

JÍŘÍ JEŽEK

Strategické plánování rozvoje měst a regionů z evropské perspektivy: vývoj, koncepce, problémy

Príspevek se zabývá problematikou plánování v rozvoji měst a regionů. Jednáse o kritickou analýzu vývoje pojetí a přístupů k plánování měst a regionů v průběhu 20. století. Zvláštní pozornost je věnována strategickému plánování a strategickému managementu městského rozvoje.

Klíčová slova: *plánování; strategické plánování; rozvoj měst a regionů; teoretické přístupy;*

The article deals with a topic of planning in development of towns and regions (urban and regional planning). It is critical analysis of conception and development approaches to urban and regional planning during the 20th century. A special attention is paid to strategic planning and strategic management of urban/ regional development.

Key words: *Planning, strategic planning, local and regional development; theoretical approaches*

Racionální na lidstvu jsou jeho úsudky, iracionální to, že se jimi neřídí
(Albert Einstein)

Čím plánovitěji lidstvo postupuje, tím více se stává obětí náhody
(Friedrich Dürrenmatt)

ÚVOD

Osvícenští filozofové sdíleli hluboké přesvědčení o možnosti sociální změny a nápravy světa prostřednictvím rozumu, vycházející z teze poznámejme, abychom dokázali předvídat a na základě předpovědi uměli měnit, ovládat společnost i přírodu. Později především marxisté byli přesvědčeni o možnosti pochopit a využívat mechanismy společenského pohybu.

Dnes se nám uvedená slova zdají jako projev intelektuální pýchy, jako nesprávně pochopený racionalismus, který A. Hayek nazval intelektualismem, což je racionalismus,

jenž neuspěl ve své nejdůležitější funkci, v rozpoznání mezí, kam až může individuální vědomý rozum dospět (Hayek, 1995, s. 203).

Lidský intelekt je omezený, takže musíme odmítnout myšlenku společnosti řízené rozumem a hledat alternativní způsoby, jak vést společnost. K. R. Popper již ve 40. letech 20. století nabídl model otevřené (demokratické) společnosti, která stojí na konfliktu idejí (Popper, 1945). Kdybychom totiž v podmínkách demokracie přijali ideu pravdy, tak by stačilo, aby vládl jeden, ten kdo zná pravdu. Taková situace ovšem v realitě nenastává. Proto podle V. Bělohorského musíme neustále pečovat o názorovou pluralitu. Každá doba se vyznačuje velkými spory či dilematy, která určují vývoj (viz např. tradice – změna, občan – stát, stát – trh apod.). V našem kontextu je takovým dilematem otázka plánování a řízení rozvoje měst a regionů.

Řídit (strategicky usměrňovat) společenský vývoj, nebo ho ponechat evolučním procesům, je otázkou volby. Předpoklad možnosti projektování lidské činnosti otevírá před společenskými aktéry možnost řídit společenské procesy. Zastánci opačného stanoviska naopak tvrdí, že společenské procesy jsou výsledkem spontánních sil, resp. spolupůsobení velkého množství víceméně neznámých aktérů, takže možnosti řízení či usměrňování je značně omezené (Lau, 1975). Oba uvedené přístupy jsou legitimní a principiálně možné.

Po roce 1989 jakákoliv zmínka o společenském plánování a o všem, co by jen náznakem připomínalo předchozí způsob centrálně plánované a plánovitě řízené společnosti, vyvolávalo na veřejnosti přirozenou averzi. Centrální plánování bylo zcela pochopitelně vystředáno názorovým protikladem – liberálním paradigmatem „samoregulujícího se řízení společnosti“. Brzy se však ukázalo, že spoléhání se na autonomní působení společenských mechanismů nevede k očekávaným výsledkům (Ochrana, 2010).

Vlády všech úrovní dnes stojí před dilematem, zda plánovat a strategicky řídit rozvoj společnosti nebo se spoléhat na samovolné řešení problémů. V takovém případě se ovšem vystavují riziku vzniku krizových stavů z důvodu nečinnosti. Kompromisním řešením tohoto dilematu je hledání takových forem plánování, které se v praxi osvědčí.

Cílem toho příspěvku je nastínit vývoj plánování v podmínkách měst a regionů od 30. let minulého století po dnešek. Nabízí kritickou analýzu jeho silných i slabých stránek.

1 K POJMU PLÁNOVÁNÍ

Plánování¹ můžeme definovat jako myšlenkovou anticipaci (předjímání) budoucího jednání, která většinou předchází racionálnímu rozhodnutí. Schopnost plánovat odlišuje člověka od ostatních živých bytostí, neboť jako jediný přemýšlí o budoucnosti (Gilbert, 2007, s. 4).

Takové vymezení plánování ovšem není všemi přijímáno; v historii se navíc objevují značně odlišné představy o plánování. Ekonomové, regionalisté, politologové, sociologové či plánovači navíc rozvinuli své vlastní odlišné definice, které odpovídají jejich potřebám poznání. Problematické na uvedené definici je také to, že se týká „pouze“ plánování a neuvažuje o procesech prosazení a realizace plánů, takže se jedná výhradně o „přípravu rozhodnutí“. Nebere také zřetel na to, že rozvojové plány měst a regionů jsou především

1 Budeme-li v tomto příspěvku hovořit o plánování, tak budeme mít přednostně na mysli plánování ve veřejném sektoru (resp. plánování v činnosti státu, krajů, obcí a měst) a prostorové plánování (městské a regionální plánování). Odlišnost od podnikového plánování je především v tom, že prostorové plánování má primární organizační a koordinační funkci. Plánování je tedy prostředkem, jak koordinovat projekty a záměry takovým způsobem, aby byl podpořen rozvoj měst a regionů v duchu udržitelného rozvoje.

politickými rozhodnutími.

Z uvedeného vyplývá, že neexistuje žádné závazné vymezení pojmu plánování. Ani zákony, které s plánováním úzce souvisejí, neobsahují žádné jednoznačné definice. V literatuře naopak téměř každý autor, píšící o plánování, rozvíjí svojí vlastní představu. Jak sarkasticky napsal významný správní teoretik Wildavsky (1973, s. 23) „pokud je plánování všechno, pak možná není nic“. Jeho názor částečně zpochybňuje existenční základy společenského plánování a také vědu o plánování. Specialisté na městské a regionální plánování se podle Halla (2002) minimálně shodují v tom, že k jeho nejdůležitějším charakteristikám patří kolektivní jednání, vytváření konsensu, orientace na budoucnost, cílově orientovaná příprava jednání a nadresortní (průřezový) obsah.

