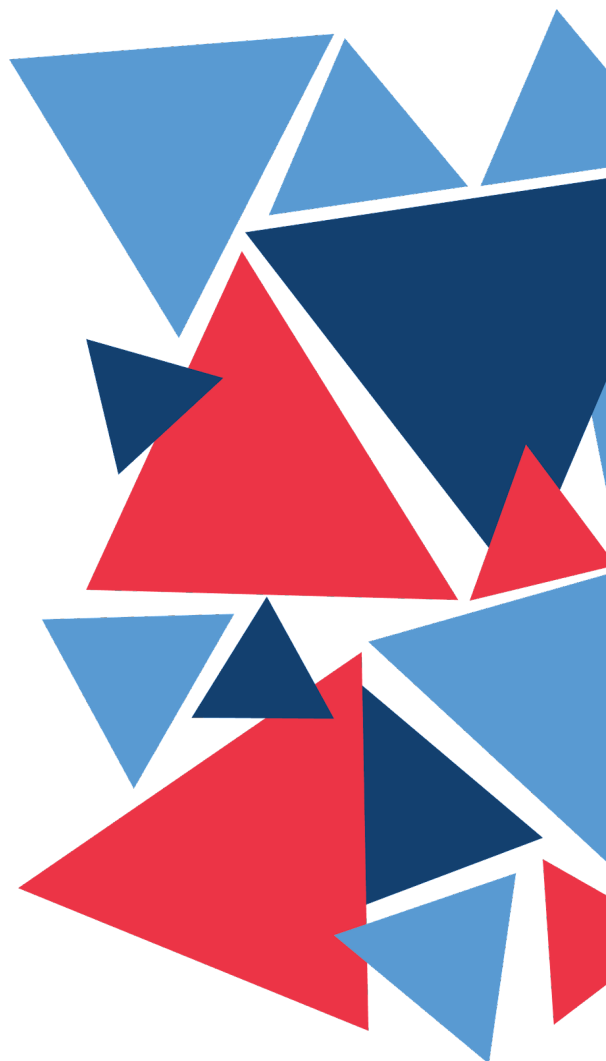


Foresight v české veřejné správě a zahraničí

Foresight

České priority



*Děkujeme všem expertům, kteří se podíleli na zpracování dokumentu **Foresight v české veřejné správě a zahraničí** a poskytli řadu cenných informací a podnětů.*

Název: Foresight v české veřejné správě a zahraničí

Hlavní autoři: Josef Lochman, Alexandre Reznikow, Karolina Bieliková, Michal Paulus

K publikaci také přispěli: Jan Kleňha, Ladislav Frühauf, Andrea Vuová, Tomáš Čech

Ilustroval: Jakub Ferjenčík

Vydala organizace: České priority, z. ú.

Vydáno: prosinec 2022g

ISBN: 978-80-11-02662-2

Kontakt: info@ceskepriority.cz



Toto dílo je pod licencí [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



Obsah

Terminologie	5
Manažerské shrnutí	6
1 Úvod	8
2 Problémy spojené s využíváním foresightu	10
2.1 Globální kontext	10
2.2 Český kontext	11
3 Zahraniční zkušenosti a příklady dobré praxe	12
Případová studie: Finsko	12
Případová studie: Spojené království	14
Další příklady zahraniční praxe	17
4 Foresightové prostředí v Česku	20
5 Doporučení odborné literatury	22
6 Syntéza poznatků	25
7 Závěr	27
Literatura	30
Příloha 1: Podrobný popis dalších příkladů zahraniční praxe	32
Německo	32
Švédsko	34
Spojené státy americké	36
Singapur	38
Japonsko	40

Terminologie

Foresight

- Nástroj, který umožňuje odhalit budoucí výzvy a příležitosti. Mezi výsledky foresightu například patří analýzy trendů, predikce a scénáře budoucího vývoje.

Centralizovaný systém foresightu

- Způsob organizace, kdy hlavní foresightová jednotka pracuje na vládní úrovni a v úzkém kontaktu s vládou.

Foresightový ekosystém

- Prostředí, ve kterém aktéři a instituce nejen využívají foresight, ale proaktivně je také rozvíjena nabídka i poptávka po foresightových studiích a budují se vazby mezi všemi aktéry. Foresight je v systému nepostradatelnou součástí strategického plánování.

Institucionalizace

- Forma ukotvení foresightové jednotky (foresightových jednotek) v jedné či několika institucích (odborné na ministerstvech, orgány Úřadu vlády ČR, privátní sféra apod.).

Manažerské shrnutí

Tento dokument slouží jako **podklad** pro budoucí jednání s cílem identifikace nejvhodnějšího modelu **institucionálního ukotvení** foresightové jednotky v české veřejné správě, kde prozatím systematické ukotvení foresightu chybí. Vychází z poznatků zahraniční praxe, odborné literatury, rozhovorů s českými i zahraničními experty a představuje potenciál českého kontextu.

Foresight je aktuálně na úrovni veřejného rozhodování praktikován ve mnoha zemích. Vzhledem k pokročilosti foresightového ekosystému je dobrý příklad **Finsko**, kde je foresight ukotven na úrovni vlády, jednotlivých ministerstev i parlamentu. Široké spektrum foresightových institucí koordinuje Úřad předsedy vlády spolu s nezávislou nadací SITRA pod záštitou National Foresight Network, která funguje jako diskuzní a koordinační fórum a pořádá různé události pro tyto subjekty. Odlišným příkladem institucionalizace je **Spojené království**, kde je foresight primárně soustředěn v centrální analytické jednotce Government Office for Science, která sama realizuje a zpracovává foresightové studie.

V **Česku** je sice foresight aktuálně provozován několika institucemi, ale prozatím nedošlo k jeho institucionalizaci, a tedy i k systematickému využívání orgány veřejné správy. Mezi hlavní aktéry na národní úrovni patří Technologické centrum Praha, Česká informační agentura životního prostředí, Technologická agentura ČR nebo Centrum pro sociální a ekonomické strategie Univerzity Karlovy. Foresight se také využil na lokální úrovni v Jihlavě a Brně.

Z poznatků odborné literatury plyne několik doporučení, přičemž panuje relativní konsenzus o zavedení centrální analytické jednotky, která zpracovává vlastní foresightové studie. Taková jednotka by pracovala pro zástupce tří složek tvorby politik: rozhodování, plánování a analýza. Vybraní zástupci těchto tří složek by byli členy tzv. virtuálního týmu, který se aktivně zapojuje do tvorby foresightových studií, průběžně se seznamuje s jejími poznatky a snáze je tak interpretuje.

Ze syntézy poznatků ze zahraniční praxe, aktuálního českého ekosystému a odborné literatury, kterou stručně shrnuje infografika výše, vyplývá **několik možností institucionalizace** (kapitola [6 Syntéza institucionálních ukotvení](#)). Konkrétně to jsou: centrální foresightová jednotka, virtuální tým, foresightové jednotky na ministerstvech, koordinační jednotka, výzkumné agentury, akční skupina odborníků, výbor či komise v Senátu ČR, tým pro síťování a pracovní skupina analytiků ministerstev. Tyto možnosti by měly být pečlivě zváženy a na základě definování jejich slabých a silných stránek a české kontextualizace by mělo dojít k definování optimálního způsobu institucionálního ukotvení foresightu v české veřejné správě. Závěr dokumentu obsahuje mimo formulaci klíčových otázek pro debatu o vhodném institucionálním ukotvení také sadu doporučení pro efektivní rozvoj foresightového ekosystému v Česku.

