)</li> <li>oblikovanje akcijskih načrtov, posvetovanje (januar–april 2002)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analiza gospodarskih, socialnih in urbanih razmer (2003–2004)</li> <li>oblikovanje mestne vizije s pomočjo akcije, v kateri sodeluje javnost (april 2004)</li> <li>dokončan osnutek mestnega razvojnega načrta in javno posvetovanje (december 2004)</li> <li>dopolnjen osnutek mestnega razvojnega načrta (2005)</li> </ul>
Odobritev strateškega načrta	<ul style="list-style-type: none"> <li>maj 2000</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>december 1997</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>junij 2002</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marec 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marec 2003</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>marec 2003</li> </ul>
Vodilna ustanova	<ul style="list-style-type: none"> <li>razvojni urad Prage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>center Leontief in generalni svet za strateški načrt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oddelek za analize in strateško načrtovanje mestne občine Vilna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>konzorcij metropolitanskega raziskovalnega inštituta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>skupina za načrt mesta Sofija/Svetovna banka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oddelek za upravljanje z razvojnimi načrti, mestni načrtovalski urad</li> </ul>
Izvajalec (ustanova)	<ul style="list-style-type: none"> <li>mestna občina Praga, oddelek za strateško načrtovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mestna uprava Sankt Peterburga</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>oddelek za analize in strateško načrtovanje mestne občine Vilna</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mestna občina Budimpešta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mestna občina Sofija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mestna občina Riga</li> </ul>
Časovni okvir	<ul style="list-style-type: none"> <li>2015–2020</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002–2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002–2011</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030–2040</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2002–2010</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>2006–2018</li> </ul>
Vpliv na pomembne dokumente mestnega upravljanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>strategija praške regije, sprejeta leta 1999</li> <li>načrt rabe zemljišč</li> <li>sektorski koncepti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>akcijski načrt, ki naj bi ga izvedla mestna uprava</li> <li>zakonodajni ukrepi za zagotovitev izvajanja ukrepov strateškega načrta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>infrastrukturni naložbeni programi</li> <li>sektorski koncepti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>finančni načrti (sedemletni)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>načrt mesta Sofija 2020, regionalni načrt sofijskega okraja (2006–2010)</li> <li>infrastrukturni naložbeni program</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>dolgoročna razvojna strategija do leta 2025, razvojni program (2006–2013)</li> <li>celostni načrt, vključno z gradbenimi predpisi (2006–2018)</li> </ul>
Oblikovanje sklopne vizije	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in različne oblike javnega sodelovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>večinoma stokovnjaki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>predlogi velikega števila deležnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in različne oblike javnega sodelovanja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>predlogi velikega števila deležnikov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>predlogi velikega števila deležnikov</li> </ul>
Oblikovanje strateških načrtov	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in predlogi javnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in višji vodstveni delavci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in javno posvetovanje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in določeni predlogi širše javnosti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>stokovnjaki in veliko število predlogov/podirditev javnosti</li> </ul>
Sponzorska pomoč	<ul style="list-style-type: none"> <li>mednarodno sodelovanje z Veliko Britanijo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>mednarodno sodelovanje z Evropsko unijo</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Svetovna banka/zveza mest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svetovna banka/zveza mest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svetovna banka/zveza mest</li> </ul>

Vir: Tsenkova (2007a)





**Slika 2:** Javno posvetovanje in predstavitev prednostnih nalog med strateškim načrtovanjem v Sofiji, ki ga je podprla Svetovna banka (foto: Sasha Tsenkova).

Poleg tega sta bili opravljeni dve reprezentativni anketi, v kateri so bila vključena mnenja podjetij in prebivalcev (Zeijlon idr., 2002). Posvetovanja so zbudila veliko zanimanja in glede na to, da sodelovanje javnosti v preteklosti ni bilo običajna praksa, so bila opisana kot uspešna metoda spreminjanja tradicionalnih hierarhičnih odnosov in komunikacijskih poti med lokalno vlado, nevladnimi organizacijami in državljani. Kljub najboljšim namenom pa je v splošnem težko doseči soglasje in uskladiti različne interese, zlasti na ravni akcijskih načrtov in proračunov.<sup>[9]</sup>

## 6 Vsebina načrta: vizije trajnostnih mest

### 6.1 Vizije

Vizionarski pristop je fleksibilnejši način soočanja z negotovim svetom. Vizije samo grobo določajo posamezno strategijo, zato je treba posamezne podrobnosti še dodelati (Mintzberg, 1994). V posocialističnem kontekstu negotovosti na gospodarskem, političnem in socialnem področju je treba vizije povezati s sedanostjo, in sicer na podlagi dobrega razumevanja silnic, ki določajo mogoče alternative v prihodnosti. Čeprav je ta proces nedvomno zelo zahteven, mestne vizije, predstavljene v sklopu strateških načrtov šestih mest, razkrivajo prizadevanja za njihovo umestitev na evropski oder cvetočih in privlačnih krajev. Riga je predstavljena kot mesto priložnosti za vsakogar, kot pripravno in udobno mesto ter kot metropolitansko mesto, ki je raznoliko in učinkovito vodeno. Vilna je v viziji opisana kot mesto samozavesti in pred kratkim pridobljenega blagostanja: »Vilna – glavno mesto Litve, najsodobnejše mesto Srednje in Vzhodne Evrope, mednarodno politično, poslovno, znanstveno in kulturno središče« (uprava mestne občine Vilna, 2003: 2). Vizija Sankt Peterburga opisuje mesto kot rusko okno v Evropo in kulturno prestolnico z odprtim gospodarstvom, ki prebivalcem ponuja trajno izboljšanje kakovosti življenja (glej sliko 3). Podobno je Sofija v viziji opisana kot »prestonica Balkana, mesto s konkurenčnim gospodarstvom in trajnostno gospodarsko rastjo, z visoko kakovostjo življenja, privlačno za podjetja, prebivalce in turiste« (Zeijlon idr., 2002: 5). V teh mestnih vizijah se močno poudarjajo konkurenčnost, gospo-

darska rast in prizadevanja za dvig kakovosti življenja z izboljšanjem infrastrukture, stanovanj, prevoza in izobraževanja.