Ačkoliv centrální plánování, tak jak ho známe z našeho kontextu, se např. v USA nikdy neprosadilo a pokusy o komplexnější plánování v některých evropských zemích, zvláště ve Francii a Německu skončily nezdarem, tak se plánování v různých formách vyskytovalo a vyskytuje ve všech vyspělých zemích. I v tak liberální zemi, jako jsou Spojené státy americké, se tento termín běžně používá a plánování je vyučováno na vysokých školách (Archibugi, 2008; Ochrana, 2010).

Oproti tomu v našich zemích má termín plánování stále spíše pejorativní nádech. Důvodem jsou nejenom negativní historické zkušenosti, ale také odpor vlivných ekonomických liberálů. Proto se v současnosti užívá většinou jen ve významu územního plánování. Pro ostatní dlouhodobě zaměřené rozvojové aktivity se raději užívá termínů jako strategie, koncepce, programování nebo alespoň „strategické“ plánování (srov. Wokoun et al., 2007; Potůček et al., 2007 aj.)

V jednotlivých zemích se v poválečném období rozvinuly odlišné plánovací systémy (cíle a úkoly plánování, institucionalizace plánování, vzdělávání plánovačů atd.). Rozdílů odrážejí politické a kulturní tradice toho kterého státu, jeho právní systém a také ekonomické priority. V bývalém Československu se historicky zformovaly dva subsystémy: socioekonomické plánování (dříve nazývané oblastní) a územní plánování (územně-technické). Územní plánování má za sebou nepochybně bohatší a delší tradici. Již ve středověku existovala řada opatření, jak regulovat výstavbu měst (včetně sankcí). Vznik oblastního plánování je úzce spojen až se vznikem národohospodářského plánování po r. 1948. V české praxi tak existuje jistá dvoukolejnost plánování: územní plánování a socioekonomické (rozvojové) plánování jako součást regionální politiky.

2 VÝVOJ NÁZORŮ NA SPOLEČENSKÉ PLÁNOVÁNÍ S DŮRAZEM NA PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE MĚST A REGIONŮ

2.1 Společenské plánování před a po druhé světové válce

Snahy o společenské plánování, tak jak jej chápeme dnes, se objevují již počátkem 20. století, jako reakce na problémy kapitalistického systému (ekonomické krize, rostoucí sociální problémy atd.). U většiny z těch, kteří se plánováním zabývali, převládalo přesvědčení, že společenské plánování je žádoucí a potřebné, neboť pomáhá vytvářet poněkud humánnější svět (Freyer, 1933; Bergen, 1995). Plánovací teorii v té době rozvíjeli především sociologové. K. Mannheim (1935) o plánování píše jako o významném nástroji státního řízení, pomocí něhož se můžeme předem připravit na racionální řešení dlouhodobých problémů.

Po 2. světové válce se západní země chtěly ideologicky vymezit vůči zemím východního bloku, takže otázka společenského plánování byla v „zápase systémů“ silně

tabuizována (Albers, 1993). Plánování bylo interpretováno jako nástroj politické diktatury. Zvláště představitelé německé ordoliberalistické školy (Eucken, Hayek, Röpke) chápali koncept centrálně plánované a plánovitě řízené ekonomiky jako protiklad konceptu svobodného tržního hospodářství (Eucken, 1990). Ve státním plánování viděli překážku svobodného rozvoje tržních sil. Nikdy však plánování zcela nezavrhovali (viz např. Hayek, 2010, s. 53). Nezpochybňovali používání plánovacích postupů v oblasti státních zájmů a potřeb. To znamená ve veřejném sektoru.

2.2 Období plánovací euforie

Během 60. a 70. let 20. století se situace v oblasti plánování značně mění. Plánování bylo chápáno jako motor modernizace ekonomiky a společnosti. Byla s ním spojena velká očekávání. Období let 1968-1974 často označuje jako dobu „plánovací euforie“. V kontextu potřebné modernizace státu (jako důsledek celosvětových studentských nepokojů) se zrodila myšlenka integrovaného rozvojového plánování, a to nejenom na národní, ale i na regionální, resp. zemské úrovni. Kaiser v té době píše o plánování jako o „dceři krize“. (Kaiser, 1968, s. 7). Začaly se připravovat plány velkých státních investic (co, kde, kdy a pomocí jakých zdrojů realizovat). Plánování mělo mít nadresortní (integrující) charakter a mělo se zaměřovat na řešení celospolečenských priorit.

2.3 Konec plánovací euforie a změna přístupu k plánování

Plánovací euforie netrvala v západní Evropě dlouho. Důvodem byla nejenom přílišná složitost (sofistikovanost) a technokratičnost plánů, ale také to, že je politici začali pouze brát na vědomí. Hlavním důvodem byly vlivy vnější, především ropná krize a její dopady (devalvace dolaru, snížení exportní schopnosti západoevropských ekonomik, krize v tradičních průmyslových odvětvích a ve starých průmyslových regionech, rozpočtové restriktce apod.). Všechny plány se tak přes noc staly nepoužitelnými. Plánování mělo značné požadavky na informace, hlavně prognostická data rychle zastarávala². Politikové se ptali, o čem že by měli rozhodovat, když existují precizně zpracované integrované rozvojové plány? (Offe, 1973)

Mnohé západoevropské země v té době začaly budovat systémy prostorového plánování, které měly vést k zefektivnění plánovacích procesů (přijaly plánovací zákony, zřídily plánovací úřady, vytvořily specializované vysokoškolské vzdělávací programy, vznikla odborná sdružení, byly založeny odborné časopisy apod.).

Otázka plánování byla součástí celospolečenské diskuse o „selhání státu“, resp. selhání politiky/ správy“. Došlo ke změně vztahu mezi plánováním a politikou. Plánování již nadále nemělo být nadřazeno politice, tak jako doposud, ale mělo se stát součástí procesů tvorby a realizace veřejné politiky (srov. Scharpf, 1973; Afheldt, 1995).

Hospodářské problémy, rostoucí nezaměstnanost a obecná nespokojenost lidí s politikou vyústily v „emancipaci svépomocných sil“ a ke změně společenských hodnot směrem k „samorozvoji“³ (Afheldt, 1995). Pečovatelství stát, zasahující do mnoha oblastí života, se stává pro mnohé neúnosným. Dochází k decentralizaci veřejné politiky a správy a k přesunu moci směrem k občanům (důraz na participaci). Občané také začali věnovat větší pozornost otázkám životního prostředí a kvality života (Benz, 1994; Blair, 1995).

