

# Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

01/2020

*Veronika Marianovská, Vladimír Lieberzeit*

Instituit plánování a rozvoje hlavního města Prahy / Sekce strategií a politik



IPR  
PRAHA

Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

-----  
01/2020  
-----

Institut plánování a rozvoje  
hlavního města Prahy  
Sekce strategií a politik



# Obsah

Úvod	4
1 - Zadání pro zpracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice	6
1.1 Cíl a význam studie	6
1.2 Navrhovaná struktura studie	6
1.3 Základní teze pro vizi Pražské tržnice	7
2 - Metodika	8
2.1 Přípravná fáze projektu	8
2.2 Realizace Ověřovací studie	9
3 - Analytická část studie	11
3.1 Význam Pražské tržnice v jejím vývoji	11
3.2 Současný stav (2019)	11
3.3 Širší vztahy okolí Pražské tržnice	13
3.4 Rešerše zahraničních areálů	20
4 - Návrhová část studie	22
4.1 Návrh variačního mixu aktivit – scénáře	22
4.2 Ekonomické vyhodnocení jednotlivých scénářů	24
4.3 Postup a harmonogram	25
4.4 Návrh organizace správy a řízení	25
5 - Doporučení pro další postup	27
Zdroje	28

## Seznam příloh

Příloha 1: Usnesení rady hl. m. Prahy č. 1361 ze dne 24. 6. 2019 k návrhu vypracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

Příloha 2: Rešerše zahraničních areálů: k projektu ověřovací studie rozvoje pražské tržnice

Příloha 3: Juan Carlos Belloso (2019a): Revitalisation of Prague Market Area in Holesovice: Initial Diagnosis and Recommendations

Příloha 4: Juan Carlos Belloso (2019b): Revitalisation of Prague Market: Concept Presentation

Příloha 5: Stephen Davies (2019): Observation and Recommendation for the Prague Market Revitalization

Příloha 6: Seznam konzultantů a členů pracovních skupin

Příloha 7: Doporučený mix funkcí a provozů pro zpracování Ověřovací ekonomické studie koncepce Pražské tržnice

Příloha 8: Přehled současného využití budov v Pražské tržnici (září 2019)

Příloha 9: Patrik Sieber (2019): Doporučení pro další postup při plánování rozvoje Pražské tržnice

Příloha 10: 4ct & JLL (2019): Ekonomická ověřovací studie koncepce Pražské tržnice (samostatný dokument)



# Úvod

V červnu 2019 bylo Institutu plánování a rozvoje zadáno Radou hl. m. Praha vypracování „Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice“ (usnesení č. 1361 z 24. 6. 2019, viz příloha č. 1). Tento dokument měl podrobněji prověřit koncepci a náplň Pražské tržnice, a to zejména z hlediska ekonomického a funkčního. Cílem studie bylo navrzení takových typů aktivit v Pražské tržnici, které by obsluhovaly široké spektrum návštěvníků s důrazem na mix gastronomie, maloobchodu a kultury (více viz příloha 1).

Pražská tržnice je vnímána jako jedinečný areál v prostoru města, který svou polohou, historickým odkazem a velikostí přesahuje lokální charakter Holešovic a má pro budoucí rozvoj města velký význam. Je považována za jeden z hlavních symbolů rozšířeného centra Prahy 21. století (4ct & JLL 2019). Vzhledem k mnoha rozvojovým plánům v této lokalitě (transformační území Bubny – Zátory, lávka spojující Karlín a Holešovice, výstava Koncertní síně na Vltavské apod.) je i její rozvojový potenciál velmi silný. Další hodnotou Pražské tržnice je její industriální minulost a následná památková ochrana. To umožňuje nejen vystavení silné identity Pražské tržnice jako architektonicky významného místa bývalých ústředních jatek Prahy, ale také jí propojit s památkami podobného typu v zahraničí (Evropská stezka industriálního dědictví; 4ct & JLL 2019). Jako součást identity je potřeba vnímat i minulost areálu coby tržnice. Historie i současná obliba „Holešovických trhů“ v hale 22 jsou vnímány jako jeden z pilířů, na kterém je možné nejen vystavět celý gastronomický sektor v areálu, ale také v budoucnosti tak z Pražské tržnice vytvořit centrální bod tržnic ve městě (viz koncept „Market Cities“, Davies, 2019, příloha 5).

Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (IPR Praha) pracoval na přípravě koncepcí rozvoje Pražské tržnice již v minulosti. Bylo tak navázáno zejména na práci a dokumenty pořízené kanceláří strategie a rozvoje v roce 2016. Vypracování studie probíhalo ve dvou hlavních fázích. V první přípravné fázi byly zjišťovány postoje, informace a názory od zainteresovaných aktérů a profesionálů ze souvisejících odvětví. Celkem bylo provedeno 20 konzultací a rozhovorů, z toho 3 se zahraničními odborníky. Dále byly zjišťovány specifické potřeby vietnamských prodejců v hale č. 13. Byly ustanoveny 2 pracovní skupiny – interní a externí. Interní pracovní skupina představovala pracovní tým celého projektu a mimo zaměstnanců IPR Praha zahrnovala také kurátora Pražské tržnice. Tím bylo zajištěno, že Studie po celou dobu vzniku reagovala na současnou situaci v Pražské tržnici a praktické zkušenosti z místa. Externí pracovní skupina byla vytvořena jako kontrolní a poradní složka celého procesu a skládala se z 12 odborníků z městských organizací, soukromého sektoru, odborů města či městské části (více viz Příloha 6). Po celou dobu vypracování studie probíhala také intenzivní spolupráce a konzultace se zadavatelem v rámci „Pracovní skupiny nám. Pavla Vyhnánka pro rozvoj Pražské tržnice“. Součástí přípravy bylo mimo konzultací, také shromažďování a analýza dostupných informací, materiálů a studií. Na základě dostupných informací, jejich analýzy a vyhodnocení, pak bylo vytvořeno zadání externí zakázky „Ověřovací ekonomická studie koncepce Pražské tržnice“. Zakázku na základě veřejné soutěže vyhrálo konsorcium 4ct, s.r.o. a JONES LANG LASALLE, s.r.o. (dále jen 4ct & JLL 2019). Po celou dobu vypracování Ověřovací ekonomické studie probíhala intenzivní komunikace a spolupráce mezi zadavatelem IPR Praha a dodavatelskou firmou 4ct a JLL. IPR Praha poskytl zpracovateli všechny materiály pořízené v přípravné fázi projektu vč. návrhu provozů pro tvorbu konečných scénářů, limitů a preferovaných funkcí (více příloha 7 a kap. tab / O3).

Výsledná Studie je složena z několika částí. První část obsahuje zadání, metodiku a souhrnné informace o výsledné „Ověřovací studii rozvoje Pražské tržnice“. Druhá část poté zahrnuje výslednou „Ekonomickou ověřovací studii koncepce Pražské tržnice“ zpracované konsorciem 4ct & JLL (2019). Výsledky jsou dále doplněny o doporučení a komentáře odborných konzultantů pro další postup v přípravě konečné koncepce rozvoje Pražské tržnice (viz příloha 3, 4, 5, 9, 10).

Výsledkem celé Studie je navrzení 3 základních scénářů rozvoje Pražské tržnice, které jsou následně ekonomicky ověřeny, je stanoven harmonogram jejich implementace (vč. potřebných rekonstrukcí), stanoveny rizika a jejich možná mitigace, vypracována analýza bodu zvratu ekonomické návratnosti jednotlivých scénářů a navržen model budoucí správy Pražské tržnice. Podle výstupu 4ct & JLL je současný stav Pražské tržnice do budoucnosti neudržitelný a již po 10 letech začne Pražská tržnice ekonomicky ztrácet (4ct & JLL 2019, s. 239). Podle zadání byly vypracovány tři základní modely, které zobrazují nastavení provozů v ekonomicky maximální, minimální a střední variantě při zachování zadaných limitů od zadavatele (více viz Příloha 1 a 7). Minimální scénář (SP1) je zaměřen na uspokojení širokého veřejného zájmu při zachování provozního zisku tržnice, jeho mix provozů se zaměřuje ve vyšší míře na kulturní a komunitní

funkce v areálu. Scénář maximální (SP2) se naopak soustředí na vyšší provozní zisk, z toho důvodu ve scénáři zaujímá větší část kancelářská funkce doplněná o funkce gastronomické a maloobchodní. Scénář konvergentní (SK), který představuje doporučený mix provozů v Pražské tržnici, je zaměřen na vyváženou kombinaci gastronomie, kultury a maloobchodní činnosti při doplnění kancelářské funkce jako ekonomicky stabilního a výnosnějšího obsazení. Konvergentní scénář je typický zejména nastavením dočasných provozů a flexibilních prostor pronájmů, které mohou v čase velmi pružně reagovat na přicházející ekonomické změny a trendy.

Pražská tržnice by se měla v budoucnosti stát významným střediskem života v Praze, které bude lákat návštěvníky různých věkových vrstev, z různých částí Prahy, mimo ní i ze zahraničí. Bude přístupná širokému spektru návštěvníků. Pražská tržnice má být místem setkávání, zábavy a odpočinku s odkazem na svou historii a se silnou identitou místa. Hlavním pilířem jejího rozvoje bude gastronomický segment založený na propojení provozů od Holešovického tržiště v hale 22, přes kuchařskou školu, sdílené kuchyně a gastronomické start-upy v hale 36, restaurační stánky v hale 29 (Food court) po etablované restaurace v hale 4, 25 či 5. Druhým pilířem je kulturně-kreativní sektor, který navazuje na již rozvíjející se tradici v Pražské tržnici v podobně divadla, galerie, pop-up akcí apod. To vše by mělo být dále doplněno vhodným mixem obchodů a volnočasové náplně vč. noční ekonomiky.

# 1 Zadání pro zpracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

## 1.1 CÍL A VÝZNAM STUDIE

Usnesením Rady hl. m. Prahy č. 1361 ze dne 24. 6. 2019 bylo Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy zadáno vypracování „Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice“ (dále jen Studie). Cílem Studie je podle usnesení „analyzovat a představit modely a vize programově a ekonomicky efektivního udržitelného rozvoje areálu Pražské tržnice jako celku a postup jejich vhodné implementace“ (viz příloha 1, s. 1). To znamená navrhnout takové modely vývoje Pražské tržnice, které budou udržitelné jak po stránce finanční, tak po stránce programového fungování tržnice. Tato Studie má dále sloužit jako základní podklad pro další koncepční rozhodování o rozvoji Pražské tržnice, z toho důvodu je mj. kladen důraz na praktičnost a přehlednost výstupů. Studie má sloužit jako základní dokument rozvoje. Je zaměřena na socioekonomickém ověření funkčnosti areálu do budoucna. Studie má sloužit jako výchozí dokument, jehož zaměření bude dále upřesňováno v rámci navazujících specializovaných dokumentů, analýz a průzkumů.

„Předmětem studie je areál Pražské tržnice Bubenské nábřeží 306/13, 170 00, Praha 7. Celý objekt podléhá památkové ochraně jako kulturní památka České republiky“ (Usnesení rady č. 1361, s. 1, viz příloha 1).

## 1.2 NAVRHOVANÁ STRUKTURA STUDIE

Studie má být složena ze dvou základních částí – analytické a návrhové. Analytická část Studie má být zaměřena na průzkum okolního prostředí Pražské tržnice, průzkum referenčních areálů v zahraničí, průzkum trhu a uživatelských skupin a zjištění potřebných dat. Část návrhová se má zaměřit na navržení konkrétních variačních mixů (funkční náplně Pražské tržnice podle jednotlivých objektů), na ekonomické ověření navržených mixů a chodu tržnice, navržení harmonogramu budoucího fungování areálu, analýzu rizik a analýzu a návrh schématu řízení Pražské tržnice. Studie má obsahovat doporučení pro budoucí fungování areálu a návrh následujících kroků, které povedou k realizaci vybraného modelu fungování Pražské tržnice.

Navrhovaná struktura studie je následující

- I) Analytická část
  - 1) Zjištění zahraničních přístupů, průzkum trhu a uživatelských skupin (ověření poptávky a nabídky), zjištění potřebných dat
- II) Návrhová část
  - 1) Ekonomické modely
  - 2) Návrh mixu aktivit včetně jejich rozmístění
  - 3) Provozní studie
  - 4) Postup, harmonogram
  - 5) Souhrn doporučení

## 1.3 ZÁKLADNÍ TEZE PRO VIZI PRAŽSKÉ TRŽNICE

Zadání hl. m. Prahy definovalo několik tezí, které by měl budoucí areál Pražské tržnice splňovat, aby byl umožněn vyvážený vztah mezi sociálním a ekonomickým benefitem plynoucím z jejího rozvoje ve veřejném zájmu města a jeho obyvatel (Příloha 1, s. 2-3).

1. Pražská tržnice je místem příjemným, krásným a atraktivním.
2. Pražská tržnice je hodnotným památkově chráněným areálem. Veškeré kroky i návrhy činností musí respektovat památkovou hodnotu areálu Pražská tržnice. Pražská tržnice respektuje svou minulost, těží z ní a staví na ní. Paměť místa coby někdejších Pražských ústředních jatek je součástí identity Tržnice.
3. Pražská tržnice je místem jak pro rodinu s dětmi, tak pro mladé a seniory, páry i jednotlivce, pro všechny příjmové skupiny obyvatel.
4. Pražská tržnice je místem 24 hodinového života. Je vhodná pro lidi hledající jak klid a odpočinek, tak práci i zábavu.
5. Pražská tržnice je oblíbeným místem setkávání, odpočinku i kreativity.
6. Pražská tržnice je místo dostupné, prostupné, otevřené a bezpečné.
7. Pražská tržnice uspokojuje potřeby stávajících zákazníků a zároveň přitahuje zákazníky nové.
8. Pražská tržnice je místem multifunkčním lákajícím různé typy návštěvníků s různými potřebami a cíli.
9. Jednotlivé funkce/aktivity v Pražské tržnici se vzájemně prolínají, doplňují a vytváří jedinečnou synergii.
10. Pražskou tržnici tvoří mix aktivit, zejména maloobchodu, služeb, gastronomických služeb, kultury a volnočasových aktivit.
11. Pražská tržnice si také zachovává svoji funkci místa pro tržní aktivity různého druhu (zejména v oblasti zemědělství, gastronomie a řemeslné činnosti).
12. Pražská tržnice má jasnou vizi a plán svého fungování, který je systematicky koordinován.
13. Pražská tržnice vytváří novou image celé pražské čtvrti, přičemž je k ostatním částem komplementární.
14. Provoz Pražské tržnice je ekonomicky udržitelný a její fungování je ekonomicky efektivní. Primárním cílem města není maximalizace zisku při provozování Pražské tržnice, cílem města je, aby Pražská tržnice pokryla náklady na svůj provoz a rozvíjela se v duchu ostatních základních tezí vize.
15. Pražská tržnice je majetkem hl. m. Prahy a město má hlavní slovo v rozhodování o správě tržnice. Hl. m. Praha areál nebude pronajímat, ani neuvažuje o pronájmu Pražské tržnice jako celku.



## 2 Metodika

Studie byla zpracována na základě kombinace kvalitativních a kvantitativních přístupů. Hlavními zdroji dat a informací byly dokumenty poskytnuté odborem hospodaření s majetkem Magistrátu hl. m. Prahy (dále jen HOM MHMP), dokumenty poskytnuté správcovskou firmou Pražské tržnice, materiály a informace poskytnuté kurátorem Pražské tržnice a materiály vypracované kanceláří strategie a rozvoje IPR Praha, strukturované rozhovory se zainteresovanými aktéry a odborníky, odborné konzultaci se specialisty v dané problematice, workshopy s pracovními skupinami a dotazníkové šetření s prodejci v hale 13. Průběh studie byl dále pravidelně konzultován se zadavatelem v rámci pracovní skupiny nám. Pavla Vyhnánka k rozvoji Pražské tržnice. Zpracování samotné studie bylo rozděleno na dvě hlavní části: část přípravnou a část zadání veřejné zakázky externímu zpracovateli.

### 2.1 PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU

V přípravné fázi projektu byly ustanoveny dvě pracovní skupiny (interní a externí). Interní pracovní skupina byla složena z odborných pracovníků IPR Praha a kurátora Pražské tržnice (viz Příloha 6). Předmětem interní pracovní skupiny byla práce na přípravě zadání externí zakázky a kontrola jejího průběhu. Interní pracovní skupina se setkávala 1x týdně. Externí pracovní skupina byla složena z odborníků a expertů v oblastech podobných či příbuzných tématu rozvoji Pražské tržnice (viz Příloha 6). Náplní externí pracovní skupiny byla konzultace a případná verifikace výstupů interní pracovní skupiny. Workshop s externí pracovní skupinou byl svolán dvakrát v přípravné fázi projektu, s některými členy skupiny probíhala konzultace ad hoc ke konkrétním řešeným problémům.

Pro získání základního přehledu a názorů zainteresovaných skupin bylo provedeno několik strukturovaných rozhovorů. Osloveni byli aktéři, kteří byli identifikováni jako významní nájemníci v Pražské tržnici s potenciálem či zájmem o budoucí společný rozvoj areálu. Aktéři byli dotazováni na vnímání současné situace, jejich pozici v areálu a historii jejich provozů a na představu budoucího vývoje Pražské tržnice. Významnou částí rozhovoru byla také otázka zapojení aktérů do současného a budoucího procesu fungování areálu, spolupráce s dalšími aktéry v tržnici a názory na případné nové provozy či funkce, které by jejich činnost mohly podpořit nebo naopak by jí mohly omezovat či ohrožovat. Tyto rozhovory byly dále doplněny o dotazníkové šetření (face to face s otevřenými otázkami) s vietnamskými prodejci v hale 13 jako specifické skupiny aktérů. Ti byli dotazováni převážně na vnímání celé situace, představu jejich budoucího působení v tržnici a případné požadavky na zlepšení procesu (dotazování probíhalo ve vietnamském jazyce). Doplňující rozhovory k dané problematice proběhly s odborníky a profesionály pracující v odvětvích souvisejících s problematikou rozvoje Pražské tržnice jako jsou např. přeměny a využití bývalých industriálních areálů či jiných nevyužívaných objektů, dočasné využívání objektů, využití prostor pro tržní aktivity a problematika tržišť ve struktuře města, rozvoj kulturních a kulturně-kreativních odvětví, využití veřejných prostorů města pro široké spektrum obyvatel, rozvoj maloobchodního trhu (viz Příloha 6).

Druhým významným souborem podkladových materiálů byly dokumenty již zpracovaných studií využití areálu v minulých letech (CMC & DUA 2010, SGL 02/014), studie využití jednotlivých budov (SGL 10/2013, SGL 07/2018, SGL 10/2018), Generel současného stavu (MAT-PROJEKT 12/2013), přehled současných nájemců Pražské tržnice (9/2019), další materiály k současnému využití a plánům zpracované kurátorem Pražské tržnice (Tošovských 2019a, b, c) a materiály zpracované ke koncepci veřejného prostoru v areálu (Špičák 2019 a, b, c) Do úvah o areálu vstupovaly také informace o plánovaných projektech v okolí jako je transformační území Bubny-Zátory, příprava lávky HolKa, revitalizace nábřeží před Pražskou tržnicí, dopravní plány v okolí areálu (např. plánování tramvajových tratí, úpravy stanice metra Vltavská, úprava Severo-jihní magistrály), plán výstavby nové Koncertní haly na Vltavské apod.

Třetím zdrojem informací byla rešerše zahraniční praxe. Bylo vybráno 5 zahraničních areálů, které byly shledány za srovnatelné s areálem Pražské tržnice a jejím možným směrem rozvoje: Meatpacking District, New York City, US; Købbyen, Kodaň, DK; Matadero, Madrid, ES; NDSM-Werf, Amsterdam, NL; Les Grands Voisins, Paříž, FR. Každý z areálů byl podrobně prozkoumán z hlediska prostorového a historického kontextu, procesu revitalizace, současného využití a typu správy areálu (viz Příloha 2). K rešerši byly poté dopracovány podrobné přehledy všech provozů a jejich typu (z hlediska funkce) a zpracovány přehledové mapy využití.

Dále byly zpracovány mapy současného vývoje a návrhů řešení funkčního mixu navrženého v předcházejících studiích. Byly zpracovány přehledové mapy aktivit v okolí areálu a spádové oblasti (přehled provozoven v okolí, kulturních zařízení, sportovního využití apod.). Analýzy byly provedeny z hlediska funkcí a typů provozů podle budov. Velikost, dispozice a stav jednotek do myšlenkového procesu vstupovaly pouze pro korekci navrhovaných funkcí a typů provozů.

Na základě všech výše uvedených informací, analýz a rozhovorů a intenzivní práci interní pracovní skupiny byl vytvořen základní koncept rozvoje Pražské tržnice. Během tvorby zadání bylo zjištěno, že pro dokončení úkolu bude zapotřebí odborníků se zkušenostmi z oblasti retailu a realitního trhu. Vzhledem k tomu, že IPR Praha nedisponuje odborností v této oblasti, bylo rozhodnuto, že bude zadána veřejná zakázka na externího zpracovatele, se kterým bude navázána úzká spolupráce během celého procesu tvorby dokumentu. Z tohoto konceptu bylo poté vytvořeno zadání pro externí zakázku „Ověřovací ekonomické studie koncepce Pražská tržnice“. Zadání bylo podrobně konzultováno s ekonomem Ing. Patrikem Sieberem, Ph.D. z Vysoké školy ekonomické a odborníkem na trh s nemovitostmi Eduardem Forejtem (PASSERINVEST GROUP). Mimo vlastního zadání veřejné zakázky, byly stanoveny limity, proměnné a návrhy na tvorbu variačního mixu (scénářů) budoucího rozvoje Pražské tržnice (viz Příloha 7).

## 2.2 REALIZACE OVĚŘOVACÍ STUDIE

Pro realizaci Ověřovací studie bylo nutné vytvořit soupis požadovaných funkcí (např. restaurační provoz, divadlo, dílny, sklady, apod.), se kterým bude vybraný dodavatel pracovat. Interní pracovní skupina využila při tvorbě soupisu dřívější i vlastní analytické výstupy a rozhovory s aktéry a odborníky. Po pečlivých diskuzích vytvořila soupis funkcí a verifikovala jej při konzultacích s externí pracovní skupinou.

V rámci zadání byly vymezeny hlavní a dílčí cíle Ověřovací studie. Hlavními cíli byly:

- Jaký je ideální mix možných provozů a funkcí požadovaných zadavatelem, aby byla existence tržnice ekonomicky a funkčně udržitelná?
- Kde mají být navrhované provozy (dle funkce a rozlišení komerční / nekomerční) umístěny?
- Jaké jsou socioekonomické dopady a přínosy jednotlivých navrhovaných variant?

Dílčími cíli byly:

- Jaké jsou relevantní rizikové faktory a jako mohou ovlivnit provoz tržnice v budoucnosti?
- Jakým způsobem a kdy bude docíleno zamýšleného stavu, který je uveden v navrhovaných variantách?
- Za jakých podmínek bude realizován zamýšlený dopad na rozpočet hl. m. Prahy?

V návaznosti na cíle bylo zadáno, aby požadovaný výstup byl strukturován do těchto částí:

1. Ekonomický model
2. Analýza rizik
3. Analýza bodu zvratu
4. Harmonogram přípravy a pronájmu
5. Správa tržnice

V rámci ekonomického modelu měl dodavatel za úkol vypracovat 3 varianty (scénáře) návrhu obsazení a provozu tržnice, které odpovídaly zadaným faktorům, funkcím a proměnným. Dodavatel pracoval se soupisem požadovaných variabilních funkcí (např. restaurační provoz, divadlo, dílny, apod., viz Příloha 7), který vytvořila interní pracovní skupina. Dále pracoval se soupisem fixních funkcí, které byly poskytnuty vedením města. Základním požadavkem u každého scénáře bylo, že žádný scénář nesměl vykazovat provozní ztrátu.

V analýze rizik měl dodavatel identifikovat a popsat rizikové faktory pro navržené scénáře z předešlé části. Rizikové faktory byly ohodnoceny dle síly jejich dopadu, pravděpodobnosti realizace a jak mohou ovlivnit provoz tržnice a rozpočet hl. m. Prahy. V rámci analýzy bodu zvratu vycházel dodavatel z vlastních navržených scénářů z ekonomického modelu. U každé varianty měl dodavatel sledovat vývoj nákladů, výnosů a následně identifikovat časový bod, kdy výnosy z provozu tržnice začnou převyšovat svou částkou náklady na provoz. Tak lze odhadnout moment, kdy se daný scénář stane pro město výnosný, či naopak.

Harmonogram přípravy a pronájmu měla vycházet z analýzy bodu zvratu. Dodavatel měl vystavět čitelný harmonogram, jehož součástí je soupis a časové určení základních kroků směřujících k dosažení cílového stavu u jednotlivých navržených scénářů. V části správa tržnice měl dodavatel zodpovědět otázku, jakým způsobem ideálně spravovat areál z hlediska právně-ekonomického, vytvořit příslušná doporučení a zhodnotit, jaký způsob správy je ekonomicky a právně technicky nejvýhodnější.

Samotná návrhová část a ekonomické ověření vč. návržení harmonogramu a správy areálu byla provedena prostřednictvím externí veřejné zakázky „Ekonomická ověřovací studie koncepce Pražské tržnice“. Tato zakázka byla zpracována konsorciem 4ct & JLL.

IPR Praha zajistil pro dodavatele potřebné dokumenty od městských institucí a dalších organizací společně se zpracovanými materiály z přípravné fáze projektu. Všechny tyto podklady byly následně nahrány na společné úložiště, které se stalo virtuálním pracovním prostorem pro realizaci Ověřovací studie.

Během zpracování externí zakázky zajistil IPR Praha dvě konzultace se zahraničními experty zabývající se problematikou rozvoje, brandingem a marketingem míst a destinací (Juan Carlos Belloso, FuturePlaces) a problematikou tržišť a tržních areálů ve městě (Stephen Davies, Place Solution Group). Oba konzultanti navštívili Pražskou tržnici, nastudovali zaslané materiály, absolvovali důkladnou prohlídky areálu a zúčastnili se diskuze s místními aktéry, interní pracovní skupinou, týmem dodavatele a zástupci politické reprezentace. Na základě těchto podkladů poté vypracovali soupis doporučení a podnětů pro rozvoj Pražské tržnice. Tyto dokumenty byly poskytnuty externímu zpracovateli jako další podklad pro vypracování studie (doporučení viz Příloha 3, 5).

Požadavkem plnění byla účast dodavatele na koordinačních schůzkách, které byly pořádány v jedenkrát týdně po celou dobu vypracování zakázky. Na těchto schůzkách vždy dodavatel představil dosavadní postup a výsledky svých prací, o kterých následně probíhala diskuze mezi týmem dodavatele a interní pracovní skupinou. Interní pracovní skupina předávala dodavateli své podněty, dodatečné informace, zpětnou vazbu na průběžné výstupy a postup prací a upozorňovala na případné nesrovnalosti s požadavky IPR Praha, vedení města a Pražské tržnice. Díky těmto diskuzím bylo možno vytvořit výstup, který splňuje požadavky výše zmíněných subjektů.

Needitovaná finální verze byla prezentována pracovní skupině nám. Pavla Vyhnánka k rozvoji Pražské tržnice. Interní pracovní skupina dále na základě prostudování materiálu vytvořila soupis připomínek, které dodavatel zapracoval a následně odevzdal finální verzi Ověřovací studie.

## 3 Analytická část studie

### 3.1 VÝZNAM PRAŽSKÉ TRŽNICE V JEJÍM VÝVOJI

Areál Pražské tržnice je z hlediska města a jeho funkcí výjimečným areálem. Jeho funkce byla významná zejména v období 1895-1983, kdy tento areál sloužil jako Ústřední jatky pro Prahu a její okolí. V té době byly Ústřední jatky jediným areálem soustřeďujícím koncentrovanou výrobu a zpracování masa v Praze, na jejím předměstí a v okolních obcích. Výroba byla dále doplněna o samotný prodej v podobě dobytčího a masného trhu. Již v té době byl areál plně spravován a financován královským městem Prahou. K nárůstu významnosti pak dochází zejména při vytvoření tzv. Velké Prahy. V roce 1922 bylo k původnímu městu připojeno 32 okolním měst a obcí, tím došlo k vytvoření jednotné správy pro celou spádovou oblast Holešovických jatek a lokální porážky byly postupně rušeny. V areálu vznikla Dobytčí a masná pokladna, která umožňovala zefektivnění a zpřehlednění vybíraných finančních prostředků z prodeje masa i různých druhů poplatků (např. tržní, porážková, stájová apod.). Rozkvět areálu vedl mimo jiného i k výstavbě nových budov a úpravě kapacity některých již stávajících budov.

Od 50. let 20. století fungovala holešovická jatka pod národním podnikem „Pražský průmysl masný“ a podobně jako jiné podniky fungoval zcela podle pravidel centrálně plánované ekonomiky mimo konkurenční prostředí a bez tradičních vazeb na komunální jatečnictví.

V 80. letech 20. století se produkce masného průmyslu přesouvá více na okraje města. Jsou otevřeny nové masokombináty v pražských čtvrtích Libuš a Čakovice a holešovická jatka ztrácí svojí původní funkci. Nová funkce holešovických jatek dala jméno i celému dnešnímu areálu. Areál se mezi lety 1982-1983 přeměnil na tržnici.

Význam Pražské tržnice jako trhovního místa dále nabývá na významu v porevolučním období zejména 90. let. Vzniká zde do té doby nevídaný rozměr trhů ve formě stálých i dočasných prodejních stánků nabízejících široké spektrum zboží od zeleniny, ovoce, pečiva po šaty, batohy, kufry i nábytek či erotické pomůcky a turistické suvenýry. Velké množství stánků je obsluhováno vietnamskými prodejci, nachází se zde ale také stánky farmářů se zeleninou a ovocem, nově vznikající obchod s elektronikou Alza (dnes největší český internetový obchod) nebo veřejný dům.

Po roce 2000 a zejména po velkých povodních 2002 se začíná významně uvažovat revitalizaci Pražské tržnice. Vietnamské stánky (především s oblečením, botami a doplňky) začínají ztrácet svou klientelu a potřeba reprezentativnosti historické kulturní památky (zapsána v roce 1993) začíná být čím dál více akcentována. Tuto skutečnost však znesnadňuje zejména dlouhodobá smlouva města (vlastníka areálu) s provozovatelem tržnice.

### 3.2 SOUČASNÝ STAV (2019)

#### 3.2.1 ----- PŘEHLED SOUČASNÝCH FUNKCÍ A PROVOZŮ

V současné době v Pražské tržnici výrazně převažuje maloobchod nad jinými funkcemi. Mezi ty významnější patří např. internetový obchod a showroom Alza (která vytváří cca 70 % celkové návštěvnosti Pražské tržnice) nebo železárství U Rotta. Nachází se zde ale také obchody jako je např. Vše za 13 a 50 Kč, Vše za 10 a 20 Kč, 2 supermarkety, Mountfield, cykloobchod, obchody s nábytkem, drogerie nebo obchod s potápěčským vybavením (viz tab / 01 a Příloha 8).

Z hlediska identity i návštěvnosti jsou pro Pražskou tržnici významné zejména Holešovické trhy (Hala 22), kde stánkaři prodávají ovoce, zeleninu, hotové produkty nebo maso. Část prodejců tvoří farmáři s vlastními vypěstovanými produkty. Druhé tržiště představují asijské prodejce většinou s oblečením a doplňky v hale č. 13. Tito prodejci zahrnují část bývalých stánkařů, kteří v areálu zůstali po odstranění stánků z obou hlavních korz.



V posledních letech se začíná etablovat funkce kulturní, která má základ zejména v divadle Jatka 78, Trafo Gallery a RockOpeře. Dočasné kulturní a kulturně-kreativní akce představují množství kulturních a kulturně-kreativních akcí jako je např. MintMarket a pop-up provozy jako je Underground36 ve sklepních prostorech haly 36. Těmito a jinými akcemi se tak Pražská tržnice začíná dostávat do podvědomí kulturních návštěvníků a postupně mění vnímaný obraz Pražské tržnice.

Funkce gastronomická v současné době vareálu mírně poklesla a to zejména z důvodu zrušení stánků na hlavních korzech. Kamenné restaurace představují Asijská restaurace Trang An, luxusní restaurace SaSaŽu a Bistro/pivnice v hale 1. Za součást gastronomického sektoru můžeme považovat také školu vaření CheffParade, která nabízí volnočasové kurzy vaření pro místní i turisty (viz tab / 01). Z dočasných funkcí je nutné uvést několik již zavedených akcí jako je „Ochutnej Vietnam“ nebo „Prague Coffee Festival“. Podrobný přehled současných provozů, ploch, nákladů apod. je součástí studie 4ct & JLL (2019) v rámci scénáře SC (status current).