Institucionální ukotvení foresightu v české veřejné správě

Foresight je nástroj, který umožňuje odhalit budoucí výzvy a příležitosti. Dlouhodobě a celosvětově se využívá k informování politických rozhodnutí. Například EU má svého ministra pro budoucnost a každou členskou zemi reprezentuje tzv. sherpa, který se foresightem také zabývá. Foresightové poznatky se využívají například v unijním Projektu Bohemia. V Česku ale prozatím nedošlo k jeho systematické institucionalizaci. Dokument **Foresight v české veřejné správě a zahraničí** si klade za cíl odhalit možnosti jeho zasazení do veřejného rozhodování.

Možné modely institucionalizace foresightu

Zahraniční praxe

Ve **Finsku** pracují desítky foresightových subjektů a budoucnost se dokonce zabývají i na základních školách. Klíčové složky jsou uvedeny níže. Přes velké množství subjektů zde neexistuje centrální analytická jednotka, kterou lze nalézt například ve Spojeném království (Futures, Foresight and Horizon Scanning).

Ministerstva: v jednotlivých ministerstvech pracují foresightové jednotky.

Government's Future Report: vybraná skupina analytiků z ministerstev zpracovává report reflektující klíčové otázky rozvoje.

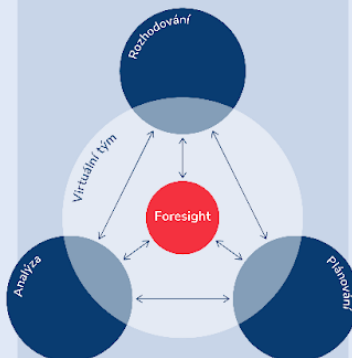
Government Foresight Group: konzultační expertní skupina Úřadu vlády.

Committee for the Future: parlamentní skupina s konzultační funkcí, která mj. oponuje Government's Future Report.

National Foresight Network: skupina Úřadu vlády a nevládního think-tanku SITRA, která koordinuje všechny finské foresightové subjekty.

Odborná literatura

Schmidt (2015) tvrdí, že nejoptimálnější způsob ukotvení je **centrální analytická jednotka** spolu s tzv. **virtuálním týmem**, jehož členové jsou zástupci dalších složek tvorby politik (analýza, plánování, rozhodování). Předpoklad virtuálního týmu je, že jeho zástupci jsou s foresightovým procesem seznámeni již v průběhu a rozumí díky tomu všem výsledkům. Centrální jednotka má přibližně 6 členů, kteří zpracovávají vlastní studie.



Český kontext

Počátek využívání foresightu v zahraničí vychází z dobového kontextu a politického systému. V Česku existuje specifický ekosystém, protože navzdory absenci veřejné foresightové jednotky je foresight relativně využíván. **Vybrané případy** (více v dokumentu):

Technologické centrum Praha: zúčastnilo se několika foresightových projektů (např. SEEPIA), a vydalo dokonce vlastní metodiku Foresight jako efektivní nástroj veřejné správy.

Vyprávění z budoucnosti Jihlavy: projekt měl za cíl představit scénáře způsobu života v tomto městě prostřednictvím příběhů, na kterých se podíleli místní obyvatelé. Výsledky sloužily jako podklad pro strategické plánování.

1 Úvod

Foresight je nástroj, který umožňuje odhalit budoucí výzvy a příležitosti. Mezi výsledky foresightu například patří analýzy trendů, predikce a scénáře budoucího vývoje. Ty jsou používány státní správou zejména ve strategické práci, prioritizaci či posuzování dopadů veřejných politik. Foresight využívá soubor kvalitativních (např. expertní panely, rozhovory) i kvantitativních metod (modelování, extrapolace), které jsou obvykle založené na odborné či veřejné participaci.

Tento nástroj je dlouhodobě institucionalizovaný v mnoha zahraničních zemích včetně Spojených států, Švédska či Japonska. Protože v české veřejné správě prozatím k formálnímu ukotvení v institucích veřejné správy (např. odbory na ministerstvech, orgán Úřadu vlády ČR) nedošlo, nabízí se otázka, jakými způsoby lze toho docílit. Tento dokument slouží jako **podklad pro diskuzi** zainteresovaných stakeholderů.

Za účelem nalezení vhodných modelů institucionálního ukotvení si klademe následující otázky:

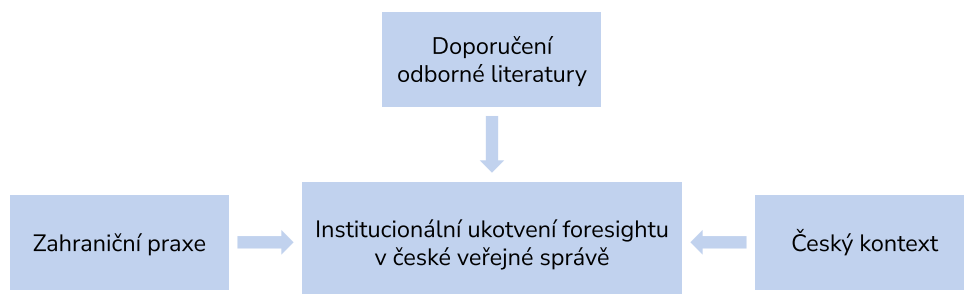
- Jaké překážky aktuálně brání využití foresightu v Česku a zahraničí?
- Jakým způsobem může foresight prospět kvalitě veřejného rozhodování?
- Jaké existují modely institucionalizace foresightu v zahraničí?
- Jaké jsou možnosti institucionálního ukotvení v české politickém systému?

S ohledem na zahraniční zkušenosti je nezbytné chápat **vliv historického vývoje** v daných zemích. Typický příklad jsou Spojené státy. Foresight zde vznikl v kontextu začátku studené války a jeho poslání primárně spočívalo v identifikaci vývoje obranných systémů. Aktuálně je stále hlavní uživatel armáda ([Borrows, 2021](#)).

Ukotvení foresightu v Česku by tedy **nemělo být identické** k vybrané zahraniční zemi. Mělo by se opírat o český kontext a zahraniční zkušenosti mohou napovídat o možných úskalích a naznačit dobré praxe. Foresightový ekosystém (instituce a aktéři, kteří využívají a zpracovávají foresight) by měl být efektivně veden, jeho náklady by měly být přiměřené k výsledkům a postupně by se měl systém na základě průběžné praxe zdokonalovat. Na formulaci možností optimálního institucionálního ukotvení by se měl podílet široký panel zainteresovaných skupin od úředníků, politiků až po akademiky a nezávislé subjekty. Předložení tohoto dokumentu zmíněným aktérům by mělo **podnítit diskuzi** o tom, jak nejvhodněji foresight institucionalizovat, nikoli normativně definovat jeden konkrétní model.

Tento podkladový dokument pro diskuzi zainteresovaných aktérů je výstup systematické práce [Českých priorit](#), která zahrnuje desk research zahraniční literatury zaměřený na komparativní i deskriptivní studie institucionálního ukotvení v zahraničí (např. [SOIF, 2021](#), [Schmid, 2015](#)), cílené rešerše webových stránek foresightových institucí vybraných zemí a cílené vyhledávání příkladů dobré praxe. Součástí výzkumné práce byly polostrukturované rozhovory s

představiteli vybraných institucí české veřejné sféry (MMR, MŠMT, ČNB, MŽP, ÚV ČR, MZV a další) s cílem zmapovat jejich potřeby a případnou poptávku po foresightu a překážky a příležitosti rozvoje foresightu. Druhé kolo rozhovorů proběhlo se zahraničními experty z Competence Center Foresight of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (Německo), Victoria University of Wellington (Nový Zéland) a expertem, který zastupuje finský Committee for the Future a Government Foresight Group. Ti sdíleli příklady dobré praxe ze svých zemí a doporučení pro rozvoj foresightového ekosystému v Česku.