2 Při plánování byla často podceňována komplexnost plánovacího objektu – rozvoje měst a regionů.

3 V oblasti regionální politiky se začínají prosazovat strategie (koncepty) endogenního rozvoje.

Aplikovaný výzkum se zaměřuje na otázku praktické implementace plánů. Hledají se odpovědi na otázku, proč plánovací systémy tak špatně fungují a proč plánovací postupy nepřinášejí očekávané výsledky. Dochází k rozvoji hodnotících a evaluačních technik a postupů. Významná pozornost se věnuje výzkumu dopadů různých rozvojových opatření. Vše je vedeno snahou poučit se z chyb (ARL, 1998).

2.4 Plánovací diskuse od konce 80. let 20. století až do současnosti

Od konce 80. let 20. století do současnosti se o plánování uvažuje v kontextu modernizace (demontáže?) státu blahobytu prostřednictvím zavádění tržních principů (Selle, 1994; Osborne a Gaebler, 1997; Fürst 1998; ARL, 1999; Borch et al., 2011).

Plánování se významně proměňuje. Důraz není kladen na plošné vyrovnávání a zajišťování rovnocenných životních podmínek v městech a regionech. Úkolem plánování již není „pouze“ zajišťovat optimální rozmístění lidských aktivit v prostoru (prostorově-organizační funkce), ale stále více také pomáhat městům a regionům při hledání jejich specifických rozvojových cest. Do popředí se dostává především otázka jejich konkurenceschopnosti a udržitelnosti rozvoje (ARL, 1995; Blakely a Bradshaw, 2002).

Integrované rozvojového plánování je vystředáno projektově-orientovaným plánováním (plánovacím inkrementalismem). V duchu „nového pragmatismu“ se od plánování očekává, že bude ve městech a regionech pomáhat s organizováním kooperačních procesů (Kühn a Fischer, 2008).

V kontextu rostoucí globalizace a evropské integrace se všeobecně uznává snižující se řídicí schopnost národních států. Dochází k posilování pluralisticky vznikajících sociálních struktur. Prohlubuje se spolupráce mezi veřejným a soukromým sektorem. V oblasti veřejné politiky a správy dochází k všeobecné liberalizaci, decentralizaci (regionalizaci a komunalizaci veřejných úkolů) a k privatizaci. Začínají se uplatňovat tržní a podnikohospodářské přístupy. Hledají se nové formy řízení veřejného sektoru - new public managementu (Schedler a Proeller, 2003). Prognózy jsou nahrazovány scénáři, dlouhodobé uvažování důrazem na flexibilitu atd. (ARL, 1998). Mění se také organizační struktury plánovacích procesů. Významná pozornost je věnována síťovým formám organizace. Plánování také přebírá některé nové funkce (Fürst 1990; Healey, 1997; ARL 1999, Borch et al, 2011):

- moderační funkce – plánovací procesy mají pomáhat se zprostředkováním veřejných a soukromých potřeb a zájmů,
- má napomáhat transferu nových myšlenek do praxe (inovačně-transferová funkce),
- má urychlovat procesy společenského (kolektivního) učení.

S růstem společenské plurality se očekává, že na plánovacích procesech budou participovat stále více aktérů. Zákonitě přitom vznikají nejrůznější zájmové konflikty (ekologické versus ekonomické, veřejné versus soukromé, místní a regionální versus regionální a evropské, kvalita života versus produkce apod.), které je zapotřebí řešit. Hledají se nové formy řešení konfliktů. Objevují se nové formy spolupráce a partnerství. Vznikají síťové struktury a intermediární organizace. Hledají se také nové formy sociální komunikace. Plánovači přebírají funkci moderátorů plánovacích procesů.

Velká pozornost se věnuje síťovým formám organizace plánovacích procesů, neboť neformální sítě umožňují mnohem lépe, než tradiční správně-byrokratické formy organizace,

efektivní výměnu informací a myšlenek. Dále podporují procesy kolektivního učení, vedou k sbližování hodnot a stanovisek, pomáhají vytvářet vzájemnou důvěru anebo zvládat rizika. A to konsenzuálně, prostřednictvím přesvědčování a vyjednávání (Haeley, 1997; Fisch a Beck, 2004).

O tom, nakolik současná realita odpovídá představě plánovače jakožto moderátora regionálních sítí, resp. mediátora územních konfliktů⁴ je velmi spornou otázkou, jak například upozorňuje Oppermann (2005).

K dobrému zvládnutí profese dnes plánovači nepotřebují znát pouze analytické a plánovací postupy a metody, tak jako doposud, ale musí být také komunikačně zdatní, schopní naslouchat a vést inteligentní diskuse (Healey, 2006).

Od 90. let 20. století je stále větší pozornost věnována otázkám institucionalizace, která byla doposud zanedbávána. Institucionální zakořenění plánování (jeho organizace, regulační pravidla, normy a postupy, zprostředkování informací a zájmů) totiž významným způsobem ovlivňuje efektivitu plánovacích procesů. Diskuse se vede např. o tom, kdo by měl být nositelem plánování v podmínkách měst a regionů (musí to být vždy místní/regionální samospráva)? Jaké jsou nejvhodnější formy organizace plánovacích procesů? Jak do plánovacích procesů zapojit soukromé aktéry a jak je motivovat? Jak v podmínkách pluralitní společnosti koordinovat a integrovat rozdílné zájmy a potřeby veřejných a soukromých aktérů atd. (North, 1992; Fürst, 2001; Adamaschek a Pröhl, 2003).

3 ZÁKLADNÍ PLÁNOVACÍ MODELY

V poválečném období se ve většině západoevropských zemí (zvláště pak v Německu, Francii a Itálii) vykrytalizovaly dva odlišné modely plánování rozvoje měst a regionů, a to model integrovaného rozvojového plánování a model inkrementalismu (projektově-orientovaného plánování).