TAB / 01

## PŘEHLED SOUČASNÝCH FUNKCÍ A PROVOZŮ V PRAŽSKÉ TRŽNICI (2019)

Číslo Haly	Převažující funkce	Současné provozy
1	Gastronomie	Bistro, pivnice
2	Prázdné	Prázdné
4	Prázdné	Rekonstrukce pro restauraci
5	Gastronomie	Asijská restaurace, kanceláře správy a údržby
6	Prázdné	Prázdné
7	Kultura	Jatka 78, Peny market
8	Kultura	Jatka 78, výdejna Alza
9	Maloobchod	Showroom a výdejna Alza
10	Kultura	RockOpera, zámečnická dílna
11	Sklady / maloobchod	Norma, sklady, event space
12	Maloobchod	Prodej nábytku, Mountfield, Perfect storage
13	Maloobchod	Asijské trhy, menší prodejny oblečení a doplňků
14	Kultura	Trafo Gallery, sklady
15	Kultura	Nahrávací studio, sklady
16	Maloobchod	Potapěčské potřeby, sklady
17	Kultura	Event space, obuv
18	Služby	Showpark, Fitness obchod, Ateliéry
19	Kultura	Event space, reklamní agentura / 19a cykloobchod
20	Prázdné	Prázdné
22	Maloobchod	Holešovické trhy
23	Prázdné	Prázdné
24	Prázdné	Opravná obuvi, Prague start-up centre
25	Kultura / gastronomie	Noční klub, Restaurace Sasazu
26	Služby	Alza - servisní středisko
27	Maloobchod	Řeznictví, trafika, veterinární laboratoř
28	Maloobchod	Prodejna vína, prodejna datových nosičů
29	Maloobchod	Cukrárna, Vše za..., oblečení, nábytek, potraviny
31	Služby	Pneuservis
32	Služby	Automyčka
35	Prázdné	Prodej bramborových taštiček
36	Maloobchod	Cheffparade (škola vaření), železářství, drogerie
39	Prázdné	Prázdné
40	Kultura	Kanceláře, Art&Digital Lab, Komunitní centrum
42	Prázdné	Prázdné
41	Maloobchod	K+K koberce
47	Služby	Ostraha
48	Prázdné	Prázdné
54	Prázdné	Plánována služebna policie ČR

## IDENTIFIKACE HLAVNÍCH PROBLÉMŮ

Identifikace hlavních problémů současného stavu Pražské tržnice vyplynula s řízených rozhovorů se současnými aktéry v Pražské tržnici, s odbornými konzultanty a zahraničními experty (podrobná analýza zahraničních expertů s návrhy řešení viz Příloha 3, 4, 5):

### 1 Vnější (ve vztahu k MHMP)

- Nejasná vize budoucího rozvoje
- Nejasná a roztržitá identita Pražské tržnice
- Roztržitost jednotlivých agend řízení a správy tržnice
- Konfliktní zájmy různých aktérů
- Přetrvávající stereotypní vnímání Pražské tržnice

### 2 Vnitřní

- Nejasný koncept výběru nájemníků, funkcí a výše nájemného
- Nedostatečná péče o veřejné prostranství
- Minimální provázanost jednotlivých provozů a spolupráce mezi aktéry (nájemníky)
- Nejasný koncept využívání veřejných prostranství (vč. dopravního řešení)
- Nedostatečné personální zajištění pro správu a chod Pražské tržnice
- Přetrvávající špatný obraz Pražské tržnice ve vnímání obyvateli či omezený pohled na ni

### 3 Technické a infrastrukturní

- Nízká kvalita veřejných prostranství
- Nedokončené nebo neaktuální kolaudace budov
- Špatný technický stav některých budov
- Nedostatečné a neaktuální průzkumy současného stavu
- Nekvalitní a nedostatečné propojení Pražské tržnice s okolním prostředím

## 3.3 ŠIRŠÍ VZTAHY OKOLÍ PRAŽSKÉ TRŽNICE

### 3.3.1 ----- VÝZNAM PRAŽSKÉ TRŽNICE VE STRUKTUŘE MĚSTA

Pražská tržnice se nachází v MČ Praha 7 v katastrálním území Holešovice, tedy na samém okraji současného centra Prahy v intenzivně se rozvíjející oblasti. Areál zaujímá 103 060 m<sup>2</sup> a nachází se zde 40 objektů (SGL 12/2013). Celý areál Pražské tržnice je od roku 1993 památkově chráněn jako nemovitá kulturní památka České republiky. Pražská tržnice tak představuje jedinečný areál v prostoru města, který svou velikostí, polohou, architekturou a historickou hodnotou tvoří příležitost pro kvalitní a veřejně prospěšný rozvoj oblasti. Město tím má jedinečný nástroj nejen pro rozvoj významného areálu a zachování jeho autenticity, ale také nástroj pro případné vyvažování např. gentrifikačních procesů v oblasti, přílišné komercializaci oblasti, rozvoj klíčových odvětví či např. nástroj na podporu začínajících podnikatelů, podporu neziskových sektorů či podporu funkcí s nižším ekonomickým, ale vysokých sociálním přínosem.

#### Význam Pražské tržnice pro město:

- Historicky hodnotný areál bývalých jatek se zachovalou architektonickou strukturou
- Vlastnictví města umožňuje rozvoj areálu ve veřejném zájmu města a jeho obyvatel
- Výhodná poloha na okraji centra v intenzivně se rozvíjející oblasti města
- Areál bez rezidenční funkce umožňuje rozvoj nočního života minimalizací rušení nočního klidu
- Areál má potenciál stát se cílem zahraničních návštěvníků a tím podpořit kvalitu obrazu Prahy v zahraničí
- Areál má potenciál efektivně a inovativně provázat současné trendy vývoje s historickou hodnotou areálu
- Uzavřenost areálu, dispozice budov a veřejných prostor umožňuje městu využívat jeho části k různým druhům inovačních a experimentálních projektů města
- Výhradní vlastnictví areálu městem umožňuje vyvážení výnosů z pronájmů tak, aby Pražská tržnice mohla sloužit veřejným zájmům města a jeho obyvatel bez negativních finančních nákladů

### 3.3.2 ----- POLOHA A SPÁDOVÁ OBLAST

Analýza lokality a širších vztahů byla podrobně zpracována ve studii 4ct a JLL (2019), z toho důvodu budou v této části shrnuty výstupy a popřípadě doplněny podklady, které nebyly součástí analýzy externího zpracovatele Ekonomické ověřovací studie koncepce Pražské tržnice (4ct & JLL 2019).

Areál Pražské tržnice se nachází v intenzivně se rozvíjející a stále rušnější části města v přímém sousedství historického centra Prahy. V blízkosti areálu prochází SJ magistrála, linka metra C a železniční trať „Praha – Lužná u Rakovníka – Chomutov/Rakovník“. Na jižní straně areálu se nachází Bubenečské nábřeží, kterým prochází tramvajová trať. Karlín je s oblastí spojen v současné době přívozem HolKa (Holešovice – Štvanice – Karlín), v budoucnosti je plánována výstavba lávky pro pěší a cyklisty. Dostupnost celé oblasti pro potenciální návštěvníky je velmi dobrá, a to jak v oblasti pěší, veřejné dopravy i dopravy osobní (viz 4ct & JLL 2019, s. 31-33). Spádová oblast potenciálních návštěvníků, tak může být velmi široká a pestrá pro zaměření se na různé typy zákazníků. Každodenní zákazníci mohou být přitahováni z okolních kancelářských budov oblasti Holešovic, po dokončení lávky také z oblasti Karlína. V těchto dvou lokalitách se podle analýzy JLL nachází v docházkové vzdálenosti do 15 min více než 56 tis. zaměstnanců (4ct & JLL 2019, s. 68-71). Významný je tento trh zejména pro gastronomické služby v době poledních obědů, ale také pro zábavně-gastronomické služby v odpoledních a večerních hodinách po pracovní době. Maximální množství návštěvníků z oblasti rezidentů v docházkové vzdálenosti do 15 min. odhaduje analýza JLL na více než 23 tis. zejména z oblasti Holešovic (4ct & JLL 2019, s. 67). Tato skupina je významná především pro služby denní potřeby, odpočinkové a gastronomické služby mimo pracovní dobu, společenské akce a sousedské akce umožňující setkávání, ale také služby a funkce umožňující smysluplné trávení volného času pro specifické skupiny mimo pracovní rytmus (rezidenti na rodičovské dovolené, v důchodu, žáci a studenti). Vzhledem k potenciálu Pražské tržnice stát se nejen oblastím, ale také nadregionálním cílem návštěvníků byla zkoumána i dojezdová spádová oblast do 45 min. JLL odhaduje více než 2 mil. potenciálních návštěvníků v zájmu Prahy (4ct & JLL 2019, s. 69), kteří mohou být zdrojem víkendové návštěvnosti při pořádání různých druhů akcí, návštěvnosti kulturních zařízení nebo odpočinkových a zábavních aktivit v areálu (např. barů, restaurací apod). Poslední významnou skupinou mohou být zahraniční návštěvníci, tento potenciál je v současné době nedostatečně využitý a jeho význam by měl v následujících letech (po vystavění tratě spojující Praha-Bubny a letiště Praha) vzrůst. Výhodná je pozice Pražské tržnice pro rozvoj noční ekonomiky (bary, kluby), která může vytvořit alternativu k přetíženým částem historického centra (např. ulice Dlouhá). Potenciál Pražské tržnice pro přilákání zahraničních návštěvníků ale také spočívá v její jedinečné historické hodnotě (industriální dědictví bývalých jatek) a kombinaci kulturně-kreativních odvětví s gastronomií.





(viz 4ct & JLL 2019, s. 107-109). Kulturně-kreativní sektory jsou zároveň přitahovány unikátními prostory se zajímavou historií. To je patrné z revitalizačních projektů v zahraničí, kde kulturně-kreativní sektory mnohdy hrají klíčovou roli (viz kap. 3.4; 4ct & JLL 2019, s. 115-129 a Příloha 2).

Na Praze 7 mělo v roce 2018 sídlo 3 435 podniků z kulturně-kreativních odvětví. Nejvíce subjektů se nacházelo v oblasti scénického a výtvarného umění, literatury a tisku, videoher, architektury a reklamy (viz tab / 02). Velký potenciál má Pražská tržnice z hlediska její historické hodnoty jako industriálního areálu pro různé druhy kreativních odvětví, zejména designu (viz 4ct & JLL 2019, s. 126-127). Z hlediska ekonomické výnosnosti může být významným trhem i reklamní činnost, architektonická činnost či tvorba videoher (při naplňování kancelářských prostor). Z hlediska sociálního významu a napojení na infrastrukturu Art Distriktu Praha 7 by měly být podpořeny oblasti scénické a výtvarného umění, vč. uměleckého vzdělávání.

TAB / 02

### SÍDLA PODNIKATELSKÝCH SUBJEKTŮ V OBLASTI KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH ODVĚTVÍ NA PRAZE 7 V ROCE 2018

<b>Kulturní jádro</b>	Scénické umění	135
	Výtvarné umění	194
	Scénické a výtvarné umění - nerozlišeno	14
	Umělecké vzdělávání	306
	Činnost knihoven, muzeí, historických památek	4
	<i>Celkem</i>	653
<b>Kulturní odvětví</b>	Film a video	55
	Literatura a tisk	672
	Televize	5
	Rozhlas	1
	Hudba	34
	Videohry	785
	<i>Celkem</i>	1552
<b>Kreativní odvětví</b>	Architektura	502
	Design	54
	Reklama	674
	<i>Celkem</i>	1230
<b><i>Celkem</i></b>		<b>3435</b>

Zdroj: Albertina 2018

#### GASTRONOMICKÁ FUNKCE

Podobně jako funkce kulturně-kreativní, tak i gastronomická funkce je vnímána jako základní součást konečného mixu, na kterém by měla Pražská tržnice do budoucna stavět. Tato funkce je již také částečně v tržnici etablována a existuje tedy základ, který je možné dále rozvíjet (viz kap. 3.2). Gastronomická funkce navíc souvisí s historií areálu jako bývalých jatek (např. jateční restaurace s burzou) a může mj. sloužit jako spojujícím článkem mezi historickou identitou jatek a novější identitou tržnice.

Vzhledem k obědové kultuře české společnosti je tvorba restaurací různého typu pro Pražskou tržnici ekonomicky i sociálně výhodná. Tuto skutečnost podporuje i velký počet kancelářských projektů v okolí Pražské tržnice (viz kap. 3.3.2 ----- a 4ct & JLL 2019, s. 68 a 71). Gastronomické funkce dále vytvoří výhodné podmínky pro tvorbu kancelářských míst uvnitř Pražské tržnice a podpoří rozvoj dalších činností v oblasti nočního života, zábavních, odpočinkových a jiných volnočasových aktivit návštěvníků. V oblasti Holešovic se celkově nachází 259 provozoven poskytujících hostinskou činnost, z nichž 141 je evidováno jako restaurace, stánky či mobilní zařízení, kde je podáváno jídlo k okamžité spotřebě.

#### MALOOBCHODNÍ FUNKCE

Množství primárně menších obchodů by mělo doplňovat dvě dříve zmíněné funkce (tj. kulturně-kreativní a gastronomickou). Zároveň by neměly chybět funkce denní potřeby, které budou obsluhovat místní obyvatelé v jejich každodenních činnostech (viz kap. 3.3.2 -----). Tyto tři funkce by tak měly vytvářet základní mix obslužnosti zákazníků Pražské tržnice a měly by být vzájemně provázané. Funkce maloobchodní opět umožňuje provázání bývalých funkcí areálu, tj. jatek a tržnice. Zahnuje v sobě mimo klasických kamenných obchodů i tržní aktivity (v jednotlivých halách).

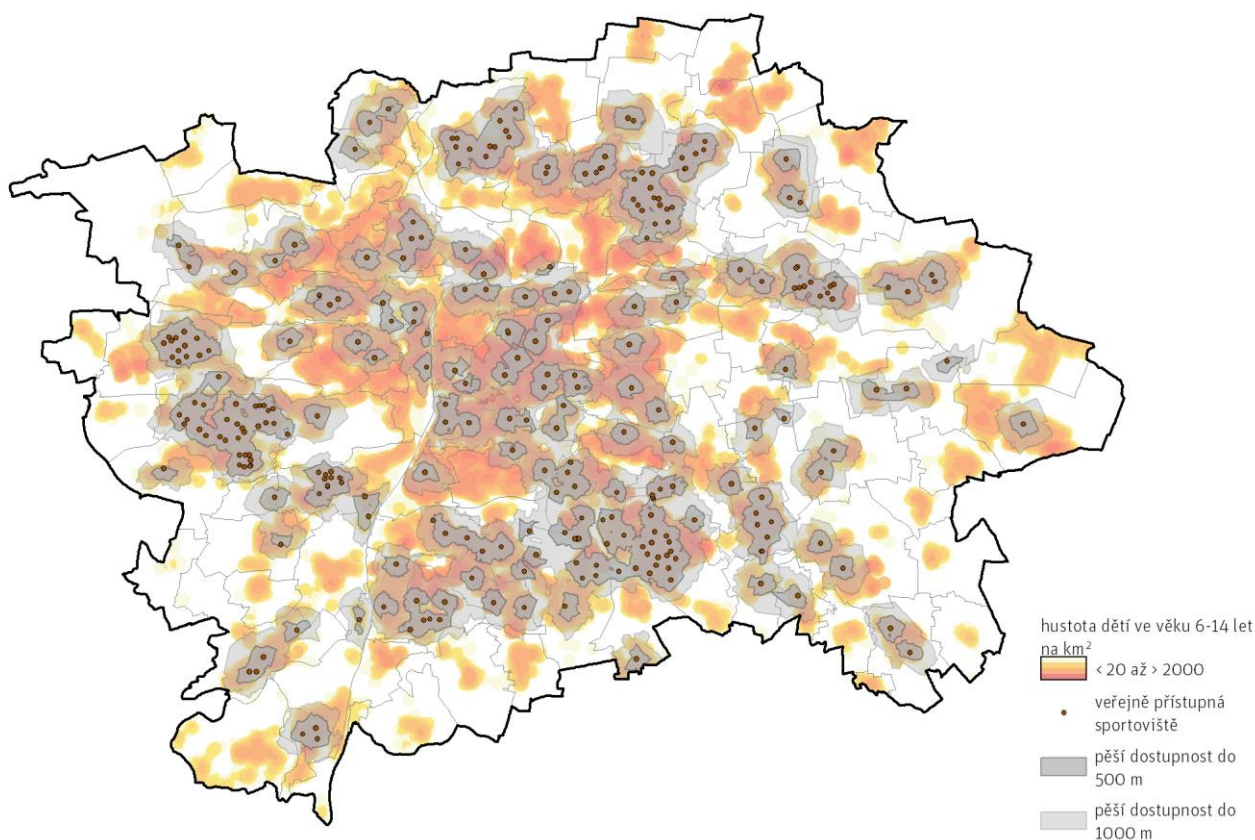
Podle analýzy JLL může být v budoucnosti hlavním konkurentem pro maloobchod v Pražské tržnici projekt Savarin společnosti Crestyl (Václavské náměstí, Jindřišská, Panská, ulice na Příkopě), projekt Masarykovo nádraží (CBD) společnosti Penta a výstavba velkého obchodního centra v oblasti bývalého nádraží Bubny od společností Unibail-Rodamco a CPI Group (viz 4ct & JLL 2019, s. 85-89). Z toho důvodu by maloobchod Pražské tržnice měl cílit na jiné druhy zákazníků a služeb než je možné najít v běžných obchodních centrech. Jako vhodný doplněk ke klasickým kamenným prodejnám a stánkovému prodeji mohou být zásilkové obchody nebo předváděcí prodejny (které již také mají v Pražské tržnici svůj základ a mohou přilákat větší množství zákazníků).

#### VOLNOČASOVÉ A VZDĚLÁVACÍ FUNKCE

Volnočasová a vzdělávací funkce by v Pražské tržnici měla být zastoupená pro obslužení místních obyvatel a možnosti využití areálu pro široké spektrum návštěvníků. Pražská tržnice by měla sloužit jako místo pro setkávání a odpočinek různých vrstev lidí vč. specifických skupin (děti, adolescenti, studenti, matky/otcové na rodičovské dovolené, důchodci apod.). Zároveň by tyto funkce měly sloužit jako doplnění aktivit mimo hlavní návštěvní doby, tzn. večerní, polední a víkendové, aby areál mohl naplnit ideál provozu 24/7.

Z průzkumu současného dění a názorů odborníků a konzultantů vyplynuly preferované volnočasové aktivity, mezi které patří: komunitní centrum, prostory pro setkávání a tvorbu společenských programů a konání akcí (vč. sousedských akcí), různé druhy učebních prostorů a přednáškových sálů, dětské denní centrum vč. dětské herny a prostory pro sportovní aktivity. Dětská veřejná sportoviště byly v oblasti Praha 7 – Holešovice při analýze infrastrukturních potřeb v roce 2018 IPR Praha zhodnoceny jako významně nedostatečné (Benešová Kubáková 2019), další nedostatky veřejné infrastruktury byly zaznamenány v oblasti počtu základních škol a mateřských škol. Ve všech ostatních sledovaných ukazatelích byla tato oblast shledána většinou jako nadprůměrně vybavená, výjimečně jako průměrně vybavená (IPR Praha 2019). Z tohoto vyplývá, že orientace volnočasových a vzdělávacích aktivit na děti je pro Pražskou tržnici příležitostí, která může zároveň napomoci při vyvážení nedostatku veřejné infrastruktury v okolí (viz obr / O2).

## DOSTUPNOST SPORTOVIŠŤ 500 A 1000 M VE VZTAHU K HUSTOTĚ DĚTÍ VE VĚKU 6 AŽ 14 LET (2018)



Zdroj: Benešová Kubáková 2019

### KANCELÁŘSKÁ FUNKCE

Tato funkce je vnímána jako funkce doplňková s potenciálem pokrytí významné části ekonomických nákladů v Pražské tržnici. Pro kancelářské prostory mohou být využity části pro jiné funkce nevyhovující např. vyšší patra některých budov s menšími prostory. Kancelářská funkce je vnímána jako ekonomicky výhodná a zároveň schopná přivést do Pražské tržnice další klientskou základnu pro ostatní funkce (gastronomická, kulturní, volnočasová). Kancelářská funkce může zároveň doplňovat a podporovat rozvoj kreativního sektoru v Pražské tržnici. Z analýzy JLL vychází, že Praha 7 je velmi atraktivní lokalitou pro kancelářský trh, větší procento kancelářských prostor zaujímají firmy z oblasti médií či inzerce, profesionálních služeb a IT (4ct & JLL 2019, s. 81-82). Podle studie 4ct & JLL (2019, s. 83) spočívá potenciál kancelářského trhu zejména v odvětví kreativních sektorů (mediální, reklamní apod.), které obecně vyhledávají „atypické, jiné a netradiční prostory“, to může Pražská tržnice jako historický industriální areál nabídnout. 4ct & JLL (2019, s. 83) zároveň zdůrazňuje trend v oblasti rozvoje flexibilních kancelářských prostor, zejm. tzv. sdílených kanceláří, které i IPR Praha shledal na základě analýzy prostředí a z rozhovorů s odborníky jako žádaný typ provozu (viz příloha 7).

### SLUŽBY

Podobně jako u maloobchodní funkce i funkce obslužná by měla být navázána na ostatní funkce v areálu. V tomto smyslu je význam služeb v areálu (1) podpora hlavních funkcí Pražské tržnice (kulturně-kreativní a gastronomické), (2) podpora proudů a návštěvnosti – obsluha každodenních potřeb místních obyvatel, popřípadě (3) podpora chodu areálu jako celku. Druhá skupina tak může zahrnovat služby osobní potřeby nebo služby veřejné jako jsou např. zdravotnické a sociální služby. Vzhledem k faktu, že IPR Praha v analýze z roku 2018 neshledal nedostatky ve veřejné infrastruktuře ve zkoumané oblasti, ale naopak ve většině veřejných služeb je tato oblast (Praha – Holešovice) považována za průměrně až nadprůměrně vybavenou, může dosazení veřejných služeb v areálu sloužit jako doplněk k již

stávajícím službám, které umožní zvýšení potenciálních návštěvníků oblasti. Třetí oblastí jsou služby potřebné k chodu celého areálu, jako jsou např. veřejné toalety nebo informační / návštěvnícké centrum.

#### UBYTOVACÍ FUNKCE

Ubytovací funkce byla na základě analýzy současného prostředí, okolí a na základě rozhovorů s odborníky zhodnocena jako nežádoucí. Výjimkou může tvořit funkce krátkodobého pronájmu ve formě uměleckých rezidencí, která by podpořila rozvoj kulturně-kreativních odvětví v lokalitě, popřípadě ve formě turistického ubytování, které by mohlo saturovat volnočasové, kulturní a gastronomické funkce areálu. Pražská tržnice je však jedinečná svou izolovaností od rezidenčních objektů a tak i možností rozvoje noční ekonomiky, kterou by mohla jakákoli ubytovací funkce, zejména dlouhodobá, narušit.

#### SKLADOVACÍ FUNKCE

Podobně skladovací funkce byly na základě rozhovorů a analýzy současného prostředí shledány jako nežádoucí. Důvodem je zejména nízká přidaná hodnota pro funkci a život areálu jako celku. Skladovací prostory jsou považovány za náročné na prostor, negenerují žádné zákazníky a tím vytváří v prostoru Pražské tržnice určitou bariéru. Skladovací prostory jsou navíc často náročné na dopravu, a proto mohou narušovat veřejný prostor Pražské tržnice. V omezené míře je možné uvažovat o určitém druhu „city logistiky“ spojenou s výdejním místem. Tento druh „překladiště“ by umožnil vyvážit potřeby města (potřeba překladiště pro doručování v poslední míli ekologicky šetrnějšími dopravními prostředky) a potřeby Pražské tržnice na obsluhu a proudění návštěvníků.

#### VELKOOBCHODNÍ FUNKCE

Podobně jako u skladovací funkce je i tato funkce z hlediska potřeb Pražské tržnice vnímána jako nežádoucí. Důvody pro vyčlenění této funkce jsou: nadměrná zátěž automobilovou dopravou (zásobování i zákazníky), neadekvátní nároky na prostor a generování zákazníků, kteří pravděpodobně nebudou využívat jiných funkcí v areálu. Dalším důvodem je poměrně těžké provázání této funkce s dalšími funkcemi preferovanými v Pražské tržnici.

#### PREFEROVANÉ A NEŽÁDOUCÍ TYPY PROVOZŮ

Na základě analýzy funkcí, rozhovorů a analýzy současného stavu (vč. rozhovorů se současnými klíčovými aktéry) byly určeny obecné teze, jaké typy provozů by měly být v areálu Pražské tržnice preferovány. Tyto teze reagují, jak na identifikované současné problémy v Pražské tržnici, tak na trendy, veřejné potřeby a budoucí vývoj Pražské tržnice jako celku.

TAB / 03

#### **OBECNÉ PREFERENCE PROVOZŮ**

Provozy s menší prodejní plochou (do 150 m<sup>2</sup>)

Provozy, které negenerují zvýšené množství aut

Provozy, které nemají zvýšené nároky na dopravní obslužnost

Provozy, které nabízejí lokální (či regionální) výrobky

Provozy, které mají krátký výrobní řetězec

Provozy, kde je prodej přímo spojený s výrobou

Návaznost a možnost kooperace provozů

#### **OBECNĚ NEŽÁDOUCÍ PROVOZY**

Provozy generující kriminalitu a další socio-patologické jevy

Provozy produkující velké množství odpadu nebo jiných znečištění

Provozy s výrazně nekvalitním zbožím

Provozy náročné na prostor bez přidané hodnoty pro zákazníky

Provozy orientované významně na turisty bez přidané hodnoty

Provozy vytvářející významné (dlouhodobé) bariéry v prostoru



### 3.3.4 ----- PŘEHLED PLÁNOVANÝCH PROJEKTŮ V OKOLÍ

Území pražských Holešovic je intenzivně se rozvíjející oblastí s velkým potenciálem a plány pro budoucí rozvoj. V současnosti je v blízkém okolí plánováno více než 70 veřejných projektů a přes 40 soukromých projektů (z toho šestnáct velkých). Největší oblastí, která bude v budoucnosti ovlivňovat rozvoj Pražské tržnice je **transformační území Praha Bubny-Zátory**. V současné době se zpracovává územní studie (Pelčák a partner, Thomas Müller & Ivan Reinmann architekten GmbHa), která prochází veřejným projednáním. V oblasti území by měl vzniknout mix rezidenčního, kancelářského, administrativního a odpočinkového prostoru. V současné době studie počítá celkem s 11 tis. byty pro 25 tis. obyvatel, s 29 tis. pracovními místy a 5 tis. místy pro žáky ve školách. V centru území má vzniknout nový park o rozloze 6 ha, v severní části je plánovaná administrativní čtvrť pro cca 10 tis. pracovníků (více viz <http://www.iprpraha.cz/budoucibubny>). V jižní části území je plánován projekt **Vltavské filharmonie** (více viz <http://www.iprpraha.cz/vltavskafilhamornie>). Součástí studie má v budoucnosti být i dopravní model. Připravovány jsou nové výstupy z metra, přestavba stanice metra Holešovice, první část **rychlodráhy spojující Letiště Václava Havla**, lávka přes kolejistiště nebo cyklostezka A1. Podle současného harmonogramu by výstavba měla probíhat společně s investory mezi lety 2021-2040. Pro Pražskou tržnici je mimo navýšení počtu potenciálních zákazníků důležité také zvýšení konkurenčního prostředí, a to zejména výstavba nových kancelářských prostor a výstavba nákupního centra Bubny-Zátory (viz kap. 3.3.3 ----- a 4ct & JLL 2019, s. 45-47).

V okolí Pražské tržnice by dále mělo dojít k revitalizaci a vytvoření rekreačních a parkových zón. Nejvýznamnější pro Pražskou tržnici je záměr **revitalizace Bubenečského nábřeží na proměnný prostor**, součástí studie má být i dopravní řešení v této oblasti. Tento záměr se nachází v předpolí Pražské tržnice a zahrnuje základní vstupní oblast do areálu vč. dopravního uzlu (přístupový bod veřejnou dopravou). Spojení s řekou a revitalizace veřejného prostoru mezi řekou a tržnicí umožní celkové zvýšení atraktivnosti Pražské tržnice. Dalším velkým projektem je **revitalizace ostrova Štvanice**, který je v současné době dopravně spojen s Pražskou tržnicí přívozem, revitalizace má probíhat ve vzdálenější západní části ostrova. Na druhé straně řeky má vzniknout **park Rohanský ostrov**. Úpravu veřejných prostranství v okolí ulice Argentinské (západní hranice Pražské tržnice) bude řešeno v další fázi projektu Humanizace SJ magistrály (viz <http://www.iprpraha.cz/magistrala>).

Z dopravních staveb je pro Pražskou tržnici významná zejména již zmíněná výstavba rychlodráhy z Letiště Václava Havla se zastávkou Praha – Bubny, která může v budoucnosti ovlivnit hlavně množství zahraničních návštěvníků. Další významnou stavbou je **lávka pro pěší a cyklisty HolKa**, která by měla vést z Karlína přes ostrov Štvanice do Holešovic (více viz <http://www.iprpraha.cz/lavkaholka>). Tato lávka může v budoucnosti významně rozšířit každodenní spádovou oblast zákazníků, zejména z kanceláří v oblasti Karlína (viz analýza 4ct & JLL 2019, s. 70-72). K úpravě dopravního řešení by také mělo dojít v rámci **projektu revitalizace Bubenečského nábřeží**, kde je řešena podoba tramvajové, pěší, cyklistické i automobilové dopravy před Pražskou tržnicí a v jejím okolí. Z hlediska automobilové dopravy je ve spojení s Pražskou tržnicí nutné zmínit záměr výstavby **Rohanského mostu** spojující Holešovice s Rohanským ostrovem a opravu **Libeňského mostu**. V rámci přípravy projektu Vltavské filharmonie je také řešena dopravní situace na Vltavské. Tyto dopravní projekty mohou v budoucnosti vést k odlehčení dopravy v okolí Pražské tržnice i zvýšit její dostupnost pro návštěvníky ze vzdálenější spádové oblasti.

Další veřejné a zejména soukromé projekty, které mají potenciál ovlivnit vývoj Pražské tržnice v budoucnosti, jsou identifikovány ve studii 4ct & JLL (2019, s. 45-47) a v kap. 3.3.3 ----- .

## 3.4 REŠERŠE ZAHRANIČNÍCH AREÁLŮ

Institut plánování a rozvoje Prahy provedl podrobnou rešerši 5 zahraničních areálů, které byly vybrány jako areály podobné historicky, urbanisticky, z hlediska funkcí či správy areálu. Záměrně byly vybírány bývalé industriální areály, které prošly revitalizací a změnou své funkce při zachování určitých hodnot. Zkoumány byly konkrétně:

- 4 **Meatpacking District, New York City, US**
- 5 **Kødbyen, Kodaň, DK**
- 6 **Matadero, Madrid, ES**
- 7 **NDSM-Werf, Amsterdam, NL**
- 8 **Les Grands Voisins, Paříž, FR**

Každý areál byl podroben analýze na základě prostorového kontextu (umístění ve městě), historického kontextu (původní funkce, vývoj), procesu revitalizace (iniciátor, průběh, investice), současného využití (aktivity, uživatelé) a správy areálu (vlastnictví, správa). Celý text rešerše je uveden v příloze č. 2. Další část analýzy referenčních projektů poté proběhla v rámci vypracování Ekonomické ověřovací studie 4ct & JLL (2019, s. 115-129), kteří se zaměřili jak na proměnu celých areálů, tak na revitalizaci a proměny jednotlivých hal, budov či jejich částí (viz také 4ct & JLL 2019, karty referencí).

Ze zkoumaných referenčních projektů je možné vyzdvihnout zejména **Kødbyen v Kodani**. Tento areál se podobá Pražské tržnici v několika aspektech: (1) jedná se o areál bývalých jatek, (2) areál podléhá památkové ochraně, (3) celý areál je vlastněný městem, (4) multifunkční areál obsluhující široké spektrum obyvatel, (5) areál je obklopený zdí s několika vstupy, (6) podobná velikost areálu. Cílem města při plánování revitalizace tohoto areálu bylo zachování stávajících historických funkcí (masný průmysl) s funkcemi novými, vedenými zejména kulturně-kreativním odvětvím. Z tohoto záměru také vyplynulo základní moto „*Meat creativity*“ zaměřené primárně na propojení kreativity, masného průmyslu a inovací. V současné době areál představuje mix gastronomie, nočního života, kulturních a kreativních odvětví, potravinářský průmysl/zpracovávání masa. Areál vlastní a spravuje oddělení Magistrátu města Kodaň (odboru správy majetku), součástí správní rady je také sdružení nájemců v území (Kødbyforeningen; více viz příloha č. 7).