Dokument není zaměřený výhradně na definici možných institucionálních ukotvení. Nejdříve jsou v kapitole [Problémy spojené s využíváním foresightu](#) popisovány limitující faktory, které mohou mít vliv na rozvoj foresightu v Česku a jeho institucionální ukotvení. V další části [Zahraníční zkušenosti a příklady dobré praxe](#) je pozornost zaměřena na popis systematického využívání foresightu v zahraničí. Zároveň je obsahem kapitoly i výčet příkladů dobré praxe, které ilustrují, jak může foresight přispět k fungování veřejné správy. Zahraníční zkušenosti a příklady dobré praxe jsou detailněji rozepsány v [Příloha 1: Podrobný popis zahraničních zkušeností](#). Kapitola [Foresightové prostředí v Česku](#) popisuje, kdo aktuálně se v Česku zabývá foresightem a zpracovává foresightové studie. Budoucí ukotvení foresightu by mělo brát ohled i na tyto aktéry. Čtvrtá kapitola [Doporučení odborné literatury](#) obsahuje poznatky z rešerše literatury, která se věnuje postavení foresightu ve veřejném sektoru. Tyto poznatky lze postavit na stejnou úroveň jako zahraniční zkušenosti. Právě na základě zahraničních zkušeností a rešerše literatury jsou v kapitole [6 Syntéza poznatků](#) popsány klíčové směry rozvoje foresightového ukotvení v české veřejné správě, přičemž záleží na diskuzi zainteresovaných stran, jaký směr je nejvhodnější pro český kontext.

2 Problémy spojené s využíváním foresightu

2.1 Globální kontext

Celosvětově se zvyšuje míra využívání foresightových metod ve veřejném rozhodování ([European Foresight Monitoring Network, 2009](#)). I přes rostoucí zájem ze strany tvůrců politik ([SOIF, 2021](#)) a profesionalizaci “foresightového analytika” ([Hines & Gold, 2013](#)), stále existují překážky pro aplikaci foresightových poznatků při tvorbě veřejných politik.

Jedna z překážek je nízká úroveň propojení foresightu a veřejného rozhodování. Hlavní důvod je rozdílný časový horizont uvažování. Dle van der Steen & van Twist ([2013](#)) a SOIF ([2021](#)) uvažují tvůrci veřejných politik tak, aby vyhověli politickému tlaku. Další faktor je, že forma poznatků a konceptů používaných ve foresightu se často liší od těch, na které jsou tvůrci politik zvyklí. Kromě trendů a dalších kvantitativních indikátorů se ve foresightu často využívají i kvalitativní metody, jako jsou např. workshopy, a další přístupy, které mohou být tvůrcům politik méně známy (např. scénáře či myšlenkové mapy). Van Dorsser et al. ([2018](#)) navíc zdůrazňují, že foresight může ovlivnit tvorbu veřejných politik i nepřímo skrze zpracování strategických dokumentů, které ovlivňují politické rozhodování.

Další faktor omezeného dopadu foresightu na veřejné rozhodování je nesoulad mezi nabídkou a poptávkou. Načasování výstupů z foresightových studií není vždy v souladu s potřebami tvůrců politik z hlediska cyklů tvorby veřejných politik a nejsou tak bezprostředně využitelné či relevantní ([Da Costa et al., 2008](#)). Kuosa ([2014](#)) také zdůrazňuje, že formáty a komunikace výstupů musí být méně akademické, stručnější a využívat více vizuálních prvků, aby byly přívětivé i časově vytíženým aktérům. Z pohledu nabídky se nesprávně jeví jako překážka potenciálně nízká spolehlivost a validita výsledků foresightových cvičení, což může vyvolat skeptičnost ze strany uživatelů a neochotu věnovat čas, případně veřejné prostředky. V zahraničí se objevuje mnoho příkladů dobré praxe, které dokládají, že foresight lze považovat za užitečnou metodu. Vyvíjeny jsou navíc evaluační mechanismy, které hodnotí technické provedení studie společně s dopady nejen na tvorbu veřejných politik, ale také dlouhodobě na zvyšování povědomí o foresightu a síťování aktérů ([Piirainen et al., 2012](#); [van der Steen & van Twist, 2012](#)).

Existují také strukturální překážky, jako je nízká flexibilita státní správy či slabá meziresortní spolupráce. Foresight vyžaduje spolupráci různých aktérů, kteří zasahují do různých oblastí politiky. Většina politických institucí je zaměřena jen na své specifické oblasti zájmu. Vlastnictví nebo vedení průřezových agend je často nejasné nebo obtížně definovatelné ([SOIF, 2021](#)). Další strukturální faktor je sporadické a nepravidelné financování foresightových programů a studií, což ve výsledku penalizuje dlouhodobý rozvoj foresightového ekosystému.

Na závěr lze zmínit i kulturní faktory a organizační chování, které se vztahují k vnímání přínosů foresightu pro veřejné rozhodování. V zemích, kde se uplatňuje spíše racionální model tvorby veřejných politik (zejména v anglosaských a skandinávských), je foresight více vnímán jako jeden ze zdrojů poznatků, které vstupují do tvorby veřejných politik. Jako další překážky pro rozvoj foresightového ekosystému Janzwood a Piereder (2019) uvádějí averzi na změnu, rizika, experimentování a neochotu uvažovat v alternativních scénářích či komplexně a systémově (tzv. “Futures literacy”).

2.2 Český kontext

V Česku je současně potenciál pro aplikaci foresightových metod ve veřejné správě nevyužitý. Během rozhovorů, které jsme realizovali během jara 2022 se zástupci veřejné správy, byly překážky uvedené v předchozí podkapitole potvrzeny.

V oblastech podpory VaVal a environmentálních studií lze zaznamenat úzké propojení policy makingu a foresightu jak na úrovni strategické, tak operativní. V menší míře vstupují foresightové podklady i do regionálních a lokálních politik. Foresightové studie nicméně téměř neovlivňují strategie v oblasti sociální politiky (např. rodinné politiky, sociální podpory), vzdělávání či reformy státní správy.

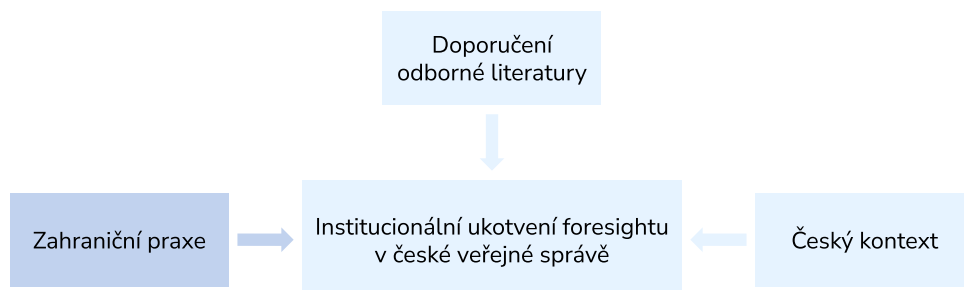
Hlavní důvod je zřejmě kombinace nízkého povědomí o přínosech foresightu a omezené časové kapacity tvůrců politik. Úroveň dovedností ve foresightu je nízká z hlediska koordinačního (řízení projektů a externího zadávání, síťování), technického (aplikace metod) a komunikačního (diseminace a komunikace výsledků). Je tedy vhodné doplnit aktuální ekosystém o širší osvětu ohledně účelů a nedostatků foresightu s cílem zvýšit povědomí klíčových aktérů v rozhodovacích procesech prostřednictvím [metodické příručky](#), vzdělávacích programů pro úředníky a s pomocí formálních doporučení více využívat foresight ve strategických pracích.