Model integrovaného rozvojového plánování („comprehensive planning“) se zrodil v 60. letech 20. století, v období plánovací euforie, kdy v mnohých vyspělých zemích vznikla celospolečenská poptávka, aby potřeby a zájmy klíčových veřejných resortů (včetně financí) byly prostřednictvím plánování („tvorby „velkých plánů“) integrovány a prostřednictvím nich mohl být celoplošně „řízen“ rozvoj zemí, regionů a měst. A aby se všichni klíčoví aktéři zaměřili na uskutečňování společných a dlouhodobých cílů (Ganser, Siebel a Sieverts, 1993). V průběhu 70. a 80. let 20. století se ukázala značná omezení tohoto technokratického a racionalistického („uzavřeného“) modelu (Häussermann a Siebel, 1993). S ohledem na nesprávné prognózy budoucnosti (nikdo např. nepředvídal ekonomickou krizi vyvolanou ropnými šoky), poklesem příjmů veřejných rozpočtů a také zkušenosti, že mnohé integrované rozvojové plány se svými dlouhými seznamy opatření většinou končily v šulcích, tak se všeobecně prosadil skeptický pohled na tento plánovací model. Zvláště politologové (představitelé policy analysis) dokonale analyzovali problémy s prosazením a realizací dlouhodobých plánovacích cílů (Scharpf, 1973). Kromě toho převážil názor, že v podmínkách globalizace, liberalizace a deregulace se značně snižuje řídicí schopnosti veřejného plánování, takže se brzy začaly objevovat nové paradigmatické přístupy k plánování, které známe jako „komunikační obrát“ (communicative turn), resp. „obrat k participaci a spolupráci“ (collaborative planning). To vše vyústilo k relativizaci plánovací svrchovanosti (nadřazenosti) veřejné správy a vedlo k již zmíněnému rozvoji různých forem

4 Tato představa má mimochodem svůj původ v USA.

kooperace a sladování zájmů mezi veřejným a soukromým sektorem (Benz, 1994; Healey, 1996; Selle, 1996).

Pojetí prostorového plánování od konce 80. let až v podstatě dodnes, podle mnohých autorů, zásadně ovlivnil model plánovacího inkrementalismu (disjointed incrementalism), který je možné chápat jako protiklad k integrovanému rozvojovému plánování. Máme-li tento model stručně charakterizovat, tak se vyznačuje značnou „otevřeností“ a postupem po malých projektových krocích. Upřednostňuje řešení dílčích, klíčových a lokalizovaných problémů, klade důraz na schopnosti učit se, na flexibilitu a krátkodobost jednání. Tento model se vědomě vzdává víry v koordinované, integrované nebo celostní řízení rozvoje měst a regionů. Usiluje hlavně o zpřehlednění řešení problémů. Jedná se o formu plánování, jejímiž východisky jsou spíše nekoordinované a postupné kroky a pluralistický přístup k organizování ve společnosti. Klíčovým nástrojem tohoto modelu nejsou plány, ale projekty (Healey, 1996; Allmendinger, 2001; Kühn a Fischer, 2008).

Kritika plánovacího inkrementalismu, resp. projektově-orientovaného plánování na sebe nenechalo dlouho čekat. Je mu vyčítáno, že rezignuje na řešení komplexních (strukturálních) problémů, nepředpokládá významnější zakořenění plánovacího procesu, vede k nebezpečnému osamostatňování projektů a v neposlední řadě upřednostňuje spíše krátkodobé zájmy jednotlivých aktérů. Inkrementalismus začal být mnohými chápán jako přizpůsobování se status quo (Kühn a Fischer, 2008).

Nadějí, jak překonat rozpory resp. slabiny obou plánovacích modelů, je podle mnohých představa tzv. „perspektivistického inkrementalismu“, kterou již v 90. letech 20. století formulovali Ganser, Siebel a Sieverts (1993). Jedná se o eklektické spojení obou zmíněných přístupů, bez toho aniž by se vytvořila nějaká konzistentní teorie. K hlavním principům perspektivistického inkrementalismu patří stanovování vizí a strategických směrů rozvoje, identifikace klíčových rozvojových projektů (tzn. upřednostňování projektů, než programů), rezignace na celoplošné a komplexní změny, integrace nástrojů místo integrace programů atd. Jeden takový model perspektivistického způsobu snažící se přejí Weichmann, 2008).

Perspektivistický inkrementalismus má koncepčně blíže k modelu inkrementalismu, než k modelu integrovaného rozvojového plánování (Weichmann, 2008; Kühn a Fischer, 2008).

Obrázek 1. Perspektivistický inkrementalismus jako model strategického plánování pro města a regiony



Zdroj: zpracováno podle Kühn a Fischer, 2008, s. 25.

4 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A SOUČASNOST

Strategické plánování rozvoje měst a regionů je dnes často diskutovaným tématem. Jedni ho odmítají jako prázdný pojem, jiní doufají, že po období tzv. plánovacího inkrementalismu našli „novou hvězdu na plánovacím nebi“, neboť po období projektově-orientovaného plánování se opět hledají strategické koncepty, které by propojily (integrovaly) rozvojové projekty s rozvojovými vizemi. V kontextu aktuálních výzev a hrozeb (globalizace, ekonomická a sociální krize, demografické změny, pokles obyvatel řady měst atd.) je strategickému plánování přisuzována nelehká úloha – řídit strukturální změny ve městech a regionech.

Zatímco někteří západoevropští akademici dnes hovoří o „strategickém obratu“, resp. obratu ke strategické orientaci (Healey 2006, s. 527), tak jiní kritizují normativitu takových názorů, které podle jejich názoru neodrážejí empirickou zkušenost (Newmann, 2008).

Strategické plánování rozvoje měst a regionů je mezinárodně diskutovaným tématem. A to jak v kontextu územního, tak i socioekonomického plánování. Bohužel postrádáme jeho jednoznačné vymezení. Významně se tu totiž projevují kulturní, politické, právní a správní tradice té které země, jak jsme již uvedli.

Také v našich, českých a slovenských podmínkách neexistuje konsensus či jednotné chápání strategického plánování. Často se naopak zdůrazňuje otevřenost a mnohoznačnost tohoto pojmu. Samotný pojem „strategické plánování“ byl zaveden v polovině 90. let 20. století jakožto obecný a relativně vágní pojem.

V anglosaské diskusi je strategické plánování chápáno jako relativně otevřený sociální proces, jímž se řídí strukturální změny na různých prostorových úrovních. „Strategické plánování je sociální proces, prostřednictvím něhož se setkává velké množství lidí v různých institucionálních vztazích a pozicích, aby navrhli společný postup (planmaking process), stanovili obsahy (contents) a strategie, jak řídit prostorové změny“ (Healey, 1997, s. 5). Úkolem tohoto procesu tudíž není pouze navrhovat konkrétní strategie a projekty, ale také organizační strukturu, jak bude o strategiích a projektech rozhodováno, jak budou realizovány a vyhodnocovány.