#### **Doporučení pro Pražskou tržnici vycházející z rešerše**

- Mix funkcí umožní variabilitu návštěvníků, proudění lidí po celý den, udržitelnost projektu
- Vyváženost mezi komerčními a nekomerčními pronájmy umožní ekonomickou soběstačnost areálu se zachováním potřeb ve prospěch veřejného zájmu
- Kombinace historického a nového využití umožní vytvořit kvalitní a atraktivní značku areálu
- Podpora proti-gentrifikačních opatření umožní odlišit areál a zároveň zachovat obslužnost pro široké spektrum obyvatel
- Surovost industriálního prostředí přitahuje kulturně-kreativní odvětví, která jsou motorem rozvoje většiny revitalizačních procesů, kvůli jejich vysoké ekonomické návratnosti a schopnosti generovat multiplikační efekty
- Zachování vlastnictví a správy v rukou města umožní uchování rozmanitosti areálu a jeho rozvoj ve veřejném zájmu města

## 4 Návrhová část studie

### 4.1 NÁVRH VARIACNÍHO MIXU AKTIVIT – SCÉNÁŘE

V rámci návrhové části JLL & 4ct vytvořili 3 návrhové scénáře pro budoucí rozvoj. Následující tabulka shrnuje rysy scénářů v rámci 6 kategorií:

- **Vize** – na co se scénář především zaměřuje?
- **Převaha funkcí** – jaké funkce využití areálu převažují ve scénáři?
- **Veřejné funkce** – na jaké veřejné funkce využití areálu se scénáře zaměřují?
- **Délka pronájmů** – jaký typ délky pronájmů převažuje ve scénáři?
- **Ekonomická výnosnost** – jak vysoká je ekonomická výnosnost, kdy dojde k návratnosti investic a jaký je konečný provozní zisk?
- **Dopad na okolí a město** – jaký je dopad na blízké okolí tržnice a město?

Scénář	Vize	Nosné funkce	Veřejné funkce	Délka pronájmů	Ekonomická výnosnost	Dopad na okolí a město
<b>SP1</b>	Rozvoj kulturních a kreativních odvětví, rozvoj komunitního života ve městě, podpora začínajících podnikatelů a umělců	Volnočasová a kulturně-komunitní	Zaměřeno na volnočasové, kulturní, komunitní	Převaha krátkodobých a pop-upů	Nižší, návratnost 19 let, konečný provozní zisk 209 mil. Kč	Mírnění gentrifikačních vlivů, komunitní rozvoj, návaznost na koncepci Art District 7, umělá překážka v návaznosti na okolní rozvoj
<b>SP2</b>	Maximální ekonomická výnosnost, orientace na kanceláře	Kancelářská, maloobchodní, gastronomická	Minimalizováno	Převaha dlouhodobých kancelářských pronájmů	Vyšší, návratnost 17 let, konečný provozní zisk 270 mil. Kč	Urychlení a zesílení gentrifikačních vlivů i mimo oblast, úbytek původního obyvatelstva, ztráta lokální kultury, areál tažen okolním rozvojem
<b>SK</b>	Kombinace komerčního, kulturního a komunitního přístupu, orientace na rovnováhu	Gastronomická, Kulturně-kreativní, doplň. maloobchodní	Zaměřeno na volnočasové a kulturně-kreativní	Kombinace dlouhodobých a krátkodobých	Střední, Návratnost 17 let, konečný provozní zisk 220 mil. Kč	Mírnění gentrifikačních vlivů, tržnice je novým centrem města, ponechání flexibility vůči okolnímu rozvoji

**Scénář SP1** (Significant Progress 1) je 4ct & JLL nazýván jako mezní scénář (JLL & 4ct 2019, s. 181), který se orientuje především na rozvoj kulturních a kreativních odvětví a komunitního života jak v oblasti tržnice, tak celého města, na úkor ekonomické výnosnosti. Součástí plnění této vize je podpora začínajících podnikatelů a umělců za pomoci zvýhodněných krátkodobých pronájmů. V rámci funkčního využití prostoru tržnice převažují ve scénáři funkce maloobchodní, gastronomická, volnočasová, kulturní a kreativní (kulturní a kreativní odvětví). Vzhledem k vizi scénáře jsou z veřejných funkcí přítomny především funkce volnočasové, kulturní a komunitní. Z hlediska délky pronájmů scénář preferuje ve vhodných případech využití možností krátkodobých a pop-up pronájmů, které umožňují často obměňovat obsah a nabídku areálu tržnice, čímž je možné přilákat další návštěvníky. Díky výše zmíněnému je ekonomická výnosnost nižší než u ostatních scénářů. V případě dopadu na okolí a město může scénář přinést ochranu veřejných zájmů a zmírnění gentrifikačních vlivů, které budou v okolí posilovat například díky plánované výstavbě v Bubnech, výstavbě pěší lávky mezi Holešovicemi a Karlínem a jiné výstavbě v okolí. Dalším dopadem je podpora komunitního rozvoje a navázání na již existující koncepci Art District 7. Díky tomuto scénáři může však areál také působit jako umělá a až lehce rigidní překážka v návaznosti na rozvoj okolních oblastí, kdy tento efekt může v určitém stavu světa vyústit až v částečnou izolaci.

**Scénář SP2** (Significant Progress 2) je druhým mezním scénářem (4ct & JLL 2019, s. 195), jehož vizí je maximální ekonomická výnosnost. Tě se snaží scénář docílit skrze přidělení většiny prostoru tržnice kancelářské funkci. Důvodem pro tento krok je přetrvávající poptávka v tomto sektoru, stabilní výnosnost a preference dlouhodobých pronájmů u této funkce. Vzhledem k oblasti a atraktivitě areálu lze předpokládat, že kancelářské prostory v tržnici budou poptávány například reklamními společnostmi. I z důvodu převahy kancelářské funkce jsou preferovány dlouhodobé pronájmy. Vize scénáře má však za následek minimalizování veřejných funkcí a plnění potřeb a zájmů veřejnosti na úkor ekonomické výnosnosti. Veřejné funkce mohou být částečně realizovány v multifunkčním prezentačním prostoru, který je součástí scénáře. Ekonomická výnosnost je u toho scénáře nejvyšší. Díky nastavení scénáře může být dopadem na okolí a město urychlení gentrifikačních vlivů. Vzhledem k plánované zástavbě v Bubnech a na Rohanském ostrově a současnému komerčnímu a kancelářskému charakteru Karlína a levého předmostí Libeňského mostu můžeme předpokládat razantní zesílení a až propojení gentrifikačních vlivů v těchto oblastech. Vzhledem k okolní výstavbě je vhodné pamatovat také na pravděpodobný vznik vysoce konkurenčního prostředí. Technické dispozice areálu tržnice a jednotlivých budov dále mohou oslabovat konkurenceschopnost areálu vůči nově vznikajícím projektům v oblasti. Může také dojít k jevu, kdy vývoj areálu bude tažen vývojem svého okolí, díky čemuž může dojít k oslabení vlivu správy tržnice, možností realizace vymezené strategie a následně k opětovné ztrátě identity areálu, která bude potlačena okolím.

**Scénář SK** (Scénář Konvergentní) lze označit za průsečík dvou předešlých mezních scénářů (JLL & 4ct 2019, s. 207). Jeho vizí je orientace na rovnováhu, tedy kombinovat komerční, kulturní a komunitní přístup k plánování a provozu areálu tržnice. Díky tomu převládá v rámci využití prostoru tržnice funkce maloobchodní s orientací na vyšší počet menších provozů, kdy jsou upřednostněni lokální výrobci s krátkým výrobním řetězcem (tzn. lokální výroba a distribuce). Tato funkce však slouží jako doplňková ke dvěma nosným funkcím gastronomické a kulturně-kreativní, které jsou již v areálu do určité míry etablovány a vytvářejí rozumnou kombinaci komerčních a nekomerčních provozů. Veřejné funkce jsou v tomto scénáři reprezentovány funkcemi volnočasovými a kulturními, které jsou zaměřené jak pro využívání komunitou, tak i ostatními návštěvníky z jiných částí města. Vize rovnováhy se promítá i do délky pronájmů, kdy scénář navrhuje kombinaci dlouhodobých a krátkodobých pronájmů s využitím operativních pop-up pronájmů, které podporují obměnu nabídky. Jako rovnovážnou můžeme vnímat i ekonomickou výnosnost scénáře, která je kompromisem mezi vysokou výnosností scénáře SP2 a nízkou výnosností scénáře SP1. Scénář SK by měl napomoci k mírnění gentrifikačních vlivů v okolí, ale ponechává areálu tržnice určitou míru flexibility vůči vývoji okolí, kdy je možné přizpůsobit se okolnímu vývoji bez odklonění se od vize a náplně scénáře. Toto je umožněno kombinací komerčních a nekomerčních aktivit, které se mohou plyně obměňovat. Při dodržení tohoto scénáře je možné, aby se Pražská tržnice stala novým centrem města, které je živé, přístupné a atraktivní pro všechny cílové skupiny návštěvníků a podnikatelů. Z toho důvodu studie **doporučuje realizovat scénář SK**.

## 4.2 EKONOMICKÉ VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH SCÉNÁŘŮ

Dodavatel (4ct & JLL, 2019) provedl ekonomické vyhodnocení scénářů v kapitole Analýza bodu zvratu (s. 247-269). Pro analýzu byly jako vstupní proměnné využity odhadovaná nájemní hodnota (ERV – Estimated Rental Value) za jednotlivé jednotky, provozní náklady (OPEX) a kapitálové náklady (CAPEX – tedy náklady nutné pro rekonstrukci jednotek). Odhadovaná nájemní hodnota je závislá na navrhovaném využití nájemní jednotky v konkrétním scénáři, její velikosti, na technickém stavu jednotky a předpokládané délce nájemních smluv. Pokud je v rámci daného scénáře plánovaná rekonstrukce dané jednotky, mění se v čase také odhadovaná nájemní hodnota.

Dodavatel vymežil tyto výstupní proměnné, které v rámci analýzy promítl do grafů:

- OPEX
- CAPEX
- Čistý výnos
- Provozní zisk (rozdíl výnosů a OPEX)
- Kumulované výnosy
- Kumulované náklady

Dodavatel provedl analýzu u každého scénáře ve variantách minimální a optimální, tedy s předpokladem reálného a optimistického vývoje. Při budoucích úvahách by jako výchozí varianta měla být uvažována varianta minimální. Z tohoto důvodu následující odstavce popisují právě variantu minimální (zahrnuje koeficient konceptu a délky nájmu, jedná se tedy o variantu blíže k realitě).

V rámci **scénáře SC** nejsou, jak je zmíněno ve vymezení scénáře, plánovány rekonstrukce objektů, tedy CAPEX je v rámci tohoto scénáře nulový. Díky absenci kapitálových nákladů je bodu zvratu dosaženo již během roku 0. Je však dosahováno nízkého provozního zisku ve výši 5,8 mil. Kč. Provozní zisk kulminuje v roce 4 ve výši 9,5 mil. Kč, následně provozní zisk klesá a od roku 9 nabírá záporných hodnot. Důvodem je navyšování nákladů OPEX v čase, které je způsobeno nerekonstruováním objektů, díky čemuž není možné navyšovat výnosy z pronájmů. To má za následek dosažení „záporného“ bodu zvratu v roce 15. V konečném roce 30 dosahuje výše kumulovaných nákladů částky 3,335 mld. Kč, výše kumulovaných výnosů čítá částku 2,548 mld. Kč a provozní ztráta je 94 mil. Kč. Tento scénář je tedy pro město ztrátový a je třeba zabránit jeho realizaci.

**Scénář SQ** oproti předešlému scénáři zde vstupují kapitálové náklady (CAPEX), ale pouze v rozsahu již naplánovaných rekonstrukcí (objekty 4, 29 a 20) a dalších méně významných rekonstrukcí. Celková výše CAPEX je 0,758 mld. Kč. Bodu zvratu dosaženo poprvé v roce 0, obdobně jako u scénáře SC. Po zahájení rekonstrukcí stoupá výše nákladů, která převyšují výnosy v roce 2. K druhému kladnému bodu zvratu však dojde již v roce 5 a náklady již výnosy nepřevyšují. Doba návratnosti jsou tedy 4 roky při návratnosti investice p.a. 25 %. V tomto roce ale také kulminuje provozní zisk při výši 102 milionů Kč a následně klesá. Důvodem je rekonstruování pouze 3 objektů, následně dochází k obdobnému jevu jako v předešlém scénáři, kdy jsou každoročně navyšovány náklady OPEX. Díky tomuto vývoji dosahuje v konečném roce 30 provozní zisk výše pouhých 8,1 mil. Kč. Z hlediska ekonomického vývoje nemůžeme tento scénář doporučit.

**Scénář SP1** se zaměřuje především na plnění potřeb a zájmů veřejnosti. V rámci tohoto i následujících scénářů jsou plánovány rozsáhlé rekonstrukce všech objektů i prostranství. Tento rys scénáře logicky přináší vyšší kapitálové náklady (CAPEX), které v součtu let 1-3 dosahují výše 1,3 mld. Kč, celková výše CAPEX je pro tento scénář 2,54 mld. Kč. Díky tomu dochází k bodu zvratu až v roce 19, doba návratnosti investice je tedy 19 let s návratností p.a. 5,26 %. Provozní zisk ale díky provedeným investicím od roku 3 stabilně roste, s výjimkou mírného poklesu v období let 11-15. V konečném roce 30 dosahuje provozní zisk výše 209 mil. Kč. Pokud se politická reprezentace rozhodne pro upřednostnění plnění potřeb a zájmů veřejnosti, doporučujeme zvolit tento scénář.

**Scénář SP2** se zaměřuje na maximalizaci ekonomického výnosu na úkor potřeb veřejnosti. Toho lze dosáhnout za pomoci přeměny velké části objektů na kancelářské prostory. V rámci scénáře dosahuje celková výše CAPEX částky 2,6 mld. Kč. Oproti předešlému scénáři jsou kapitálové náklady více časově rozložené, nejvyšších částek dosahují v letech 1-3 (v součtu 936 mil. Kč). K bodu zvratu dochází v roce 17, doba návratnosti investice je 17 let s návratností p.a. 5,88 %. Provozní zisk stabilně roste od roku 2. Tempo růstu citelně zrychluje v roce 4 po provedení první vlny investic, kdy rozdíl v provozním zisku mezi roky 4 a 3 čítá přibližně 37 mil. Kč. V konečném roce 30 dosahuje provozní zisk výše 270 mil. Kč. Pokud se politická reprezentace rozhodne pro maximalizaci ekonomického výnosu před naplňování potřeb a zájmů veřejnosti, doporučujeme zvolit tento scénář.

**Scénář SK** je průřezem předešlých dvou scénářů. Cílem je jak plnění potřeb a zájmů veřejnosti, tak dosažení vyšší ekonomické výnosnosti pro město. Celková výše CAPEX dosahuje částky 2,3 mld. Kč, kdy většina investic je soustředěna do let 1-3 a jejich součet je přibližně 1,194 mld. Kč. Bodu zvratu nastává v roce 17, doba návratnosti investice je 17 let s návratností p.a. 5,88 %. Vývoj provozního zisku je podobný předchozímu scénáři. Provozní zisk stabilně roste již od roku 2. Tempo růstu citelně zrychluje v roce 4 po provedení první vlny investic, kdy rozdíl v provozním zisku mezi roky 4 a 3 čítá přibližně 37 mil. Kč. V konečném roce 30 dosahuje provozní zisk výše 220 mil. Kč. Pokud je cílem města naplňovat potřeby a zájmy veřejnosti a zároveň dosahovat vyšší ekonomické výnosnosti, doporučujeme zvolit tento scénář. Ze všech ohledů považujeme tento scénář za nevhodnější.

## 4.3 POSTUP A HARMONOGRAM

V rámci části IV. **Harmonogram přípravy a pronájmu** (4ct & JLL 2019, s.273) dodavatelský tým popsal jak postupovat při pronajímání jednotek a prostoru Pražské tržnice. Pro tvorbu této kapitoly bylo využito především profesních zkušeností společnosti JLL. Výsledný mix nájemcům tvoří kombinace krátkodobých a dlouhodobých pronájmů.

Krátkodobé pronájmy jsou v rozmezí od 1 dne do 3 let. Smyslem, proč začlenit krátkodobé pronájmy do výsledného mixu nájemců, je umožnění průběžné proměny nabídky areálu. Potenciální návštěvníci získají další důvod pro opakovanou návštěvu areálu, aby objevovali nové provozy. Dále krátkodobé pronájmy ponechávají provozovateli tržnice určitou flexibilitu a dodávají možnost měnit nabídku v návaznosti na momentální trendy, či programové a koncepční požadavky. Možností krátkodobých pronájmů je koncept tzv. pop-up, díky kterým může být využit volný prostor. Pop-up bývá používán k prezentaci nového produktu či značky (nové či stávající). Jejich nájemní doba je z pravidla krátká od jednoho týdne do několika měsíců.

Za dlouhodobé pronájmy můžeme označit takové, které nejsou kratší než 3 roky. Běžnou délkou dlouhodobých pronájmů je 5 let s možností opce na prodloužení na dalších 5 let. Dodávají areálu stabilitu jak z hlediska provozu, tak z hlediska image a tedy jak je areál vnímán potenciálními návštěvníky. Dlouhodobými nájemníky bývají většinou tzv. klíčoví nájemníci, kteří spoluutváří a naplňují koncepci areálu a stávají se až partnery provozovatele areálu. Vzhledem ke zmíněným rysům je potřeba zvýšené pečlivosti při výběru dlouhodobého nájemníka.

4ct & JLL zpracovali harmonogram pro přípravu rekonstrukce jednotlivých budov a areálu tržnice, který rozdělili dle zón a dle časového horizontu (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý). Harmonogram samotný převedli do aplikace Wrike, která se používá především pro projektové plánování. Harmonogramy byly vypracovány pro všechny návrhové scénáře (SQ, SP1, SP2, SK).

## 4.4 NÁVRH ORGANIZACE SPRÁVY A ŘÍZENÍ

Součástí zadání bylo zhodnotit možné způsoby správy a řízení areálu tržnice. 4ct & JLL (2019, s. 283) provedli zhodnocení následujících způsobů správy:

- 1 Přímá správa
- 2 Správa prostřednictvím příspěvkové organizace
- 3 Obchodní společnost vlastněná obcí
- 4 Pronájem soukromému subjektu
- 5 Správa vykonávaná třetí osobou na základě smlouvy

**Přímá správa** je realizována organizačními složkami příslušného úřadu. Vzhledem k požadavkům jednotlivých scénářů tato možnost klade velké personální nároky na daný úřad. Vzhledem k velikosti areálů by s velkou pravděpodobností muselo dojít k navýšení personálních kapacit úřadu. Z toho důvodu tato možnost není doporučena.

**Správa prostřednictvím příspěvkové organizace** je další možností. Areál tržnice může být jako majetek svěřen do správy vzniklé příspěvkové organizace. Problém představuje charakteristická procesní pomalost příspěvkových organizací, kdy k nemalému počtu akcí je potřeba souhlasu zřizovatele. Příspěvková organizace je rozpočtovou organizací, tedy je závislá na rozpočtu zřizovatele, od kterého dostává příspěvek na svou činnost a kterému odevzdává případný zisk. Kontinuální plánování hospodářství je tedy tímto rysem

komplikováno. Vzhledem k charakteru právní formy je také omezena podnikatelská flexibilita, která je potřebná pro realizaci některých scénářů. Nedoporučujeme využít tuto možnost.

**Obchodní společnost vlastněná obcí** může nabývat dvou základních právních forem. První formou je **společnost s ručením omezeným**. Bohužel rysem této formy je obtížná možnost kontrolování a řízení činnosti z vnějšku, tedy od správy města. Zde se tedy město vystavuje riziku, že ztratí kontrolu nad svým majetkem. Z toho důvodu je i tato forma pro správu Pražské tržnice nevhodná. Druhou formou je **akciová společnost**, která může mít dualistickou (s představenstvem a dozorčí radou), či monistickou strukturu (správní rada se statutárním ředitelem). Bez ohledu na zvolenou strukturu je vrcholovým orgánem společnosti valná hromada, v rámci které lze uplatňovat práva akcionářů. Tím je možno udržet kontrolu nad danou společností. Dle zákona (z.č. 90/2012 Sb.) má obchodní společnost povinnost postupovat s péčí řádného hospodáře. Toto představuje komplikaci v rámci většiny návrhových scénářů, kdy součástí návrhu je pronajímat prostory vybraným subjektům a funkcím za cenu nižší než je obvyklá v místě a čase. Docházelo by tak k rozporu. Řešením je pronajmout areál obchodní společnosti, kde výše zmíněné je patřičně ošetřeno v nájemní smlouvě.

Je vhodné dodat, že není nutné kvůli Pražské tržnici zakládat zcela novou společnost. Lze využít personálních možností a struktury již existující obchodní společnosti (např. Výstaviště Praha a.s.) a příslušně ji upravit. Úprava je nutné také pro předcházení případného střetu zájmů při prioritizaci činnosti ve spravovaných areálech. Doporučujeme zvážit ať už vytvoření nové obchodní společnosti, či využít již stávající obchodní společnost vlastněnou obcí pro realizaci správy tržnice.

**Pronájem soukromému subjektu** není vhodnou možností. Kontrola a řízení činnosti správy jsou zde značně limitovány. Dále tato možnost ztěžuje potřebné realizování oprav a investic. Kladem této možnosti jsou nízké náklady ze strany města.

**Správa vykonávaná třetí osobou na základě smlouvy** představuje možnost, kdy si město ponechává ve své režii investiční činnost a výkonnou správu tržnice přenechává externímu subjektu. Výhodou této možnosti jsou nízké provozní náklady ze strany města. Je však nutné pečlivě vybrat vhodnou třetí osobu, která však v budoucnosti může ukončit svou činnost, čímž by byla ohrožena kontinualita areálu. Ponechání investiční činnosti na straně města představuje riziko z hlediska možného koordináčního selhání mezi investiční činností a výkonnou správou tržnice. Nedoporučujeme tuto možnost jako preferovanou.

Studie JLL & 4ct dále vymezila (2019, s.293), které funkce při správě tržnice je možné externalizovat (např. údržba, opravy) a které naopak musí zůstat vždy interní (např. obchodní činnost, produkce). Především je nutné, aby tržnice měla vždy svého interního manažera (obdobu současného kurátora), který zodpovídá za využití a náplň tržnice a tvoření a naplňování její strategie.

## 5 Doporučení pro další postup

- Závěr studie doporučuje aplikaci **Konvergentního scénáře (SK)**, který je založen na kombinaci gastronomické a kulturně-kreativní funkce s vhodným doplněním funkcí maloobchodní, a připravit vše potřebné pro jeho realizaci. Při plánování dalšího postupu je vhodné pamatovat na následující záležitosti a napomoci k jejich vyřešení. *Ověřovací studii rozvoje Pražské tržnice* a její část Ekonomická ověřovací studie koncepce Pražské tržnice (4CT & JLL 2019) je nutno vnímat jako strategii rozvoje areálu Pražské tržnice. Jedná se tedy o socioekonomickou koncepční studii, jejíž jednotlivé části je potřeba pro úspěšnou realizaci podrobněji rozpracovat.
- Při rozpracování jednotlivých částí je vhodné využít participativních metod plánování, kdy jsou jednotlivé návrhy konzultovány s veřejností a dalšími zainteresovanými aktéry. Sběr podnětů od účastníků participativních setkání, zohlednění a zapracování těchto podnětů může napomoci k naplánování realizace v takové formě, která bude široce akceptována. Tím bude následná realizace jednodušší a přínosnější jak pro vedení města, tak především pro jeho obyvatele.
- Vzhledem k technickému stavu budov a celého areálu je potřeba provést rozsáhlé rekonstrukce. Jako podklad těchto rekonstrukcí je potřeba provést stavební a technický průzkum, který přesněji zhodnotí současný technický stav areálu.
- Je potřeba provést průzkum infrastrukturních sítí areálu a naplánovat jejich rekonstrukci. Při plánování a realizaci rekonstrukce je nutné vycházet ze zpracované *Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice*. Toto je důležité obzvláště v případě infrastruktury vedoucí pod veřejnými prostranstvími. Provedení rekonstrukce, která nebude respektovat požadavky a závěry studie, může znemožnit realizaci strategie rozvoje tržnice.
- Na základě výše zmíněných průzkumů je potřeba aktualizovat odhad investic, jejich rozložení v čase a plán jejich financování.
- Dále je vhodné zhodnotit počet a umístění vstupů do areálu tržnice. Areál je v současnosti obtížně přístupný. Pokud je cílem oživení areálu, který bude navštěvován po celý den, je nutné tomuto cíli přizpůsobit vstupy do areálu. Současné řešení neumožňuje plynulejší pohyb návštěvníků. V rámci řešení této otázky je vhodné provést jak příslušné simulace toku návštěvníků, tak detailněji zmapovat daný tok v současnosti. Výsledky je vhodné předložit jako další podklad pro naplánování rekonstrukce areálu.
- Plánované rekonstrukce si žádají vypracování architektonické studie, či přesněji aktualizaci „Pasportu stávajícího stavu“ (MAT-PROJEKT 12/2013) v souladu se současnými potřebami. Tato studie by měla také úzce vycházet z *Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice*, aby nedocházelo k případným rozporům. Architektonická studie by měla dodat další potřebné informace a zadání pro naplánování fyzických rekonstrukcí areálu tržnice.
- Doporučujeme provést potřebné dodatečné kolaudace jednotlivých prostor areálu. Tato kolaudace je nutná pro zajištění kontinuity existujících provozů a pro umožnění umístění provozů nových.
- Aby se Pražská tržnice stala atraktivním a vyhledávaným místem, je nutné pro areál vytvořit také vlastní marketingovou strategii. I u této strategie je potřebné, aby respektovala *Ověřovací studii rozvoje Pražské tržnice* a byla s ní v souladu. Při tvorbě strategie je vhodné se soustředit především na branding pro podporu identity tržnice a placemaking (viz Příloha 4). Důvodem je význam tržnice, který přesahuje jak do okolí, tak do celého města.



# Zdroje

- 4ct & JLL (2019). Ověřovací ekonomická studie koncepce Pražské tržnice. Zadavatel Institut Plánování a rozvoje Prahy. Zadavatel Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- Benešová Kubáková, I. (2019). 5 C Rekreace: Veřejná sportoviště. In: Jaroš, J. a kol. (eds.): Analýza infrastrukturních potřeb hl. m. Prahy (zaměřená na infrastrukturu vybrané občanské vybavenosti). Institut plánování a rozvoje Prahy.
- Belloso, J.C. (2019a). Revitalisation of Prague Market Area in Holesovice: Initial Diagnosis and Recommendations. FuturePlaces. Zadavatel: Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- Belloso, J.C. (2019b). Revitalisation of Prague Market: Concept Presentation. Zadavatel: Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- CMC Architects & DUA (2010). Promenáda Pražská tržnice. Zadavatel Delta Centre.
- Davies, S. (2019). Prague Market summary memo. Place Solution Group, LLC. Zadavatel: Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- Havlíčková, Š. & Vohryzková, T. (2016). Art district 7 – čtvrť umění a kultury Praha 7: Studie proveditelnosti. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy, Sekce strategií a politik, Kreativní Praha!
- MAT-PROJEKT (12/2013). Pasport stávajícího stavu objektů Holešovické tržnice, Praha 7 – Holešovice. Vedoucí ateliéru Marek Strobach. Zadavatel: Hlavní město Praha.
- SGL Projekt (02/2014). Studie funkčního využití, general revitalizace a rozvoje areálu Holešovické tržnice. Zpracovatel Ak. arch. Jiří Javůrek, Ing. arch. Jan Bouček, Ph.D., Ing. Jaroslav Čermák. Zadavatel: Hlavní město Praha.
- SGL Projekt (07/2018). Holešovická tržnice, hala č. 22. Studie využitelnosti. Zadavatel: Hlavní město Praha.
- SGL Projekt (10/2013). Studie využitelnosti a revitalizace objektu č. 4 – Burza, Holešovická tržnice. Zadavatel: Hlavní město Praha.
- SGL Projekt (10/2018). Studie využitelnosti haly 36 v areálu Pražské tržnice v Holešovicích, Bubenské nábřeží, Praha 7. Zadavatel: Hlavní město Praha.
- Sieber, P. (2019). Vyjádření k dalšímu postupu při volbě koncepce Pražské tržnice. Zadavatel: Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- Šavrdová, J. (2019a). Funkční využití zkoumaných zahraničních areálů. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Interní pracovní dokument.
- Šavrdová, J. (2019b). Podrobný přehled využití zkoumaných zahraničních areálů. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Interní pracovní dokument.
- Špičák, M. (2019a). Design Manuál pro označování provozoven: Pražská tržnice. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy.
- Špičák, M. (2019b). Koncepce veřejných prostranství Pražské tržnice: Provoz plochy. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Interní pracovní dokument.
- Špičák, M. (2019c). Veřejná prostranství v Pražské tržnici: Další postup. Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Interní pracovní dokument.
- Tošovský, M. (2019a). Hala 22 jako street-food-market. Interní pracovní dokument.
- Tošovský, M. (2019b). Návrh záměru pro “refill” v halách 2, 24 a 35. Interní pracovní dokument.
- Tošovský, M. (2019c). Plány využití a význam budov a provozů. Interní pracovní dokument.

Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

-----

01/2020

-----

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy

Sekce strategií a politik

Vyšehradská 57, 128 00, Praha 2

#### AUTOŘI

Mgr. Veronika Marianovská / kancelář analýz a prognóz / Sekce strategií a politik / marianovska@ipr.praha.eu

Ing. Vladimír Lieberzeit / kancelář analýz a prognóz / Sekce strategií a politik / lieberzeit@ipr.praha.eu

#### SPOLUPRACUJÍCÍ AUTOŘI

Mgr. Michal Tošovský / kurátor Pražské tržnice

Ing. arch. Martin Špičák / Sekce detailu města / kancelář veřejného prostoru

MSc. Pavla Pelčíková / Sekce vnějších vztahů / kancelář participace

Renáta Procházková / Sekce prostorových informací / kancelář prostorových dat

Bc. Judita Šavrdová / Stážistka

Daniel Cohn / Stážista

první vydání / 29 stran

© Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2015-10

Všechna práva vyhrazena

## ČÁST II: PŘÍLOHY

- Příloha 1 **Usnesení rady hl. m. Prahy č. 1361 ze dne 24. 6. 2019 k návrhu vypracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice**
- Příloha 2 **Rešerše zahraničních areálů: k projektu ověřovací studie rozvoje pražské tržnice**
- Příloha 3 **Juan Carlos Belloso (2019a): Revitalisation of Prague Market Area in Holesovice: Initial Diagnosis and Recommendations**
- Příloha 4 **Juan Carlos Belloso (2019b): Revitalisation of Prague Market: Concept Presentation**
- Příloha 5 **Stephen Davies (2019): Observation and Recommendation for the Prague Market Revitalization**
- Příloha 6 **Seznam konzultantů a členů pracovních skupin**
- Příloha 7 **Doporučený mix funkcí a provozů pro zpracování Ověřovací ekonomické studie koncepce Pražské tržnice**
- Příloha 8 **Přehled současného využití budov v Pražské tržnici (září 2019)**
- Příloha 9 **Patrik Sieber (2019): Doporučení pro další postup při plánování rozvoje Pražské tržnice**
- Příloha 10 **4ct & JLL (2019): Ekonomická ověřovací studie koncepce Pražské tržnice (samostatný dokument)**

# PŘÍLOHA 1

## Usnesení rady hl. m. Prahy č. 1361 ze dne 24. 6. 2019 k návrhu vypracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

**Hlavní město Praha**  
**RADA HLAVNÍHO MĚSTA PRAHY**

**U S N E S E N Í**

Rady hlavního města Prahy

číslo 1361  
ze dne 24.6.2019

*k návrhu vypracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice*

**Rada hlavního města Prahy**

**I. s c h v a l u j e**

úpravu rozpočtu vlastního hl.m. Prahy dle přílohy č. 2 tohoto usnesení

**II. u k l á d á**

1. řediteli Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy

1. vypracovat Ověřovací studii rozvoje Pražské tržnice dle přílohy č. 1 tohoto usnesení

Kontrolní termín: 15.8.2019

Kontrolní termín: 15.9.2019

Kontrolní termín: 15.10.2019

Kontrolní termín: 15.11.2019

Kontrolní termín: 15.12.2019

2. MHMP - ROZ MHMP

1. realizovat rozpočtové opatření dle bodu I. tohoto usnesení

Termín: 15.7.2019

3. MHMP - HOM MHMP

1. poskytnout součinnost Institutu plánování a rozvoje hlavního města Prahy při plnění úkolu dle bodu II.1.1. tohoto usnesení

Termín: průběžně

MUDr. Zdeněk Hřib v. r.  
primátor hl.m. Prahy

doc. Ing. arch. Petr Hlaváček v. r.  
I. náměstek primátora hl.m. Prahy

Předkladatel: náměstek primátora Pavel Vyhnánek, M.A.