### 6.2 Tematski sklopi strateških načrtov

Kljub posebnim značilnostim vsakega mesta in njegovim gospodarskim, naravnim, družbenim in kulturnim potencialom je v hierarhični strukturi ciljev in prednostnih nalog strateških načrtov mogoče določiti več tematskih sklopov: konkurenčnost, gospodarstvo, družba in urbano okolje. Čeprav se izzivi, ki se jih je treba lotiti, in prednostne naloge zelo prekrivajo, so načrti strukturno zasnovani na tej grobi tematski klasifikaciji. Medsebojno povezanost tematskih sklopov je mogoče najbolje ponazoriti s predstavitvijo strateških prednostnih ciljev Rige (slika 4).

### 6.3 Strateški cilji in naloge

Strateški načrti določajo različne strateške cilje in posebne ukrepe. Cilji so zasnovani na prednostih in priložnostih, opredeljenih z analizo SWOT, ter vzpostavljajo okvir za strateško in operativno odločanje. V matrici v preglednici 3 so primerjani strateški načrti Prage, Vilne, Rige, Sofije in Sankt Peterburga. Strateški razvojni koncept Budimpešte iz leta 2003 je bil izključen iz te analize, ker obsega osem strateških ciljev, od katerih je vsak sestavljen iz od treh do sedmih splošnih ciljev (skupno 39), ti pa so nadalje razdeljeni na podrobnejše cilje. Da raznolikost vsebine načrta ne bi bila preveč poenostavljena, se analiza osredotoča na podobnosti pri izbiri glavnih in strateških ciljev in ne na nianse in/ali razlike. Mogoče velja podobnosti pripisati že omenjeni skupni zapuščini posocialističnih mest in vplivu večkratnih prehodov (k tržnemu gospodarstvu, demokraciji in pluralističnemu upravljanju).

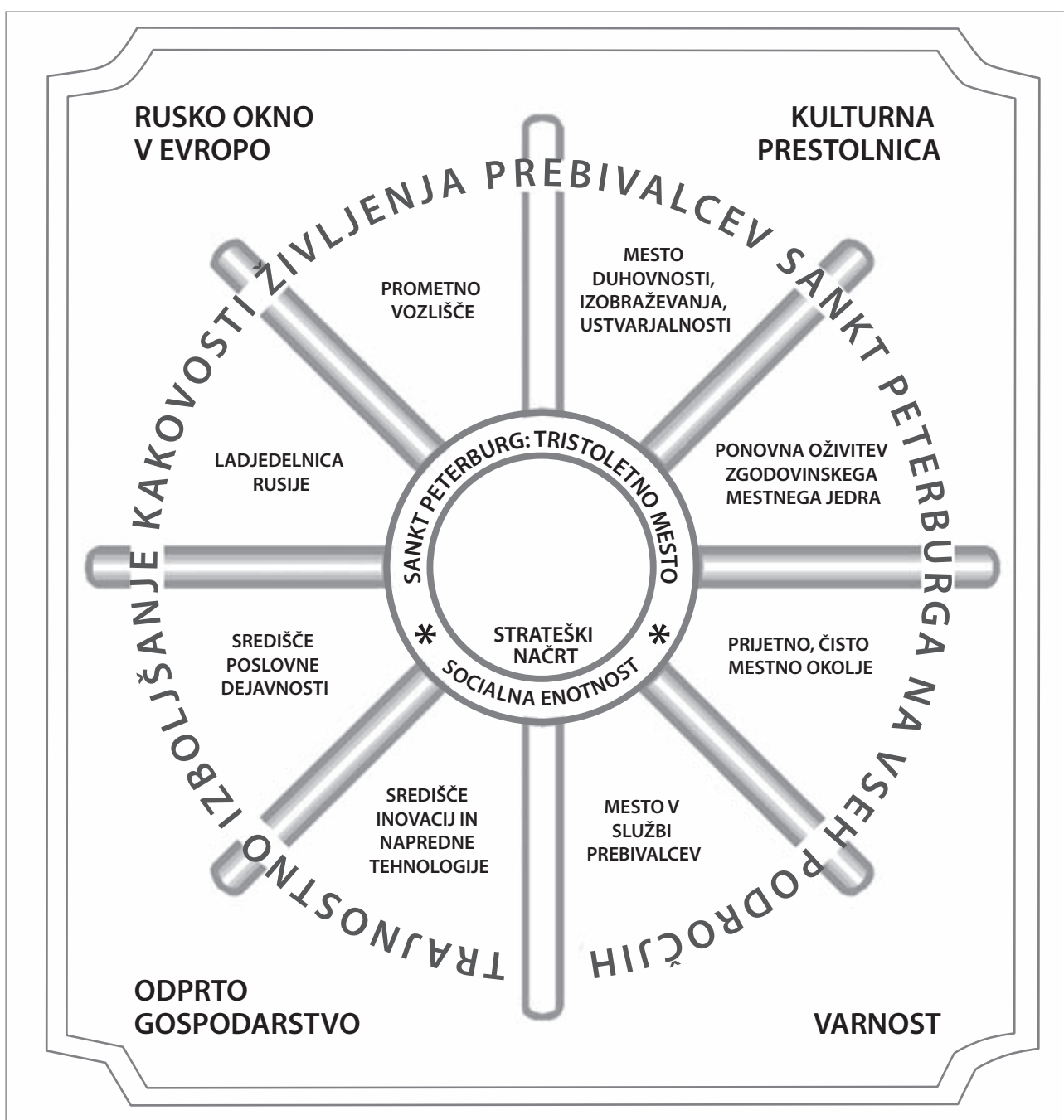
Na gospodarskem področju se poudarjata pospešena rast lokalnega gospodarstva in hkratno spopadanje z dvojnimi problemom stagnacije na trgih dela in premika h gospodarstvu, ki temelji na storitvah (oziroma znanju v primeru Vilne). Mestne oblasti naj bi omogočile rast zasebnega sektorja z agresivnejšim oglaševanjem mesta pri nacionalnih in mednarodnih vlagateljih in s širšo strategijo razširjanja poslovnih in nepremičninskih naložbenih priložnosti. V načrtih za Sofijo, Vilno, Prago in Sankt Peterburg se zlasti poudarjajo promocija kraja (razširjanje ustreznih informacij o glavnih virih, proizvodih, prostorih in storitvah) in »notranje naložbene« strategije. Strateške prednostne naloge na gospodarskem področju se osredotočajo na razvoj veščin in znanja (Sofija, Vilna, Riga) ter tudi na obstoječe industrijske kapacitete (Sankt Peterburg, Riga), da bi opredelile konkurenčnost lokalnega gospodarstva in njegovo sposobnost pritegniti nove gospodarske dejavnosti. Med gospodarskim prilagajanjem je za ta mesta izziv in priložnost, da ustvarijo ozračje, ki spodbuja prestrukturiranje in

modernizacijo gospodarstva in prispeva k pravični rasti. Gospodarska komponenta strateških načrtov je tesno povezana s prednostnimi nalogami, katerih cilj je ohraniti gospodarski položaj mest (Praga, Vilna, Sankt Peterburg, Sofija).