Strategické plánování rozvoje měst a regionů je dnes mnohými autory (teoretiky plánování) interpretováno jako mix „velkých plánů“ a „malých projektových kroků“, přičemž modely integrovaného rozvojového plánování a plánovacího inkrementalismu jsou považovány za krajní formy plánování (Frey, Hamedinger a Dangschat, 2008, s. 26; Wiechmann, 2008). Brake (2000) interpretuje strategické plánování v dialekticko-historickém pojetí jako syntézu integrovaného plánování (teze) a inkrementalismu (antiteze).

5 STRATEGICKÉ DOKUMENTY A JEJICH ROLE V KOMUNÁLNÍ A REGIONÁLNÍ POLITICE

Strategické dokumenty se běžně připravují na různých územně-správních úrovních. Mělo by se jednat o nadresortní, středně až dlouhodobé, obecně akceptované a uplatňované dokumenty. V současnosti panuje v oblasti strategických dokumentů velký terminologický zmatek, který bohužel nelze vyřešit jednou pro vždy, neboť situaci komplikuje odlišná tradice plánování nejenom v USA, ale také v jednotlivých evropských zemích. Vágnost v užívání pojmů vede často k vágnímu myšlení. Každý, kdo se v této oblasti pohybuje, tak

může potvrdit, jak lehkomyšlně se užívá pojmů jako strategie, koncepce, místní/ regionální rozvoj atd., a jaké negativní dopady to má na kvalitu textů, které tyto pojmy používají. Velké množství koncepcí, strategií, plánů, programů apod. (konceptních a strategických dokumentů) vzniká jak na evropské a národní, tak i regionální i místní úrovni. Jedná se však většinou pouze o „informativní“ a nezávazné dokumenty. Rozhodovatelé je většinou pouze berou na vědomí. Neexistuje žádný zákon ani jiný vládou schválený dokument, který by upravoval jejich obsahové a procesní náležitosti, vymezoval jejich roli a legitimitu ve vztahu k dalším normám a řešil jejich vzájemné vztahy (viz např. vztah územního a rozvojového plánování, vztah mezi národním rozvojovým plánem a programy rozvoje krajů a obcí/ měst. Existuje pouze celá řada obecných metodik a nezávazných doporučení, jak takové konceptní a strategické dokumenty vytvářet a sladovat.

Samotný proces přípravy konceptního nebo strategického dokumentu bývá často zadavateli i zpracovateli vnímán a uskutečňován jako vypracování slohové práce na zadané téma, čímž si zpracovatelé splní svůj úkol nebo se „vypořádají se zadáním“. Širší konzultace v průběhu přípravy dokumentu většinou neprobíhají. Typické bývají spíše dílčí individuální konzultace s odborníky nebo úředníky. Zpracovatelé nebo předkladatelé někdy po dokončení dokumentu vyzvou vybrané zástupce odborné veřejnosti a širokou veřejnost k účasti na setkání, na němž lze po představení téměř hotového textu v diskusi sdělit názory nebo náměty. Promítnutí těchto podnětů do textu však většinou záleží čistě na uvážení zadavatelů a zpracovatelů.

6 PŘÍPADOVÁ STUDIE: PROBLÉMY STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ ROZVOJE MĚST V ČESKÉ REPUBLICĚ

V oblasti rozvoje měst a jeho podpory došlo v České republice v posledních více jak dvaceti letech k významným změnám. Změnil se nejenom zákonný rámec, který městům poskytl nové kompetence a možnosti rozvoje, ale také městské samosprávy postupem času získaly potřebnou autoritu a pocit zodpovědnosti za rozvoj svého území. Těsně po něžné revoluci v r. 1989 ve společnosti převládly názory, že plánovací přístupy jsou neslučitelné s tržní ekonomikou a že v kapitalistické společnosti je plánování záležitostí pouze jednotlivců nebo podnikatelů. Města a obce v té době řešily zásadní transformační problémy (nové úkoly, nové instituce), takže jim na úvahy o budoucnosti nezbývalo času nebo se jim zdály jako méně důležité. Přibližně v polovině 90. let se začíná situace měnit. Česká města „objevují“ strategické plánování. Nositeli této změny se stávají především zahraniční poradci a externí poradenské firmy. Významný vliv sehrála také příprava vstupu České republiky do Evropské unie. Města a obce si začaly vytvářet nejrůznější strategické (programové) dokumenty. Jak uvádějí někteří autoři, tak jestliže v první polovině 90. let jsme se běžně setkávali s odporem vůči strategickému plánování měst a regionů, tak v současné době nám hrozí spíše „přeprogramování“. Jak ukazují naše zjištění, tak 53,7 % měst v České republice má zpracovaný strategický plán rozvoje (stav k 1. 1. 2013). Existence strategického plánu ekonomického a sociálního plánu rozvoje není záležitostí pouze velkých měst a měst střední velikosti. Strategický plán má téměř každé druhé město (46,7 %) malých měst o velikosti 3 až 20 tisíc obyvatel. Strategické dokumenty jsou dnes často vnímány jako nutné zlo, které jsou důležité pro získání finančních prostředků ze strukturálních fondů. V mnohem menší míře je motivem jejich vzniku skutečná vůle veřejných a soukromých aktérů společně a koordinovaně rozvíjet své město. V této souvislosti nám hrozí diskreditace programových

dokumentů a strategického plánování, jak jsme již uvedli na jiném místě, což může negativně ovlivňovat již tak nízkou plánovací kulturu českých měst a regionů. Z obsahového hlediska se strategické plány rozvoje měst zabývají mnohem více analýzou, než koncepcí budoucího rozvoje. Zpracovateli těchto dokumentů jsou většinou externí poradenské firmy. Jak ukazuje obrázek 3, tak přibližně 1/3 českých měst si strategické plány zpracovává sama a zbytek 2/3 měst využívají služeb externích poradenských organizací, mezi nimiž významnou úlohu sehrávají regionální rozvojové agentury. Analytická část jakoby tvořila jádro strategického plánu rozvoje města. Koncepční (strategická) část je většinou počtem stran nepoměrně větší a často má pouze formální charakter. Nevyústí ve většinou ve výběr malého počtu skutečných priorit, které je potřebné a reálně možné v dohledné budoucnosti řešit. Města se snaží řešit všechny problémy najednou, bez významnější hierarchie problémů a jejich řešení. Výsledkem je situace, kdy většina strategických plánů si je podobná jako vejce vejci (projevuje se zde také vliv některých poradenských firem, nabízející “svoji strategii” různým městům) a neodrážejí strategické potřeby měst. Výsledkem je, že strategické plány neukazují cestu do budoucnosti. Aktéři se s nimi obtížně identifikují a v každodenní činnosti se upřednostňují spíše nekoncepční a krátkodobé přístupy. Implementace strukturálních fondů vychází z logiky, že žadatelé (v našem případě města) si definují své prioritní cíle a projekty, na jejichž realizaci se budou snažit získat podporu. Rovněž se předpokládá, že strategie budou vyjadřovat konsensus všech významných aktérů města, která bude koordinovat a integrovat jejich parciální zájmy a potřeby. Mnohá česká města jsou ale v praxi vedena odlišnou logikou předkládání projektů. Vyhledávají podpůrné programy a teprve sekundárně se zabývají svými skutečnými potřebami. Jak ukázaly výsledky našeho staršího dotazníkového šetření měst v roce 2007, tak téměř 62 % měst se přiznalo, že by finanční prostředky, získané ze strukturálních fondů v případě možnosti jejich volného použití využily jiným, efektivnějším způsobem. Příčiny tohoto problému samozřejmě nejsou pouze na straně měst, ale musíme je hledat v celém systému implementace strukturálních fondů v České republice. Problémem se také ukazuje, že nejenom v době celosvětové finanční a hospodářské krize jsou strukturální fondy vnímány jako doplňkový zdroj financí, kdy se podporují (realizují) aktivity, které by měla města financovat spíše z vlastních prostředků, takže o strategičnosti mnohých opatření lze pochybovat.