Česká veřejná správa nedisponuje specificky dedikovanými jednotkami a spoléhá především na externí dodavatele. Také se vyznačuje projektovým financováním foresightu, což neumožňuje dlouhodobý rozvoj interních kapacit a systematické zapojení stakeholderů v raných fázích tvorby strategií a veřejných politik.

Prozatím nevznikla platforma, která by aktéry formálně i neformálně propojovala. V české státní správě také nejsou ustálené procesy pro meziresortní spolupráci za účelem definování potřeb a spolupráce foresightových studií.

3 Zahraniční zkušenosti a příklady dobré praxe

Příklady zahraničního institucionálního ukotvení neslouží k reprodukci jednoho z vybraných zahraničních modelů do české veřejné správy. Záměr této kapitoly je nastínit možné způsoby institucionálního ukotvení. Vybrané příklady slouží výhradně k inspiraci, které spolu s poznatky z analýzy aktuálního foresightového ekosystému v Česku pomohou k formulaci optimálních návrhů institucionalizace.



Foresight je aktuálně na úrovni veřejného rozhodování praktikován v mnoha zemích. V této kapitole jsou identifikovány typické modely institucionálního ukotvení: například foresight ve Spojeném království je primárně soustředěn v [Government Office for Science](#) v úzkém kontaktu s centrální vládou a podstata její činnosti spočívá v poskytování poradenství přímo premiérovi a členům kabinetu. Podobně je foresight institucionalizován např. ve Španělsku, kde funguje jednotka s názvem [Oficina Nacional de Prospectiva y Estrategia](#) (National Office of Foresight & Strategy), která je zodpovědná za analýzu výzev a příležitostí, jimž bude Španělsko čelit. Vzhledem k tomu, že pozice španělské foresightové jednotky je téměř totožná s tou ve Spojeném království, není jí v této kapitole věnována další pozornost.

V uvedených zemích se také podařilo identifikovat příklady dobré praxe, kdy se výsledky a doporučení foresightových studií např. výrazně promítly do formulace strategií a vládních výdajů.

Případová studie: Finsko

Součástí výzkumné práce byl i rozhovor s poradcem [Committee for the Future](#) a zároveň členem [Government Foresight Group](#) za účelem hlubšího poznání vybraného foresightového ekosystému. Rozhovor doplnila i analýza informací z webových stránek finské vlády a dalších publikací (např. materiál z [The World Summit of the Committees of the Future 2022](#)). Finský foresightový ekosystém je velmi specifický, protože zde zároveň pracuje několik subjektů, a představuje příklad dobré praxe vzhledem ke značně rozvinutému systému.

Rozvinutost finského foresightového ekosystému dobře dokládá to, že studium budoucnosti je důležitou součástí vzdělávacího systému. Výzkumné týmy existují na univerzitách (např. [Finland Futures Research Centre](#) na University of Turku) a také na úrovni základního školství se studiu

budoucnosti žáci běžně věnují. Foresight je běžnou součástí praxe i dalších subjektů včetně privátní sféry. Velmi důležitou pozici má nezávislá veřejná nadace, která působí přímo pod dohledem finského parlamentu, [SITRA](#).

Protože se ve Finsku věnují foresightu aktuálně stovky subjektů, je nutné jejich činnost koordinovat. To obstarává Úřad předsedy vlády a právě [SITRA](#) v rámci [National Foresight Network](#), která funguje jako diskusní a koordinační fórum a pořádá různé akce pro tyto subjekty. Téma akcí se liší, ale obecně nabízejí prezentace prognóz, vzdělávací akce a poskytují příležitost k navazování kontaktů.

Minimálně jednou za volební období finská vláda předkládá [Government's Future Report](#) o dlouhodobých perspektivách a cílech vlády. Zpracování reportu je rozděleno do dvou částí. První část je čistě vědecko-analytická a vypracovávají ji **pracovní skupina složená z členů foresightových jednotek na všech ministerstev**. Ministerstva se foresightu nevěnují jen v souvislosti s reportem, ale i v běžných, každodenních agendách včetně průběžného horizon scanningu vlastních perspektiv. Pracovní skupina se zabývá společnými i vlastními hrozbami a příležitostmi a ty klíčové reflektuje v reportu. Druhá část je naopak čistě politický proces. Vláda diskutuje poznatky z první části a dle vlastního rozhodnutí se zaměřuje na jeden nebo více klíčových problémů a zamýšlí se nad možnými směry dalšího postupu.

Na zpracování reportu dohlíží dva důležité subjekty. Tím prvním je [Government Foresight Group](#) v Úřadu předsedy vlády, což je expertní skupina, která podporuje vládní foresightové aktivity a práci [National Foresight Network](#). Její členové jsou odborníci na foresight z různých sfér a zastupují jak tvůrce, tak uživatele foresightových dat. Hlavním cílem skupiny odborníků je rozvíjet a posilovat vazby mezi foresightovými aktivitami a rozhodovacími procesy. Slouží také jako poradní orgán při přípravě reportu a při zprávách o budoucnosti jednotlivých ministerstev.

Druhý subjekt je [Committee for the Future](#) finského parlamentu, který slouží jako think tank pro budoucnost, vědeckou a technologickou politiku ve Finsku. Jeho misí je také rozvíjet dialog s vládou o hlavních budoucích problémech a příležitostech. V souvislosti s Government's Future Report připravuje výbor **Parliament's Future Report**, který je reakcí vládní dokument. Tímto způsobem mohou finská vláda a parlament rozpoznat důležitá politická témata v tak rané fázi, že různé alternativy a politické směry jsou stále zcela otevřené a ve vývoji. Mimo reakci na vládní report výbor sám rozhoduje o vlastních kompetencích a připravuje vyjádření k foresightovým studiím dle vlastního uvážení.

[Government Foresight Group](#) a [Committee for the Future](#) si nejsou vzájemně podřízeny, přestože je ve finském politickém systému parlament formálně nejvyšší entita. Práce obou subjektů funguje na vzájemné dohodě a kontrole a nezávisle na sobě. V případě, že panují nejasnosti nebo nespokojenost se klíčovými body [Government's Future Report](#), dochází k opakovanému vypořádávání připomínek do té doby, dokud nepanuje obecná shoda.

Příklady dobré praxe - Finsko

Jako příklad dobré praxe ve Finsku náš respondent uvedl primárně nepřímé dopady, a sice tvorbu komunity, navázání dialogu mezi klíčovými aktéry rozvoje a politickými představiteli, dosahování konsenzu s ohledem na dlouhodobé cíle, informování politických představitelů o budoucích hrozbách a příležitostech a posilování prognostické gramotnosti napříč společnostmi. Jako nedostatek systému respondent uvedl omezenou implementaci foresightových poznatků, protože do politického rozhodování vstupují i jiné faktory než vědecké poznatky. Za slabou stránku respondent nepovažuje absenci centrálního, analytického, foresightového útvaru, který funguje například ve Spojeném království. Tvrdí tedy, že procesy zpracování [Government's Future Report](#) jsou nastavené dobře a specifické analýzy jsou v gesci konkrétních subjektů (výzkumných týmů univerzit, organizací apod.).