Tisk: R-33665

Provede: ředitel Institutu plánování a rozvoje hl. m. Prahy, MHMP - ROZ MHMP, MHMP - HOM MHMP

Na vědomí: odborům MHMP

# Zadání ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

## 1. Vymezení předmětu plnění

### 1.1 Popis předmětu Studie

Předmětem zakázky je zpracování ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice (dále jen Studie) zohledňující udržitelné řešení rozvoje a oprav areálu jako celku, společně s přiměřenou ekonomickou výnosností objektu. Předmětem studie je areál Pražské tržnice, Bubenské nábřeží 306/13, 170 00, Praha 7. Celý objekt podléhá památkové ochraně jako kulturní památka České republiky.

Studie bude sloužit jako podklad pro správné nastavení koncepčních kroků programového a funkčního využití Pražské tržnice a harmonogramu postupu a oprav. Z toho důvodu jsou kladeny vysoké nároky na komplexnost a provázanost navrhovaných řešení a tím také na kvalitu zpracovatelského týmu a příslušné odborné kvalifikace a praktické zkušenosti jeho členů.

Cílem Studie je analyzovat a představit modely a vize programově a ekonomicky efektivního udržitelného rozvoje areálu Pražské tržnice jako celku a postup jejich vhodné implementace.

Celkový výstup zpracovatele musí obsahovat komplexní řešení, které po funkční, finanční, technické a procesní stránce zhodnotí připravenost postupné revitalizace celého areálu tržnice, popíše možnosti a meze jednotlivých realizačních variant, a zadavateli doporučí z krátkodobého, střednědobého i dlouhodobého hlediska optimální varianty oprav a využití Pražské tržnice. Výsledkem Studie budou doporučení pro úspěšné fungování Pražské tržnice podle definovaných požadavků v podobě identifikací SWOT, konkrétních kroků nutných k dosažení žádoucího cílového stavu, zpracování návrhu alternativ a návrh řízení, včetně řízení identifikovaných rizik. Studie navrhne doporučený mix aktivit, sestávající zejména z funkce obchodní, služeb, gastronomických služeb, kultury, volnočasových aktivit, a jejich optimální rozmístění v areálu včetně řešení akcí a funkčnosti veřejného prostoru v Pražské tržnici.

Navrhované řešení včetně časového harmonogramu musí zohlednit fakt, že Studii zadává a revitalizaci Pražské tržnice bude provádět veřejný zadavatel. Areál Pražské tržnice je v majetku hl. m. Prahy a město bude vždy rozhodovat o tržnici v celém časovém horizontu řešeném Studií.

Součástí práce bude i zjišťování podkladových informací a materiálů potřebných pro zpracování analýzy, jako je např. provedení průzkumu trhu potenciálních budoucích nájemců, resp. smluvních partnerů pro revitalizaci a provozování aktivit v tržnici, s identifikováním možností a rizik případné spolupráce a potřeby dílčích funkčních částí tržnice, vhodného způsobu a technického řešení revitalizace areálu. Dále bude provedeno ověření základních tezí pro vizi Pražské tržnice, které vstupují do zpracování studie, u relevantních cílových skupin veřejnosti a subjektů (návštěvníci, turisté, IPR Praha, odbor památkové péče apod.).

### **Konkrétní náplň Studie je:**

- Stanovit konkrétní doporučení pro dosažení úspěšného fungování Pražské tržnice v budoucnosti. Stanovit optimální mix aktivit, které by měla tržnice naplňovat, a to jak z hlediska ekonomické, tak programové výkonnosti.
- Vyhodnotit očekávané náklady a výnosy Pražské tržnice při nastavení optimálního mixu aktivit.
- Navrhnout nejefektivnější postup při obnově Pražské tržnice z programového i ekonomického hlediska a navrhnout optimální etapizaci rozvoje a oprav tržnice.
- Navrhnout optimální schéma řízení tržnice v cílovém stavu za 10 - 20 let i v přechodném režimu do jeho dosažení.
- Doporučit optimální náplň pozice koordinátora/kurátora Pražské tržnice. Definovat pravidla dlouhodobé finanční udržitelnosti fungování celého areálu. Využití Pražské tržnice musí být řešeno v návaznosti na stav budov, jejich plán oprav, okolní prostředí, potřeby rezidentů a dlouhodobé cíle rozvoje města i základní představu města o jejím fungování.
- Identifikovat možná rizika při dosahování úspěšného fungování Pražské tržnice, navrhnout jejich možné řešení, resp. eliminovat a navrhnout kroky pro další postup.

## **2. Technické podmínky**

### **2.1 Vymezení technických podmínek**

#### **Výchozí situace, vymezení území Studie**

- Studie se bude zabývat územím areálu Pražské tržnice, Bubenské nábřeží 306/13, 170 00 Praha 7
- Celý areál tržnice podléhá od roku 1993 památkové ochraně jako kulturní památka „12268/1-2185 - HOLEŠOVICKÁ JATKA - PRAŽSKÁ TRŽNICE“
- Při zpracování Studie musí být přihlédnuto k plánovaným projektům v sousedství Pražské tržnice, které mohou významně ovlivnit fungování Pražské tržnice v budoucnosti. Jedná se zejména následující:
  - plánovaný rozvoj transformačního území Holešovice Bubny-Zátory
  - projekty dopravní a úpravy veřejných prostranství
    - vybudování nové železniční zastávky Nové Bubny, která bude mít přímou vazbu na letiště Václava Havla
    - Lávku spojující Karlín a Holešovice
    - Úpravu holešovického nábřeží
    - Řešení dopravní situace v okolí Pražské tržnice
- Limitem řešeného území jsou zejména – památková ochrana, záplavové území určené k ochraně a výšková regulace staveb
- Magistrát hl. m. Prahy dlouhodobě připravuje aktivity, které musí připravovaná Studie respektovat – gastronomicko-společenské aktivity v hale 4, stánkový prodej pěstitelských produktů v hale 22, divadlo v hale 7 a 8
- Dále viz také Vstupní podklady poskytnuté zadavatelem.

#### **Základní teze pro vizi Pražské tržnice**

1. Pražská tržnice je místem příjemným, krásným a atraktivním.
2. Pražská tržnice je hodnotným památkově chráněným areálem. Veškeré kroky i návrhy činností musí respektovat památkovou hodnotu areálu Pražská tržnice. Pražská tržnice



respektuje svou minulost, těží z ní a staví na ní. Paměť místa coby někdejších Pražských ústředních jatek je součástí identity Tržnice.

3. Pražská tržnice je místem jak pro rodinu s dětmi, tak pro mladé a seniory, páry i jednotlivce, pro všechny příjmové skupiny obyvatel.
4. Pražská tržnice je místem 24 hodinového života. Je vhodná pro lidi hledající jak klid a odpočinek, tak práci i zábavu.
5. Pražská tržnice je oblíbeným místem setkávání, odpočinku i kreativity.
6. Pražská tržnice je místo dostupné, prostupné, otevřené a bezpečné.
7. Pražská tržnice uspokojuje potřeby stávajících zákazníků a zároveň přitahuje zákazníky nové.
8. Pražská tržnice je místem multifunkčním lákající různé typy návštěvníků s různými potřebami a cíli.
9. Jednotlivé funkce/aktivity v Pražské tržnici se vzájemně prolínají, doplňují a vytváří jedinečnou synergii.
10. Pražskou tržnici tvoří mix aktivit, zejména maloobchodu, služeb, gastronomických služeb, kultury a volnočasových aktivit.
11. Pražská tržnice si také zachovává svoji funkci místa pro tržní aktivity různého druhu (zejména v oblasti zemědělství, gastronomie a řemeslné činnosti).
12. Pražská tržnice má jasnou vizi a plán svého fungování, který je systematicky koordinován.
13. Pražská tržnice vytváří novou image celé pražské čtvrti, přičemž je k ostatním částem komplementární.
14. Provoz Pražské tržnice je ekonomicky udržitelný a její fungování je ekonomicky efektivní. Primárním cílem města není maximalizace zisku při provozování Pražské tržnice, cílem města je, aby Pražská tržnice pokryla náklady na svůj provoz a rozvíjela se v duchu ostatních základních tezí vize.
15. Pražská tržnice je majetkem hl. m. Prahy a město má hlavní slovo v rozhodování o správě tržnice. Hl. m. Praha areál nebude pronajímat, ani neuvažuje o pronájmu Pražské tržnice jako celku.

### **Doporučená struktura Studie**

- I) Analytická část
  - 1) Zjištění zahraničních přístupů, průzkum trhu a uživatelských skupin (ověření poptávky a nabídky), zjištění potřebných dat
- II) Návrhová část
  - 1) Ekonomické modely
  - 2) Návrh mixu aktivit včetně jejich rozmístění
  - 3) Provozní studie
  - 4) Postup, harmonogram
  - 5) Souhrn doporučení

### **Požadavky na zpracování Studie**

Studie bude obsahovat následující části:

- I) ANALYTICKÁ ČÁST
  - 1) Zjištění zahraničních přístupů, ověření vstupních podmínek, průzkum trhu a uživatelských skupin (ověření poptávky a nabídky), zjištění potřebných dat**

Otázka: *V čem je Pražská tržnice pro město jedinečná, které funkce nebo teze pro fungování tržnice z toho plynou*

- Jedním ze vstupních kroků bude ověření základních tezí vize Pražské tržnice, které vstupují do zpracování studie, u relevantních cílových skupin veřejnosti a subjektů
- Studie bude obsahovat rešerši zahraničních příkladů úspěšného fungování provozu obdobných areálů pocházejících z veřejně dostupných zdrojů a jejich přehledný popis, včetně zdůraznění přístupů hodných pozornosti a přenositelných do pražského prostředí. Zpracovatelé Studie se budou při tvorbě návrhů a doporučení inspirovat těmito zahraničními přístupy.
- Bude navrženo ověření výstupů Studie u cílových skupin stanovených rozbohem určeným v předchozím bodu.
- Součástí pořízení vstupních informací pro zdárné zpracování Studie bude mj. provedení průzkumu trhu potenciálních budoucích nájemců, resp. smluvních partnerů pro revitalizaci a provozování aktivit v tržnici, návrh metodiky a způsobu provedení průzkumu trhu.

## II) NÁVRHOVÁ ČÁST

### 1) Návrh mixu aktivit včetně jejich rozmístění

Otázka: *Jak vytvořit optimální mix aktivit/funkcí v areálu Pražské tržnice (důraz na dlouhodobou udržitelnost)?*

- Z hlediska programu
- Z hlediska ekonomické výkonnosti

Otázka: *Jak optimálně zkombinovat komerční a nekomerční aktivity, aby byl zachován udržitelný provoz Pražské tržnice včetně ekonomické stránky věci (určit nekomerční a komerční aktivity a náklady na jejich provoz nebo výnosy z ekonomické činnosti – pronájmy apod.)?*

Otázka: *Jak areál Pražské tržnice a její program napojit na stávající budoucí infrastrukturu sousedních oblastí v oblasti maloobchodu, služeb, kultury?*

Otázka: *Jak optimálně rozmístit jednotlivé typy aktivit v rámci areálu, aby to co nejvíc přispívalo k ekonomické výnosnosti, zvýšení návštěvnosti a délky pobytu návštěvníků?*

Otázka: *Jak aktivovat stávající potenciál Pražské tržnice pro její úspěšné fungování?*

- Zpracovatel prověří a navrhne konkrétní kroky pro aktivizaci potenciálu (stimulaci návštěvnosti) Pražské tržnice

Otázka: *Jaké umožnit aktivity ve veřejném prostoru Pražské tržnice a v jakém schématu provozu?*

Otázka: *Jak postupovat při oživení Pražské tržnice (prostorově)?*

- Z hlediska fyzických oprav
- Z hlediska programového využití

Otázka: *Jak vytvořit přívětivé, prostupné a bezpečné veřejné prostranství?*

- Z hlediska míst pro veřejné aktivity (kulturní a komunitní akce)
  - Z hlediska pobytově příjemného veřejného prostoru vytvářející image celé Pražské tržnice
- Program a využití vize Pražské tržnice musí obsahovat kombinaci funkcí a doporučení míry zapojení jednotlivých aktivit zohledňující jak potřeby občanů, tak potřeby města. Mělo by se jednat o optimální mix obslužných, kulturních, komunitních, volnočasových, případně kancelářských prostor, které budou navzájem komplementární a budou umožňovat 24-

hodinové využití areálu. Studie dále doporučí případné doplnění dalších aktivit se zdůvodněním zásadního přínosu.

- Dalším z hlavních bodů Studie je následné zpracování doporučení prostorového rozmístění a míru namixování jednotlivých aktivit (zejména maloobchod, služby, gastronomické služby, kultura, volnočasové aktivity, případně administrativní) v rámci areálu, především v halách tak, aby bylo mezi nimi dosaženo maximálního synergického efektu - maximalizace návštěvnosti/zisku nájemců tržnice jako celku spolu s docílením maximální doby pobytu návštěvníků v Pražské tržnici.
- Bude prověřen a navržen optimální způsob využití prostorů Pražské tržnice, jednotlivých budov a jejich specifických částí, případně skupin/typů budov a prostorů Pražské tržnice (variantně).
- Součástí analýzy bude zohlednění širšího městského kontextu jak v rámci sousedních městských čtvrtí, tak kontextu celého města. Bude obsahovat posouzení a navržení pozice území vzhledem k podobným nebo konkurenčním prostorům ve městě. V návrhu programu a využití Pražské tržnice musí zpracovatel vzít v úvahu napojení na okolní kulturní, volnočasovou, rezidenční aj. infrastrukturu a funkce služeb a gastronomie.

## 2) Ekonomické modely

Otázka: *Jaké využít postupy pro ekonomickou udržitelnost provozu Pražské tržnice*

- Jedním z hlavních zaměření Studie bude prověření ekonomické udržitelnosti provozu tržnice a navržení konkrétních modelů hospodaření a financování investic.
- Zpracovatel navrhne 3 modely ekonomického (podle míry ekonomické přínosnosti pro město) a programového využití Pražské tržnice a vyhodnotí jejich ekonomický a sociální přínos městu.
- Budou zpracovány 3 ekonomické modely v následujících variantách:
  - i. „základní“ varianta - pokrytí pouze provozních nákladů Pražské tržnice jako celku
  - ii. „mírně plusová“ varianta - pokrytí provozních nákladů + omezený výnos při zachování alespoň základního podílu málo výnosových aktivit
  - iii. „maximalistická“ varianta - pokrytí provozních nákladů + komerční výnos/výnos na pokrytí nákladů na investice?
- Zpracovatel navrhne finanční modely oprav, realizace investice; zda je možná/vhodná forma zajištění jen ze strany města nebo i spolupráce se soukromými investory; součástí této práce bude i posouzení možností i rizik spolupráce s jinými subjekty pro rekonstrukci a provoz některých budov
- Součástí analýzy musí být také analýza přínosů a nákladů (CBA) modelů a jejich implementace

## 3) Provozní studie

Otázka: *Jakým způsobem a kým má být zajištěna koordinace a správa Pražské tržnice, aby bylo naplněno její optimální/ideální fungování?*

- Zpracovatel prověří a navrhne optimální model správy Pražské tržnice, aby byl umožněn ideální chod tržnice, postup oprav, pronajímání prostor apod.
- Studie dále prověří a navrhne optimální model fungování programového koordinátora tržnice a jeho náplň, tak aby byl zajištěn dlouhodobý optimální chod Pražské tržnice a jejího programového naplnění.
- Model správy Pražské tržnice musí být komplementární k modelu programového koordinátora Pražské tržnice. Organizační propojení těchto dvou funkcí je na prověření zpracovatele Studie.

- Bude navržen systém vybírání nájemců objektů/provozovatelů aktivit v Pražské tržnici.

#### **4) Postup, harmonogram**

Otázka: *Jak zajistit žádoucí cílový stav Pražské tržnice a kroky k němu vedoucí v několika časových horizontech – za 5, 10, 20 let (tj. v období přechodu směřujícím k cílovému stavu a v době cílového stavu), a to včetně plánu veřejných zakázek potřebných k uskutečnění cílů, které Studie definuje?*

Otázka: *Jak postupovat při oživení Pražské tržnice (časově)?*

- a) Z hlediska fyzických oprav
  - b) Z hlediska programového využití
- Zpracovatel vymezí a popíše harmonogram konkrétních kroků a etapizace revitalizace Pražské tržnice, zpracuje harmonogram oprav jednotlivých objektů a veřejných prostranství z hlediska zachování fungování Pražské tržnice jako celku a navrhne jejich začlenění do programu rozvoje areálu.
  - Na základě vybraných modelů zpracovatel vyhodnotí a navrhne optimální kroky, jak postupovat při oživení Pražské tržnice a implementaci navrženého modelu a to jak z pohledu programu, tak z pohledu fyzických oprav či případných nových investic. Navržený postup by měl být stanoven tak, aby byl z ekonomického pohledu z dlouhodobého hlediska efektivní.
  - Výstupem Studie bude doporučení, v jakém pořadí v rámci areálu rekonstruovat objekty a prostor Tržnice tak, aby i dílčí části areálu od začátku fungovaly a jak obsazovat prostory nájemci, aby v průběhu déletrvajících rekonstrukcí v celém areálu byl minimalizován negativní dopad na jejich činnost.
  - Studie bude obsahovat doporučení procesu vedoucího k transformaci Pražské tržnice na úspěšné, oblíbené a navštěvované místo na mapě Prahy, včetně stanoveného harmonogramu a zodpovědných subjektů.
  - Navrhované řešení (včetně časového harmonogramu) musí zohlednit fakt, že se jedná o veřejného zadavatele a město bude mít vždy hlavní slovo v rozhodování o Pražské tržnici.

#### **5) Souhrn doporučení**

- Výsledkem Studie budou doporučení pro úspěšné fungování Pražské tržnice podle výše definovaných požadavků v podobě identifikací SWOT, konkrétních kroků nutných k dosažení žádoucího cílového stavu, zpracování návrhu alternativ a návrh řízení změny, včetně řízení identifikovaných rizik.
- Zpracovatel v závěru studie stanoví možná rizika, na která může realizace projektu narazit, a možnosti, jak se těmto rizikům vyvarovat nebo je mitigovat.
- Všechna navrhovaná řešení budou právně realizovatelná.

Studie nebude obsahovat:

- Součástí Studie nebude architektonická/urbanistická studie.
- Provedení stavebně-technických, ani stavebně-historických průzkumů. Návrh bude vycházet z využití znalostí specialistů na technický stav budov, projekční činnosti budov a památkovou péči. Výstupy Studie však nejsou požadovány v detailu zpracování stavebně-technických nebo stavebně-historických průzkumů.

### 3. Struktura a obsah Studie

#### 3.1 Vyhotovení a postup zpracování

- **Požadavky na postup zpracování a harmonogram**
- V průběhu zpracování Studie bude zpracovatel průběžně konzultovat postup a zpracování řešení se zadavatelem a s Odborem památkové péče MHMP.
- V průběhu zpracování se zpracovatel bude účastnit kontrolních termínů stanovených zadavatelem, které se uskuteční minimálně jedenkrát měsíčně.
- Kontrolní termíny proběhnou v:
  - 1) polovině srpna 2019
  - 2) polovině září 2019
  - 3) polovině října 2019
  - 4) polovině listopadu 2019 - závěrečný nad draftem celkového výsledku.
- Pro odsouhlasení jednotlivých fází zpracování se budou konat minimálně čtyři řídicí výbory svolávané zadavatelem v četnosti přibližně jedenkrát měsíčně. Osoby uvedené v referenci zpracovatelského týmu se musí účastnit jednání řídicího výboru.
- K odsouhlasení na jednotlivých řídicích výborech budou postupně tato témata:
  - a) schválení metodiky a postupu
  - b) schválení analýzy
  - c) schválení draftu návrhu
  - d) schválení návrhu
- Konzultace zpracovatele se zadavatelem se mohou zúčastnit i zadavatelem určené subjekty nebo osoby.

#### **Požadavky na výstupy studie**

- textová část
- přílohy, zejména:
  - ekonomické zhodnocení/model (variantně)
  - návrh modelů správy Pražské tržnice
  - harmonogram procesu revitalizace a oprav Pražské tržnice
  - schéma organizačního řešení a vztahů
  - mapa rizik
  - mapy tržnice se zakresleným navrhovaným řešením, i v časových etapách (s doporučeným postupem realizace)

### 4. Vstupní podklady

- Studie funkčního využití, general revitalizace a rozvoje areálu. SGL 2/2014, včetně připomínek MHMP OPP z 27. 6. 2017
- Studie využitelnosti a revitalizace objektu č. 4 – Burza – Holešovická tržnice. SGL 10/2013
- Pasport stávajícího stavu objektů Holešovické tržnice, Praha 7 – Holešovice. MAT-projekt 12/2013
- Art district 7 – čtvrť umění a kultury Praha 7, Studie proveditelnosti, IPR Praha 2016
- Informace o probíhajících a plánovaných zásadních projektech v okolí řešeného území
- Další údaje potřebné pro zpracování Studie v gesci MHMP, zejména Odboru hospodaření s majetkem, Odboru památkové péče nebo IPR Praha

**Úprava rozpočtu vlastního hlavního města Prahy ve vazbě na vlastní zdroje HMP (včetně OPP)**

**II. Úprava rozpočtu výdajů včetně tř. 8 - financování (strana DAL)**

**Úprava rozpočtu běžných výdajů - mimo pol. 5347**

Odbor/Organizace	ORG	Účel / Název akce	ODPA	UZ	ORJ	Úprava rozpočtu (v tis. Kč)
IPR PRAHA	0093405000101	Neinvestiční příspěvek - účelové prostředky	3635	91	0134	2 000,00
MHMP - HOM	0093560	Běžné výdaje	3399	0	0635	-2 000,00
		<b>Celkem</b>				<b>0,00</b>

## Důvodová zpráva

Předmět tisku navazuje na programové prohlášení Rady hl. m. Prahy, která se zavázala podpořit rozvoj Holešovické (Pražské) tržnice. Pražská tržnice by měla být místem příjemným, krásným a atraktivním, které bude lákat široké spektrum návštěvníků po celý den. Provoz Pražské tržnice by měl být ekonomicky udržitelný a její fungování ekonomicky efektivní. Primárním cílem města není maximalizace zisku při provozování Pražské tržnice, cílem města je, aby Pražská tržnice pokryla náklady na svůj provoz a rozvíjela se v duchu ostatních základních tezí vize.

Zadání Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice směřuje k vytvoření areálu s aktivitami maloobchodu, služeb, gastronomických služeb, kultury a volnočasových aktivit. Tímto zadáním tak navazuje také na prioritní směry Strategického plánu hl. m. Prahy (aktualizace 2016) a částečně tím naplňuje několik strategických cílů, jako jsou „Kulturní značka“ (Kreativní metropole, Kulturní inovace a instituce, Kultura ve veřejném prostoru, Kulturní turismus, Péče o památky), „Život ve městě“ (Kulturní dědictví, Veřejná prostranství města, Kvalita života ve městě) nebo „Aktivní role města“ (Majetková politika, Koncentrace investic).

Cílem Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice je analyzovat a představit modely a vize programově a ekonomicky efektivního udržitelného rozvoje areálu Pražské tržnice jako celku a postup jejich vhodné implementace. V současné době je potenciál Pražské tržnice velmi nedostatečně využíván, ačkoliv se jedná o významnou industriální památku jedinečného charakteru, jejíž potenciál se ještě zvýší po realizaci rozvojových plánů v okolí (rozvojová oblast Bubny – Zátory, železniční spojení Praha-Letiště-Kladno, revitalizace Holešovického nádraží, stavba lávky Holešovice – Štvanice – Karlín apod.) a při přihlédnutí ke kulturnímu rozvoji v oblasti (Art District Praha 7).

### Návrh kroků při zpracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

- 1) Stanovit konkrétní doporučení pro dosažení úspěšného fungování Pražské tržnice v budoucnosti. Stanovit optimální mix aktivit, které by měla tržnice naplňovat, a to jak z hlediska ekonomické, tak programové výkonnosti
- 2) Vyhodnotit očekávané náklady a výnosy Pražské tržnice při nastavení optimálního mixu aktivit.

Tento krok bude proveden jako externí zakázka. Příprava zakázky, zadání, kontrola jejího průběhu a kontrola výstupů bude provedena Institutem plánování a rozvoje hl. m. Prahy. Odhadovaná cena pořízení této studie a potřebných konzultací k Ověřovací studii je 2 000 000 Kč.

- 3) Navrhnout nejefektivnější postup při obnově Pražské tržnice z programového i ekonomického hlediska a navrhnout optimální etapizaci rozvoje a oprav tržnice.
- 4) Navrhnout optimální schéma řízení tržnice v cílovém stavu za 10 - 20 let i v přechodném režimu do jeho dosažení.
- 5) Doporučit optimální náplň pozice koordinátora/kurátora Pražské tržnice. Definovat pravidla dlouhodobé finanční udržitelnosti fungování celého areálu. Využití Pražské tržnice musí být řešeno v návaznosti na stav budov, jejich plán oprav, okolní prostředí, potřeby rezidentů a dlouhodobé cíle rozvoje města i základní představu města o jejím fungování.
- 6) Identifikovat možná rizika při dosahování úspěšného fungování Pražské tržnice, navrhnout jejich možné řešení, resp. eliminovat a navrhnout kroky pro další postup

Podrobnější informace k postupu, obsahu, návrhu struktury a harmonogramu zpracování Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice jsou uvedeny v příloze č. 1 k usnesení Rady HMP.

Rozpočtové opatření související se zajištěním Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice jsou uvedeny v příloze č. 2 k usnesení Rady HMP.

Radě hl. m. Prahy je navrhováno pověřit Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy vypracovat Ověřovací studii rozvoje Pražské tržnice v rozsahu a struktuře stanovené v příloze č. 1 k usnesení Rady HMP tohoto tisku.



## PŘÍLOHA 2

### Rešerše zahraničních areálů: k projektu ověřovací studie rozvoje pražské tržnice

Rešerše zahraničních areálů  
k projektu Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

-----  
07/2019  
-----

Institut plánování a rozvoje  
hlavního města Prahy  
Sekce strategií a politik



# Obsah

Úvod	4
1 - Meatpacking District, New York City, USA	5
1.1 Prostorový kontext	5
1.2 Historický kontext	5
1.3 Proces revitalizace	5
1.4 Současné využití	6
1.5 Správa areálu	6
2 - Kødbyen, Kodaň, DK	8
2.1 Prostorový kontext	8
2.2 Historický kontext	8
2.3 Proces revitalizace	8
2.4 Současné využití	9
2.5 Správa areálu	9
3 - Matadero, Madrid, ES	11
3.1 Prostorový kontext	11
3.2 Historický kontext	11
3.3 Proces revitalizace	11
3.4 Současné využití	12
3.5 správa areálu	13
4 - NDSM-Werf, Amsterdam, NL	14
4.1 Prostorový kontext	14
4.2 Historický kontext	14
4.3 Proces revitalizace	14
4.4 Současné využití	15
4.5 Správa areálu	15
5 - Les Grands Voisins, Paříž, FR	17
5.1 Prostorový kontext	17
5.2 Historický kontext	17
5.3 Proces revitalizace	17
5.4 Současné využití	17
5.5 Správa areálu	18
Zdroje	20

# Úvod

Pražská tržnice představuje ve struktuře města jedinečný areál, který se nachází na hranici historického centra Prahy. Jedná se o areál bývalých Ústředních jatek pro oblast celé Prahy. Výběr referenčních zahraničních areálů tak spočíval zejména v nalezení takových objektů, které mají podobnou historii, velikost, skladbu a systém správy. Každý zkoumaný areál splňuje minimálně jeden z těchto aspektů. Všechny vybrané areály jsou primárně bývalé industriální areály (s výjimkou Les Grands Voisins, který je areálem bývalé nemocnice), které v průběhu vývoje ztratily svůj primární význam a byly přeměněny na areály s jinou primární funkcí.

V rámci rešerše byly zkoumány tyto areály:

- 1 Meatpacking District, New York City, US**
- 2 Kødbyen, Kodaň, DK**
- 3 Matadero, Madrid, ES**
- 4 NDSM-Werf, Amsterdam, NL**
- 5 Les Grands Voisins, Paříž, FR**

Primárním cílem této rešerše je podat informace o podobných projektech v zahraničí, jejichž přeměna může být do určité míry (v jednom či několika aspektech) inspirací pro koncepci budoucího rozvoje Pražské tržnice. Z toho důvodu bylo u každého areálu zkoumáno:

- 6 Prostorový kontext (rozloha, umístění v kontextu okolního města, výrazné charakteristiky fyzického prostoru)**
- 7 Historický kontext (původní funkce, vývoj, zásahy do podoby a struktury prostoru)**
- 8 Proces revitalizace (inciátor, průběh, investice)**
- 9 Současné využití (aktivity, uživatelé)**
- 10 Správa areálu (kdo areál vlastní, spravuje)**

Rešerše zahraničních areálů byla dále doplněna o přehledové mapy jednotlivých provozů a funkcí, srovnávací tabulky a podrobné přehledy provozů a funkcí v každém areálu.

# 1 Meatpacking District, New York City, USA

## 1.1 PROSTOROVÝ KONTEXT

Meatpacking District je název malé newyorské čtvrti o rozloze cca 80 000 m<sup>2</sup> (Google Maps Area Calculator Tool, 2019) ležící na jihozápadě ostrova Manhattan. Jižní a východní hranice tvoří ulice Gansevoort Street, respektive Hudson Street, za kterými začíná čtvrť Greenwich Village. Na severu je pak Meatpacking District oddělen od čtvrti Chelsea ulicí 14<sup>th</sup> Street a západní hranici území tak tvoří nábřeží řeky Hudson.

Lokace území na přelomu Greenwich Village, čtvrti charakteristické svou nepravidelnou sítí ulic, a severnějšími částmi Manhattanu, uspořádaných od roku 1811 podle typické "šachovnicové" uliční sítě, vede k určitým nepravidelnostem v uspořádání ulic v Meatpacking Districtu. Kvůli té disponuje čtvrť otevřenějšími prostory a průhledy než jiné části města (Shockley 2003).

S ohledem na současné fungování prostoru je také důležité definovat území Meatpacking Business Improvement Districtu (MBID). Tato oblast je vymezena působením stejnojmenného neziskového sdružení místních podnikatelů, která má za cíl "podporovat podnikatelskou komunitu a zajišťovat, aby byl prostor čistý, bezpečný a krásný pro místní i návštěvníky" (Meatpacking: Neighborhood, 2019). MBID rozšiřuje původní oblast Meatpacking Districtu: na severu přesahuje původní hranici, vymezenou ulicí 14th Street, a pokračuje o tři ulice dále až k 17th Street. Směrem na jih pak hranici posouvá o jednu ulici níže, z Gansevoort Street na Horatio Street a na východ pokračuje až k 8th Avenue. Hrsta podniků spadajících do MBID pak leží mimo toto vymezené území, které má rozlohu cca 286 000 m<sup>2</sup> (Meatpacking district map, 2019).

## 1.2 HISTORICKÝ KONTEXT

Na území dnešního Meatpacking Districtu původně ležela obchodní vesnice původních obyvatel kontinentu známá jako Sapokanikan. Později se oblast stala tabákovou plantáží nizozemských kolonizátorů a poté britskou zemědělskou půdou. V roce 1812 zde Američané postavili pevnost Gansevoort, která sloužila k obraně proti britským lodím na řece Hudson během britsko-americké války (Meatpacking district, Manhattan, 2006). Okolní území začalo být poprvé residenčně osidlováno ve 20. letech 19. století, kdy se sem začali občané stěhovat, aby unikli epidemiím v New Yorku, tehdy zabírajícím jižní cíp Manhattanu (Meatpacking: History, 2019).

Od 40. let téhož století se zde začínají objevovat první trhy, které se koncem století stávají primární funkcí území. S vynálezem spolehlivého chlazení se pak zdejší hlavní komoditou stalo maso. V roce 1900 se v oblasti nacházelo 250 jatek či balíren a bylo zde produkováno třetí největší objem zpracovaného masa. Tento průmysl pak bujel během dalších dekád (Meatpacking: History, 2019).

## 1.3 PROCES REVITALIZACE

V případě počátků proměny Meatpacking Districtu z industriální čtvrti v ohnisko módy a zábavy nelze mluvit o cílené revitalizaci. Šlo spíše o konjunkturu socio-ekonomických okolností, typickou pro četné případy gentrifkace.