SHRNUTÍ A ZÁVĚR

Základní ideou plánování rozvoje měst a regionů je představa, že místní a regionální společenství by měla mít stanovené priority pro delší časové období, než je doba volebního období a že tyto priority by měly být široce konsensuální. Z tohoto důvodu všechny dnešní formy plánování obsahují silný participační prvek. Stručně řečeno, plánování je hledání veřejného zájmu v dlouhodobém časovém horizontu.

Pojetí prostorového plánování, jeho cíle a úkoly, stejně tak jeho institucionalizace, podléhá cyklickému vývoji, vyjdeme-li ze změn postojů v poválečném období. V krizových obdobích význam plánování obecně vzrůstá. Existují také značné rozdíly mezi jednotlivými zeměmi, které jsou odrazem politických a kulturních tradic toho kterého státu, jeho právního systému a ekonomických a sociálních priorit. V rámci zemí Evropské unie v posledních letech dochází ke sblížování plánovacích systémů.

Donedávna plánovači věřili, že plánování je důležité samo o sobě. Postupně se naučili, že plánování, tak jako všechno v tržním prostředí, je závislé na poptávce. I plánování musí objevovat svůj trh. Plánovači musí pro své myšlenky a plány získávat veřejnost a politiky, musí objevovat nové společenské potřeby, kterým budou sloužit. Marketing je

proto velkou výzvou i pro plánovače a plánování (Maier a Weber, 1995).

Tradiční představa plánování je velmi jednoduchá. Stačí vybrat správnou strategii a výsledek je zajištěn. Ve skutečnosti jsme svědky dlouhodobé krize prostorového plánování v Evropě, které díky slábnoucí institucionální pozici, má pouze malý vliv na rozvojová opatření. „Řídící potenciál“ prostorového plánování se ukazuje jako značně omezený.

Rozvojové strategie zjevně nevznikají prostřednictvím plánovacích postupů. Vznikají intuitivně jako důsledek bezpočtu rozhodnutí autonomních aktérů. Až vzájemné spolupůsobení plánovaných strategií (realizovaných i neuskutečněných) a spontánně se vynořujících strategií vytváří jakýsi must, jímž se rozvoj měst a regionů ve skutečnosti řídí. Podle P. Healeyho patří rozvoj strategií k nejnáročnějším oblastem strategického řízení rozvoje měst a regionů (Healey, 2006, s. 244). V této souvislosti je zapotřebí připomenout, že cílem plánování není plánovat, ale dosahovat rozvoje. Plány tak ztrácejí svůj normativní charakter. Roste význam plánování jako procesu, který umožňuje kolektivní učení, vytváří konsensus a mění rutinní postupy. Jak říká A. Faludi, „strategický plán dnes není ničím více, než okamžitou reflexí dohody mezi aktéry“ (Faludi, 1989, s. 138). V tomto smyslu se již nejedná o plánování, ale o strategický management rozvoje měst a regionů.

Strategické plánování rozvoje měst a regionů v praxi doposud nenašlo odpovídající uplatnění. Existuje pro to řada důvodů:

- nepřinášejí okamžité výsledky, účinky strategických rozhodnutí se často projevují až s relativně větším časovým odstupem (někdy i po více desetiletích),
- přijatá strategická rozhodnutí jsou nevratná, těžko napravitelná, nestandardní a neopakovatelná – často se uskutečňují za podmínek nejistoty a rizika,
- často nedokáže řešit klíčové problémy, které si vyžadují komplexní a často také nová (inovativní) a náročná řešení,
- vyžadují nejenom odvalu, ale i zájem o realizaci změn, a to od širokého spektra zainteresovaných aktérů,
- není možné je aplikovat pomocí nějakých jednoduchých rutinních metod a postupů,
- zavedení není jednorázový proces, ale je zapotřebí vytvořit předpoklady pro jeho neustálé uplatňování,
- atd.

Problémem se také ukazuje, že do procesu strategického plánování měst a regionů vstupují stovky různých aktérů, z nichž každý má odlišné zájmy, hodnoty, vnímání situace a politické preference. Diskuse o rozvojových strategiích mají často „technickou“ povahu, které je zapotřebí rozumět. A v neposlední řadě diskuse o strategickém rozvoji měst a regionů zřídka připomínají vědeckou diskusi, protože v sázce často bývá mnoho peněz, hodnoty, zájmy a osobní preference. Mnoho aktérů má proto tendenci překrucovat věcnou stránku (účelově vybírají informace, snaží se diskreditovat protivníka, argumentují ideologicky apod.)

Silnou stránkou dobře prováděného strategického plánování rozvoje měst a regionů je jeho zaměření na budoucnost, komplexnost, orientace na veřejný zájem a demokratičnost. Slabou stránkou je naopak často slabá vazba na konkrétní politické nástroje (na konkrétní hospodářskou, sociální, regionální a městskou politiku) a také občasná nerealističnost návrhů.