Čeprav analiza SWOT poudarja visoko koncentracijo sedežev podjetij in visoko kvalificirane delovne sile (glej na primer Egedy in Kovács, 2010) ter razmeroma visoko kakovost življenja, se v načrtih opozarja na pomen nujnih ukrepov za izboljšanje mestne infrastrukture (Riga, Vilna) in upravljanja mest (Praga, Sofija), da bi ohranili raven konkurenčnosti. Druge prednostne

naloge so povezane z ugodnejšim poslovnim ozračjem (Sankt Peterburg) in oglaševanjem mest (Praga, Vilna).

Na socialnem področju so glavne težave povezane z vse višji mi poslovnimi in življenjskimi stroški, neustrezno kakovostjo življenja v obstoječih stanovanjskih soseskah ter dostopnostjo delovnih mest, trgovin in rekreacije. Načrti predvidevajo reševanje teh izzivov s posebnim poudarkom na izboljšanju socialnih služb (Sofija) in naložb v izobraževanje (Riga, Vilna, Sankt Peterburg) ter s splošnimi ukrepi za povečanje priložnosti za lokalno prebivalstvo (Praga).



Slika 3: Vizija Sankt Peterburga (vir: generalni svet za Sankt Peterburg, 1998)

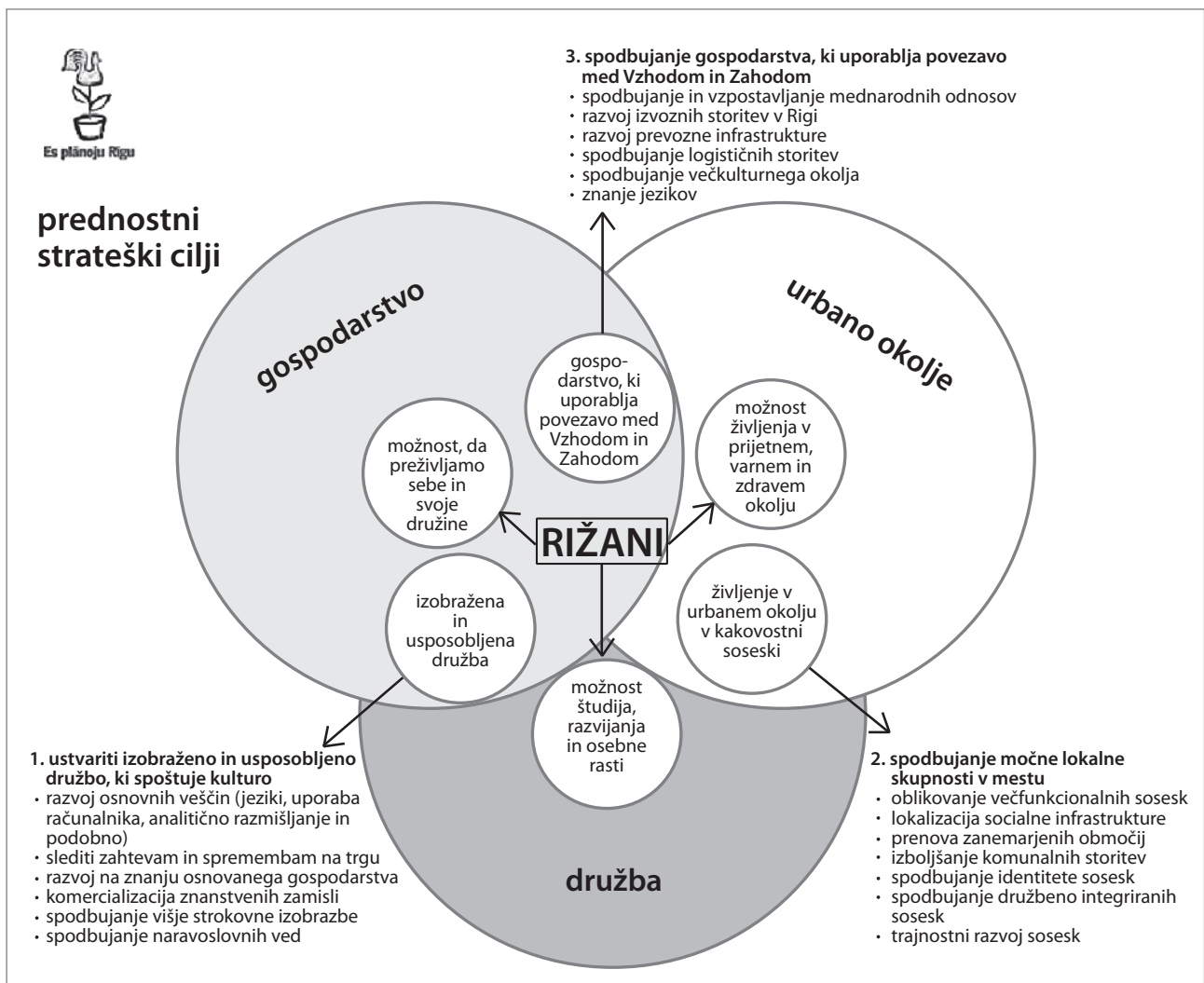
V skladu s tem so v strateških načrtih – v delu, ki obravnava strukturo mest – poudarjeni ti cilji: (a) vlaganje v infrastrukturo za izboljšanje kakovosti storitev (Praga, Vilna, Sankt Peterburg); (b) ustvarjanje uravnotežene, policentrične prostorske zgradbe za krepitev trajnostnih priložnosti (Praga in Sofija; glej na primer Doytchinov, 2004); (c) izboljšanje kakovosti življenja v obstoječih mestnih središčih in stanovanjskih predelih (Sankt Peterburg, Riga, Praga; glej na primer tudi Csanádi idr., 2010) in (d) spodbujanje trajnostne rabe okoljskih virov (Praga, Sofija). Podobno cilji učinkovitejšega prevoznega sistema podpirajo sklop ukrepov in programov v Rigi, Vilni in Pragi.<sup>[10]</sup>

Prispevek je prekratek za podrobno vsebinsko analizo široke palete ukrepov in programov v vsakem tematskem sklopu. Čeprav včasih povezave niso jasne, načrti razmeroma jasno razkrivajo odnose med obstoječimi prednostmi in priložnostmi, ki jih je pokazala analiza SWOT, ter glavnimi in strateškimi cilji v teh načrtih (služba za mestni razvoj Prage, 2000). Tipična hierarhična struktura matrice uresničevanja ciljev je mogoče

najbolje predstavljena v strateških načrtih Vilne, Prage in Sankt Peterburga. Akcijski načrti nadalje določajo praktične ukrepe in specifične časovne razporede njihovega izvajanja za doseganje zadanih ciljev.