Případová studie: Spojené království

Strategický foresight Spojeného království má dlouhou historii, jeho začátky spadají do období po druhé světové válce. Postupným vývojem došlo před 20 lety ke zformování tzv. [Government Office for Science](#) (GOS), který je jako ministerský útvar spadající přímo pod vládu Spojeného království jednou z 42 agentur a veřejných orgánů Ministerstva pro podnikání, energetiku a průmyslovou strategii (Department for Business, Energy & Industrial Strategy).

Mimo samotnou realizaci studií se GOS významně podílí na navyšování foresightových kapacit ve veřejné správě. Vytváří a zveřejňuje množství [nástrojů a metodik](#) a realizuje školení pro státní úředníky. GOS také vyvinul rámec pro externí zadávání foresightových studií [Futures Procurement Framework](#), ve kterém aktuálně figuruje 27 společností s možností nakoupit služby až do 50 000 GBP.

GOS také hraje důležitou roli v síťování organizací napříč veřejnou správou. Na identifikaci budoucího vývoje a formulaci prognóz se zaměřuje výzkumný tým GOS [Futures, Foresight and Emerging Technologies](#) (FFET) s jehož pomocí dochází k začlenění foresightu do kroků vlády Spojeného království. Prostřednictvím dalšího týmu [Horizon Scanning Programme Team](#) (HSPT) dochází ke koordinaci práci jednotlivých útvarů, spojuje různé experty a jejich práci, a dokonce i zpracovává [vlastní studie](#). HSPT řídí poradní skupina ministra vlády a schází se nejméně třikrát ročně. Pravidelně se pořádají setkání mezi těmito institucemi.

Aktivita týmu FFET není zaměřena výhradně na jedno téma. Z rozsáhlého portfolia studií lze zmínit např. [Budoucnost měst](#), [Budoucnost produkce](#), [Budoucnost mobility](#), [Budoucnost stárnoucí populace](#) či report [Migrace a globální změna klimatu](#). Z časového hlediska jde o studie, které se snaží předpovědět budoucí vývoj v daném tématu v horizontu 20 až 80 let.

O úroveň níže funguje např. [Scotland's Futures Forum](#), které bylo založeno skotským parlamentem. Hlavní cíl tohoto think-tanku je rozmyšlet palčivá témata mimo volební cyklus a poukazovat, jaký dopad mohou mít politická rozhodnutí v budoucnu. Instituce pracuje přímo ve spolupráci s členy skotského parlamentu. Mezi hlavní projekty patří např. [Skotsko 2030: Budoucí školství, vzdělávání a učení](#).

Další příklad, kdy dochází k realizaci foresightových studií na nižší úrovni, je založení [Úřadu komisaře budoucích generací](#) ve Walesu v roce 2015, jehož hlavní cíl je pomáhat veřejné správě rozhodovat ve vybraných oblastech (dovednosti, zdravotní a wellness systém, nepříjemné zážitky z dětství, územní plánování, bydlení, doprava). Jednou za každých pět let navíc dochází k publikaci [Reportu budoucích generací](#), který slouží jako podklad pro politické authority.

Foresight je v rámci veřejné politiky Spojeného království praktikovaný i na lokální úrovni. Na základě zákonného ustanovení z roku 2000 bylo lokálním vládám nařízeno, aby vypracovaly komunitní strategii, která v horizontu 20 let podpoří a zlepší ekonomickou, sociální a environmentální kvalitu života obyvatel.

Příklady dobré praxe - Spojené království

Foresightová jednotka vlády Spojeného království Government Office for Science vydala report [Tackling Obesity: Future Choices](#). Jedním z klíčových zjištění reportu je neustále stoupající podíl obézních osob ve Spojeném království napříč věkovými skupinami. Pokud nebude žádná snaha o redukci míry obezity, společenské náklady do roku 2050 autoři vyčíslili na necelých 50 miliard liber ročně. S ohledem na význam zjištění vydalo Department of Health and Department of Children strategický dokument [Healthy weight, healthy lives: a cross government strategy for England](#). Strategie byla podpořena vládními investicemi ve výši 372 milionů liber na období 2008-2011 na podporu, dosažení a udržení zdravé hmotnosti lidí ([The Health Foundation](#)). Jeden ze závěrů průběžné [evaluace](#) je, že díky poznatkům reportu byla např. koncipována kampaň NHS [Change4Life](#). Výsledky reportu též byly využity National Institute for Health and Care Excellence (NICE) při tvorbě zásad veřejného zdraví. Dále report ovlivnil činnost Biotechnology and Biological Sciences Research Council; konkrétně report přispěl k zarámování strategického plánu koncilu pro období 2010 až 2015. Dle závěrů evaluace má report vliv v mnoha sférách: ve vládě, zdravotnictví, podnikatelské a akademické sféře ve Velké Británii i v zahraničí, a zejména pak vliv na zvýšené povědomí o problematice obezity a ustavení veřejně politického benchmarku v této oblasti.

Dalším příkladem dobré praxe je studie [Foresight Future Flooding](#), kterou zpracovala Government Office for Science v roce 2004. Studie poskytla vědecké základy pro [Pitt Review](#) povodní z roku 2007 (dokument se zaměřoval na poučení, které je třeba si vzít ze zmíněných

povodní). Díky poznatkům foresightové studie byly výdaje vlády zvýšeny o dodatečných 300 milionů liber ([Johnston 2012](#)).

Foresightová studie [Mental Capital and Wellbeing](#) zpracovaná jednotkou Government Office for Science sloužila jako informační základ pro první strategii zaměřenou na mentální zdraví [New Horizons: Towards a shared vision for mental health](#). Zpracování strategie bylo v gesci Department of Health, které spadá pod The National Health Service.

Jako poslední je třeba také zmínit i foresightovou studii Future of Work: Jobs and Skills in 2030, kterou zpracovávala [UK Commission for Employment and Skills](#) v roce 2014. Na základě tvrzení [článku](#), který hodnotí její dopady dva roky po uzavření projektu, byly výsledky této foresightové studie využity například mezivládní skupinou zaměřenou na budoucnost práce, která spadá pod Department of Work and Pension a zaměřuje se na vývoj a design vládní práce a služeb.

Výsledky této studie byly rovněž zahrnuty do iniciativ Komise EU zaměřených na vedoucí dovednosti v oblasti digitálních technologií a do foresightu EU o budoucích otázkách bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Ve Walesu byl foresight využit už v roce 1993, kdy think-tank [Institute for Welsh Affairs](#) organizoval projekt [Wales 2010: Creating our future](#). Jejím cílem bylo odpovědět na následující otázku: "Co bychom my, obyvatelé Walesu, měli udělat pro to, aby se Wales stal jedním z nejlépe prosperujících regionů světa? Evropy do roku 2010? Výsledná zpráva vytvořila spíše "platformu" než "plán" a obsahovala i soubor doporučení a oblastí činnosti pro realizaci vize. Sedm let po publikování zprávy došlo k vytvoření Entrepreneurship Action Plan for Wales, který představoval v Evropě první strategický rámec pro podnikání, koordinovaný na vládní úrovni ale realizovaný na místní úrovni.