Rozmach supermarketů i nové možnosti přepravy a uchovávání masa v 60. letech 20. století byly předzvěstí postupného slábnutí tohoto průmyslu v oblasti Meatpacking Districtu i jinde. Trh s masem nadále přežíval, ale přibývaly další funkce, které mu konkurovaly a postupně jej téměř vytlačily. V 70. letech zde začalo otevírat množství barů nočních klubů orientovaných především na gayskou komunitu, a z Meatpacking Districtu se stalo centrum nočního života (Shockley 2003).

Zlom přišel v roce 1985, kdy Edward Koch, tehdejší starosta New Yorku, získal od státu povolení zavřít či omezit newyorské gayské kluby a bary pod záminkou hygieny a obav z šíření pohlavních nemocí. Meatpacking District tak náhle přišel o svůj hlavní náboj. Vzniklé vakuum však nabízelo přívětivé zázemí pro nové využití a už v témže roce zde Florent Morellet otevřel svou, dnes již slavnou, francouzsko-

americkou restauraci R&L, čímž učinil první krok k proměně čtvrti postupně formované po zbytek tisíciletí. Paralelně s gastronomickými zařízeními však v stále ještě levných prostorách Meatpacking Districtu dále bujel noční život (From Glory Holes to Gentrification, 2016).

Od přelomu tisíciletí ovšem luxusní výdobytky městského života definitivně ovládly ulice Meatpacking Districtu. Stala se z něj čtvrt známá především pro svou nabídku módy a gastronomie. Její prestiž pak dále podtrhlo vybudování dvou významných atraktivit. V roce 2009 byl poprvé otevřen tzv. High Line, městský park vybudovaný na léta nepoužívané vyvýšené železnici počínající v Meatpacking Districtu a vedoucí severně skrz západní část Manhattanu. Po svém otevření se projekt okamžitě těšil obrovské popularitě mezi místními obyvateli i turisty. V letech 2011 a 2014 byly otevřeny další dva úseky tohoto parku, který v roce 2018 přivítal přes 7 milionu návštěvníků (High Line, 2017).

Druhým projektem konsolidujícím postavení Meatpacking Districtu jako přední manhattanské čtvrti bylo otevření nové budovy Whitney Museum of American Art v roce 2015. Jedná se o jedno z nejvýznamnějších muzeí v USA, které se ze severo-východu Manhattanu přestěhovalo do nové budovy postavené mezi počátečním úsekem High Line a nábřežím řeky Hudson (About the Whitney, 2020).

Zatímco prestiž čtvrti rostla nejen v očích nadšenců gastronomie a módy, ale také hoteliérů či technologických firem, někteří lidé ji stále vnímali jako zašlou a potenciálně nebezpečnou. Za účelem odstranění těchto obav najalo sdružení Meatpacking Business Improvement District (MBID), neziskové sdružení místních businessů mající na starost údržbu a image území i podporu zdejšího podnikání, v roce 2016 společnost Base Design, aby pro Meatpacking District vytvořila reprezentativní vizuální styl, včetně loga, bannerů a internetových stránek (About the Meatpacking Bid, 2019; Rhodes 2015).

## 1.4 SOUČASNÉ VYUŽITÍ

V Meatpacking Districtu nadále operuje pět společností zpracovávajících maso. Již dávno jsou však menšinovým prvkem čtvrti, kterou tento průmysl dříve ovládal a jejíž charakter je v současnosti definován především komercí. V prostoru spadajícím do Meatpacking Business Improvement Districtu (MBID) podle oficiálních stránek v současnosti operuje 78 obchodů orientovaných především na módu, ale také na designový nábytek či gurmánské jídlo (Meatpacking district map, 2019).

Gastronomie má však v MBID své plnohodnotné zastoupení v rámci restauračních zařízení. Návštěvníci mohou vybrat z 86 restaurací, bister, fast-foodů, barů a kaváren nabízejících pokrmy z různých částí světa a občerstvení špičkové kvality. Jak lze vidět na mapě X., většina těchto zařízení je koncentrována v severní, rozšířené části MBID, zatímco obchody dominují jižní části, tedy původnímu Meatpacking Districtu (Meatpacking district map, 2019).

Vzhledem k prestiži, kterou čtvrt v posledních dvou dekadách nabyla, není překvapivé, že v území sídlí také hrstka luxusních hotelů. Ty pak doplňuje množství podniků zaměřených na wellnessové služby, zejména kadeřnictví a posilovny. V MBID dále nalezneme tucet kulturních prostorů a institucí. Jedná se především o galerie, včetně již zmiňovaného Whitney Museum, ale také o některá divadla či nahrávací studia. Poslední typ prostor je na stránkách Meatpacking Districtu definován jako komunitní. Do této kategorie jsou zařazeny školy v území, množství veřejných prostor, např. Hudson River Park, Standard Plaza či již zmíněný High Line, a poněkud překvapivě také sídlo společnosti Google (Meatpacking district map, 2019; viz obr / 01).

## 1.5 SPRÁVA AREÁLU

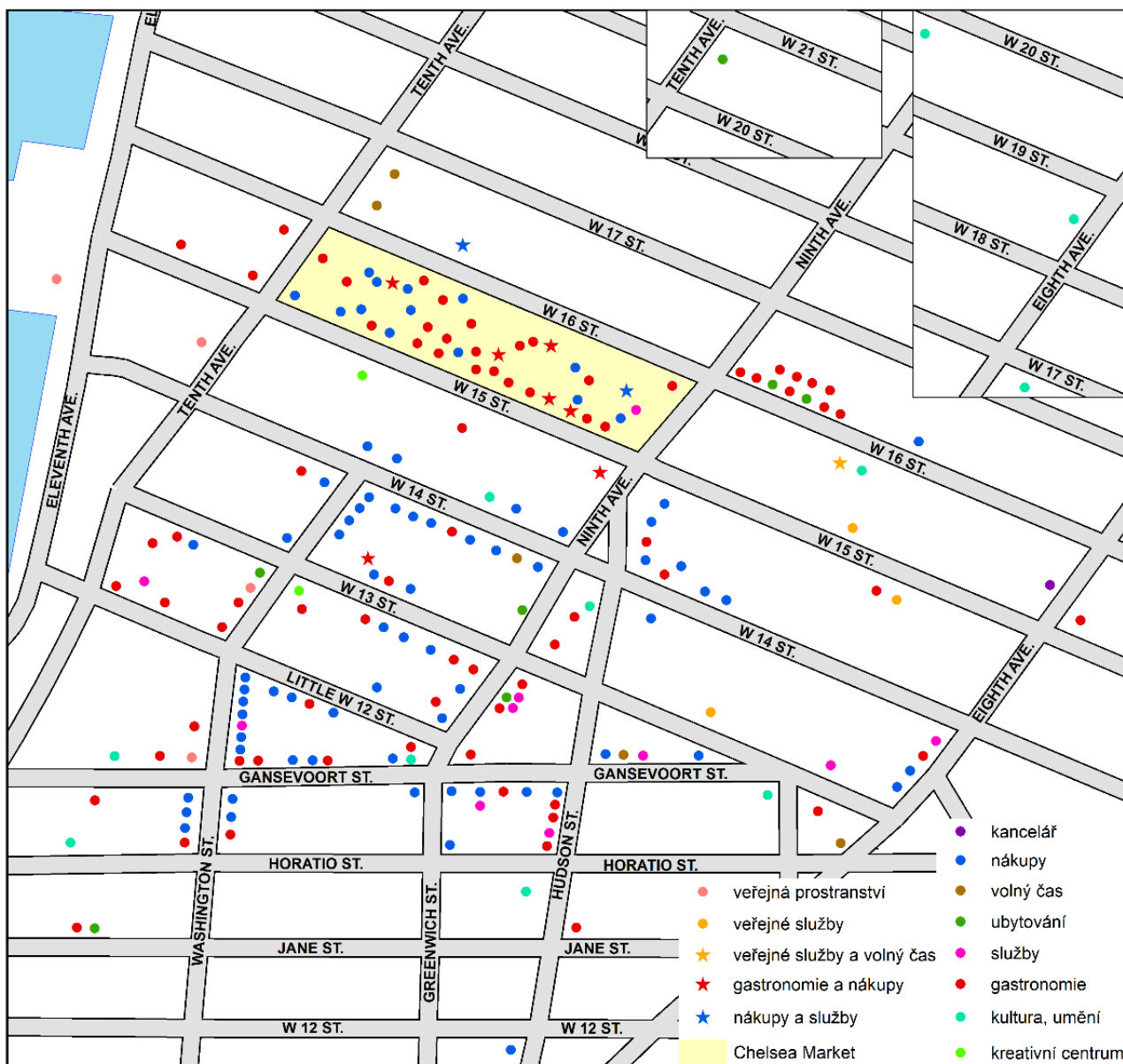
Správou území Meatpacking Districtu, konkrétně jeho rozšířené podoby Meatpacking Business Improvement District, se zabývá stejnojmenná organizace (MBID). V jejím řídicím výboru sedí 28 členů, z většiny zástupců realitních agentur a místních businessů, ale také rezidentů. MBID byl založen organizací Meatpacking Improvement Association (MPIA), založené v roce 2010 malou skupinou vlastníku nemovitostí a zástupců místních podniků (About the Meatpacking Bid, 2019). Oproti MPIA obsahuje MBID více členů (všichni kromě jedné členky MPIA sedí zároveň v řídicím výboru MBID) a lze tak předpokládat, že se jedná o hlavní orgán pro dosažení konsenzu o rozhodnutích a postupech ovlivňujících celé území (Meatpacking: Board & Team, 2019).

MBID pak dále zahrnuje čtyři zástupce místní správy, tzv. sanitační tým o osmi členech, a čtyřčlenný management tým sestávající z výkonného ředitele, ředitelky marketingu, eventů a partnerství, a dvou osob spravujících digitální média a interakci s komunitou,

respektive marketing a kancelářskou asistenci. Ve výroční zprávě BID lze nahlédnout koláčové grafy znázorňující výdaje BID za účetní rok 2018/19, které dohromady činí 2 585 300 USD, a odhadované výdaje pro následující rok (Meatpacking: District Report, 2019).

OBR / 01

### ROZLOŽENÍ PROVOZŮ V MEATPACKING DISTRICT, NY V ROCE 2019



Zdroj: Zpracováno na základě Meatpacking: Neighbourhood, 2019



## 2 Købbyen, Kodaň, DK

### 2.1 PROSTOROVÝ KONTEXT

Kodaňský Købbyen (doslova “masové město”), v angličtině známý jako Meatpacking District, je areál bývalých industriálních jatek o rozloze více než 150 000 m<sup>2</sup> (Købbyen, 1935), ležící ve čtvrti Vestebro v jihozápadní Kodani. Areál je z velké části oddělen od okolní zástavby a vytváří tak jistou městskou enklávu. Na jižní a východní straně areál od zbytku města oddělují železniční koleje. Z ostatních stran lze do areálu vstoupit pomocí několika přístupových cest vedoucích především z přilehlé ulice Halmtrovet.

Samotný Købbyen je pak dále rozdělen do tří podoblastí, pojmenovaných Brune Købby (Hnědý Købby), Grå Købby (Šedivý Købby) a Hvide Købby (Bílý Købby) podle barvy fasád budov v jednotlivých částech areálu.

### 2.2 HISTORICKÝ KONTEXT

Nejstarší částí areálu je Brune Købby, charakteristická zdmi z hnědého kamene. Byla otevřena roku 1879 a původně sloužila jako dobytčí trh, avšak již roku 1883 přibýly k tomuto trhu také tři budovy jatek a další budovy byly dostavěny v pozdějších letech. Od roku 1888 byl areál z hygienických důvodů vyhlášen jediným prostorem, kde se v Kodani směla konat jatka (Købbyen, 1935). Zároveň došlo k zavedení čtyř stanic, kde bylo kontrolováno veškeré maso dovážené do města. Roku 1901 pak ke stávajícím prostorům přibyla zastřešená tržní hala, tzv. Øksnehallen, a nové ohrady pro telata a slepice. V následujících letech byly také postaveny jízdní a chladičské místnosti, které tvoří území dnes známé jako Grå Købby (Købbyen, 1935; Købbyens Historie, 2015).

I přes veškeré úpravy a zlepšení začalo být již během 20. let jasné, že stávající prostory nevyhovují současným požadavkům na hygienu i objem masa. V roce 1930 byl proto předložen plán pro vybudování nových jatek na místě v té době již nefunkčního plynojemného ležícího v sousedství areálu. Nový komplex byl oficiálně otevřen roku 1934. Jedná se o jedinečný soubor funkcionalistických budov, dnes známý jako Hvide Købby, který včetně venkovních prostor zabírá plochu více než 80 000 m<sup>2</sup> (Købbyen, 1935).

V 60. let začal význam Hvide Købby slábnout a během 80. let bylo postupně omezováno fungování zdejších jatek. Definitivně bylo pozastaveno roku 1991. Hvide Købby i Brune Købby Kmají od roku 1999, respektive 1984, status památkově chráněných areálů (Sag: Den Brune Købby, 2019; Sag: Den Hvide Købby, 2019). Grå Købby se tohoto ohodnocení zatím nedočkal, ale určité ochrany se mu také dostává. Roku 2007 byl totiž celý Købbyen dánským ministerstvem kultury zařazen mezi 25 národních industriálních monumentů reprezentujících dánskou industriální historii z období 1840-1970 (Købbyens Historie, 2015).

### 2.3 PROCES REVITALIZACE

V roce 2005 přijal kodaňský magistrát vizi rozvoje Hvide Købby jako zázemí pro kulturní a kreativní odvětví, čímž započal nový život areálu (Købbyens Historie, 2015). V roce 2007 zde otevřel Karriere Bar, nyní již zavřený bar spoluzaložený dánským umělcem Jeppem Heinem. Interiér prostoru dotvářely četné in situ instalace od různých zahraničních umělců (Boije 2007). Karriere Bar byl předzvěstí intenzivní proměny Hvide Købby z místním neznámého industriálního prostoru v centru kodaňské gastronomie a nočního života.

Roku 2011 formulovala městská rada Kodaně další vizi pro budoucí vývoj Hvide Købby. V té kladla velký důraz na důležitost investice do rozvoje tohoto území s potenciálem dosáhnout mezinárodního významu, být katalyzátorem kreativity, inovace i ekonomického růstu, a celkově zviditelnit značku Kodaně jako živého a atraktivního prostředí pro městský život.

Vize kromě podpory této transformace prostoru také upozorňovala na důležitost zachování původního masového průmyslu, který v prostoru Hvide Købby nadále funguje. Právě tato neobvyklá kombinace dvou diametrálně odlišných funkcí byla považována za klíč k vytvoření unikátního prostoru atraktivního pro cílové skupiny kreativních odvětví. Jako inspirace pro revitalizaci území založené

na doplnění starého charakteru o nové funkce byly citovány projekty newyorského Meatpacking Districtu, amsterdamského NDSM Werfu, vancouverského Granville Island a torontského ArtSpace (Kødbyens Historie, 2015).

Pro pomoc s plánováním konkrétního prostorového řešení koexistence původního průmyslu s novým využitím areálu si město Kodaň již při realizaci původní vize najalo místní architektonickou firmu MUTOPIA. Mimo jiné bylo třeba pečlivě naplánovat trasy tak, aby se po prostoru mohly pohybovat dodávky převážející maso a jiné zboží, a zároveň si mohli návštěvníci místních podniků užívat venkovního sezení a bezpečného pohybu po areálu. V roce 2007 představila MUTOPIA svůj plán, nazývaný “K-plan” kvůli prostorovému kontextu Kødbyenu i naplánovanému rozmístění tras. Město pak ve spolupráci s MUTOPIA i nadále, a v roce 2013 byl vydán nový plán dalšího vývoje území, nazvaný Kødbyen 2025 (Melendez 2015).

## 2.4 SOUČASNÉ VYUŽITÍ

V současnosti lze říci, že byla transformace Kødbyenu i jeho obrazu dokonána. V očích obyvatel Kodaně i turistů je území vnímáno primárně jako ohnisko nočního života a gastronomie, ve kterém také funguje množství kulturních a kreativních prostorů. Zároveň se však daří v areálu zachovat přítomnost řezníků a potravinářského průmyslu. Výroční zpráva Kødbyenu z roku 2016 sděluje, že tři z podniků v areálu, konkrétně INCO, DAT-Schaub a H.W. Larsen, zde sídlí již od roku 1934, tedy od otevření Hvide Kødby (Kødbyen 2016).

Na území Hvide Kødby se kromě potravinářského průmyslu dále koncentrují prostory využívané supermarkety, restauracemi, bary, galeriemi a kreativními odvětvími. Revitalizace Hvide Kødby se ovšem rychle rozšířila také do ostatních částí komplexu. V menším Grå Kødby se nachází prostory pro zpracovávání masa, a dále také restaurace, kulturní aktivity a kanceláře. V Brune Kødby potravinářský průmysl nesídlí. V tomto prostoru lze nalézt různé školní budovy, divadlo, hotelové a konferenční zařízení, a také Øksnehallen, exhibiční prostor zřízený v rozsáhlé tržní hale (Copenhagen Meatpacking District, 2019).

Co se konkrétních čísel týče, podle výroční zprávy v areálu v tomto roce sídlilo 23 společností zabývajících se produkcí jídla či cateringem. Vedle nich je návštěvníkům areálu k dispozici 25 restauračních zařízení a 6 barů. 19 subjektů v celém areálu se věnuje umění a kultuře, 40 prostorů je využíváno jako kreativní kanceláře či workshopy a další 4 prostory slouží vzdělávacím zařízením. Dále se v Kødbyenu nachází 13 obchodů prodávajících jiné produkty než jídlo a 4 sklady. 6 zařízení je ve výroční funkci uvedeno v kategorii “ostatní”. Z nich stojí za zmínku především prostor H17, který je největší světovou aplikační místností pro uživatele tvrdých drog ((Kødbyen 2016).

## 2.5 SPRÁVA AREÁLU

Celý areál Kødbyenu je ve vlastnictví města Kodaně. Ta jeho správu deleguje Københavns Ejendomme & Indkøb (KEID), agentuře založené městem Kodaň, která má na starost management jím vlastněných nemovitostí. Kromě samotné správy areálu se KEID stará také o pronajímání jeho prostorů (Hvem er vi?, 2019).

Pro správu Kødbyenu existuje speciální tým spadající pod KEID. Sestává z:

- ředitele areálu,
- čtyř techniků majících na starost každodenní fungování prostoru,
- dvou právníků zabývajících se pronájmy,
- tří stavebních inženýrů,
- dvou zaměstnanců zabývajících se údržbou prostoru a povoleními,
- a dvou zaměstnanců zajišťujících obecnou administrativou (Kødbyen, 2019).

Kromě tohoto týmu je do fungování a rozvoje areálu zapojeno také sdružení Kødbyforeningen, složené z nájemců z celého areálu. Ti mají za úkol chránit zájmy nájemců Kødbyenu proti veřejným i soukromým stakeholderům a ve spolupráci s městem a politiky



# 3 Matadero, Madrid, ES

## 3.1 PROSTOROVÝ KONTEXT

Matadero (“jataka”) v Madridu je bývalý jateční areál ležící části města Arganzuela, jižně od centra Madridu. Jedná se o uskupení industriálních objektů zabírající plochu cca 65 000 m<sup>2</sup> (Matadero Madrid, 2019). Na severu a severovýchodě přiléhá areál k ulici Paseo de la Chopra, na severozápadě se nachází Casa del Reloj, kde sídlí zastupitelstvo distriktu Arganzuela. Jihozápadní strana Matadera sousedí s nábřežím řeky Manzanares, jihovýchodní pak s ulicí Calle del Vado de Santa Catalina a Plaza de Legazpi, kde se nachází stanice metra Legazpi.

Areál sestává z množství hal a původně sloužících k různým účelům, od jatek a tržních hal, přes parkování vozidel až po hygienu a administrativu. Soubor budov představuje ukázkový příklad španělské industriální architektury s historizujícími prvky. Esteticky jsou fasády budov charakterizované kontrastem červených cihel a písčité zbarveného kamení. Původně byl celý areál obehnan zdí o délce 2 500 m (New Times, new architecture, 2019).

## 3.2 HISTORICKÝ KONTEXT

Nápad vybudovat rozsáhlý jateční areál, který by masem zásoboval celém město, se v Madridu zrodil koncem 19. století kvůli problémům s hygienou. Stavba započala roku 1911, k otevření Matadera však došlo až v roce 1924. Při obraně Madridu během občanské války v roce 1936 byly některé haly využívány ke skladování munice. Po skončení války přibýly v areálu nová využití, například skladování brambor, pro které byla vybudována nová hala (Historia, 2019).

Od 70. let začaly prostory Matadera být pro zpracovávání masa zastaralé a došlo proto k zásahům ve snaze přizpůsobit prostory dalším účelům. Prvními takovými intervencemi byly v 80. letech proměna již zmíněné Casa del Reloj, původně administrativní budovy celého areálu, v sídlo zastupitelství Arganzuely a transformace bývalých jzdáren a telecího tržiště v prostor pro kulturní a komunitní aktivity. V 90. letech došlo k proměně dobytčích stájí v sídlo Španělského národního baletu a Národního tanečního souboru. V roce 1996 znamenal definitivní konec zpracovávání masa v prostorách Matadera (Historia, 2019).

## 3.3 PROCES REVITALIZACE

V roce 2003 se madridský magistrát rozhodl areál Matadera využít ke kulturním a komunitním účelům. Součástí předběžné formulace tohoto projektu bylo, že měly být veškeré nápady a rozhodnutí sdělovány veřejnosti, a že by současně mělo docházet k renovaci území i otevírání již zrenovovaných, funkčních prostorů (Maddaloni 2015, s. 14).

Následně byl projekt prezentován veřejnosti a vznikly také internetové stránky. Občané Madridu se měli možnost k plánům vyjádřit a celkově magistrát obdržel 19 091 dotazů a 4 592 požadavků, které byly zohledněny při dalších úpravách projektu. Ten byl dále prezentován šesti místním zastupitelstvům (s participací občanů), Madridské regionální federaci sousedských asociací (FRAVM) a madridským výborům zastupujícím mládež a invalidy (Maddaloni 2015).

V září 2005 byl schválen plán architektonické a urbanistické proměny areálu Matadera. Projekt měl respektovat architekturu areálu a zároveň využít 75 % jeho území ke kulturním a společenským účelům. Finální podoba projektu byla veřejnosti prezentována v březnu 2006 a kladla si za cíl transformovat Matadero v “kulturní srdce města” (Maddaloni 2015) a pomoci tak k proměně mezinárodní image Madridu, který chtěl být známý nejen kvůli tradičním muzeím a galeriím, ale také pro svou současnou živou kulturu a kreativitu. Ve stejném roce se v prostoru konal hudební festival Cultura Urbana, kterého se účastnilo přes 30 000 návštěvníků, a také některé představení v rámci festivalu Veranos de la Villa. Tyto akce předznamenávaly bohatý kulturní život Matadera. První instituce pak v prostoru Matadera zahájily provoz v roce 2007 (Historia, 2019).

V roce 2008 byla část dálnice M-30, vedoucí podél řeky Manzanares, zavedena pod zem, čímž v sousedství Matadera vznikl rozsáhlý otevřený prostor o ploše 649 hektarů a s ním spojený plán pro jeho revitalizaci (Maddaloni 2015, s. 12). Město Madrid pro realizaci tohoto záměru získalo dotaci od Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF; Maddaloni 2015, s. 14). V roce 2009 pak začínají rozsáhlé fyzické úpravy prostoru Matadera a okolí, včetně nového nábrežního pásma. Tato revitalizace měla za cíl vytvořit rozsáhlý zelený prostor pro obyvatele města, podnítit komunikaci a kooperaci mezi madridskými distrikty v tomto území a vytvořit kulturní ohnisko také v okolí areálu Matadera (Maddaloni 2015, s. 12).

Celkové náklady na revitalizaci prostoru činily 122 300 000 EUR. Město samotné zainvestovalo 45.1 % této částky, 30.9 % pak skrze granty uhradil stát. Dotace od ERDF pokryly 8.1 % nákladů a dalších 19.4 % pokryly soukromé fondy (Maddaloni 2015).

### 3.4 SOUČASNÉ VYUŽITÍ

V areálu v současnosti operuje množství stálých subjektů otevřených postupně v průběhu revitalizace. Zde je jejich výčet s krátkými popisy (Instituciones, 2019):

- Oficina de coordinación, neboli koordinační kancelář, se od roku 2008 věnuje koordinaci, údržbě, programování a reprezentaci celého areálu Matadera
- Intermediae je veřejnosti otevřený participativní prostor s cílem skrze umění a kulturu podněcovat dialog, experimenty a nové projekty v místních komunitách.
- Naves del Español je divadelní prostor světového významu zabírající tři haly a věnující se současné tvorbě
- Central de Diseño poskytuje prostor pro setkávání designerů každého typu a je spravován Madridskou nadací designu a propagován Madridskou asociací designerů (DIMADO)
- Extensión AVAM je místem spravovaný Asociací vizuálních umělců v Madridu (AVAM), ve kterém dochází k networkingu a sdílení nápadů a projektů
- Factoría Cultural je prostorem pro podporu místních kreativců, který kromě pracovního prostoru poskytuje také poradenství, stipendia, pomoc s marketingem či hledáním financování, konference a množství kurzů věnujících se technologickým dovednostem
- Centro de Residencias Artísticas jsou umělecké rezidence, v rámci kterých je umělcům poskytována také networkingová a institucionální podpora
- Cineteca Madrid představuje jedinečný prostor věnovaný výhradně dokumentárním a nefikčním filmům
- Casa del Lector se věnuje čtení, jeho zdokonalování, různým podobám a experimentům s touto zdánlivě přímočarou činností

V areálu Matadera dále nalezneme prostor Abierto x Obras, který funguje v bývalých chladicích uložistiích Matadera jako exhibiční prostor určený pro in situ výstavy či multifunkční prostor Nave 16, který hostí projekce, výstavy, koncerty, workshopy, konference atd. Ve venkovních prostorech jsou také umístěny dva modely experimentálního volnočasového zařízení Escaravox, které kromě rozsáhlých slunečnickových plachet disponují také reproduktory či audiovizuální projekcí (Matadero Madrid: map, 2019).

Revitalizované Matadero se těší velkému úspěchu. V roce 2014 se zde konalo 3 900 kulturních aktivit a areál přivítal 1 092 100 návštěvníků, tedy více než čtyřnásobek oproti roku 2010. Studie Observatory of Culture 2014, která svůj žebříček sestavuje s experty a řediteli kulturních institucí, označila Matadero za šestou nejlepší kulturní instituci ve Španělsku. Komunikační agentura SocialWinReport dále upozornila, že Matadero je jednou z neúspěšnějších kulturních a uměleckých institucí ve Španělsku s ohledem na online sledovanost a v roce 2014 zažila vůbec největší nárůst ve sledovanosti. Ohlas projektu také umocnil fakt, že některé z renovovaných prostorů byly oceněny v mezinárodních architektonických soutěžích.

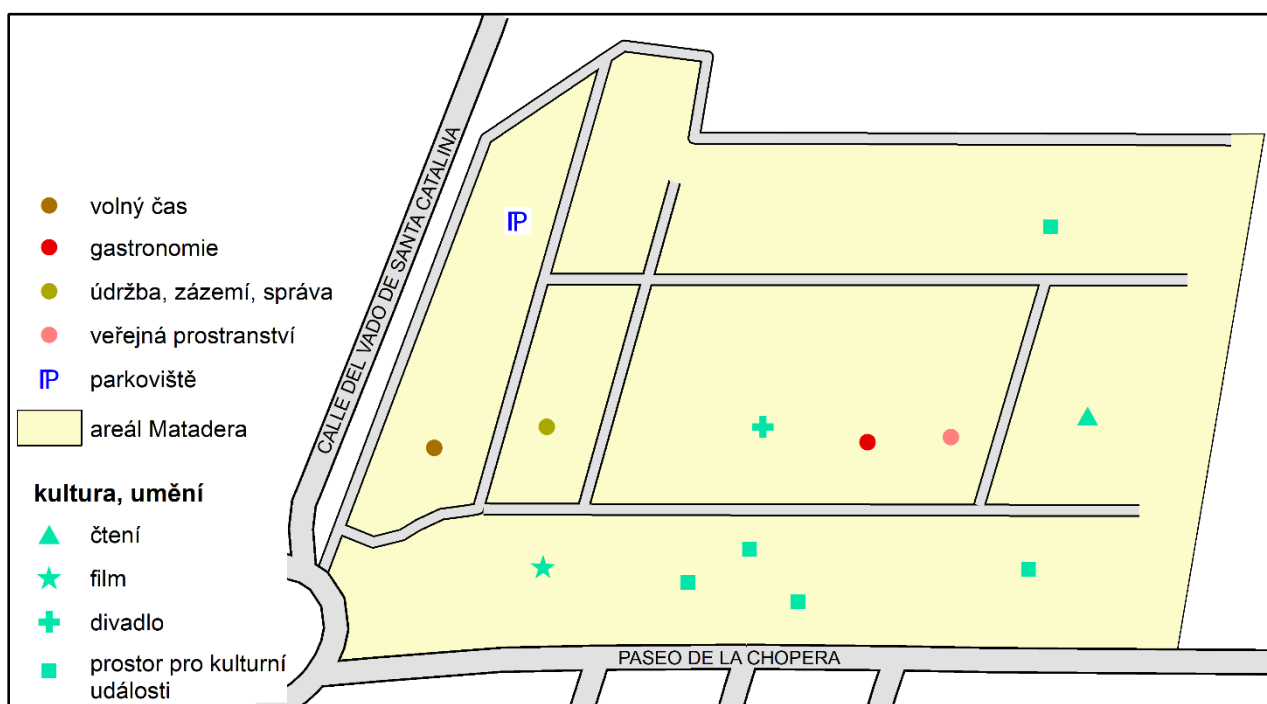
### 3.5 SPRÁVA AREÁLU

Areál vlastní město Madrid, které jej od roku 2012 svěřilo do správy Madrid Destino, Cultura, Turismo y Negocio, S.A., veřejné společnosti vlastněné městem. Ta za tímto účelem založila koordinační tým Matadero Madrid, který spolupracuje s institucemi sídlícími v areálu. Některé z těchto subjektů jsou veřejné, jiné soukromé. Všechny se však mohou podílet, skrze diskuzi s koordinačním týmem, na rozhodnutích a fungování Matadera, čímž vzniká zajímavý správní model kombinující přímý management ze strany města a nepřímý management ze strany jednotlivých institucí. Dochází také k četným spolupracím s externími subjekty (v roce 2014 proběhlo 50 takových kolaborací; Matadero Madrid, 2019).

Matadero také podporuje participaci občanů na rozhodování ve snaze se oprostít od tradičního modelu “top-down” správy ve prospěch “bottom-up” managementu. Dále se také snaží v rámci udržitelného rozvoje přilákat co nejvíce “prozumentů”, tedy návštěvníků, kteří nabídku prostoru pouze nekonsumují, ale také v ní aktivně tvoří a přispívají tak k dialogickému vztahu areálu a jeho návštěvníků. Rozpočet na konání aktivit v Mataderu, financovaných kombinací veřejných a soukromých aktérů, v roce 2014 činil přibližně 3 500 000 EUR (Matadero Madrid, 2019).

OBR / 03

#### PŘEHLED PROVOZŮ A FUNKCÍ V AREÁLU MATADERO, MADRID



Zdroj: Zpracováno na základě Matadero Madrid: map, 2019

# 4 NDSM-Werf, Amsterdam, NL

## 4.1 PROSTOROVÝ KONTEXT

NDSM-Werf je bývalé lodní přístaviště o rozloze cca 370 000 m<sup>2</sup> (Informatie buurt Ndsm terrein, 2019), ležící v Amsterdam-Noord, severní části Amsterdamu. Ta je od zbytku města oddělena tzv. IJ, bývalou zátokou upravenou v kanál, který propojuje Amsterdam s mořem. NDSM-Werf leží na této vodní ploše. Z centra Amsterdamu je nejlépe přístupný trajektem, který pravidelně jezdí z hlavního nádraží Amsterdam Centraal návštěvníka na NDSM-Werf zdarma dopraví za cca 10 minut.

Prostor NDSM-Werfu lze rozdělit na čtyři části: NDSM-Werf Haven (přístav), NDSM-Werf Noord, NDSM-Werf West a NDSM-Werf Oost (východ). Právě poslední jmenovaná oblast, která zabírá plochu cca 80 000 m<sup>2</sup> (Zimmermann 2014) a je charakterizovaná přítomností monumentálních hal a jiných objektů bývalých loděnic, se místním vybaví při zmínce NDSM-Werfu, a právě sem byla soustředěna snaha o revitalizaci území a jeho proměnu v kulturní a komunitní zázemí.