Slika 5: V strateškem načrtu Rige so predvideni trajnostna rast in razvoj ter hkratna ponovna oživetev stanovanjskih sosesk iz sovjetske dobe in starega mestnega jedra (foto: Sasha Tsenkova).



Slika 4: Strateški cilji mestnega razvojnega načrta Rige (vir: mestni svet mestne občine Riga, 2005)

**Preglednica 3:** Matrica tem, ciljev in prednostnih nalog strateških načrtov

	Praga	Sankt Peterburg	Vilna
Glavni cilji/ prednostne naloge	<ul style="list-style-type: none"> <li>postati uspešno, konkurenčno mesto s cvetočim gospodarstvom</li> <li>izboljšati kakovost življenja in postati privlačna, uravnotežena skupnost</li> <li>ustvariti urbano okolje visoke kakovosti ob spoštovanju trajnostnega razvoja, posodobiti prometno infrastrukturo</li> <li>izboljšati upravljanje mesta in delovanje mestne uprave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ustvariti ugodno življenjsko okolje</li> <li>ustvariti ugodno kulturno in industrijsko okolje</li> <li>povezati mesto s svetovnim gospodarstvom</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>izboljšati mednarodno konkurenčnost Vilne</li> <li>razviti novo gospodarstvo</li> <li>ustvariti napredno družbo</li> <li>razviti prometno infrastrukturo</li> </ul>
Konkurenčnost	<p><b>Izboljšati upravljanje mesta in delovanje mestne uprave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>izboljšati administrativno učinkovitost, zagotoviti sodelovanje javnosti pri reševanju mestnih zadev</li> <li>okrepiti položaj Prage v državni javni upravi</li> </ul>	<p><b>Ustvariti ugodno poslovno ozračje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>odpraviti omejitve za podjetja</li> <li>zmanjšati davčno breme</li> <li>razviti nepremičninski trg, prenoviti urbanistične predpise</li> <li>razviti trg dela, izboljšati mobilnost delovne sile, zagotoviti pogoje za prekvalificiranje in dodatno usposabljanje</li> <li>preusmeriti finančne vire k naložbam v realno gospodarstvo</li> </ul>	<p><b>Izboljšati konkurenčnost Vilne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>okrepiti njen pomen glavnega in strateško privlačnega mesta</li> <li>oblikovati podobo Vilne kot ekonomije znanja</li> <li>izboljšati urbano podobo mesta in bolje izkoristiti njegove posebne značilnosti</li> </ul>
Gospodarstvo	<p><b>Postati uspešno in konkurenčno mesto s cvetočim gospodarstvom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>izkoristiti potencial mesta za zagotovitev konkurenčnega gospodarstva in blagostanja</li> <li>razviti Prago v pomemben del nove Evrope</li> <li>zagotoviti gospodarsko dejavnost v skladu s potencialom mesta</li> </ul>	<p><b>Vključitev v svetovno gospodarstvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>izboljšati zunanjo trgovino in promet</li> <li>okrepiti konkurenčno proizvodnjo</li> <li>promovirati Sankt Peterburg na kulturnih in turističnih trgih</li> <li>razviti dejavnosti na področju znanosti, izobraževanja in inovacij</li> </ul>	<p><b>Razviti novo gospodarstvo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ustvariti ugodne pogoje za razvoj ekonomije znanja</li> <li>zagotoviti ugodno poslovno in naložbeno okolje</li> </ul>
Družba/blagor prebivalcev	<p><b>Izboljšati kakovost življenja in postati privlačna in uravnotežena skupnost</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>okrepiti tradicionalni položaj Prage kot izobraževalnega in kulturnega središča</li> <li>izboljšati stanovanja</li> <li>spodbujati varnost</li> </ul>	<p><b>Vzpostaviti ugodno družbeno okolje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>vzpostaviti stabilno družbeno okolje</li> <li>razviti izobraževalni, kulturni in intelektualni potencial prebivalcev Sankt Peterburga</li> <li>pospešiti reševanje stanovanjske problematike, prenoviti sistem vzdrževanja stanovanj</li> <li>prestrukturirati upravljanje z javnim prevozom in vzdrževanjem cest</li> <li>izboljšati kakovost mestne in regionalne uprave</li> </ul>	
Urbano okolje	<p><b>Ustvariti urbano okolje visoke kakovosti ob spoštovanju trajnostnega razvoja; posodobiti prometno infrastrukturo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>postopoma izboljšati mestno okolje na vseh področjih</li> <li>trajnostna oskrba z energijo in materiali</li> <li>razvoj, ki spoštuje kulturno in zgodovinsko dediščino</li> <li>ustvariti privlačen, integriran sistem javnega prometa</li> <li>zanesljiv sistem oskrbe s pitno vodo</li> </ul>	<p><b>Izboljšati urbano okolje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ponovno oživiti zgodovinsko mestno jedro</li> <li>oblikovati območja dinamične urbane prenoje</li> <li>razviti prometno omrežje in glavne ceste v središču mesta in predmestjih</li> <li>razviti komunalno infrastrukturo</li> <li>izboljšati stanje okolja</li> </ul>	<p><b>Razviti prometno infrastrukturo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>zagotoviti dobre mednarodne in zunanje prometne povezave</li> <li>zagotoviti uravnotežen razvoj sistema mestnega prevoza</li> <li>posodobiti tehnične storitve</li> </ul>

Preglednica 3: (nadaljevanje)