Konkrétní dopady na podnikání ve Wales na základě tohoto rámce shrnují [Rhisiart a Jones-Evans \(2015\)](#). Ti argumentují, že podle údajů britského Národního statistického úřadu se počet nově založených firem v období 2002-2005 zvýšil o 21 % ve srovnání s 13 % ve Spojeném království. Ještě důležitější je, že v západním Walesu a údolích, na které byly výše uvedené programy specificky zaměřené, došlo k nárůstu o 24 %. Pokud jde o dopad na celou populaci, počet firem na obyvatele se rovněž zvýšil o 18 % ve srovnání s 9 % ve Spojeném království a v tomto období vzrostl i podíl nových firem na celkovém počtu podniků.

Další příklady zahraniční praxe

Německo

Německo patří mezi země s decentralizovaným foresightovým ekosystémem. Specifickou výjimku tvoří Strategic Foresight Policy Planning v úřadu kancléře, která zastává koordinační roli. Foresightová činnost je dále zastoupena v jednotlivých ministerstvech. Nejvýrazněji se foresight praktikuje na [Federal Ministry of Education and Research](#), které spolupracuje s [Fraunhofer Institute for System and Innovation Research](#). Činnost obou subjektů spočívá ve vytváření foresightových cyklů, jejichž cíl je identifikovat nadcházející změny za účelem jejich zohlednění při vytváření strategie německého výzkumu a inovací.

Příklad dobré praxe

[První foresightový cyklus](#) identifikoval 14 aktuálních a 7 nových klíčových technologických otázek, které vyvstávají z hlavních společenských výzev. Závěrečný report poskytuje analýzu hlavních aktérů německého inovačního prostředí a doporučení pro politická opatření v těchto oblastech. Výsledky projektu byly prezentovány na konferenci a s ohledem na její úspěch a zájem účastníků byly naplánovány další, navazující aktivity jako workshopy či strategické dialogy, které umožňují výměnu názorů důležitých aktérů s účelem zajištění využitelnosti výsledků v dotačních politikách. Mezi přímé dopady cyklu lze zařadit založení nového odboru BMBF s názvem Demografischer Wandel; Mensch-Technik-Kooperation (Demografické změny; spolupráce lidí a technologií).

Švédsko

Švédský foresightový ekosystém je postaven na práci několika útvarů. [Council on the Future](#) spadá pod kancelář premiéra. Tato ministerská skupina má sloužit jako poradní skupina pro formulaci dlouhodobých strategických cílů v zemi. V kanceláři premiéra také pracuje [Secretariat for Strategic Development](#), jehož cíl je, aby byla činnost vlády orientována na budoucnost. Do konce 80. let v kanceláři fungoval Secretariat for Future Studies, který byl

Příklad dobré praxe

Na přelomu tisíciletí se realizoval celonárodní projekt Swedish Technology Foresight ([Eerola & Jørgensen 2002](#); [Björn & Lübecks 2003](#)). Jeden z jeho cílů bylo identifikovat odborné oblasti, které mají ve Švédsku silný potenciál. Mimo měkké přínosy projektu ve formě budování komunity a síťování důležitých aktérů švédského technologického prostředí se také ukázalo, že výsledky byly použity na regionální a lokální úrovni díky účastníkům, kteří využili znalosti ve svých

nahrazen nezávislou institucí [Institute for Future Studies](#), která je úzce spojena se švédskou vládou, protože je financována částečně z vládních dotací a její představenstvo je jmenované vládou. V současnosti se technologickému foresightu věnuje například také nezávislý státní výzkumný ústav [The research institute of Sweden](#) nebo [Sweden's innovation agency](#).

vlastních pracovních agendách. Jak tvrdí Björn a Lübecks (2003), projekt dosáhl přesvědčivého úspěchu ve smyslu akceptování předložených doporučení a priority v návrhu zákona, který byl předložený parlamentu v roce 2000.

Spojené státy

Silně decentralizovaný je foresightový ekosystém ve Spojených státech, svoji foresightovou jednotku má zde přibližně 50 vládních útvarů. Největší uživatel foresightu je americká armáda - konkrétně na Ministerstvu obranu USA funguje [DARPA](#), která vznikla již v roce 1958. Její hlavní cíl je provádět klíčové investice do průlomových technologií pro ochranu národní bezpečnosti. Agentura by měla být iniciátorem technologických pokroků. Z velkého množství útvarů, které se foresightu věnují lze také zmínit např. [National Intelligence Council](#) či [IARPA](#).

Příklad dobré praxe

Z podstaty obranného sektoru není mnoho informací o konkrétních krocích a příkladech přímého využití. Nicméně lze zmínit pravidelně vydávaný dokument [National Defense Strategy](#), jehož hlavní cíl je podporovat dlouhodobé myšlení předních představitelů Pentagonu. Aby mohl Pentagon požádat Kongres o financování jakýchkoli přelomových zbraňových systémů, jejichž výroba často trvá roky, musí Pentagon doložit, že budou potřebné v roce 2030 nebo později a právě k tomu National Defense Strategy slouží.

Singapur

Singapurský model je založený, jak na foresightových jednotkách v Prime Minister's Office, tak i na jednotkách v jednotlivých ministerstvech: např. v [Ministerstvu obchodu a průmyslu](#), [Ministerstvu vnitra](#) či [Ministerstvu životního prostředí a vodních zdrojů](#). V Prime

Příklad dobré praxe

Příklad singapurské dobré praxe spočívá primárně ve tvorbě foresightové komunity, blízkosti foresightových institucí k vládě (a tedy i vlivu na politické rozhodování) a obecně ustáleným foresightovým ekosystémem, díky kterému se daří rozvíjet přemýšlení o budoucnosti mezi důležitými

Minister's Office fungují dva hlavní útvary: [Center for Strategic Futures](#), který se zaměřuje na dosud neidentifikované oblasti možné změny, a [The National Security Coordination Secretariat](#), který je zodpovědný za plánování a koordinaci národní bezpečnosti. V některých oblastech, například v otázce regionální bezpečnosti spolupracuje s jednotlivými ministerstvy také [S. Rajaratnam School of International Studies \(RSIS\)](#).

aktéry. Obecně se foresightu v Singapuru přisuzují zásluhy na vysoké flexibilitě a rychlosti rozhodování politických představitelů v krizích, jako byla např. ekonomická krize v roce 2008 či SARS ([Lum, 2011](#)). Foresightový ekosystém se promítá i do podpory inovační činnosti, jak dokládá vysoké množství grantů a projektů v inovativních oborech. Jako příklad lze zmínit projekt [AI Singapore](#), jehož cíl je propojení soukromé sféry a vzdělávacích institucí v rozvoji možností umělé inteligence. V rámci tohoto projektu např. došlo k propojení společnosti Grab a Národní univerzitou v Singapuru.