## 4.2 HISTORICKÝ KONTEXT

V roce 1894 byla v Amsterdam-Oost (východním Amsterdamu) založena společnost Nederlandse Scheepsbouw Maatschappij (NSM), zaměřující se na výrobu nákladních lodí. Kvůli velkému úspěchu jejich výrobků si však brzo musela NSM hledat jiné sídlo. Nový domov našla v roce 1915 v Amsterdam-Noord na severním břehu IJ. V roce 1920 přibyla v jejím sousedství nově založená společnost Nederlandse Dok Maatschappij (NDM), která se zabývala výrobou doků (NDSM WERF, 2017).

Po druhé světové válce se sousedské společnosti rozhodli sjednotit, čímž vznikla Nederlandsche Dok en Scheepsbouw Maatschappij (NDSM). V tuto dobu existovala velká poptávka po moderních lodích, které by zajišťovaly dopravu mezi Nizozemím a kolonizovanou Indonésií a rostoucí nizozemská ekonomika znamenala více pasažérů i přepravovaného zboží. NDSM byla celosvětově známá jako velmoc v oblasti lodní přepravy a jejich sídlo na břehu IJ bylo jedním z největších a nejmodernějších. Od 70. let však začal její úspěch slábnout kvůli ropné krizi, politickému vývoji i konkurenci, až v roce 1984 NDSM definitivně ukončila provoz (NDSM WERF, 2017). Z NDSM-Werfu se pak stalo opuštěné území, které pak koncem 80. a začátkem 90. částečně obsadila squatterská komunita (Zimmermann 2014).

## 4.3 PROCES REVITALIZACE

Revitalizace NDSM-Werfu je úzce spojena s politikou tzv. broedplaatsenbeleid (BPP – breeding place policy, neboli “politika chovných míst”) implementovanou městem Amsterdam, která spočívala v aktivní podpoře místních subkultur. Ty k Amsterdamu v druhé polovině 20. století neoddelitelně patřily, ale koncem tisíciletí se začínaly mizet důsledkem privatizace bydlení v druhé polovině 90. let. Zastupitelé Amsterdamu si uvědomovali důležitost této kultury pro město, a proto v rámci projektu broedplaatsen Amsterdam (BPA) v roce 2000 začali dotovat prostory pro umělce a jiné subkulturní skupiny (van de Geyn, Draaisma 2009, 202). Na tento záměr byl vyhrazen rozpočet 41 000 000 EUR s cílem během pěti let vytvořit okolo 1500 pracovních prostorů pro zmíněné skupiny (van de Geyn, Draaisma 2009, s. 206).

NDSM-Werf byl jedním z prostorů, kterému se této podpory dostalo. Revitalizace byla iniciována městskou částí Amsterdam-Noord, která již v roce 1999 vypsala tendr na proměnu staré lodní haly, největšího objektu v areálu, v místo kulturního a komunitního života. V tom následujícího roku zvítězila umělců a squatterů pod jménem Kinetisch Noord, která plánovala objekt přetvořit v prostor pro setkávání umělců, který sami nazývali “Kunststadt” (“Město umění”), a který měl obsahovat ateliéry postavené samotnými umělci a řemeslníky komunita (Zimmermann 2014, s. 34). Projekt byl financován městskou částí Amsterdam-Noord (4 mil. EUR), státem (1,5 mil. EUR) a iniciativou BPA (7 mil. EUR). Tyto peníze byly investovány do rekonstrukce prostorů haly (van de Geyn, Draaisma 2009, s. 206).

Realizace projektu Kunststadtu se však od začátku ukázala být poměrně složitá kvůli neshodám mezi Kinetisch Noord a zastupitelstvem Amsterdam Noord, které bylo městem pověřeno koordinací projektu. O residence v Kunststadtu byl však zájem, a již během roku 2001 se do plánování zapojilo okolo 60 potenciálních nájemníků. Projekt i přes jisté potíže postupoval a v roce 2006 mohli umělci začít stavět své ateliéry ve lodní hale, od té doby známé jako "Cultuurloods" ("kulturní sklad"). Následujícího roku byl NDSM-Werf Oost oficiálně zapsán jako Rijksmonument ("Říšská památka"), čímž se většině zdejších objektů dostalo památkové ochrany (Zimmermann 2014, s. 34).

Téhož roku se do území NDSM-Werfu přestěhovala nizozemsko-belgická centrála MTV Networks, která tento záměr ohlásila již v roce 2005, a která slíbila investovat do rozvoje území. Následně se sem nastěhovaly další velké společnosti, jako například HEMA či Red Bull. Tento vývoj znepokojil umělce a kulturní aktéry zapojené do projektu Kunststadtu, kteří se cítili být využiti pro marketing zbytku oblasti. Nově přichozí společnosti navíc sídlily v jiných částech území, vlastněných developery, takže potenciální výtěžky nemohly podpořit Kinetisch Noord ani umělce. Kinetisch Noord koncem roku 2005 adresoval iniciativě BPA otevřený dopis, ve kterém lamentoval, že se „umělci stali amsterdamskými prostitutkami a BPA je jejich pasákem“ (van de Geyn, Draaisma 2009, s. 206).

## 4.4 SOUČASNÉ VYUŽITÍ

NDSM-Werf již dávno není opuštěným industriálním areálem. Kunststadt nadále funguje a zásluhou revitalizace se okolní území stalo populárním pro konání akcí i trávení volného času. Od počátku revitalizace zde vzniklo množství populárních restaurací, kam si místní i turisté chodí užívat dobrého jídla či pouze popíjet s výhledem na vodní hladinu a okolní industriální dědictví. První z těchto podniků byl Noorderlicht, který byl otevřen již roku 2006 (Zimmermann 2014, s. 21) a sám sebe definuje jako kulturní kavárnu a restauraci (About Noorderlicht, 2019). Z podobných, mladších zařízení pak lze jmenovat Pilek, IJkantine či Restaurant Brooklyn.

V území se také každoročně koná množství kulturních programů, uměleckých projektů a festivalů. V roce 2017 se zde konaly také dva eventy, NDSM Denk Tank ("think-tank") a NDSM Summer School ("letní škola"), zaměřené na téma rozvoje území a jeho ochrany proti ztrátě charakteru. Dále se každý měsíc v lodní hale, jež je z velké části obsazena Kunststadtem, a také v prostoru před jejím vchodem, koná IJ-Hallen, jeden z největších bleších trhů v Evropě. Podle výroční zprávy Stichting NDSM-Werf, nadace spravující území, sem v roce 2017 tyto různorodé aktivity přilákaly přes 225 000 návštěvníků (Stichting NDSM-Werf Jaarverslag 2017, 2018).

## 4.5 SPRÁVA AREÁLU

Území spravují dva hlavní subjekty. Již jmenovaný Stichting NDSM-Werf je neziskovou organizací spravující venkovní oblasti NDSM-Werfu Oost. Od roku 2009 se stará se o provoz, údržbu, programování a marketing prostoru jako celku. Organizace sestává z dvou ředitelů, uměleckého manažera, event manažera, kancelářského manažera, manažera komunikací a tříčlenné rady (Sticht-Ing NDSM-Werf, 2019). Druhým subjektem je BMB Ontwikkeling B.V., developerská firma spravující nemovitosti v celém území NDSM-Werfu, která má na starost komerční i rezidenční pronájmy a prodeje (BMB Ontwikkeling B.V., 2019). Provoz lodní haly Cultuurloods a v ní umístěného Kunststadtu nadále spravuje nezisková organizace Stichting Kinetisch Noord (Stichting Kinetisch Noord, 2019).

Na fyzickou správu areálu získává Stichting NDSM-Werf příspěvky od města Amsterdam i městské části Amsterdam Noord, které v roce 2017 dohromady činily 282 733 EUR. Nadace dále získává roční dotaci na programování areálu od města Amsterdam v rámci jeho programu podpory umění. Ta v roce 2017 činila 302 610 EUR, a dalších 25 000 EUR přidala městská část Amsterdam-Noord. Kromě této finanční podpory jsou dalším významným zdrojem příjmů pronájmy prostorů. Celkové příjmy Stichting NDSM-Werf za účetní rok 2017 činily 1 198 213 EUR. Výdaje NDSM-Werf v účetním roce 2017 vyšly na 1 059 110 EUR. Nejvíce těchto výdajů šlo na aktivity spojené s programováním prostoru a na platy zaměstnanců, značná část šla také na fyzickou údržbu areálu. Po přičtení "výjimečných příjmů" a následném zdanění tedy celkový zisk nadace za účetní rok 2017 činil 122 572 EUR. Podrobný rozpis financí Stichting NDSM-Werf lze najít ve výroční zprávě (Stichting NDSM-Werf Jaarverslag 2017, 2018).



**PŘEHLED PROVOZŮ A FUNKCÍ V AREÁLU NDSM-WERF, AMSTERDAM (2019)**



Zdroj: Zpracováno na základě Stichting NDSM-Werf Jaarverslag 2017, 2018

# 5 Les Grands Voisins, Paříž, FR

## 5.1 PROSTOROVÝ KONTEXT

Les Grands Voisins (“Velcí sousedé”) je název projektu dočasného využití komplexu bývalé nemocnice Saint-Vincent-de-Paul, ležící ve čtrnáctém obvodu Paříže, jižně od centra města. Areál zabírá plochu 34 000 m<sup>2</sup> (Présentation, 2019). Východní strana přiléhá k ulici Avenue Denfert-Rochereau, na které leží vstup do areálu. Za touto ulicí se pak nachází pařížská observatoř. Na jihozápadě sousedí komplex s Fondation Cartier, významnou galerií současného umění.

## 5.2 HISTORICKÝ KONTEXT

Komplex byl původně založen již v roce 1650 jako prostor pro konání noviciátů katolických kněží. V roce 1795 se pak z areálu stala porodnice a v roce 1814 k tomuto poslání přibyla také funkce sirotčince, kde bylo opuštěným dětem poskytováno ubytování, strava a vzdělání. Další proměna přišla v roce 1930, kdy komplex začal fungovat jako veřejná nemocnice se specializací v porodnictví a dětských nemocech. Výrazný zásah do fyzického charakteru prostoru pak přinesl rok 1970, kdy byl areál upraven tak, aby zde mohla projíždět a parkovat auta. Vzhledem k vysokým nákladům na renovaci budov a rozsáhlým změnám v organizaci pařížských nemocnic byla Saint-Vincent-de-Paul v roce 1999 sloučena s významnou nemocnicí Cochin, ležící jednu ulici východně. V roce 2012 byl pak provoz nemocnice Saint-Vincent-de-Paul definitivně ukončen (Histoire, 2019).

## 5.3 PROCES REVITALIZACE

Areál vlastní jej Paris & Métropole Aménagement (PMA), pařížská veřejná instituce založená městem Paříž a starající se o plánování a rozvoj města. Dlouhodobě plánuje PMA postavit v území ekologickou čtvrť, která by měla být dokončena v roce 2023 (Futur Quartier, 2019).

Asociace Aurore, jež poskytuje pomoc sociálně slabým a vyloučeným osobám, a která je hlavním koordinátorem projektu projektu Les Grands Voisins, s městem vyjednala dohodu o dočasném využití areálu v době před započtím výstavby. Aurore prostor využívá bezplatně, ale zároveň hradí poplatky za provoz, údržbu a zabezpečení areálu, čímž PMA ročně ušetří více než 1 000 000 EUR (Le Modèle Économique, 2019). Doba trvání tohoto využití byla původně plánována na roky 2015–2017 a projekt po tuto dobu využíval 20 000 m<sup>2</sup> zastavěné a 15 000 m<sup>2</sup> venkovní plochy areálu. V následujícím roce provedla PMA první úpravy území, čímž došlo k zmenšení plochy použitelné pro dočasné využití. I přesto však došlo k prodloužení dohody, což umožnilo zahájení druhé sezóny Les Grands Voisins v roce 2018 s plánovaným trváním do roku 2020. Během tohoto období má projekt k dispozici 9 800 m<sup>2</sup> zastavěných ploch a 3 000 m<sup>2</sup> otevřených (Saint-Vincent de-Paul, 2019).

## 5.4 SOUČASNÉ VYUŽITÍ

Bývalá nemocnice se zásluhou projektu Les Grands Voisins stala živým místem s širokou škálou funkcí a aktivit. Návštěvníkům jsou k dispozici bary, restaurace či obchody místních řemeslníků a dále také bezplatné kulturní akce, kurzy jógy, capoeiry, zumbly atd. Kromě údržby těla zde lze pečovat také o ducha skrze návštěvy terapeutů a odborníků na mentální zdraví. Dalším zajímavým prvkem areálu jsou experimentální stavby spojené s alternativními možnostmi bydlení (Les Lieux Ouverts, 2019; La Vie Du Site, 2019). V první sezóně fungování projektu, mezi lety 2015 a 2017, areál navštěvovalo 500-1500 lidí denně (Le Modèle Économique, 2019).

Významnou součástí fungování Les Grands Voisins je také pomoc sociálně slabým a vyloučeným osobám. Ve třech ubytovacích žije sto takových osob, především mladých mužů a žen, cizinců a osamělých starších žen. Těm je kromě ubytování poskytována také pomoc se sociálním začleněním a hledáním pracovních příležitostí. V době než došlo ke zmenšení plochy poskytované projektu, obsahoval prostor Les Grands Voisins další 3 centra a celkový počet ubytovaných činil 600 osob (Le Modèle Économique, 2019).

## 5.5 SPRÁVA AREÁLU

Projekt funguje s podporou pařížské radnice a regionu Île-de-France (Présentation, 2019). Od počátku jej společně s Aurore koordinují organizace Yes We Camp, zabývající se možnostmi sdíleného bydlení pomocí tvorby inovativních dočasných struktur, a Plateau Urbain, která se zabývá revitalizací prázdných staveb ve prospěch spolkových, solidárních a kulturních projektů či start-upů. Tyto tři organizace se starají o celkovou koordinaci projektu, avšak jeho správní struktura je o něco komplexnější (Les coordinateurs du projet, 2019)

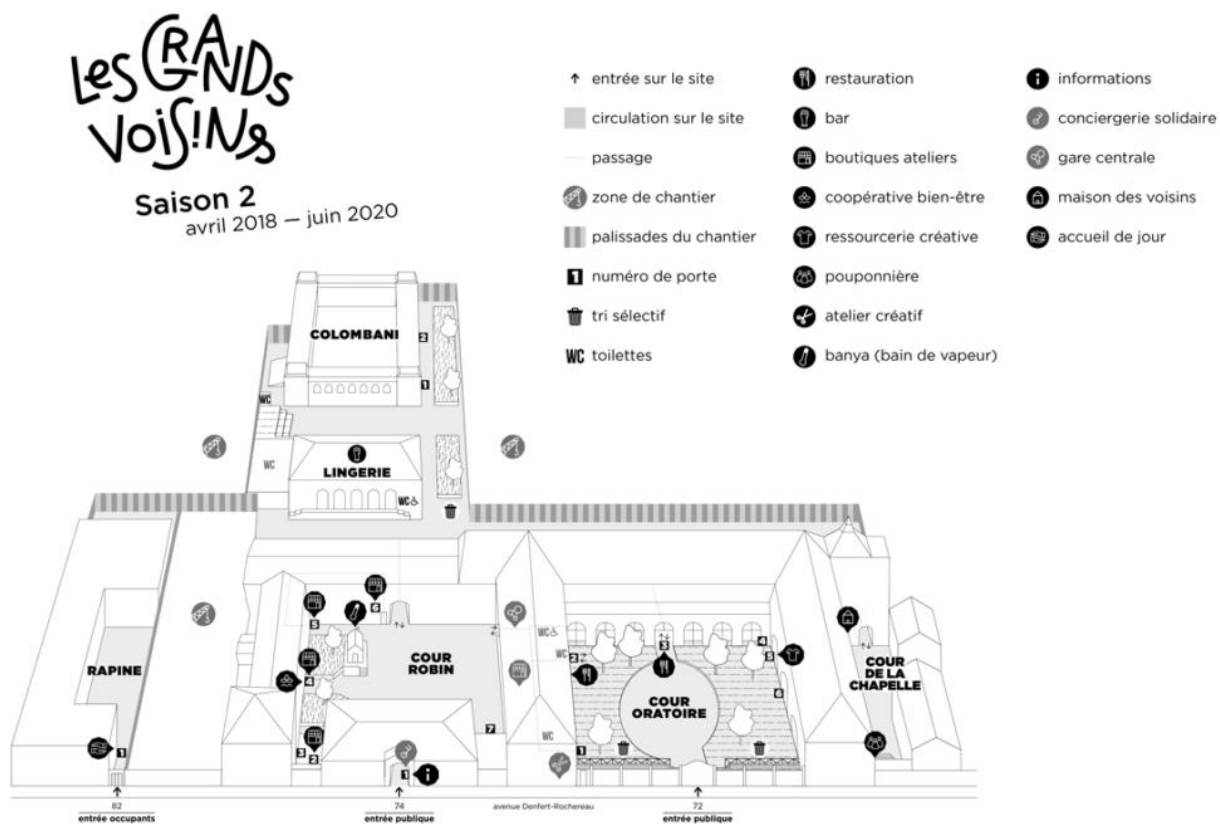
Jednu z hlavních výzev, kterou si projekt Les Grands Voisins vytyčil pro svou druhou sezónu, je decentralizace rozhodnutí týkajících se provozu areálu, která byla během první sezóny vynášena na každodenních řídicích schůzích. K těmto zasedáním ve druhé sezóně přibýly pracovní skupiny zaměřené na konkrétní témata (např. cirkulární městské zemědělství), řemesla (např. textilnictví), prostory či problémy (např. odpad). Ty vznikají na základě potřeb a zájmů místních aktérů a jejich počet je neomezený. Pokud jednají v rámci svých vymezených kompetencí, mohou skupiny samovolně, bez konzultace realizovat své projekty. Má-li však jejich záměr dopad na sdílený prostor či společné zájmy projektu, musí jej skupina nejprve předložit jedné z tří tematických komisí. Ty se zabývají programováním a uměním, sociálními otázkami, prostorem a technikou (Gouvernance, 2019).

Všichni aktéři projektu Les Grands Voisins se také účastní měsíčních "sousedských rad", na kterých dochází k debatám o možném zlepšení provozu a rozhodování o společných záměrech. Pro každodenní komunikaci mezi 500 aktéry je využívána mobilní a počítačová aplikace Slack a také prostor "hlavního nádraží", kde visí zápisy ze schůzí komisí a termíny nadcházejících schůzí. Zatímco během první sezóny Les Grands Voisins (2015–2017) měla každá ze tří řídicích organizací vlastní náklady a výdaje, prodloužení projektu na stávající sezónu (2018–2020) bylo příležitostí posílit spolupráci mezi koordinujícími institucemi založením společného rozpočtu pro management, investice a provoz projektu (Modèle économique, 2019).

V projektu Les Grands Voisins se mísí tři hlavní programy: sociální komponent s nouzovým bydlením a integračními programy, podnikatelský komponent poskytující levné pracovní prostory a veřejný kulturní komponent s programováním a obchody. Každý z programů přispívá určenou částkou k financování projektu. Za sociální program tento příspěvek ročně činí 300 000 EUR (příspěvek na výdaje placený z ubytování), za kancelářské činnosti 850 000 EUR (příspěvek na výdaje placený Aurorou a Yes We Camp z jejich aktivit), za obchodní aktivity 450 000 EUR (podíl obrátu restaurací, prodej služeb Conciérge). Kromě těchto příspěvků získává projekt finance také z pronájmu prostorů, které ročně vynášejí až 160 000 EUR, a dotací, které pomáhají s vyrovnáváním rozpočtu (Le Modèle Économique, 2019).

Nájem prostoru stojí jeho uživatele 250 EUR/m<sup>2</sup>/rok, včetně daní a poplatků. Některé pracovní a atypické prostory lze pronajmout za nižší cenu. Speciální režim je zaveden pro komerční prostory určené pro začínající projekty, které mají progresivní nájem zvyšující se o 8 % každých 6 měsíců, což nájemcům umožňuje snazší začátek a zvyšování částky paralelně s růstem projektu. Příjmy projektu generují příspěvky placené organizacemi užívajícími areál a také komerční výdělnky a krátkodobé pronájmy prostorů. Výdaje jdou především na platy koordinačního týmu (20 plných úvazků), poplatky (voda, elektřina atd.), provozní náklady (bezpečnost, umělecké programování, provoz) a na údržbu areálu. Za vyrovnávání rozpočtu zodpovídá řídicí výbor složený ze zástupců Aurora, Yes We Camp a Plateau Urbain (Le Modèle Économique, 2019).

PŘEHLED PROVOZŮ A FUNKCÍ V AREÁLU LES GRANDS VOISINS, PARIŽ (2019)



Zdroj: Plan général des bâtiments (2019)

# Zdroje

## ----- MEATPACKING DISTRICT, NEW YORK CITY, USA

- About the Meatpacking Bid (2019). | <https://www.meatpacking-district.com/about-the-meatpacking-bid/> (30. 7. 2019).
- About the Whitney (2020). © 2020 Whitney Museum of American Art. | <https://whitney.org/about> (30. 7. 2019).
- From Glory to Gentrification: NY's Meatpacking District (September 25, 2016). © Air Design 2020. | <https://www.airdesign.co.uk/from-glory-holes-to-gentrification-nys-meatpacking-district/> (30. 7. 2019).
- Google Maps Area Calculator Tool | <https://www.daftlogic.com/projects-google-maps-area-calculator-tool.htm> (30. 7. 2019).
- High Line, New York, NY (2017). © 2017 High Line Network, an initiative of Friends of the High Line. | <https://network.thehighline.org/projects/high-line/> (30. 7. 2019).
- Meatpacking district, Manhattan (February 10, 2006). forgotten new york. | <https://forgotten-ny.com/2006/02/meatpacking-district-manchattan/> (30. 7. 2019).
- Meatpacking district: Board & Team (2019). | <https://www.meatpacking-district.com/board-team/> (30. 7. 2019).
- Meatpacking district: History (2019): Welcome to the quintessential 24-hour neighborhood. | <https://www.meatpacking-district.com/history/> (30. 7. 2019).
- Meatpacking district: map (2019) | <https://www.meatpacking-district.com/neighborhood/> (30. 7. 2019)
- Meatpacking district: Neighborhood (2019): Welcome to the quintessential 24-hour neighborhood. | <https://www.meatpacking-district.com/neighborhood/> (30. 7. 2019).
- Meatpacking: District Report (2019). | <https://www.meatpacking-district.com/wp-content/uploads/2019/06/MTPK-DistrictReport-2019-Web.pdf> (30. 7. 2019).
- Rhodes, M. (November 17, 2015). NYC's Meatpacking District Used Design to Drop Its Seedy Rep. Wired. | <https://www.wired.com/2015/11/nycs-meatpacking-district-used-design-to-drop-its-seedy-rep/> (30. 7. 2019).
- Shockely, J (2003): Gansevoort Market Historic District Designation Report. Edited by Mary Beth Betts, New York City Landmarks Preservation Commission | [http://www.neighborhoodpreservationcenter.org/db/bb\\_files/gansevoortpt1.pdf](http://www.neighborhoodpreservationcenter.org/db/bb_files/gansevoortpt1.pdf) (30. 7. 2019).

## ----- KØDBYEN, KODANĚ, DK

- Boije, S. (December 12, 2007), Karriere Bar. Frieze. | <https://frieze.com/article/karriere-bar> (30. 7. 2019).
- Copenhagen Meatpacking District (2019). Københavns Kommune. | <https://kodbyen.kk.dk/artikel/copenhagen-meatpacking-district> (30. 7. 2019).
- Hvem er vi? (2019). Københavns Ejendomme & Indkøb. | <https://kobenhavnsejendomme.kk.dk/artikel/hvem-er-vi> (30. 7. 2019).
- Kødbyen (2016). Københavns Ejendomme & Indkøb. | <https://kodbyen.kk.dk/sites/kodbyen.kk.dk/files/uploaded-files/aarsrapport-2016-koedbyen-klar-til-hp-2.pdf> (30. 7. 2019).
- KØDBYEN (2019). Københavns Kommune. | <https://kodbyen.kk.dk/artikel/koedbyen> (30. 7. 2019).
- Kødbyen (The Dead Meat City): The Copenhagen Market and Slaughter Halls (1935), Published by The Municipal Council of Copenhagen. | <https://kodbyen.kk.dk/sites/kodbyen.kk.dk/files/uploaded-files/koedbyen-the-dead-meat-city-the-copenhagen-market-and-slaughter-halls-engelsk-udgave-bog-1935.pdf> (30. 7. 2019).
- Kødbyens Historie (2015). Bygnings- Og Byrumsmanual For Den Hvide Kødby, Københavns Kommune. | <https://kodbyen.kk.dk/sites/kodbyen.kk.dk/files/uploaded-files/Bygnings%20og%20Byrumsmanual%20for%20Den%20Hvide%20K%C3%B8dby%20Historie%20kap%203.pdf> (30. 7. 2019)
- Kødbyforeningen (2019). Københavns Kommune. | <https://kodbyen.kk.dk/artikel/k%C3%B8dbyforeningen> (30. 7. 2019).

Melendez, S. (April 14, 20015). Copenhagen Vs. New York City: A Tale Of Two Meatpacking Districts. FastCompany. | <https://www.fastcompany.com/3042252/copenhagen-vs-new-york-city-a-tale-of-two-meatpacking-districts> (30. 7. 2019).

Sag: Den Brune Kødby (2019). Fredede & Bevaringsværdige Bygninger. | <https://www.kulturarv.dk/fbb/sagvis.pub?sag=3099829> (30. 7. 2019)

Sag: Den Hvide Kødby (2019). Fredede & Bevaringsværdige Bygninger. | <https://www.kulturarv.dk/fbb/sagvis.pub?sag=3102265> (30. 7. 2019).

## ----- MATADERO, MADRID, ES

Histori (2019). Matadero Madrid: Centro de Creación Contemporánea. | <http://www.mataderomadrid.org/historia.html> (30. 7. 2019).

Instituciones (2019). Matadero Madrid: Centro de Creación Contemporánea. | <http://www.mataderomadrid.org/index.php> (30. 7. 2019).

Maddaloni, S. (October 2015). Culture and Tourism: Mini Case Study MADRID: Matadero, Work Package 9. Ex post evaluation of Cohesion Policy programmes 2007-2013, focusing on the European Regional Development Fund (ERDF) and the Cohesion Fund (CF). European commission. | [https://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2013/wp9\\_mini\\_case\\_madrid\\_matadero.pdf](https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/evaluation/pdf/expost2013/wp9_mini_case_madrid_matadero.pdf) (30. 7. 2019)

Matadero Madrid: Centro de Creación Contemporánea (2019). Culture for Cities and Regions. | [http://nws.euocities.eu/MediaShell/media/Madrid\\_Matadero%20Madrid\\_06072015.pdf](http://nws.euocities.eu/MediaShell/media/Madrid_Matadero%20Madrid_06072015.pdf). (30. 7. 2019).

Matadero Madrid: Map (2019). Madrid: Centro de Creación Contemporánea. | <http://www.mataderomadrid.org/mapa#0> (30. 7. 2019).

New times, new architecture (2019). Matadero Madrid: Centro de Creación Contemporánea. | <http://www.mataderomadrid.org/new-times-new-architecture.html> (30. 7. 2019).

## ----- NDSM-WERF, AMSTERDAM, NL

Zimmermann, D. (2014). Planning the unplanned: Framing the institutionalization of the NDSM-werf. Master's thesis in Sociology, Universiteit van Amsterdam. Supervisors: Dr. A.P.M. Veldboer, Dr. S. Metaal. | <http://buropelen.hotglue.me/?libraryPDF.head.142316674785&download=1> (30. 7. 2019).

Van de Geyn, B. & Draaisma, J. (2009). The embrace of Amsterdam's creative breeding ground. In: Porter, L. & Shaw, K (eds.): Whose Urban Renaissance? An international comparison of urban regeneration strategies. Routledge, New York, pp. 202-211.

About Noorderlicht (2019). Noorderlicht: cultureel café restaurant. | <http://noorderlichtcafe.nl/> (30. 7. 2019).

Stichting NDSM-Werf Jaarverslag 2017 (2018). Stichting NDSM-Werf. | <https://www.ndsm.nl/wp-content/uploads/2017/07/Stichting-NDSM-werf-jaarverslag-2017.pdf> (30. 7. 2019).

Stichting NDSM-Werf (2019). NDSM. | <https://www.ndsm.nl/en/practical-information/wegwijzer/stichting-ndsm-werf/> (30. 7. 2019).

BMB Ontwikkeling B.V. (2019). NDSM. | <https://www.ndsm.nl/en/practical-information/wegwijzer/bmb/> (30. 7. 2019).

Stichting Kinetisch NORD (2019). NDSM. | <https://www.ndsm.nl/en/location/stichting-kinetisch-noord/> (30. 7. 2019).

Informatie buurt Ndsm terrein (2019). AlleCijfers.nl. | <https://allecijfers.nl/buurt/ndsm-terrein-amsterdam/> (30. 7. 2019)

NDSM Werf (August 9, 2017). Article + Movie | History of the NDSM-Site. NDSM. | <https://www.ndsm.nl/en/story/artikel-geschiedenis-ndsm-loods/?context=349> (30. 7. 2019).

## ----- LES GRANDS VOISINS, PARÍŽ, FR

Futur Quartier (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/futur-quartier/> (30. 7. 2019).

Gouvernance (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/gouvernance/> (30. 7. 2019).

Histoire (2019). Saint-vincent-de-Paul. | <https://www.blog-saintvincentdepaul-leprojet.fr/page/39/histoire> (30. 7. 2019).

La Vie du Site (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/la-vie-du-site-2/> (30. 7. 2019).

Le Modèle Économique (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/le-modele-economique/> (30. 7. 2019).

Les coordinateurs du projet (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/coordonateurs/> (30. 7. 2019).

Lex Lieux Ouverts (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-lieux-ouverts/> (30. 7. 2019).

Modèle économique (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/leprojet-2015-2017/modele-economique/> (30. 7. 2019).

Plan général des bâtiments (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/pratique/> (30. 7. 2019).

Présentation (2019). Les Grands Voisins. | <https://lesgrandsvoisins.org/les-grands-voisins/presentation-et-histoire-du-site/> (30. 7. 2019).

Saint-Vincent de-Paul (2019). P&Ma: Paris & Métropole aménagement. | <https://www.paris-et-metropole-amenagement.fr/sites/default/files/2019-04/049%201%20Saint%20Vincent%20de%20Paul%20EN%20web.pdf> (30. 7. 2019).

Rešerše zahraničních areálů  
k projektu Ověřovací studie rozvoje Pražské tržnice

-----  
07/2019  
-----

Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy  
Sekce strategií a politik  
Vyšehradská 57, 128 00, Praha 2

#### AUTOŘI

Daniel Cohn (autor textu)

Judita Šavrdová (mapové přílohy)

Veronika Marianovská (editor)

první vydání / 23 stran

© Institut plánování a rozvoje hlavního města Prahy, 2020

Všechna práva vyhrazena



## PŘÍLOHA 3

### **Juan Carlos Beloso (2019a): Revitalisation of Prague Market Area in Holesovice: Initial Diagnosis and Recommendations**

# **REVITALISATION OF PRAGUE MARKET AREA IN HOLESOVICE**

## **Initial Diagnosis and Recommendations**

Prepared for:  
IPR Praha

November 2019

## Table of contents

1. About Prague Market .....	3
2. The revitalisation of Prague Market .....	4
3. Key aspects to be considered .....	5
4. The future vision of Prague Market by the City Council .....	6
5. Diagnosis of the current situation .....	7
6. Practical recommendations and considerations .....	12
7. Considerations on the project's feasibility .....	18

# Revitalisation of Prague Market in Holešovice

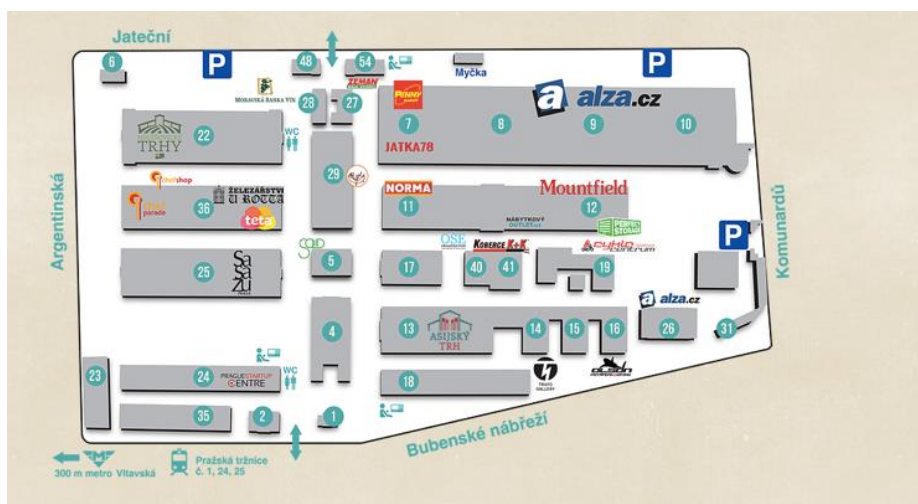
## 1. About Prague Market

Prague Market (Pražská tržnice), also known as Holešovice Market, is a historical area of buildings located in the southern part of Holešovice, the emerging arts and cultural district and trendy residential area in Prague, near the Vltava River.