	Sofija	Rīga
Glavni cilji/ prednostne naloge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izboljšati konkurenčnost gospodarstva mesta</li> <li>• vlagati v mestne storitve in jih izboljšati (infrastruktura in socialni programi)</li> <li>• izboljšati kakovost grajenega okolja</li> <li>• izboljšati upravljanje mesta in finance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ustvariti izobraženo, usposobljeno družbo, ki spoštuje kulturo</li> <li>• spodbujati močne lokalne skupnosti v mestu</li> <li>• spodbujati gospodarstvo, ki uporablja povezave med Vzhodom in Zahodom</li> </ul>
Konkurenčnost	<p><b>Izboljšati mestne finance in upravljanje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• usposobiti mesto za oblikovanje zanesljivih finančnih napovedi in načrtovanje z vzpostavitvijo stabilnega in predvidljivega sistema medvladnih finančnih odnosov</li> <li>• izboljšati organizacijo občinske uprave</li> <li>• izboljšati notranjo učinkovitost</li> <li>• izboljšati komunikacijo s prebivalci in odzivanje nanje</li> </ul>	
Gospodarstvo	<p><b>Izboljšati konkurenčnost gospodarstva mesta</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ohraniti gospodarsko rast z ustvarjanjem ugodnega poslovnega ozračja</li> <li>• razširiti gospodarsko bazo</li> <li>• izkoristiti človeške vire mesta</li> <li>• oblikovati partnerstva v podporo lokalnemu gospodarstvu</li> </ul>	<p><b>Spodbujati gospodarstvo, ki uporablja povezave med Vzhodom in Zahodom</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spodbujati in vzpostavljati mednarodne odnose</li> <li>• razviti izvozne storitve v Rigi</li> <li>• razviti prevozno infrastrukturo</li> <li>• spodbujati logistične storitve</li> <li>• spodbujati večkulturno okolje</li> </ul>
Družba/blagor prebivalcev	<p><b>Izboljšati mestne storitve</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• vlagati v infrastrukturo za izboljšanje kakovosti storitev (javno ogrevanje, vodovod in kanalizacija, mestni prevoz)</li> <li>• izboljšati socialne storitve, zdravstvo, izobraževanje, socialna pomoč</li> </ul>	<p><b>Ustvariti izobraženo, usposobljeno družbo, ki spoštuje kulturo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• razviti osnovne veščine</li> <li>• slediti zahtevam in spremembam na trgu;</li> <li>• razviti gospodarstvo, ki temelji na znanju</li> <li>• komercializirati znanstvene zamisli</li> <li>• spodbujati višjo strokovno izobrazbo</li> <li>• spodbujati naravoslovne vede</li> </ul>
Urbano okolje	<p><b>Izboljšati grajeno okolje</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustvariti uravnoteženo prostorsko strukturo, da bi izboljšali trajnostne priložnosti</li> <li>• ohraniti vitalnost mestnega središča</li> <li>• oživiti obstoječa sekundarna središča</li> <li>• izboljšati kakovost življenja v obstoječih stanovanjskih predelih</li> <li>• spodbujati trajnostno rabo okoljskih virov</li> </ul>	<p><b>Spodbujati močne lokalne skupnosti v mestu</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ustvariti večfunkcionalne soseske z ustrezno socialno infrastrukturo</li> <li>• prenoviti zanemarjena območja</li> <li>• spodbujati identiteto sosesk in družbeno integrirane soseske</li> <li>• trajnostni razvoj sosesk</li> </ul>

Vir: analiza strateških načrtov avtorice

## 7 Sklep: Potovanje na neznano ozemlje strateškega prostorskega načrtovanja

Načrtovanje negotove prihodnosti je zelo pomemben vidik sedanje posocialistične politike in dragocen vir znanja. Seveda je pomembno za načrtovalce in oblikovalce politike, ki poskušajo

uporabiti standardne politične opcije, uspešne načrte in institucionalne strukture, ki so bili v države v prehodu preneseni iz Zahodne Evrope ali drugih regij. Čeprav obstajajo očitne razlike v tem, kako trije vidiki procesa prehoda – prehod k demokraciji, tržnemu gospodarstvu in demokratičnemu upravljanju – vplivajo na posocialistična mesta, ti vzpostavljajo zelo drugačen in mogoče poseben kontekst strateškega načrtovanja. Razsežnosti sprememb v zunanjem in notranjem okolju in nepredvidljive spremembe, ki vplivajo na načrtovalske ustano-

ve, so veliko pomembnejše. Ta očitna kompleksnost ustvarja posebne izzive za načrtovalce, zaradi česar so tradicionalne povezave med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo manj izrazite in predvidljive.

V iskanju novih načrtovalskih paradigem in prožnejših pristopov k urbanizmu so občine posocialističnih mest strateško načrtovanje privzele kot način, na katerega je mogoče prebivalce, poslovno skupnost in različne deležnike vključiti v oblikovanje vizije prihodnosti. Na podlagi izkušenj šestih glavnih mest – Prage, Sankt Peterburga, Vilne, Sofije, Budimpešte in Rige – so v raziskavi orisane bistvene značilnosti procesa (načrtovanja) in proizvoda (strateškega načrta). S pomočjo okvira strateškega prostorskega načrtovanja v kontekstu hitrih gospodarskih, socialnih in upravnih sprememb je v raziskavi podana ocena rezultatov procesa s posebnim poudarkom na vsebini in metodah v kompleksni resničnosti načrtovanja. Okvir uporablja klasični strateški načrtovalni model, ki vzpostavlja odnose med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo za oblikovanje alternativnih strategij za uresničitev načrta, vendar v veliko bolj nestabilnem in nepredvidljivem institucionalnem okolju.

Proces strateškega prostorskega načrtovanja ne sledi že začrtani poti, temveč v splošnem vključuje te stopnje: (a) pregled okolja, (b) določitev najpomembnejših tem, (c) oblikovanje izjav o poslanstvu ali splošnih ciljev, (d) izvedba zunanjih in notranjih analiz, (e) razvoj ciljev in strategij v povezavi z vsako temo, (f) razvoj izvedbenega načrta za posamezne strateške ukrepe in (g) nadzor položaja in posodabljanje (Kaufman in Jacobs, 1987; Albrechts idr., 2001). Najpomembnejša sestavina strateškega prostorskega načrta je analiza SWOT kot osnova za oblikovanje strategij delovanja za doseganje ciljev na prednostnih področjih. Druga značilnost je poudarek na ukrepih, izvedbi in rezultatih. Sposobnost sodelovanja posameznih ustanov med procesom strateškega načrtovanja naj bi izboljšala učinkovitost izvedbe. To institucionalizacijo (oblikovanje prizorišč) lahko med procesom strateškega načrtovanja sproži načrtovalska skupina, kar lahko pripomore k oblikovanju forumov, ki omogočajo vzpostavitev dialoga, odločanja in sodelovanja. John Bryson idr. (1986) ločujejo med tremi različnimi prizorišči strateškega načrtovanja: za najpomembnejše nosilce odločitev, strateško načrtovalsko skupino in strateške delovne skupine. Formalna prizorišča se lahko dopolnijo z neformalnimi, ki vključijo nove ljudi, povezave, omrežja in zamisli, ter tako omogočajo oblikovanje strateških prednostnih nalog in pristopov (Albrechts idr., 2001).