V rámci věd o plánování (plánovacích věd) dnes existují dva zcela odlišné směry uvažování (Scharpf, 1973, s. 43): racionalistický přístup, který rozvíjejí především ekonomové a představitelé technických oborů. V tomto pojetí je plánování „vědeckými poznatky vedené zpracování informací, pomáhající řešit společenské problémy a dosahovat stanovených cílů“. V rámci politických a sociálních věd (zvláště policy analysis) vznikl koncept politického plánování (plánování jako součást veřejné politiky), který klade důraz na koordinaci a dosahování konsensu. Používá přitom různých nástroje, od přesvědčování a vyjednávání až po použití mocenských prostředků (Ronge a Schmiege, 1971; Luhmann, 1971).

Z hlediska teoretického ukotvení strategického plánování rozvoje měst a regionů přetrvává několik zásadních sporů, které mají vliv na to, jak je strategické plánování měst a regionů koncipováno (Allmendinger, 2002; Hall, 2002; a jiní):

- Holismus nebo inkrementalismus? Komplexní nebo postupná změna?
- Teorie nebo praxe? Tvorba teorií o tom, jak se plánování v praxi reálně uplatňuje (teorie toho, jak se plánuje) nebo poskytování poradenství, analýz a doporučení (vědění pro plánování). Plánování sice vychází z různých analýz a teorií, ale ty jsou jeho součástí pouze implicitně. Primárním cílem plánování totiž není odhalování toho, „jak se věci mají“, ale jaké by měly být“ nebo „jaké bychom je chtěli mít“.
- Pnutí mezi interdisciplinarností (plánování jako věda) a ukotvením v dílčích oborech (ekonomie a management, politologie apod.)

V souvislosti s hledáním nových přístupů ke strategickému plánování měst a obcí bychom zároveň hledat odpovědi na následující otázky:

- Jakou roli hraje strategické plánování v rozvoji měst, resp. v rámci strategických rozhodovacích procesů ve městech?
- Kdo vlastně ve městech plánuje? Jaká je role plánovačů, politiků, ekonomických subjektů, neziskových organizací a občanské veřejnosti?
- Jaké jsou nejvhodnější formy organizace plánovacích procesů ve městech? Jak do nich zapojit aktéry z podnikatelského a občanského sektoru? Jak v podmínkách pluralitní společnosti vůbec koordinovat a integrovat rozdílné zájmy a potřeby veřejných a soukromých aktérů? Musí být vždy nositelem plánovacích kompetencí organizace veřejné správy?
- Jaké mají česká města praktické zkušenosti se strategickým plánováním? Jak ho chápou? Jaká mají očekávání? Jaké problémy či dilemata v souvislosti se strategickým plánováním řeší? Jaké existují vazby mezi tvorbou rozvojových strategií, jejich realizací a evaluací?
- Jakou roli při tvorbě strategií pro města sehrávají procesy kolektivního učení?
- Jaká je efektivita strategického plánování rozvoje měst a jak ji hodnotit? Jaké jsou faktory úspěšnosti?
- Proč nestačí pouze vytvářet strategické plány pro města? Za jakých podmínek je smysluplné plánovat a jaké formy plánování jsou v podmínkách měst nejefektivnější? Jaké jsou případné alternativní (neplánovité) přístupy k rozvoji měst.

POUŽITÁ LITERATURA

- ADAMASCHEK, B. - PRÖHL, M. (ed.). 2003). Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh.
- AFHELDT, H. 1995. Ausstieg aus dem Sozialstaat? Aus Politik und Zeitgeschichte B25-26/1995: 3-12.
- ALBERS, G. 1993. Über den Wandel im Planungsverständnis. In: WENTZ, M. (ed.): Wohn-Stadt. Die Zukunft des Städtischen. Frankfurt.
- ALLMENDINGER, P. 2001. Planning in postmodern times. London.
- ALLMENDINGER, P. 2002. Planning Theory. Hampshire.
- ANSOFF, H.I. 1992. From strategic planning to strategic management. Ann Arbor.
- ARCHIBUDI, F. 2008. Planning Theory. From the Political Debate to the Methodological Reconstruction. Milano.
- ARL (ed.). 1995. Zukunftsaufgabe Regionalplanung. Anforderungen, Analysen, Empfehlungen. Forschungs- und Sitzungsberichte 200. Hannover.
- ARL (ed.). 1998. Methoden und Instrumente räumlicher Planung. Hannover.
- ARL (ed.) 1999. Grundriss der Landes- und Regionalplanung. Hannover.
- BACHE, I. – FLINDERS, M. 2005. Multi-level Governance. Oxford.
- BENZ, A. 1994. Kooperative Verwaltung. Funktionen, Voraussetzungen und Folgen. Baden-Baden.
- BERGEN, M. V. 1995. Vor dem Keynesianismus. Die Planwirtschaftsdebatte der frühen dreissiger Jahre im Kontext der organisierten Moderne. Berlin: FS II, s. 95-103.
- BLAIR, J.P. 1995. Local economic development. Analysis and Practice. London. BLAKELY, D.J. – BRADSHAW, T.K. 2002. Planning local economic development. Theory and Practice. 3. vydání. London.
- BLAŽEK, J. - UHLÍŘ, D. 2002. Teorie regionálního rozvoje: Nástin, kritika, klasifikace. Praha.
- BORCH, K. et al. 2011. Grundriss der Raumordnung und Raumentwicklung. Hannover.
- BRAKE, K. 2000. Strategische Entwicklungskonzepte – mehr als eine Renaissance der Stadtentwicklungspläne? In: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, č. 2, s. 269-288.
- BÚŠIK, J. 2006. Regionálny manažment a marketing. Bratislava.
- COOKE, P. 1986. The Changing urban and regional system in the United Kingdom. Regional Studies, č. 20, s. 243-251.
- DIMITRIOU, H.T. - THOMPSON, R. 2007. Strategic Planning for Regional Development in the UK. A review of principles and practices. London.
- DRUCKER, P. 1994. Řízení v turbulentní době. Praha.
- ESCHENBACH, R. – ESCHENBACH, S. – KUNESCH, H. 2003. Strategische Konzepte. 4. Vydání. Stuttgart.
- EUCKEN, W. 1990. Grundsätze der Wirtschaftspolitik. 6. vydání. Tübingen.
- FISCH, R. - BECK, D. 2004. Komplexitätsmanagement. Methoden zum Umgang mit komplexen Aufgabenstellungen in Wirtschaft, Regierung und Verwaltung. Wiesbaden.
- FREY, O. – HAMEDINGER, A. – DANGSCHAT, J.S. 2008. Strategieorientierte Planung im kooperativen Staat. Wiesbaden.
- FREYER, H. 1933. Herrschaft und Planung. Zwei Grundbegriff der politischen Ethik. Hamburg.
- FÜRST, D. 1990. Neuere theoretische Ansätze in Raum- und Umweltplanung. Staatswissenschaft und Staatspraxis č. 4, s. 512-528.
- FÜRST, D. 1990. Planung heute. Neues Archiv für Niedersachsen č. 2, s. 105-117.
- FÜRST, D. 1996. Regionalentwicklung: von staatlicher Intervention zu regionaler Selbststeuerung. In: SEELE, K. (ed.): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden, s. 91-99.
- FÜRST, D. 1998. Wandel des Staates - Wandel der Planung. Neues Archiv für Niedersachsen, č. 2, s. 53-74.