Originally built as the central slaughterhouse of Prague, it was closed in 1983 and converted into the Prague Market in 1985, the largest market in central Prague. With an area of approximately 110,000 square meters and characterised for the industrial and Art Nouveau architecture of its 19th century listed buildings, Prague Market is a popular destination mainly among locals looking for the fresh produce market with the largest selection of vegetables in Prague as well as for all kind of items such as clothes, bags, shoes, electronics, household items and souvenirs.



The area is also home of the computer and electronics store Alza, two discounts supermarkets and other chain stores, a selection of Czech and Vietnamese and Asian restaurants and shops (which is why it was also popularly known as the 'Asian' or the 'Yellow' Market), as well as of some arts and cultural offering and nightlife amenities and activities. The market opens every day from 9 am to 6 pm, except Sundays.



Prague Market is a unique complex as regards its historical importance for the city of Prague.

It was particularly important from 1895 to 1983 as the Central Slaughterhouse for Prague and the surrounding area, being the only site of concentrated meat production and processing in Prague, its suburbs and surrounding villages. Production was accompanied by actual sales in the form of a livestock and meat market.

In the 1980s, meat industry production moved to the outskirts of the city, and the slaughterhouse in Holešovice began to lose its original function, until it was finally converted to a market in 1983. The importance of Prague Market as a marketplace continued to grow in the post-revolution period, especially during the 1990s, with new permanent and temporary stalls offering a wide range of goods from vegetables, fruits and bakery goods to dresses, backpacks, suitcases and furniture or erotic aids and tourist souvenirs; some of them run by Vietnamese merchants, but also by farmers selling vegetables and fruit. Also, new activities established in Prague Market premises, such as Alza, the largest Czech online electronics store today, or the Norma supermarket, among others.

After 2000, and especially after the floods of 2002, serious consideration began to be given to the need for revitalisation of Prague Market. Vietnamese stalls (especially those selling clothing, shoes and accessories) were starting to lose their clientele and also the need for the preservation of the historical buildings of the complex (registered in 1993) and the whole area became more and more accentuated.

## 2. The revitalisation of Prague Market

This revitalisation process has been, however, difficult given to the existence of a long-term contract between the City of Prague (the owner of the premises) and the market operator who was running the complex under a long-term lease agreement with the City of Prague, as it also was the case in the past with the Central Slaughterhouse.

In 1995, the entire Prague Market complex was leased to Delta Climatizer (later Delta Center), through a 50-year contract to operate the market on the basis of a public contract. Over the years, however, the operator's behaviour was found to be non-transparent nor correct so in 2011, the City decided to terminate the contract for non-payment of rent. Since then, a lawsuit has been underway between the City of Prague and Delta Center, which refused to accept the City's notice.

Due to this situation, between 2011 and 2018, Prague Market fell into a vacuum that didn't allow neither major interventions in the complex nor its efficient operation. Although the city hired a new management company in 2013, its activities were more in the nature of basic maintenance until 2019.

As a result, many buildings and public spaces remain of a very low standard and the overall deterioration of the Prague Market complex is also reflected in the overall public's perception about the place.

However, despite all the uncertainties and problems associated with the management of the market, its character slowly started to change, attracting particularly the young cultural and alternative scene to the complex, with new cultural activities such as the new circus Jaktá 78, various kinds of

design markets that began to be held in the abandoned buildings, a nightclub or the Trafo Gallery, an exhibition space specialising in contemporary art. All of them coexisting with Alza's large online shop with a showroom of the latest technology, the Vietnamese stalls with clothing and other accessories, the vegetable and fruit markets in Hall 22, street stalls with refreshments specialising in mainly Asian cuisine, the high-end Sasazu Asian restaurant with the nightclub of the same name, or a cooking school, complemented by a shop of high-quality kitchen equipment, located just a few metres from stores selling "everything for 13 and 50 crowns" and "everything for 10 and 20 crowns".

Also, recently the situation in relation to the management and coordination of Prague Market has started to change significantly thanks to the change in leadership in the City Council and also due to the fact that the Prague Court ruled in favour of the City in the dispute with Delta Center. As a result, and despite ongoing appeals, it is now possible to start being more actively involved in the revitalisation of the Prague Market complex.

One of the first steps by the new coalition has been to create the position of "Prague Market curator", in charge of communication between the different entities at the market and of the coordination of local activities on one hand, and communication with the City on the other hand.

The second important step was to begin work on the revitalisation of Prague Market itself, starting with the removal of the temporary and permanent stalls that were built in the streets along the main corridor of the market without the appropriate building permits.

Work is also currently underway in relation to the modification and coordination of signs and signboards, to the reconstruction of public spaces (especially along the main corridor after the removal of stalls), new traffic regulations within the market complex and the coordination of events in the public space.

In addition to immediate and temporary solutions, the Prague City Council has also commissioned a study to propose a long-term solution for the development of Prague Market from a functional and economic-administrative perspective.

The Prague Institute of Planning and Development (IPR) is currently preparing a Verification Study aimed at proposing a mix of functional uses for the individual buildings at Prague Market, financially verifying various models of mixed functions and proposing their appropriate implementation within 20 years, including the necessary building repairs and reconstruction.

### **3. Key aspects to be considered**

When addressing a project of such importance as the revitalisation of the Prague Market area, it is important to take into consideration key aspects such as:

- What are the main objectives and priorities of the revitalisation project?
- How to design a revitalization concept that is aligned, respectful and consistent with the existing (and past) identity of the place and, at the same time, attractive and engaging both for locals and visitors?
- How does the concept fit, complements and contribute to the future economic, social and cultural vision and strategy of the City of Prague?

- What should be the ideal mix of uses and activities within the new concept?
- What should be the value proposition of the place? What will make the place unique?
- What should be the most appropriate governance and operating model for the project? What would be the operating and financial implications?
- How could we involve existing and future key public and private project stakeholders in the project governance, management and promotion of the area?
- How do we make it sustainable (from all points of view – financially, socially and environmentally)?
- How do we engage the local community and the inhabitants of Prague with the project, generating pride, identification and sense of belonging with the new project idea / concept?
- How to promote and develop networks and collaborations, internally within the project and externally?
- How to connect the project with the rest of the City?
- How to ensure a critical path to deliver the project on time and on budget?

#### 4. The future vision of Prague Market by the City Council

The overall vision for Prague Market, as described in the documents related to the feasibility study of the revitalisation of Prague Market area from Prague City Council, is that:

‘Prague Market should become a place of mixed retail, gastronomic and cultural activities, serving a wide range of visitors, economically self-sufficient, and an important centre of social and cultural life in Prague’.

Specifically, the vision for Prague Market is that Prague Market will be:

- A multifunctional place, attracting different types of visitors with different needs. A place that meets the needs of existing customers while, at the same time, attracts new customers.
- A 24-hour life place, suitable for people looking for peace and rest, work and fun.
- A popular meeting place, for relaxation and creativity.
- For people of all ages (families with children, young people and seniors, couples and individuals) and all income groups.
- Accessible, permeable, open and safe. Pleasant, beautiful and attractive.
- A valuable heritage site, respecting its historical value, benefiting from and building on its past, and where the central slaughterhouse is a key part of the identity of the place.
- With different type of activities, especially around retail, services, gastronomy services, culture and leisure, and where individual functions / activities are intertwined, complementary and create a unique synergy.

- Which maintains its main function as a marketplace of various types (especially in food and agriculture, gastronomy and craft).
- A place that will create a new image of the whole Prague, while being complementary to the other parts of the city.
- Economically sustainable and efficient.
- Where its planning of operation is systematically coordinated.

The primary objective of the city is not to maximize profits in the operation of Prague Market, but to cover the costs of its operation, while developing in line with the spirit of the other basic objectives included in this vision.

With respect to the ownership and management, since Prague Market is a property of the City of Prague and in order to avoid problems as those arising from previous experiences, it will not be considered renting the Prague Market premises as a whole.

## 5. Diagnosis of the current situation

Based on the analysis of the information received from IPR Praha and on the interviews and observation of Prague Market during our visit to Prague, we have identified the following aspects that define the current situation of Prague Market:

### 5.1. Role and image of Prague Market today

When analysing the current uses of Prague Market complex and what makes people come to the place, it seems clear that, today, it is mostly locals that attracted to Prague Market, mainly because of:

- The farmers market (weekdays buy specially on Saturdays) looking for fresh, natural products.
- Alza electronics store.
- The Asian Market.
- Other stores and supermarkets offering affordable products.
- Specific alternative cultural activities such as Jakta 78 circus and cultural space or the Trafo Gallery.
- Other leisure activities, mainly related to Asian food and gastronomy and to the SaSaZu nightclub.

However, it does not seem to be a clear concept behind Prague Market nor a consistency on the offer.

Although the farmers market seems to play still an important role for Prague citizens, it is not clear at all what the current role and mission of Prague Market is today, both for Holešovice and for Prague, and, in general, the image of Prague Market among locals is rather low, not being a very attractive place.



## 5.2. Specific characteristics of the space

Although Prague Market today can be attractive for certain activities and in certain moments of the day, in general, we can find there some of the common characteristics of places that don't work well for people, including, for example, a lack of physical and conceptual connection between the place and its surrounding urban fabric and neighbourhoods; the lack of gathering points and choices of good, flexible places to sit; empty spaces; not enough amenities and activities; an overall unattractive image and lack of good maintenance; or edges of the space that are inactive and unengaging.

Some of the features analysed during our visit to Prague Market are:

### 1. Accessibility and linkages

Prague Market is well communicated by public transport, mainly by tram, with a stop conveniently located in the main entrance of the complex at Bubenské nábřeží, and also by metro, with Vltavská station located not far from the market, and people can easily walk to the place.



Source: Future Places

It is easy to get to the place and to get through.

However, the Market is not so well visually connected to its surroundings, mainly due to the character of the place as a gated complex, with the blank protected walls surrounding the premises, preventing the interior from being clearly visible from the outside.



Source: Future Places

It is not clear at all either whether the place is used by neighbours of Prague Market from Holešovice and it does not seem to be a meeting place nor place of great esteem and pride for them.

At the same time, although it is easy to go from one part of the place to another, it is not easy to understand what is in the place and where, and also existing signage does not help.

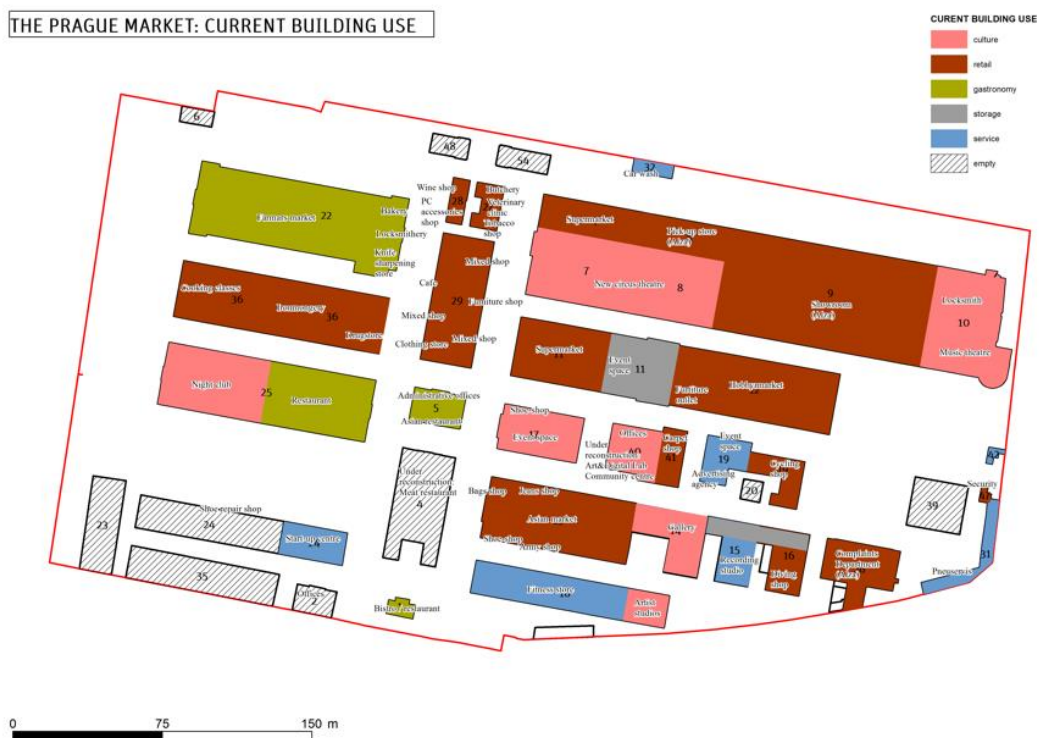
Empty buildings and premises and a public space not too well maintained and cared for do not create a pleasant walking environment inside the complex.



Source: Future Places

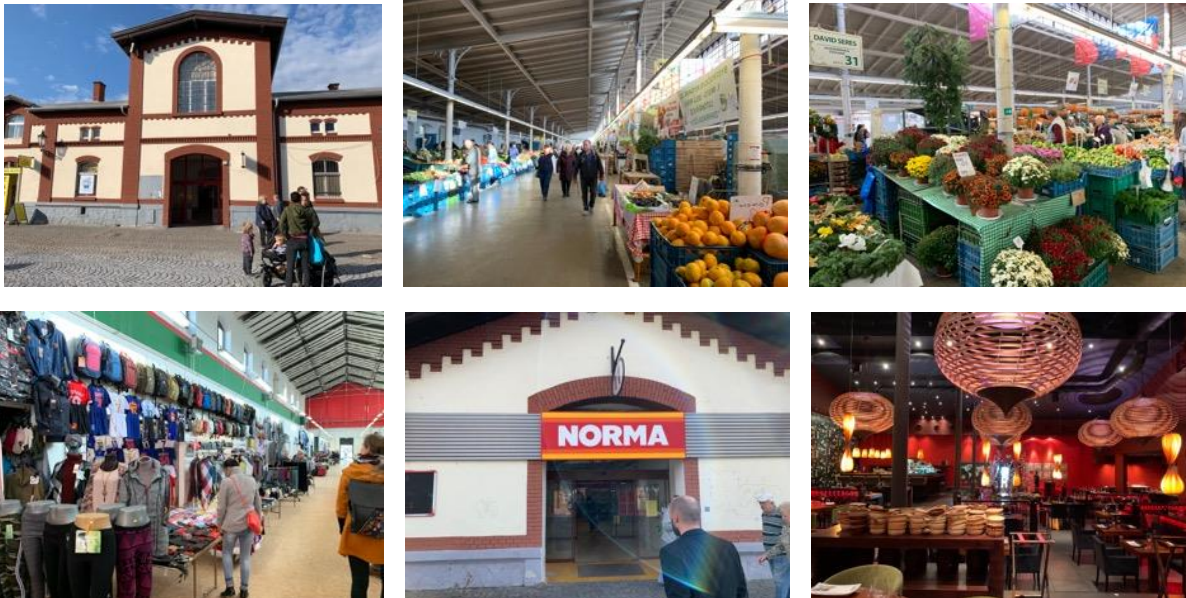
## 2. Uses and Activities

Currently there is a wide variety of uses and offer within Prague Market, but it does not seem to be any consistency among them, not contributing, therefore, to provide a clear concept and character to the Prague Market complex.





Source: IPR Prague



Source: Future Places

With regards to activities, the place seems to lack dynamism and vibrancy. The place does not seem to be busy (except for Saturday morning in the farmers market), since there does not seem to be too many choices of things to do there and people is not engaged in activities in the area.

There are not enough places to sit and does not seem to be gathering places either, nor activities connected to each other.

The place is not busy and public spaces are most of the time empty, especially in certain areas of the complex and also after dark.



Source: Future Places

### 3. Comfort and image

When entering Prague Market, the place does not feel welcoming and attractive, being overall attractiveness of Prague Market poor. Buildings are in poor physical condition; public spaces are not attractive and there are not many things to do there.

Although Prague Market is pedestrian friendly, in many areas inside the complex too much space is given to cars and car parking, preventing from better use of these spaces as open outdoor public spaces for enjoyment of people and to develop activities. This occurs, especially, in the area around the food market (particularly, on Saturday morning), as well as in other areas of the complex used as parking by stores such as Alza.



*Source: Future Places*

The place is, in general, not especially clean (except in the areas that have more activity) and litter can be found in some parts of the complex.

There are not enough places to sit in the area, and the few existing ones are not conveniently located, not offering enough choices for people to sit comfortably.





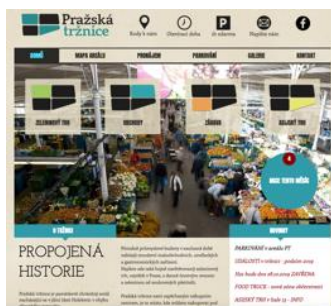
Source: Future Places

With regard to green space there is an obvious lack of them throughout the complex.

In terms of safety, although the place might be safe, there are not visible signs of security presence in the market and some parts of the complex seem, somehow, abandoned and do not provide this feeling of safety. At the same time, the complex is not very well lit and is rather dark, especially at night. Finally, specific offerings within the complex, during the evening and night time, do not help to build the feeling of safety needed for any successful place.

With regards to maintenance, although there is a management company in charge of the complex, the places do not seem to be well maintained or maintained enough.

With regards to the visual image, signage and communication of Prague Market, it is not attractive at all nor clear nor consistent, making it very difficult to understand what the complex is offering and what can be found there.



Source: Future Places

#### 4. Sociability

Prague Market does not seem to be a preferred place for people from Prague or from Holešovice neighbourhood to meet and socialise.

The current state of the complex does not contribute to create a welcoming feeling when entering the space and there does not to be so many gathering places or amenities to encourage social interaction.

## **6. Practical considerations and recommendations**

After having visited Prague Market, analysed the different documentation provided about the place and the project, and having conducted some in depth interviews and conversations with key project stakeholders, and having into consideration the limited amount of time for analysis, we can provide some considerations and recommendations for the revitalization of Prague Market, which are included below.

### **6.1. Placemaking, not just design**

The revitalisation project of Prague Market, needs to be seen through a placemaking, instead of just a design approach, and viewing the place in its entirety, rather than focusing on isolated components or on its physical characteristics. More than just promoting better design, we need to facilitate new creating patterns of use, paying attention to its physical, cultural and social attributes and characteristics.

A project and a process that includes and has to involve many different disciplines to address the complex issues and challenges the project faces.

Mobility and accessibility; programming and activity planning; place identity, marketing and communications; place and public space management; economic geography of place; community and social engagement and, of course, architecture and urban planning, are just an example of the multiple disciplines that need to be taken into consideration when planning and implementing the Prague Market revitalisation project, if we want to create and design a successful, attractive, well-used place.

### **6.2. A new strategic role and life for Prague Market**

Prague market has, until recently, played an important function and role for the City of Prague and for the wider area. In its origins as the ‘central slaughterhouse’ of Prague, and later as the most important farmers market in central Prague, Prague Market should regain its importance as a key infrastructure for the future of Prague, becoming an area of new centrality.

As stated by the Deputy Major of the City of Prague:

“Prague Market represents a big opportunity for Prague. We need to develop a concept that goes far beyond the district, and that attracts people from other parts of Prague. A meeting point for the whole Prague, not just for Holešovice”.

The new vision and concept for Prague Market, should begin by defining what the new role of the place should be, both for Holešovice and the place’s neighbouring districts, as well as for the City of Prague.

This new vision of Prague Market should include:

- A mission statement and the goals for Prague Market.
- A definition of how the place and the space will be used, its main uses and activities and for whom.
- A description of the intended character of the space.
- A concept plan for the development of the place, based on the intended mission and vision.
- An action plan for implementation including short-term and long-term improvements.

This is probably the most important step of the whole revitalisation project, together with the implementation and the management organizational model.

When looking at initial proposed future uses for Prague Market (although still in a work in progress phase) and although it preserves some of the key existing features and uses (food and gastronomy, culture and leisure, retail, etc.) it does not seem to be still, at this stage, a clear vision or concept for Prague Market yet.

In order to determine this new vision or idea for Prague Market, we need to think about what could be this new strategic role of Prague Market for the City of Prague, linking the past roles of the place with the its future role.

The new Prague Market could become a reference for the City of Prague as ‘a meeting place’ and ‘a hub’ where some key economic sectors and activities of the City of Prague could be found (from food and gastronomy, to crafts, to arts and culture, to leisure and entertainment), intertwined among them, integrating the different parts of the value chain (from production to consumption). And actively connected with its surroundings and with the rest of the City.

A place where neighbours, and Prague citizens in general, could meet and gather, engage and interact, becoming an area of new centrality for the City, and where visitors could also enjoy and experience some of the most attractive and avant-garde proposals in the City, interacting with locals.

A vibrant, open, accessible and attractive place for people of all ages, gender and income groups. Well integrated and connected with the existing urban fabric, environmentally attractive and sustainable.

An economically sustainable and efficient place, safe and well-maintained.

This new vision and concept are fundamental in terms of determining the main goals and design and redevelopment criteria for Prague Market as well as for the future success of the place.

### **6.3. Stakeholder and community engagement**

Since Prague Market is fully owned by the city and the place is called to play a key role again for Prague and for Prague citizens, the definition of the new vision and concept for the revitalisation of Prague Market must be led by the city.

However, it is also fundamental to identify which are (and could be) the key stakeholders to consider and, eventually, involve in the revitalisation project, both in the definition of the place vision and concept and in the future management of the space.

These stakeholders would be those existing organisations or groups of people that have direct connection to, as well as interest in, the place, apart from the City and Holešovice governments, and they could include representative organizations of residents in Prague Market neighbourhoods as well as businesses and other type of public and private organizations (cultural, educational, creative, commercial, etc.) already in the place, adjacent to the place or that could have a special interest in being involved in the revitalisation project.

In general, individuals and organisations, public or private, that are interested in having the place transformed and alive, and that could have a say and would be willing to participate or contribute in any manner to the revitalization of Prague Market and that, somehow, can be seen as key actors in the future of the place.

As making a great public space is not just the task of one single organization, it will be necessary to establish and develop the right partnerships with the key stakeholders, both from the place and abroad, over time to contribute, at different stages of the project, with innovative ideas, financial resources, collaborations for maintenance and short-term improvements, design and develop activities and programming, marketing, fundraising, security, etc.

Developing partnerships and engaging the community are critical for the success and image of any place improvement or revitalisation project.

In the short – term, we may need to also involve and consider to a certain extent current tenants or organizations present in the place but that, eventually, would need to move to another place since they may not necessarily fit with the future vision and idea for the place.

#### **6.4. Short-term actions together with long-term planning**

The most important step in any placemaking or place transformation process is implementation, that is to say, putting the vision into action.

However, since places don't change overnight, for the implementation process to be successful, we will need to combine short-term high impact initiatives with long-term improvements.

Transforming Prague Market is a long-term project and a process that is expected to take between 15 to 20 years. Short-term actions can be a way not only to test ideas, but also to give people the confidence that change is happening and to show the direction and value of this change to them.

In many of the most successful placemaking projects, short - term actions occur at the outset and are evaluated while longer-term planning is in process.

For revitalisation of Prague Market short – term high impact initiatives (improvements and programs that require a short timeline, a small budget and are flexible and easy to implement) should be designed and implemented, while mid-long-term improvements are organized and developed.



Short-term initiatives can easily bring life and amenities too the place, help break down resistance to change, generate interest among the community and / or potential investors and tenants, bring together diverse stakeholders or encourage community buy-in and start building a sense of community.

These short-term actions or initiatives may have to do with:

- Putting some amenities in place, such as removable sitting; kiosks; outdoor cafes; landscaping, gardening and green spaces; temporary restrooms; new signage; painted pedestrian crossings and paths; public art, etc. that add activity and comfort to the place.
- New programming, both one-off and ongoing events and activities, that can build momentum, showcase local initiatives and talent and build new partnerships, and, at the same time, ensure that the place thrive year-round.
- ‘Light development’ through, for example, face-lifting of existing buildings and structures, and affordable temporary structures (food, retail, shade structures, etc.) that provide an alternative to capital-intensive construction,

### **6.5. An open, safe, vibrant and welcoming place**

Great, well designed, well-used and well-loved places are lively hubs of community life, and can generate a wide range of benefits, including, among others:

- Stronger and more diverse communities. More connected and capable.
- Better community health and safety.
- A stronger and more dynamic local economy, promoting and catalysing economic development.
- A more sustainable natural environment.
- A stronger sense of place and belonging of citizens and civic pride.
- Etc.

Great places are safe, vibrant, fun and welcoming. They offer a wide variety of activities and things to do.

They are multidimensional and inclusive, and are conceived to be used by people from all ages, gender and conditions, for many different purposes at many different times of the day and the year.

The new Prague Market should be redesigned to facilitate social interaction and improve the community’s quality of life as well as to enhance wellbeing and prosperity of the community.

It should also be conceived in a way that contributes to and influences the identity of the neighbourhood and the entire City.

Specific recommendations for improvements in the Prague Market complex would be:

#### **Accessibility & Linkages**

Great places are accessible, well-connected to their surroundings, both visual and physical. They are easy to get and get through, and they are visible both from a distance and up close.

Although Prague Market is very well located, not far from the city centre and can be easily reached by tram and by metro, access, specially from metro station, could be improved.

Also, the actual site connections with the urban fabric should be improved. The existing gated scheme could have a new strategy to connect with the city and with its neighbourhoods and improve visibility and accessibility, enhancing community circulation.

Although it is easy to access the market though its different entrances, they could be improved and redesigned to become more inviting and open, facilitating the views to the interior of the space and even, incorporating, amenities such as kiosks and movable seating.

With regards to parking spaces, since they are currently occupying a large surface of the compound, this could be improved providing underground parking, releasing, this way, outdoor surface in the complex to be used as public open space for outdoor activities and community initiatives.

As a short – term / immediate actions, changes in traffic signal timing to improve pedestrian access could be implemented as well as improvements in the use of parking spaces through changes in signage, enforcement or regulation in the area.

Finally, significant changes and projected improvements in the area around Prague Market such as the planned development of the Holešovice neighbourhood; the whole transformation of the Bubny-Zátory area; the construction of a new railway station Nové Bubny, which will have a direct link to Vaclav Havel airport; the new bridge connecting Karlín and Holešovice, the adjustment of Holešovice embankment or improvements in public transportation and the traffic situation around Prague Market, will definitely have an impact in terms of accessibility and linkages and will have to be considered in the revitalization project.

### **Uses and Activities**

Activities are the basic building blocks of great places. They are the reason why people visit in the first place, and why they continue to return. They are also what makes a place special or unique. Places thrive when there are plenty of things to do. The more activities that are going and that people have an opportunity to participate in, the better.

Outdoor temporary or permanent structures should be designed and developed to increase the use of the space during the day and the whole year. Also, temporary use of empty buildings and premises should be considered while designing and developing more temporary uses.

New programming of events and activities in Prague Market directly or in cooperation with other stakeholders and with other city initiatives and events should also be put in place in order to add life to Prague Market.

### **Comfort and Image**

Whether a place is comfortable and presents itself well is key to its success. Great places are comfortable, welcoming and have a good image. They are safe, clean and walkable. Have a plenty of choices for people to sit and, in general, develop a positive image in the minds of the people that use and enjoy them.

Outdoor public spaces should incorporate greenery to increase the quality, attractiveness and comfort of the public space while providing also shade in the summer.

With regards to maintenance, upgrade maintenance, including daily cleaning of the space and preventative maintenance of physical facilities.

### **Sociability**

Great places foster socialization. They are welcoming places. Places where people meet each other and take people when they visit. When people meet their friends and neighbours and feel comfortable interacting with strangers, they tend to feel a stronger sense of place and attachment.

In order to increase sociability in the shorter-term in Prague Market, focal points or public gathering places as well as new amenities (benches, movable sitting, etc.) should be developed to encourage social interaction. Also staging social events and activities that could draw people into the market.

## **6.6. Proper governance and management**

Having a proper management organization is key to keep the place active and well-maintained.

In defining the management model and organization for Prague Market we should clearly define the objectives and priorities and the degree to which we want to involve the key stakeholders both in the strategic decisions and on the day-to-day management of the complex.

While full ownership of Prague Market and the key strategic decisions about the place should be the responsibility of the City of Prague, involving the key stakeholders and the community in the day to day management and activation of the place will be key in order to develop the sense of place and co-responsibility in the good functioning and attractiveness of the Market.

Ensuring that the vision for the space is aligned and at the service of the goals of the community is one of the crucial parts of the process. Adapting the management plan in accordance with the changing circumstances and needs of the community is a key role of the management organization so that the place is alive, well-used and well-maintained.

## **6.7. A new image and story about Prague Market**

Current image of Prague Market among Prague citizens seems not to be so good nor too positive, as discussed during our visit and in our conversations with stakeholders in Prague, and it does not seem to be a clear idea or concept associated to Prague Market, except for specific things people can find there today.

As part of the revitalisation project and key to the success of the process, it will be fundamental to change existing perceptions and build a new story about Prague Market. This can be done by a combination of tangible changes and improvements in the place (effectively transforming the

place), through short-term initiatives and symbolic actions and through a good communication strategy and storytelling.

Next year, 2020, it will be 125 years since the creation of Prague Market. The celebration of the 125<sup>th</sup> anniversary seems a perfect opportunity to show Prague citizens and the community the new vision and idea about Prague Market, to introduce the revitalisation project to them and to start building a new story about Prague Market, by properly communicating the new vision and the revitalisation project and through tangible short-term improvements.

One of the key tasks for the new management organisation will be to build this new 'brand' (image / perception / story) for Prague Market that will re-position the place as a new, attractive destination both for locals and for visitors, and as an area of new centrality for the city.

## 7. Considerations on the project's feasibility

Guaranteeing the long-term feasibility of the project and how to make it financially sustainable is key.

According to the documentation regarding the feasibility study from the City Council, the primary objective of the City is not to maximize profits in the operation of Prague Market, but to cover the costs of its operation, while developing the project in line with the spirit of the other basic objectives included in the project's vision.

The feasibility study currently under development will consider the 3 different scenarios:

1. Coverage of operating costs, without operating profit
2. Coverage of operating costs, moderate operating profit
3. Coverage of operating costs, significant operating profit

However, in order to evaluate the feasibility of the Prague Market revitalisation project and its financial sustainability, the feasibility study should consider the impact of the project with regards to the objectives and priorities established by the City of Prague, including not only the economic impact but also the potential social impact of the project.

While economic impact and feasibility will be linked to indicators such as return on investment; increase in property values; rental income from property / buildings lease; commercial income from activities and amenities; increase in taxes for the City (from activities, sales and rentals); the wider economic impact on the local economy, etc.; social impact should also be considered and measured around aspects such as the number of direct and indirect jobs created, social equity and inclusion, urban vibrancy and the public realm, neighbourhood and community, cultural social impacts, etc. which are usually as important but more difficult to evaluate.

The challenge will be to determine the optimal mix of activities / functions in the Prague Market area that will guarantee, at the same time, achieving the economic, environmental and social goals of the project and its long-term functional and economic feasibility and sustainability.