Zaradi skope literature o načrtovanju v državah v prehodu v splošnem in podrobneje o strateškem načrtovanju lahko spoznanja, pridobljena s temi izkušnjami, prispevajo k boljšemu razumevanju urbane preobrazbe posocialističnih mest in kompleksne resničnosti načrtovanja. V tem kontekstu je

lahko analiza SWOT pomembnejša kot način vzpostavljanja najpomembnejših povezav med preteklostjo, sedanostjo in prihodnostjo. Čeprav ima lahko ta tehnični, racionalni pristop svoje omejitve, je najpomembnejši pri vzpostavljanju okvira za posamezne stopnje udeležbe med strateškim načrtovanjem. Nadalje, institucionalizacija strateškega načrtovanja je lahko še zahtevnejša, če je predvideno obsežno posvetovanje, ki naj bi zagotovilo legitimnost, ustrezno zastopanost in raznolikost predlogov in mnenj. Za načrtovalsko prakso v posocialističnih mestih je značilna velika odvisnost od načrtovanja fizične rabe zemljišč, posvetovanja z javnostjo pa so po navadi redka. To so pomembne pomanjkljivosti pri oblikovanju procesa strateškega načrtovanja.

Procesi strateškega načrtovanja v navedenih šestih mestih so vzpostavili skupno vizijo prihodnosti mest ter okvir za učinkovitejša načrtovanja politik in naložb. Proces je podlaga za medresorsko koordinacijo ter vzpostavitev strateških partnerstev in povezav z osrednjo vlado, s podjetji in z nevladnimi organizacijami. Njegove ciljno usmerjene razvojne prednostne naloge povezujejo gospodarske, socialne, prostorske in finančne cilje, pri čemer postanejo jasne nekatere začetne odločitve v zvezi s strateškimi prednostnimi nalogami. Pri sodelovanju deležnikov v strateškem procesu gre za »iskanje skupne vizije«, katerega cilj je razviti javno lastništvo in podporo.

Pri razmišljanju o nekaterih prednostih in pomanjkljivostih procesa je treba upoštevati več vprašanj. Prvič, izbira strateških ciljev je odvisna od prednosti hierarhičnih ureditev v strateškem načrtovanju in močnega vodstva, kar omogoča, da se cilji določijo na najvišji ravni (zlasti v Sankt Peterburgu, Sofiji in Vilni) ter nato razvijejo v podrobnejše politike in izvedbene strategije na nižjih ravneh. Drugič, proces omogoča upoštevanje alternativ na podlagi analitičnega dela (SWOT) in oblikovanje okvira za bolj integrirano odločanje v obliki sodelovanja (Vilna, Praga, Sofija). Tretjič, vzpostavlja boljše in bolj transparentne odnose med občinskimi uradniki, politiki in njihovimi volilnimi enotami (Budimpešta, Sankt Peterburg, Praga). Institucionalna struktura in delovne skupine ali tematski odbori združujejo formalne in neformalne ustanove, pri čemer strokovnjaki prevzamejo vodilno vlogo, in omogočijo oblikovanje partnerstev. Kljub tem prednostim je proces sodelovanja poln izzivov in tveganj. V okviru njega se ustvari ogromno informacij, ki pa niso vedno usklajene (Budimpešta, Riga, Sofija). Težko je doseči soglasje in uskladiti različne interese, zlasti na ravni akcijskih načrtov in proračunov. Vzajemno zaupanje, vključenost in partnerstvo so najpomembnejši za legitimnost procesa sodelovanja, vendar je njihovo razvijanje in oblikovanje dolgotrajno.

Čeprav v prispevku ni podana podrobna vsebinska analiza pisane palete ukrepov in programov v vsakem tematskem sklopu, se

opozarja na podobnosti in razlike med prednostnimi nalogami na treh področjih: na gospodarskem in socialnem področju ter na področju grajenega okolja. Mesta so izkoristila svoje enkratne prednosti in priložnosti, ugotovljene z analizo SWOT, da bi določila strateške cilje, predstavljene v načrtih. Tipična hierarhična struktura matrice doseganja ciljev je najbolje ponazorjena v strateških načrtih Vilne, Prage in Sankt Peterburga. Obseg, v katerem je strateško načrtovanje vključeno v repertoar instrumentov upravljanja mest, se večinoma razlikuje. Praga in Vilna nadaljujeta z rednim posodabljanjem akcijskih načrtov v skladu s proračuni glavnih mest, medtem ko je vzdržnost načrtovalskih prizadevanj v drugih mestih manj izrazita (Riga in Sofija) ali pa je sploh ni (Budimpešta in Sankt Peterburg). Najpomembnejša razlika je v tem, kako je strateško načrtovanje institucionalizirano na poznejši stopnji, pri čemer so v Vilni in Pragi ustanovili posebne oddelke za nadzor izvajanja in dopolnjevanje akcijskih načrtov, kjer je to potrebno.

Na podlagi eksperimentiranja s strateškim načrtovanjem lahko sistematično preverimo učinkovitost in ustreznost koncepta v posocialističnih mestih. Za uspešen pristop je značilnih več pomembnih dejavnikov. Prvič, strateško prostorsko načrtovanje, pri katerem je proces participativnega načrtovanja enako pomemben kot načrt, zagotavlja širše soglasje o prednostnih nalogah, hkrati pa tudi javnost in institucije pritegne k temu, da podprejo njegovo izvedbo. Drugič, omogoča kombinacijo več prednostnih nalog in ciljev (na primer gospodarska rast, izboljšanje poslovnega okolja in socialnih služb, načrtovanje rabe zemljišč in naložbene povezave), kar je najpomembnejše za ustvarjanje konkurenčnih, prebivalcem prijaznih mest. Tretjič, dobro ciljno naravnani strateški prostorski načrti z jasno določenimi prednostnimi nalogami omogočajo sinergijo različnih sektorskih projektov in imajo pozitivne ekonomske in socialne učinke prelitja (ang. *spillover effects*). Če povzamemo, lahko rečemo, da je strateško prostorsko načrtovanje učinkovito orodje za upravljanje posocialističnih mest, saj ustvarja priložnosti za pridobitev sredstev in širše podpore za prednostne naloge mest in za opredelitev ustreznih večdimenzionalnih strategij prihodnjega razvoja.