Japonsko

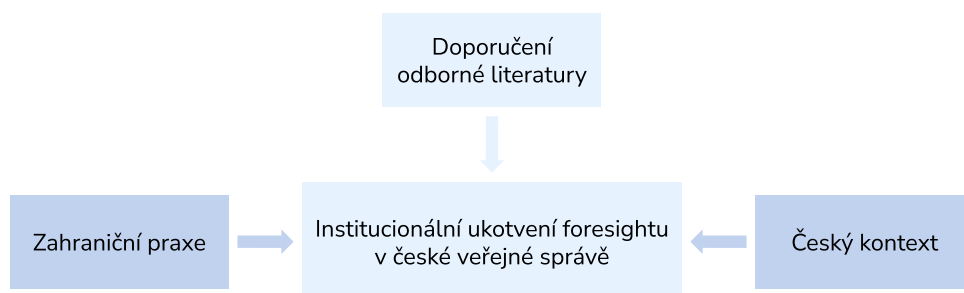
Hlavní stavební pilíř japonského foresightového ekosystému je [National Institute of Science and Technology Policy](#) - národní výzkumný institut spadající přímo pod Ministerstvo školství, kultury, sportu, vědy a technologie. Institut se aktivně zaměřuje na činnosti, které mají přímý význam pro plánování, tvorbu a provádění politiky v oblasti vědy, technologií a inovací. Foresight se v Japonsku využívá i lokálně prostřednictvím metody Futures Design, jenž vytvořil tým z [The Research Center for Future Design](#) na Technologické univerzitě Kochi.

Příklad dobré praxe

S metodou Futures Design se ve městě Yahaba pracovalo v roce 2017 při diskuzi o dokumentu Total Management plan for Public Facilities ([Ritsuji & Keishiro, 2019](#)) a při řešení problému stále obtížněji udržitelných vodohospodářských zařízení. Diskuze vyústila v dohodu o zvýšení sazeb daně z vody o 6 % ([Saijo, 2020](#)). Na základě simulací Futures Design pro totéž město v roce 2019 místní starosta otevřel Future Strategy Office, která koordinuje využívání konceptu budoucnosti v různých oblastech místního rozhodování. Metodu Futures Design následně využilo město Suita při tvorbě základního plánu pro ochranu životního prostředí nebo dále města Kyoto a Matsumoto.

4 Foresightové prostředí v Česku

Foresight sice aktuálně je v Česku praktikován několika institucemi, prozatím ale nedošlo k jeho institucionalizaci, a tedy i k systematickému využívání orgány veřejné správy. Cíl této kapitoly je popsat, 1) jak se český foresightový ekosystém vyvinul do dnešní podoby a 2) jaká je forma aktuálního foresightového ekosystému. Výsledky kapitoly pomohou lépe identifikovat optimální způsob potenciálního institucionálního ukotvení v orgánech české veřejné správy.



Vytváření českého foresightového ekosystému má relativně dlouhou historii. Na přelomu 80. a 90. let fungoval Prognostický ústav Československé akademie věd přímo založený vládou tehdejší ČSSR, jehož účel byl výzkum procesů, celkových souvislostí a tendencí ekonomiky, společnosti a různých oborů. Po listopadové revoluci zájem o foresightové studie prakticky vymizel. Ojedinělá výjimka je metodický přístup k tvorbě Národního programu výzkumu I, který byl zaměřený na identifikaci prioritních směrů aplikovaného výzkumu, vývoje a inovací (Klusáček, 2004; Kovaříková & Valenta, 2017). K obnově zájmu o tuto oblast výzkumu dochází až v posledním desetiletí díky institucím, které jsou uvedeny níže. Nynější foresightový ekosystém je decentralizovaný, zastoupený několika subjekty a **závislý na nevládních výzkumných subjektech**.

Jeden z hlavních subjektů je **Technologické centrum Praha (TC)**. Z [projektů](#), které k červenci 2022 aktuálně probíhají, se foresightu úzce věnuje např. projekt STRATIN+. Jeden ze šesti modulů projektu je Horizon scanning a strategický foresight. Aplikace foresightu v projektu má pomoci poskytovat analytické kapacity a na datech založené strategické informace veřejné správě a výzkumným organizacím pro realizaci politiky výzkumu, vývoje a inovací. Dále lze zmínit projekt TECHNO, jehož cíl je identifikovat technologické trendy a objevující se technologie, jež budou mít podstatný vliv na činnost, funkce, organizaci a vybavení Hasičského záchranného sboru ČR. Činnost TC je zaměřena i na publikaci tematicky zaměřených foresightových [studií](#) a [metodik](#).

Další instituce, která se foresightu věnuje, je **Česká informační agentura životního prostředí (CENIA)**. Ta aktuálně spolupracuje mj. s TC či **Centrem pro otázky životního prostředí Univerzity Karlovy (COŽP)** na projektu SEEPIA: šestiletém projektu, který byl zahájen v květnu 2021. Hlavní záměr je vytvořit interdisciplinární výzkumné centrum (s názvem Centrum

socio-ekonomického výzkumu dopadů environmentálních politik), které zajistí dlouhodobou odbornou kapacitu pro výzkum socioekonomických dopadů zelené tranzice. Jeden z výstupů tohoto projektu je i rozvoj a aplikace foresightových metod pro sledování trendů v oblasti životního prostředí. CENIA je také součástí Evropské informační a pozorovací sítě [Eionet](#), která je poskytovatel dat, informací a evaluací zaměřených na životního prostředí pro Evropu.

Své místo má ve foresightovém ekosystému i **Technologická agentura ČR** (TA ČR), která financovala několik foresightových projektů včetně [Predikce budoucích výzev sídel do 15 000 obyvatel a foresight souvisejících trendů](#) (číslo projektu TITSMR702), jejímž řešitelem je Západočeská univerzita v Plzni, či projekty [FUTURE-PRO: Megatrendy a velké společenské výzvy](#) (TITDUVCR946MT01) a [OPTIONS: Odborný predikční tým pro intenzivní odhadování v nenadálých situacích](#) (TL04000315) které zpracovala organizace České priority.

Foresight je v českém prostředí praktikován také ve vzdělávacím sektoru. Na Fakultě sociálních věd Univerzity Karlovy existuje **Centrum pro sociální a ekonomické strategie** ([CESES](#)); interdisciplinární pracoviště, které rozvíjí teorii, metodologii a praxi zkoumání možných budoucností a uplatnění analýz a prognóz v řídicí praxi. Další zástupce v akademii je **Univerzita Palackého v Olomouci**, která studentům nabízí dvouletý magisterský obor akreditovaný v anglickém jazyce [Foresight for Environment and Development](#).

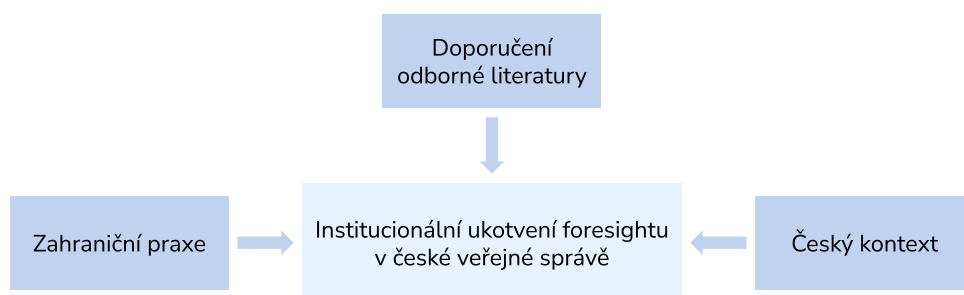
Foresight se začíná praktikovat i na úrovni lokálních samospráv. V **Jihlavě** byl v roce 2021 realizován projekt [Vyprávění z budoucnosti Jihlavy](#). Výsledky projektu pomohly vedení města zjistit, na co by se podle místních rezidentů měly vydávat finance a úsilí. Projekt byl realizován ve spolupráci s TC AV ČR, které zpracovalo [Analýzu vlivu globálních megatrendů na rozvoj statutárního města Jihlavy](#). Výsledky se promítly i do finální podoby [Strategie rozvoje města Jihlavy na roky 2022 až 2032](#). **Brno** je druhé město se zpracovanou foresightovou studií. Náplň projektu [Strategie Brno 2050](#) spočívá ve zpracování rozvojových vizí - jak by mělo Brno v roce 2050 vypadat - na které navazuje Plán 2030 s konkrétními prioritami a tématy rozvoje a Akční plán s vymezením aktivit a projektů.