# PŘÍLOHA 4

## Juan Carlos Beloso (2019b): Revitalisation of Prague Market: Concept Presentation



# Revitalisation of Prague Market



**Concept Presentation**  
11.2019

# 1. Concept

From meat



The central  
slaughterhouse of  
Prague





an important function for the  
city and the surrounding area



The largest market in  
central Prague







a popular destination among  
locals looking for the fresh  
produce market

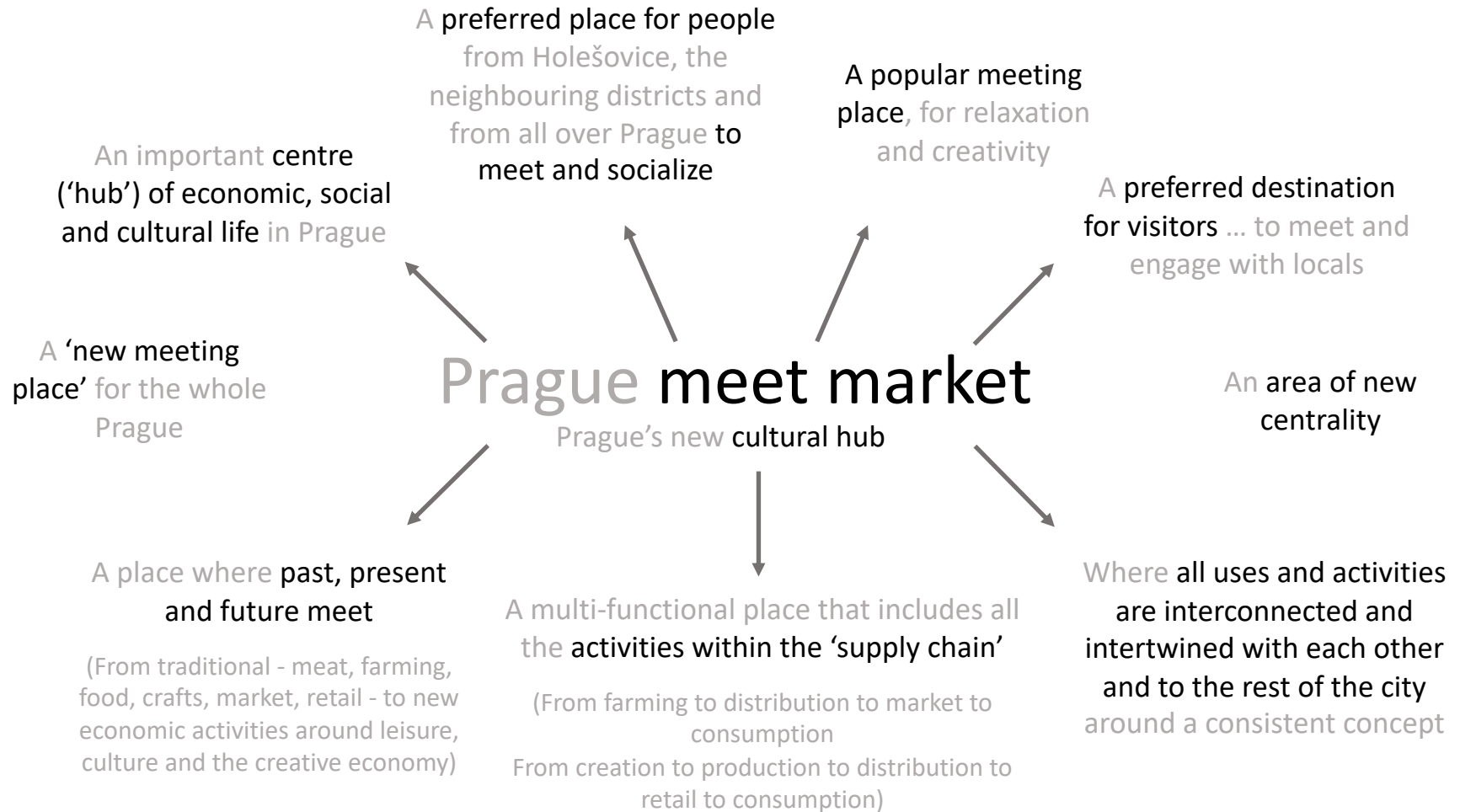


as well as for all kind of items  
such as clothes, bags, shoes,  
electronics, household items  
and souvenirs



to meet

## Concept and vision of the future Prague Market



Regaining its importance as a key infrastructure for the future of Prague

## Concept and vision of the future Prague Market

- A 24-hour life place to meet, rest, work or have fun.
- Attractive, vibrant, open and safe place.
- For people from all ages, gender and income groups.
- Well integrated and actively connected with its surroundings and with the rest of the city.
- Environmentally attractive and sustainable.
- Economically sustainable and efficient.
- Well conceived, curated, promoted, managed and maintained.
- With all key stakeholders and the community actively integrated and engaged.



## 2. Some ideas on implementation

## Some principles

1. Long term vision and concept
2. Placemaking not just place (re)design
3. Short-term impact actions together with long-term planning
4. Stakeholder and community engagement and participation
5. Ensure triangulation and connections
6. Proper governance and management
7. Building a new story (brand)

## Main uses / activities

The future Prague market will be a complex structured around 3 main themes / areas:

1. Food and Gastronomy
2. Arts and Crafts
3. Culture and Creativity
4. Leisure and entertainment

## Main uses / activities

### 1. Food and Gastronomy

- Production
  - Ex. 'urban farms' within the complex managed by neighbours (in the areas currently used as parking spaces around the farmers market)
- Retail
  - Farmers market
  - Food market
- Consumption
  - Cafés and restaurants
  - Gastronomic experiences
- Education, research and innovation
  - Cooking and culinary academy and classes
  - Initiatives around food and gastronomic research and innovation
- Related events and activities

## Main uses / activities

### 2. Arts and crafts

- Arts and crafts
  - Traditional (Prague / Czech Republic)
  - Emerging
- Activities (value chain) Scenic arts
  - Design / Creation
  - Retail (shops)
  - Showrooms
  - Distribution
  - School
- Collaboration and cross-fertilisation
  - With other disciplines within the complex
  - With other initiatives in the neighbourhoods and the city
- Events and related activities

## Main uses / activities

### 3. Culture and Creativity

- Creative and cultural district and hub
- Disciplines
  - Scenic arts (ex. Circus Jakta 78)
  - Visual and Digital arts (ex. Trafo Gallery )
  - Music (ex. SaSaZu)
  - Design
  - Fashion
  - Other
- Activities (supply chain)
  - Creation
  - Retail
  - Consumption
  - Art residences
  - Art schools
- Collaboration and cross-fertilisation
  - With other disciplines within the complex
  - With other initiatives in the neighbourhoods and the city
- Events and related activities

## Main uses / activities

### 4. Leisure and entertainment

- Events and activities around the disciplines within the complex (music concerts, street theatre, interactive temporary arts exhibitions, other)
- Other leisure and entertainment activities within the complex
- Open / public spaces within the complex for leisure and entertainment for Prague Market community, for neighbours and for all visitors (ex. spaces for urban activities, sports, cultural activities, urban farming, other)

## Some ideas about the space

### Main axis / promenade

- Main building (Hall 4) at the centre of the whole complex and project, as the 'Prague Market Cultural Centre', instead of meat restaurant as planned today:
  - Interpretation centre: to understand and explain about the past, present and future of Prague Market
  - Debates, meetings, exhibitions, workshops, etc.
- Administrative building (management, promotion and maintenance) and 'main visitor and centre', as it is currently planned in Hall 5.
- Hall 1, use to be determined but, depending on size and condition, could be visitor/information centre at the entrance of complex, including a coffee shop.
- Halls 48, 28 and 27 for key services related to the whole complex.



## Some ideas for the space

### Q1 (top left)– Food and Gastronomy

- Hall 22: Farmers market
- Hall 29: Street - food market
- Hall 36: Food and gastronomy related uses
  - Cooking academy
  - Gastronomic research and innovation activities
  - Cookware and gastronomy shop
  - Other related to food and gastronomy
- Current area for parking space dedicated to urban farms (north) and to open street - food market and other food and gastronomic related activities (east).

## Some ideas for the space

### Q2 (Down left) – Music and music related activities

- Hall 25: Current use as restaurant and nightclub?.
- Public space between hall 25 and hall 24 to be used for concerts and music related activities (music festivals, open music markets, street music and DJ's events, other).
- Buildings 23, 24, 35 and 2 for music related activities:
  - Music and recording studios
  - Music academy
  - Music theatre
  - Music and sound equipment store
  - Other

## Some ideas for the space

### Q3 (Top right) – Scenic and Performing Arts + Arts & Craft

- Hall 7: New circus theatre and cultural space
- Hall 9 & 10: Future use for performing and scenic arts
  - Theatre for scenic and performing arts and related events
  - Scenic and performing arts factory (including artists residences / studios)
  - Other
- Hall 11: Arts and Crafts Market
- Hall 12: Art and crafts artists studios and school
- Public space on top of Halls 7, 8 and 9 to be used for outdoor activities related to scenic and performing arts by artist community, neighbours, etc.
- Public space in front of Hall 9 (currently Alza) to be used for street theatre, circus, performing and scenic arts and other open air activities and performances.

## Some ideas for the space

### Q4 (Down right) – Visual and Digital Arts, Design and Communication

- Halls 17, 13 and 14: Arts galleries, Design and Fashion Shops, other retail activities related to visual arts and design.
- Hall 40, 41, 19 and 20: Visual arts, design and communication activities:
  - Space for events, exhibitions and conferences
  - Other
- Hall 14,15 and 16: Artists studios, digital labs, co-working spaces and showrooms
- Hall 26: Design / Fashion school / academy?
- Hall 39: Visual arts, Design and Communication related use (ex. Design and Communication school / academy).
- Hall 18: Artist Residences.
- Public space between hall 19, 26 and 39 to be used for street art, temporary exhibitions, and other activities.

## Some ideas for the space

- Markets and retail activities for all areas and disciplines at the main corridor (farmer's market, food market, arts and craft shop, visual arts galleries and shops, music and sound store, etc.).
- Activities for creation, production, showrooms and exhibitions within each specific area.
- Create a system to interconnect the different activities and disciplines and enhance collaboration and cross-fertilisation.
- Build underground parking spaces to free public space for community activities and amenities and improve internal walkability.
- Better integrate / connect the complex with the surrounding urban fabric by improving existing entrances, creating new entrances where possible and by improving visibility from outside.
- Improve internal circulation through signage and by creating a visual continuity and circuits through gardening, pavement and other elements.
- Use constant programming and activities to engage the community and to animate and connect the complex with the neighbourhoods and other city institutions and stakeholders.

# PŘÍLOHA 5

## Stephen Davies (2019): Observation and Recommendation for the Prague Market Revitalization

## **MEMO**

**To:** Pavla Pelčíková and Milan Brlík, Institut plánování a rozvoje hl. m. Prahy (IPR)

**From:** Stephen Davies, Principal, Place Solutions Group and Co-Founder, Project for Public Spaces,

**Re:** Observations about Prague Market

**Date:** November 4, 2019

Thank you for inviting me to tour Prague Market and to meet with your engaging planning team. From our meeting, it appears that the planning work is going in a positive direction. We covered a lot of different issues and topics during the tour and meeting, however, so I thought it would be helpful to summarize my observations and recommendations.

### **1. Prague Market as a Holistic Place**

The entire Prague Market site should be viewed as a cohesive marketplace with unified governance, a clear mission that defines its leasing, and a comprehensive approach to public space management and activation. This appears to be the direction the project is moving in but the following key questions may be helpful as you complete your current study or as you move forward with detailed implementation:

- **Operations:** What kind of entity should manage Prague Market? How can the city and key stakeholders be involved to maintain public control while enabling more entrepreneurial management than a city government can do?
- **Mission:** What is the mission of Prague Market, especially with regard to being a place that is oriented to Prague residents and local culture? As I have reflected further, I think that Prague Market has great potential to become a major food destination in the city, with a focus on local agriculture, culinary arts, and local food enterprises. This concept can be reinforced by the expansion of Building 22, as is described below.
- **Mix of Uses:** What is the right mix of food, culture, and other uses for Prague Market? How can these uses evolve over time? How can income generating uses for some buildings offset the costs of less profitable cultural and community uses? What uses should replace the supermarkets and electronics store should these uses decide to relocate or close?
- **Public Spaces:** Currently, public spaces are quite weak. The relocation of the Asian vendors selling non-food merchandise has left a gap of activity which is very apparent. Recent efforts to add seating to the space are a start, but need to be expanded as is being planned, along with

seasonal farmers and holiday markets and other programming. How can all of the public spaces become more active and dynamic, while generating income from cafes, special markets, and other programming? How can the design of buildings make the internal uses more visible and inviting given historic preservation restrictions (including by spilling uses into public spaces)?

- Economics: What is the budget for operating Prague Market and where does the income come from? What capital investments need to be made that need to be funded from other sources (that is, not from operating income)?

A comparable to this type of destination is [Granville Island](#) in Vancouver, BC, Canada, which was initially developed in the 1970's by the federal Canadian government. Formerly mainly industrial uses, some of which still exist today, today the island is host to a wide variety of cultural attractions, maritime uses, artist and artisan studios, and a hotel. Chain stores are prohibited. The heart of the island (and economic engine) is the Granville Island Public Market, for which Project for Public Spaces recently completed an expansion plan.

### **Potential Expansion of the Farmers Market**

Within Prague Market, much like Granville Island, is the farmers markets, which occupies Building 22. From all appearances, this market seems to be quite successful. It was full of shoppers when we visited it and there appeared to be few if any vacancies. Generally, it has a good layout and quality vendors. This success indicates that there may be more future potential to expand the farmers market in the future and upgrade the existing facility:

- Farmers Market Improvements: there are many ways that the existing market can be improved. For example, the layout could be modified to expand the number of stalls, improve circulation (adding cross aisles), provide seating, enhance stall lighting and signage, and provide more functional storage facilities. The location and mix of vendors could be addressed as well. For example, we discussed that the vendor at the main entrance needs to have the best displays; this is not currently the case. One immediate step could be taken to create seasonal outdoor stalls for local farmers adjacent to Building 22. Our experience is that seasonal vendors help attract even more shoppers and make the market more visible from the exterior which currently does not convey the energy that takes place on the interior.
- Creating "Prague Public Market": In the future, there may be an opportunity worth exploring further to create a major food destination within Prague Market we would call it a "Public Market" in the U.S.) by linking the design, operation, and merchandising of three buildings (Buildings 22, 36, and 29, augmented by the adjacent supermarkets) into a cohesive sub-district:
  - The current plans for the future of Building 36, which now contains a cooking school and ironmongery, shows music clubs. I would propose keeping the cooking school as a natural component of the food hub, and consider what additional food-related facilities could be included in this building.
  - A "food market" is proposed for Building 29 to include prepared foods to eat on the premises (or to take out). While such uses are increasingly popular in Prague (as in the Manifesto Market), considering the three buildings as a whole will help you identify a



better concept for where these types of businesses should best be located. Building 29 has dramatic architecture, but a great deal of expense has already been made to create individual shops. Another option to a food hall in Building 29 would be to have individual food shops (meat, fish, cheese, etc.) that would augment the farmers market offerings, and put the prepared foods in Building 36.

- Connecting the three buildings through public spaces with outdoor food and artisan markets and clear paths between the buildings.
- Flexible use spaces: Somewhere within the three buildings should be a flexible use space or spaces that can be used for seating, cooking demonstrations, and public events. A rental hall would also add a revenue stream to the market hub. Perhaps the cooking school could operate such a facility.
- The “Public Market” should have unified management and a stand-alone budget within Prague Market overall governance and budget. There was some mention in the materials I was sent that Building 29 could be operated separately; I believe this is not the right approach. All three buildings should be managed together. One reason is to maintain affordable rents. Internal subsidies within markets (where prepared food vendors pay more rent, fresh food vendors pay less) should be further evaluated as a way to increase income stream for market promotion and programming.

## **2. Making Each Building Mixed Use**

Generally, each building in Prague Market would benefit by being mixed use and potentially adding some food uses to expand the consumer’s understanding that Prague Market is a food destination. Some examples already exist, such as Jatka 78 which includes a theater, café, and is available for special events (a conference was being held when we were there.)

- Asian Market: The recently relocated Asian Market would potentially be busier if it also included Asian food stalls. I visited SAPA (Little Hanoi) during my visit, and while this market is of an entirely a different scale, it demonstrates that a mix of food and non-food businesses is stronger attraction and would make Building 13 a more interesting destination. Additional non-food vendors and outside cafes could be provide on the perimeter of the building. Currently, these outside spaces appear rather unplanned and underutilized.
- Building 4: The proposed conversion of Building 4 into a “Meat Restaurant” could become more interesting if it included a butcher for customers to buy fresh meat, multiple meat stalls for prepared foods, and perhaps even an educational display of sustainable meat practices. This building is also so architecturally impressive that it might be appropriate for a variety of other uses. In any case, this building will be a focal point for Prague Market so it is important for it to become a key destination, especially if it is food-realted.

## **Next Steps**

I understand that you are on a tight timeline and that the study's conceptual recommendations will be completed. I would be happy to review the team's preliminary recommendations, if you want to extend my contract for that purpose. '

I would also propose a return trip to Prague to develop an implementation plan for Buildings 22, 29, and 36 and the public spaces between. I would suggest including my colleague David O'Neil who is especially experienced in market management and operations. At the same time, we could explore, with your team, modifications to the design of the existing farmers market and activation of public spaces, while exploring future potential expansion ideas, including possible uses and tenants for Buildings 29 and 36, and creating optional design concepts for all three structures. With some work done in advance, such as surveys of customers and vendors at the farmers market, I believe we could complete this work during an intensive weeklong working session.

Some specific next steps with regards to Prague Market governance and design as a whole may emerge from this current planning that we could be of further assistance with as well.

Finally, there is an opportunity to make Prague Market the focal point of Prague as a "Market City." As we discussed, "Market Cities" is a new vision for public markets at the city-wide and regional scale. Market Cities recognize the unique magnetism of markets as public spaces and develop supportive policies that leverage market assets and build human capital to address a myriad of critical civic and societal issues. We can further explore the idea of a forum on this idea, perhaps in connection with Prague Market (and potentially held at Prague Market.) I will send you additional information separately about this program.

Please let me know if you have any questions, and thank you again for the opportunity to participate in this exciting project.

# PŘÍLOHA 6

## Seznam konzultantů a členů pracovních skupin

Příloha 7: Přehled konzultantů a členů pracovních skupin

JMÉNO	SPECIALIZACE	ROLE V PROJEKTU
<b>Interní pracovní skupina</b>		
Bc. Tomáš Lapáček	Ředitel Sekce strategií a politik	Garant projektu
Mgr. Veronika Marianovská	Sekce strategií a politik, kancelář analýz a prognóz, IPR Praha	Vedoucí projektu
Ing. Vladimír Lieberzeit	Sekce strategií a politik, kancelář analýz a prognóz, IPR Praha	Zástupce, Ekonomická studie
Mgr. Michal Tošovský	Kurátor Pražské tržnice	Aktuální informace a znalost místa
Mgr. Palva Pelčíková	Sekce vnějších vztahů, kancelář participace, IPR Praha	Participace
Ing. arch. Martin Špičák	Sekce detailu města, kancelář veřejného prostoru, IPR Praha	Veřejná prostranství
Ing. Petr Peřinka	Sekce strategií a politik, Kreativní Praha, IPR Praha	Kulturně-kreativní odvětví
Renata Procházková	Sekce prostorových informací, kancelář prostorových dat, IPR Praha	Zpracování a konzultace kartografických podkladů
Mgr. Ondřej Kubíček	Sekce strategií a politik, kancelář strategie a rozvoje, IPR Praha	Re-fill (dočasné využití budov)
Daniel Cohn	Stážista, IPR Praha	Rešerše zahraniční praxe
Bc. Judita Šavrdová	Stážistka, IPR Praha	Příprava analytických podkladů
<b>Externí pracovní skupina</b>		
Mgr. Eliška Bradová	vedoucí sekretariátu náměstka primátora hl. m. Prahy Pavla Vyhnánka, M.A., MHMP	Konzultace v oblasti finanční správy, využití, zadání apod.
Martin Buřič	Marketingový specialista, Prague City Tourism	Konzultace k marketingu, branding, zapojení do CR Prahy
Eduard Forejt, CRE	Business Development Director, PASSERINVEST GROUP	Konzultace v oblasti nemovitostí, obchodu, rozvoje a investic
Mgr. Ida Kaiserová, PhD.	Makai	Sociolog
Ing. arch. Marek Kopeč	Architekt, kancelář městského koordinátora, IPR Praha	Konzultace v oblasti architektury, soutěží, rozvoje města
Mgr. Petr Matoušek	Makai	Sociolog
Ing. arch. Tomáš Richtr	MČ Praha 7	Konzultace v oblasti rozvoje a plánování Prahy 7
Mgr. Jiří Skalický	OPP MHMP	Konzultace v oblasti památkové péče a nakládání s objekty
Ing. Patrik Sieber, Ph.D.	Odborný asistent VŠE, katedra strategie, cost-benefit analýzy	Konzultace v oblasti ekonomie a finančních analýz
MgA. Jiří Sulženko, Ph.D.	Kurátor pražských náplavek	Konzultace v oblasti programového řízení a činnosti naplňování programu
MgA. Olga Škochová	Vedoucí kulturního plánování, ONplan	Konzultace v oblasti kulturního plánování
Ing. Helena Taterová	HOM MHMP – odd. využití a správy majetků	Konzultace v oblasti správy a využití majetku HMP
Mgr. Matej Velek	Kasárna Karlín	Konzultace k využití starých budov a iniciace rozvoje

<b>Zahraniční konzultanti</b>		
Juan Carlos Beloso	FuturePlaces	Konzultace v oblasti rozvoje městských areálů
Stephen Davies	Place Solution Group, LLC	Konzultace v oblasti koncepce tržnic ve městech „Market cities“
Mads Uldall	Městský správce areálu Kodbyen Kodaň	Zahraniční praxe v oblasti správy a rozvoje areálu podobného typu
<b>Akteři v Pražské tržnici</b>		
Blanka Čermáková, DiS.	Ředitelka Trafo Gallery	Kulturní aktér v Pražské tržnici
Omri Goz	Pořadatel kulturních akcí a pop-up akcí (MintMarket, Underground36, Burza#4)	Kulturní aktér, pop-up akce
Adam Hegyi	Provozovatel parkoviště, Majitel reklamní agentury (hala 19)	Aktér kreativního průmyslu, provozovatel parkoviště
MgA. Štěpán Kubišta	Ředitel Jatka78	Kulturní aktér v Pražské tržnici
Ing. arch. Eva Macková	Bistro Mama (bývalý gastrostánek)	Aktér v oblasti gastronomie v Pražské tržnici
Ing. Jan Moudřík	Provozní ředitel Alzy	Maloobchodní aktér v Pražské tržnici
Marek Skalský	Správce hal 13 a 22, Solid a.s.	Holešovické trhy, Asijský trh, správa tržnice
Marcel Vargaesťok	Majitel Chefparade	Aktér v oblasti gastronomie v Pražské tržnici
<b>Specializovaní konzultanti</b>		
Mgr. Jana Adamcová	Institut pro digitální ekonomiku	Konzultace v obl. kulturně-kreativní odvětví
Ing. arch. Pavel Kopecký	Spolek Dvůr z.s.	Oživování prostorů, provoz tržiště, Dvůr Kobylicy
MgA. Jiří Sedláček, Ph.D.	Předseda spolku Archetyp	Konzultace v oblasti strategie a provoz trhů a tržišť ve městě
Marek Semerád	Občanské sdružení Alternativa II, z.s.	Konzultace v obl. Dočasného využití objektů, Kulturně-komunitní a nízkoprahové projekty
Mgr. Tomáš Soukup	Jones Lang Lasalle	Konzultace v oblasti retailových nemovitostí
MSc. Ivo Suchomel	Dej si prostor	Konzultace v obl. retailu a gastronomie
Mgr. Lída Vacková	Inciativa pro Invalidovnu	Konzultace v obl. využití industriálních objektů

# PŘÍLOHA 7

## Doporučený mix funkcí a provozů pro zpracování Ověřovací ekonomické studie koncepce Pražské tržnice

**Příloha 7: Doporučený mix funkcí a provozů pro zpracování Ověřovací ekonomické studie konceptu Pražské tržnice**

Základní typ funkce	Podtyp funkce	Fixní typ provozu	Žádaný typ provozu	Volitelný typ provozu	Návrh prostoru	
Kulturní	Výtvarné		Výstavní síň (galerie) Řemeslné dílny s prodejem			
	Scénické	Divadlo			7, 8, 11	
Kreativní			Hudební kluby		24, 35, 36	
			Start-upy			
			Sdílené dílny			
			Sdílené technologie			
		Vzdělávací prostory				
	Ateliéry					
	Art&Digital Lab				40	
	Dočasná využití	Refill (dočasné)			24, 35, 2	
Volnočasové	Komunitní		Prostory pro setkávání Prostory pro společenské programy			
		Komunitní centrum			40	
	Vzdělávací		Učební prostory pro kurzy			
			Přednáškový sál			
			Dětské denní centrum			11
		Dětská herna			11	
	Prostor pro akce		Prostor pro konání akcí			12, 17
Sportovní				Tančírna		
			Kryté prostory pro sport a pohybové aktivity	Zastřešené sportoviště Tělocvičny pro klid. sporty		
Kancelářské	Sdílené		Sdílené kanceláře			
Maloobchodní	Stánkový prodej	Zelen- a ovoc. trh			22	
		Asijský trh			13	
			Trh s jinými potravin. výrobky			
	Specializované prodejny		Řeznictví		Železářství	
					Prodejna vín	
					Prodejna pív	
	Zásilkový obchod			Výdejna zboží		9
Předváděcí prodejny			Showroom		9	
Gastronomické	Stánkový prodej	Food court			29	
	Restaurační zařízení	Masná restaurace			4	
	Bary		Asijská bistra			13
			Kavárna			
			Cukrárna			
			Vinárna			
	Pivnice					
Veřejné služby	Sociální		Denní stacionář			
	Zdravotní			Lékařský dům	48	
				Lékárna		48
				Fyzioterapie		
				Veterinární ordinace		
			ReUSE centrum		23	
			Informační / návšt.centrum		5	
Administrativní	Správa a údržba	Kanceláře správy			5	
Obslužné	Drobné řemeslné služby			Opravná obuvi		
				Výroby klíčů		
				Broušení nožů		
				Zámečnictví		
				Švadlena		
				Kadeřnictví		
Ubytovací	Krátkodobé			Mikro/nano pivovar		
				Hostel	18	
				Umělecké rezidence	18	
Skladovací				Mikrodepo	Okraj. část zásobování	
Velkoobchodní	xx	xx	xx	xx	xx	

# PŘÍLOHA 8

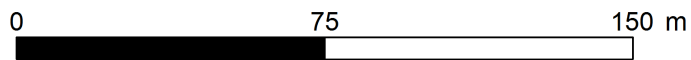
## Přehled současného využití budov v Pražské tržnici (září 2019)



# PRAŽSKÁ TRŽNICE: SOUČASNÉ VYUŽITÍ BUDOV

## SOUČASNÉ VYUŽITÍ

- kultura
- obchody
- gastronomie
- sklady
- služby
- prázdné



# PŘÍLOHA 9

## **Patrik Sieber (2019): Doporučení pro další postup při plánování rozvoje Pražské tržnice**

Vyjádření k dalšímu postupu při volbě koncepce Pražské tržnice

Smysl návrhu dalšího postupu:

Smyslem navrhovaných možných parametrů dalšího postupu je zaměřit se na zajištění podkladového materiálu pro racionální veřejnou volbu varianty řešení rozvoje „Pražské tržnice“ se zaměřením na její metodicko-ekonomickou stránku.

Nekonkretizuji zde tedy, co všechno za korky bude nutné učinit pro stavební úpravy, apod. Současně vycházím z předpokladů o finální verzi stávající Ověřovací studie, jejíž finální úpravy jsou zatím v procesu.

Předpokládám dále, že se dostane rozhodovatel do situace, ve které Ověřovací studie navrhne několik možných (proveditelných) „investičních“ řešení (viz SPI, SPII, SK, které lze dále rozpracovávat do podvariant dle podílu komerčních a nekomerčních pronájmů) a „do minimum“ řešení SC, SQ, které může sloužit jako srovnávací (minimalistické). Podmínkou je, aby i SC či SQ byla možná řešení (slovem možná je míněno, že to tak může být, nikoliv, že je to žádoucí). Ověřovací studie ukáže některé možné finanční důsledky realizace jednotlivých řešení, ale spíše jen naznačí jejich vazbu na rizikové faktory (hodnoty proměnných, které nemá rozhodovatel pod kontrolou). Stejně tak pouze naznačuje vztah k socio-ekonomické hodnotě řešení.

Pokud budou z hlediska rozhodovatele navržené možnosti řešení akceptovatelné pro další rozpracování a současně se omezí v dalším rozhodování pouze na ně (tj. nebude uvažovat rozšiřování škály dalších možných řešení), může postupovat následujícím způsobem.

- 1) Na základě již zpracované Ověřovací studie lze sestavit pěti- kritériální tabulku, ve které na základě studie budou vedle sebe pro všechna řešení (koncepty, ve studii nazvané „scénáře“) takto kritéria shrnuta: Finanční důsledky z pohledu dopadu na rozhodovatele (vlastníka, Hl. město Praha), Společensko-ekonomické (socio-ekonomické) důsledky, rizikovitost z hlediska finančních důsledků (tj. šance a rozsah, ve kterém to může dopadnout jinak, než je v základním výhledu), rizikovitost z hlediska socio-ekonomických důsledků (šance a rozsah, ve kterém to může dopadnout jinak, než v základním výhledu) a poslední reálné opce na změnu řešení v případě potřeby (tj. jakou flexibilitu řešení zachovává vlastníkovi při vhodné změně přístupu v budoucnu). Je zřejmé, že finanční důsledky jsou zatím v hrubém provedení a socio-ekonomické jsou jen kvalitativně naznačeny. Rozhodovatel může na základě studie (příp. ve spolupráci se zpracovatelem studie) finanční výsledky zatím vyjádřit dvěma čísly (investiční náročnost a průměrné roční cashflow, tj. rozdíl příjmů a výdajů v provozní fázi, případně pokud to ve finální studii bude na bázi nákladů a výnosů, tak průměrný roční rozdíl provozních nákladů a výnosů bez odpisů). Velikost finančního rizika může ohodnotit zatím na bodové škále na základě kvalitativních informací ze studie (pokud by to finální verze studie neumožňovala, pak zatím ponechat nevyplněno). Stejně tak postupovat i u třech dalších kritérií.
- 2) Pokud tento přehled dá rozhodovateli šanci již být uspokojen možnostmi řešení a nebudou se hledat systematicky další, může přistoupit k tvorbě podkladů pro vzájemné lepší porovnání těchto řešení. Pokud na základě tabulky (podložené předchozí studií) nazná, že některé z řešení je ve všech kritériích horší než jiná, může toto řešení škrtnout a dále nerozpracovávat (tím se snižuje pracnost a nákladnost dalších kroků). Stejně tak může omezit variantnost omezením intervalu, ve kterém je možné tvořit podvarianty řešení (např. parametrizací toho, kolik plochy bude v daném konceptu možné řešit komerčním pronájmem a kolik „dotovaným“ pronájmem apod.). Pokud však může v budoucnu mezi těmito strategiemi přecházet dle libosti, jedná se o to, čemu v předchozím textu říkám „reálná opce“ – tj.

flexibilita a je třeba ji hodnotit jako pozitivní kritérium, neboť umožňuje reagovat na budoucí vývoj okolí.

- 3) Takto vznikne omezený soubor rozhodovacích možností, ve kterých nesmí zmizet alespoň jedna z možností SC či SQ, pokud jsou navrženy tak, že to může reálně nastat při zamítnutí „investičních“ možných řešení. Jedna z nich (ta která vypadá zjevně lépe, nebo pokud vypadají podobně, tak ta méně zásahová) bude dále sloužit jako „counterfactual“ – tj. srovnávací možnost řešení proti těm investičním řešením, které zatím nebyly eliminovány.
- 4) Pro zbývající možnosti řešení, mezi kterými se zatím nelze na základě dostupných čísel a hodnot kritérií rozhodnout, je dobré pořídit studii proveditelnosti zahrnující již socio-ekonomické hodnocení (například SCBA – Social Cost-Benefit Analysis) a finanční hodnocení (zj. Analýzu Cash-Flow pro celou dobu provozu konceptu) se zahrnutím kvalitativní i kvantitativní rizikové analýzy jak z hlediska finančních výsledků, tak i socio-ekonomických. Paralelně s těmito základními analýzami by studie měla evidovat i existující reálné opce (nemusí je nicméně kvantifikovat a hodnotově vyjadřovat – to by bylo maximalistické a myslím, že pro daný projekt přeci jen předimenzované).
- 5) Na základě hodnot z takto provedené studie lze potom zachovat původních pět kritérií z tabulky a aktualizovat jejich hodnoty (v případě provedení SCBA již hodnotové vyjádření společenského přínosu v podobě ENPV, u finančních důsledků FNPV u rizika pak rozptyl NSB – Net Social Benefits a rozptyl CF nebo, pokud bude použita simulace přímo odhady pravděpodobnostních rozdělení těchto ukazatelů.).
- 6) Studii lze dále zlevnit, pokud by nebyla použita metoda SCBA a zachovat pouze kvalitativní identifikaci a popis společenských důsledků, příp. nehodnotový kvantitativní popis. Ale vždy dojde k redukci hodnoty výsledné informace. Totéž platí i pro redukci metodického postupu u kvantitativní rizikové analýzy.

Pokud bude rozhodovatel postupovat podobným postupem, mohu navrhnout metodické požadavky na jednotlivé finanční, socioekonomické a rizikové analýzy, ale v tuto chvíli to nechávám na takto koncepční úrovni.

V Praze dne 13.12.2019

Patrik Sieber