.....

Sasha Tsenkova

University of Calgary, Faculty of Environmental Design, Calgary,  
Kanada

E-pošta: tsenkova@ucalgary.ca

## Opombe

[1] Kanadska mednarodna agencija je na primer podprla razvoj »prve generacije« strateških načrtov v Rigi, Talinu in Vilni. Pred kratkim je zveza mest (ang. *Cities Alliance*) – globalni program Svetovne banke in Centra Organizacije združenih narodov za naselja (UNCHS) – imela pomembno vlogo pri procesih strateškega načrtovanja v Sofiji in Rigi.

[2] Koncept v Budimpešti določa tri različna načrtovalska obdobja:

srednjeročno (sedemletno) finančno napoved in razvojni načrt; dolgoročni (petnajstletni) program in trideset- do štiridesetletno dolgoročno vizijo (mestna občina Budimpešta, 2003).

[3] Javno posvetovanje vodijo strokovnjaki, udeležijo pa se ga lahko vsi, ki jih obravnavana vprašanja zanimajo. Običajno se program in kraj posvetovanj obsežno oglašujeta; oblike udeležbe vključujejo odprte razprave, strokovne predstavitve, plakate in odgovore na vprašanja deležnikov.

[4] V Sankt Peterburgu sta bila imenovana generalni svet in izvršni odbor, ki sta sodelovala s projektnim uradom v centru Leontief.

[5] V Pragi je med procesom sodelovanja potekal forum, na katerem se je javnost lahko dejavno vključila v oblikovanje strateške vizije in predlogov za njeno izvedbo.

[6] Med akcijo je bil poudarjen problem pomanjkanja zanimanja na začetku procesa strateškega načrtovanja; na uradnem javnem posvetovanju so namreč prejeli samo šest mnenj.

[7] Proces oblikovanja strateškega načrta mesta Vilna je obsegal petnajst delovnih zajtrkov, ki se jih je udeležilo 300 ljudi, šest seminarjev z več kot 400 udeleženci in dve konferenci. Poleg tega je svoje predloge za načrt podalo več kot sto prebivalcev mesta (uprava mestne občine Vilna, 2003).

[8] Konferenca je na svoje tematske sklope privabila 400 udeležencev. Temu je sledila šestdnevna razprava v okrožjih Budimpešte, ki so se je udeležili politični voditelji (župan ali podžupan, vodja načrtovalskega odbora) in glavni arhitekti (Tosics, 2003).

[9] V Budimpešti so se glavne razlike med strokovnjaki in mestnimi politiki pokazale dve leti po nastanku prvega osnutka načrta. Politiki so želeli, da bi bili predlagani programi osnovani na temeljitejši finančni analizi ter da bi bila vloga občine in drugih deležnikov v razvoju mesta bolje opredeljena (Tosics, 2003).

[10] Za urbani razvoj devetdesetih let v večini posocialističnih držav in zlasti v glavnih mestih je značilna suburbanizacija stanovanjskih naselij, trgovin in delovnih mest. Te razvojne smeri so skupaj z vse večjim številom osebnih avtomobilov povzročile velike prometne težave v zgodovinskih mestih (glej Tsenkova in Nedovic-Budic, 2006).

## Zahvala

Prvotna različica tega prispevka je bila objavljena v *The Post-socialist city. Urban form and space transformation in Central and Eastern Europe after socialism*. Rada bi se zahvalila Dalii Bardauskienė, svetovalki župana za strateško načrtovanje v Vilni; Andisu Kublačovsu, načelniku oddelka za upravljanje z razvojnimi načrti v Rigi, in Milanu Turbu, direktorju strateškega načrtovanja urada za mestni razvoj Prage za njihove komentarje, nasvete in pomoč pri raziskavi. Zlasti se želim zahvaliti občinskemu osebju za njihovo učinkovito in strokovno pomoč, ko sem vodila proces strateškega načrtovanja v Sofiji.

## Viri in literatura

Abott, J. (2005): Understanding and managing the unknown. The nature of uncertainty in planning. *Journal of Planning Education and Research*, 24(3), str. 237–251. DOI: 10.1177/0739456X04267710