- FÜRST, D. 2001. Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaft? Raumforschung und Raumordnung, č. 5-6, s. 370-380.
- GANSER, K. - SIEBEL, W. - SIEVERTS, T. 1993. Die Planungsstrategie der IBA Emscher Park. Eine Annäherung. RaumPlanung č. 61, s. 112-118.
- GILBERT, D. 2007. Stumbling on Happiness. London.
- HALL, P. 2002. Urban and Regional Planning. 4. vydání. London/ New York.
- HANUSCH, H. 1983. Anatomy of Government Deficiencies. Berlin.
- HÄUSSERMANN, H. – SIEBEL, W. 1993. Festivalisierung der Stadtpolitik. Stadtentwicklung durch grosse Projekte. Opladen.
- HAYEK, F.A. 1995. Kontrarevoluce vědy. Praha.
- HEALEY, P. 1996. The Communicative Turn in Planning Theory and Its Implications for Spatial Strategy Formation. Environment and Planning B: Planning and Design č. 23, s. 217-235.
- HEALEY, P. 1997. Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. Hampshire.
- HEALEY, P. 2006. Collaborative Planning. Shaping Places in Fragmented Societies. 2. vydání. Hampshire.
- JEŽEK, J. 2006. Regionální management aneb jak efektivně řídit regionální rozvoj? In: RUMPEL, P. (ed.) Inovativní koncepty v socioekonomickém rozvoji územních jednotek. Ostrava, s. 24-37.
- JEŽEK, J. et al. 2007. Budování konkurenceschopnosti měst a regionů v teorii a praxi. Plzeň.
- JIRÁSEK, J.A. 2003. Strategie. Umění podnikatelských vítězství. Praha.
- KAISER, J.H. 1965. Planung I: Recht und Politik der Planung in Wirtschaft und Gesellschaft. Baden-Baden.
- KAISER, J.H. 1968. Planung III: Mittel und Methoden planender Verwaltung. Baden-Baden.
- KÜHN, M. – FISCHER, S. 2008. Strategische Stadtplanung. Strategiebildung in schrumpfenden Städten aus planungs- und politikwissenschaftlicher Perspektive. Detmold.
- LAU, C. 1975. Theorien gesellschaftlicher Planung. Eine Einführung. Stuttgart.
- LÖB, S. 2006. Problembezogenes Regionalmanagement. Dortmund.
- LUHMANN, N. 1971. Politische Planung. In: RONGE, V. - SCHMIEG, G. (ed.): Politische Planung in Theorie und Praxis. München, s. 57-80.
- MAIER, J. - OBERMAIER, F. 2002. Regionalmanagement in der Praxis. München.
- MAIER, J. - WEBER, W. 1995. Planungsmarketing. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ed.): Handwörterbuch der Raumplanung. 3. vydání. Hannover, s. 715-772.
- MANNHEIM, K. 1935. Mensch und Gesellschaft im Zeitalter des Umbaus, Leiden.
- MINTZBERG, H. 1994. The rise and fall of strategic planning. Reconceiving roles for planning, plans, planners. New York.
- NEWMANN, P. 2008. Strategic Spatial Planning: Collective Action and Moments of Opportunity. In: European Planning Studies, č. 10, s. 1371-1383.
- NORTH, D.C. 1992. Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen.
- OFFE, C. 1973. Demokratische Legitimation der Planung. In: OFFE, C. (ed.): Strukturprobleme des kapitalistischen Staates. Frankfurt, s. 123-152.
- OPPERMANN, B. 2005. Mediation. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ed.): Handwörterbuch der Raumordnung. 4. vydání. Hannover, s. 631-634.
- OSBORNE, D. – GAEBLER, T. 1997. Reinventing Government. Mit Unternehmergeist zum innovativen Staat. Wien.
- POPPER, K. 1945. The Open Society and Its Enemies, London (české vydání: Otevřená společnost a její nepřátelé I. a II. Praha, 1994).
- POTUČEK, M. et al. (2005). Veřejná politika. Praha.
- RONGE, V. - SCHMIEG, G. (ed.). 1971. Politische Planung in Theorie und Praxis, München.
- SCHÄFERS, B. (1974): Theorien staatlicher Planung in der BRD. Versuch einer Typologie. Jahrbuch für Sozialwissenschaften č. 25, s. 235-252.
- SELLE, K. 1994. Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen

- Handeln - ein Werkbuch. Dortmund.
- SELLE, K. 1996. Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden.
- SELLE, K. (ed.). 2006. Zur räumlichen Entwicklung beitragen. Konzepte, Theorien, Impulse. Planung neu denken, svazek 1. Dortmund.
- SCHARPF, F.W. 1973. Planung als politischer Prozeß. In: SCHARPF, E.W. (ed.): Planung als politischer Prozeß. Frankfurt, s. 33-72.
- SCHEDLER, K. - PROELLER, I. 2003. New Public Management. 2. přepracované vydání. Bern.
- SKOKAN, K. 1997. Institucionální podpora regionálního rozvoje. In: Regionální revue č. 1, s. 29-42.
- TRÖGER-WEISS, G. 1998. Regionalmanagement. Augsburg.
- VESELÝ, A. – NEKOLA, M. (ed.) 2007. Analýza a tvorba veřejných politik. Přístupy, metody a praxe. Praha: SLON, 407 s.
- WIECHMANN, T. 2008. Planung und Adaptation. Strategieentwicklung in Regionen, Organisationen und Netzwerken. Dortmund.
- WILDAVSKY, A. 1973. If Planning is Everything, Maybe It's Nothing. Policy Sciences č. 4, s. 127-153.
- WOKOUN, R. – MATES, P. (ed.). 2006. Management regionální politiky a reforma veřejné správy. Praha.
- WOKOUN, R. et al. (ed.). 2007. Regionální rozvoj a jeho management v České republice. Praha.
- WRIGHT, G. – NEMEC, J. 2003. Management veřejné správy. Teorie a praxe. Praha.