Adair, A., Berry, J., McGreal, S., Sykora, A., Ghanbari Parsa, A., in

- Redding, B. (1999): Globalisation of real estate markets in Central Europe. *European Planning Studies*, 7(3), str. 295–305.
- Albrechts, L. (2006): Shifts in strategic spatial planning? Some evidence from Europe and Australia. *Environment and Planning A*, 38(6), str. 1149–1170. DOI: 10.1068/a37304
- Albrechts, L., Alden, J., in da Rosa Pires, A. (ur.) (2001): *The changing institutional landscape of planning*. Aldershot, Ashgate.
- Albrechts, L., Healey, P., in Kunzman, K. (2003): Strategic spatial planning and regional governance in Europe. *APA Journal*, 69(2), str. 113–129.
- Andrusz, G., Harloe, M., in Szelenyi, I. (ur.) (1996): *Cities after socialism*. Oxford, Blackwell Publishers Inc.
- Baker, M. (2001): Some reflections on strategic planning processes in three urban regions. *Planning Theory and Practice*, 2(2), str. 230–235. DOI: 10.1080/14649350120068849
- Bater, J. H. (2001): Adjusting to change: Privilege and place in post-Soviet central Moscow. *Canadian Geographer*, 45(2), str. 237–251. DOI: 10.1111/j.1541-0064.2001.tb01486.x
- Bertaud, A., in Renaud, B. (1997): Socialist cities without land markets. *Journal of Urban Economics*, 41(1), str. 137–151. DOI: 10.1006/juec.1996.1097
- Bruton, M. J., in Nicholson, D. J. (1985): Strategic land use planning and the British development plan system. *Town Planning Review*, 56(1), str. 21–41.
- Bryson, J., Freeman, E., in Roening, W. (1986): Strategic planning in the public sector: approaches and directions. V: Checkoway, B. (ur.): *Strategic perspectives on planning practice*, str. 66–85. Lexington, Lexington Books.
- Buck, N., Gordon, J., Harding, A., in Turok, I. (ur.) (2005): *Changing cities. Rethinking urban competitiveness cohesion and governance*. Hampshire, Palgrave Macmillan.
- Buckley, R., in Mini, F. (2000): *From commissars to mayors: Cities in the transition economies*. Washington, DC, Svetovna banka.
- Buckley, R., in Tsenkova, S. (2001): *Sofia city development strategy. Preliminary assessment*. Washington, DC, Svetovna banka.
- Csanádi, G., Csizmady, A., in Olt, G. (2010): Najnovejše smeri razvoja urbane prenovne v Budimpešti [Recent trends in urban renewal in Budapest]. *Urbani izziv*, 21(1), str. 42–50 [117–125]. DOI: 10.5379/urbani-izziv-2010-21-01-004
- Doytchinov, G. (2004): Sofija – mesto priložnosti, mesto diskontinuiteta [Sofia – a city of potentials, a city in a discontinuum]. *Urbani izziv*, 15(2), str. 25–31 [117–120]. DOI: 10.5379/urbani-izziv-2004-15-02-003
- Egedy, T., in Kovács, Z. (2010): Budimpešta, mesto kot nalašč za razvoj kreativne industrije? [Budapest: A great place for creative industry development?]. *Urbani izziv*, 21(2), str. 58–68 [127–138]. DOI: 10.5379/urbani-izziv-2010-21-02-006
- Evropska komisija (2007): *The urban audit*. Bruselj.
- Faludi, A. (2004): Unfinished business: European spatial planning in the 2000s. *Town Planning Review*, 74(1), str. 121–140. DOI: 10.3828/tpr.74.1.7
- Friedman, J. (1987): *Planning in the public domain: From knowledge to action*. Princeton, NJ, Princeton University Press.
- Generalni svet za Sankt Peterburg (1998): *Strategic plan for St. Petersburg*. Sankt Peterburg.
- Golubchikov, O. (2004): Urban planning in Russia: Towards the market. *European Planning Studies*, 12(2), str. 229–247. DOI: 10.1080/0965431042000183950
- Hamilton, F. E. I., Andrews, K. D., in Pichler-Milanovic, N. (ur.) (2005): *Transformations of cities in Central and Eastern Europe: Towards globalisation*. Tokio, United Nations University Press.
- Healey, P., Khakee, A., Motte, A., in Needham, B. (1999): European developments in strategic spatial planning. *European Planning Studies*, 7(3), str. 339–355. DOI: 10.1080/09654319908720522
- Healey, P., Khakee, A., Motte, A., in Needham, B. (ur.) (1997): *Making strategic spatial plans: Innovation in Europe*. London, University College London Press
- Jaakson, R. (2000): Supra-national spatial planning of the Baltic Sea region and competing narratives for tourism. *European Planning Studies*, 8(5), str. 565–579.
- Kaufman, J. L., in Jacobs, H. M. (1987): A public perspective on strategic planning. *Journal of the American Planning Association*, 53(1), str. 23–33. DOI: 10.1080/01944368708976632
- Maier, K. (2000): The role of strategic planning in the development of Czech towns and regions. *Planning Practice and Research*, 15(3), str. 247–255. DOI: 10.1080/713691901
- Mestna občina Budimpešta (2003): *Strategic development concept for Budapest*. Budimpešta.
- Mestni svet mestne občine Rige (2005): *Riga city development strategy 2006–2018*. Riga.
- Mintzberg, H. (1994): *The rise and fall of strategic planning: Reconceiving roles for planning*. New York, The Free Press.
- Nedovic-Budic, Z. (2001): Adjustment of planning practice to the new Eastern and Central European context. *Journal of the American Planning Association*, 67(1), str. 38–52. DOI: 10.1080/01944360108976354
- Newman, P., in Thornley, A. (1996): *Urban planning in Europe: International competition, national systems & planning projects*. London, Routledge.
- Radford, K. J. (1980): *Strategic planning: An analytical approach*. Reston, VA, Reston Publishing Co. Inc.
- Salet, W., in Faludi, A. (ur.) (2000): *The revival of strategic planning*. Amsterdam, Edita KNAW.
- Stanilov, K. (ur.) (2007): *The post-socialist city. Urban form and space transformation in Central and Eastern Europe after socialism*. Dortmund, Springer.
- Svetovna banka (2000): *Cities in transition: World Bank urban and local government strategy*. Washington, DC.
- Thomas, M. (1998): Thinking about planning in the transitional countries of Central and Eastern Europe. *International Planning Studies*, 3(3), str. 321–331. DOI: 10.1080/13563479808721717
- Tosics, I. (2003): *A new tool for consultants to influence policy-making? Strategic planning in European cities*. Prispevek je bil predstavljen na konferenci, z naslovom European Urban Development,



Research and Policy: The Future of European Cohesion Policy, ki je potekala od 28. do 30. avgusta v Budimpešti na Madžarskem. Tipkopis.

Tsenkova, S. (2002): *SWOT analysis of Sofia's economy, infrastructure and spatial planning issues*. Washington, DC, Svetovna banka.

Tsenkova, S. (2006): Beyond transitions: Understanding urban change in post-socialist cities. V: Tsenkova, S., in Budic-Nedovic, Z. (ur.): *The urban mosaic of post-socialist Europe*, str. 21–50. Heidelberg, Physica-Verlag. DOI 10.1007/3-7908-1727-9\_2

Tsenkova, S. (2007a): Urban futures: Strategic planning in post-socialist Europe. V: Stanilov, K. (ur.) *The post-socialist city: Urban form and space transformation in Central and Eastern Europe after socialism*, str. 447–471. Dordrecht, Springer.

Tsenkova, S. (2007b): Reinventing strategic planning in post-socialist cities: Experiences from Sofia. *European Planning Studies*, 15(3), str. 295–317. DOI: 10.1080/09654310601017133

Tsenkova, S. (2008): The comeback of post-socialist cities. *Urban Research and Practice*, 1(3), str. 291–310. DOI: 10.1080/17535060802476525

Tsenkova, S., in Nedovic-Budic, Z. (ur.) (2006): *The urban mosaic of post-socialist Europe*. Heidelberg, Physica-Verlag.

Uprava mestne občine Vilna (2003): *Vilnius city strategic plan 2002–2011*. Vilna.

Urad za mestni razvoj Prage (2000): *Strategic plan of the city of Prague*. Praga.

Urad za mestni razvoj Prage (2009): *Programme for the implementation of Prague strategic plan for 2009–2015 period*. Praga.

Van Kempen, R., Vermeulen, M., in Baan, A. (ur.) (2005): *Urban issues and urban policies in the new EU countries*. Aldershot, Ashgate.

Zeijlon, A., Tsenkova, S., in Ionkova, K. (2002): *Sofia development strategy*. Washington, DC, Svetovna banka, Mestna občina Sofija.