Z veřejných subjektů se foresightu začalo věnovat i **Ministerstvo pro místní rozvoj ČR**. V září 2022 vydalo [Metodické doporučení pro uplatnění inovativních přístupů strategického řízení a plánování v praxi](#), která je určena samosprávám a nabízí ucelený rámec pro realizaci strategického plánování, které reflektuje budoucí vývoj.

Jako dalšího foresightového aktéra lze zmínit soukromou společnost **Moore**, která v projektu MMR [Podpora strategického řízení a plánování ve veřejné správě ČR](#) testovala implementaci inovativních nástrojů. Podle tiskové zprávy se ukázalo, že představitelé pěti testovaných měst jsou těmto inovacím strategického plánování otevření. Jeden z představitelů dokonce uvedl, že zkušenost s projektem změnil jejich přístup ke strategickým pracem.

5 Doporučení odborné literatury

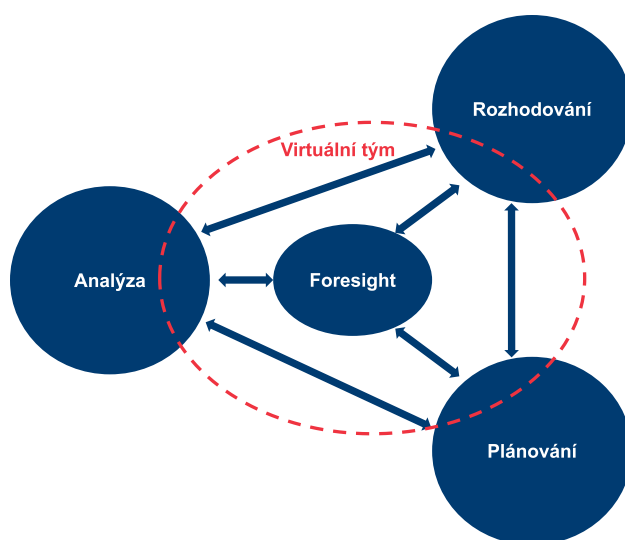
Z výsledků rešerše literatury vychází několik doporučení pro institucionalizaci foresightu. Tato kapitola je detailně popisuje. Mimo konkrétních návrhů institucionálního ukotvení jsou součástí kapitoly také specifická doporučení, která mají podpořit relevanci foresightového ekosystému a implementaci poznatků do politického rozhodování.



Pravděpodobně nejrelevantnější je z hlediska návrhů institucionalizace foresightové jednotky práce od **Schmidt (2015)**. Autor na základě praxe v několika zemích navrhuje institucionalizaci ve formě malé centrální jednotky rozšířené virtuálním týmem.

Centrální jednotku autor konkrétně definuje jako: *“samostatnou malou jednotku kvalifikovaných odborníků na foresight - metodologických expertů, jejichž hlavní úkol je řídit proces foresightu, organizovat, usnadňovat a dokumentovat činnosti agentury v oblasti foresightu a jejich výsledky a vytvářet a šířit produkty těchto činností.”* Velikost jednotky záleží na velikosti celé instituce, ale zpravidla by měla být mezi jedním až šesti zaměstnanci (některé velké vládní agentury mají pouze dva angažované zaměstnance). Z hlediska strukturálního umístění jednotky autor jasně neurčuje normu, nicméně uvádí, že by jí její umístění nemělo dát nadřazené postavení vůči ostatním organizačním funkcím, ale vytvořit jasnou linii odpovědnosti a výkonný kanál pro své produkty. Centrální jednotka ale není zcela nezávislá, protože musí být v častém kontaktu se zástupci tří funkčních komponent: rozhodování, strategického plánování a analýzy. Její činnost spočívá ve vedení těchto zástupců k tvorbě účinných foresightových studií, přičemž zmínění zástupci dalších institucí nejsou povinni být foresightoví experti.

Virtuální tým je pracovní skupina s konzultační funkcí, která se účastní prognostických procesů centrální foresightové jednotky, přispívá k nim, jakož i přímo využívá jejich výsledků. Podstata virtuálního týmu spočívá v tom, že zástupci rozhodování, plánování a analýzy musí rozumět účelu foresightu a mít zkušenosti s foresightovými aktivitami. Do procesu se nicméně zapojují i další odborníci díky kontaktům členů virtuálního týmu. Virtuální tým by dále mohl být doplněn o experty soukromé sféry, kteří budou foresightovou jednotku doplňovat.



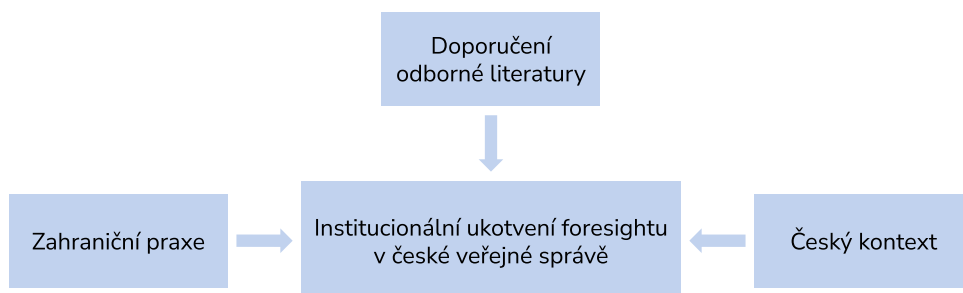
Návrhům Schmidta do určité míry odpovídají doporučení **SOIF (2021)**. Podle této organizace je pro rozvíjení foresightového prostředí zapotřebí mít **centrální foresightovou jednotku**, která sídlí v blízkosti vlády. Dále také podněcuje k tomu, aby docházelo k zapojení různých stakeholderů včetně volených politiků, rozvíjení foresightových schopností lidí a kapacit důležitých útvarů a agentur a ke zřízení skupiny pro koordinaci a sdílení. Bez centrální koordinace hrozí, že se některé aktivity mohou zdvojit nebo že nebudou zapojeni všichni relevantní stakeholderi. V obou případech to může negativně ovlivnit efektivitu vynaložených prostředků, ale také snížit věrohodnost výsledků a jejich validitu. Obecně řečeno je foresightový ekosystém efektivní, pokud vyvolává poptávku po foresightu, vytváří kvalitní nabídku a rozvíjí komunitu. Tyto prvky se vzájemně podporují, pokud jsou aktéři v celém vládním systému koordinováni centrální jednotkou (mezery v systému oslabují sílu a udržitelnost ekosystému), pokud je ekosystém rozvíjen ve fázích a pokud navazuje na širší sociokulturní kontext v zemi.

Nezbytnost centrální foresightové jednotky pro efektivní foresightový ekosystém zdůrazňuje i OECD (2019). Náplň této jednotky by dle OECD mělo být prosazování, provádění a koordinování foresightových činností v rámci všech vládních útvarů. Účel centrální jednotky spočívá v zajištění specifických úkonů (pravidelné setkávání, koordinace pravidelných foresightových reportů), které umožní účinnou integraci foresightu do všech vládních institucí a do centrálních rozhodovacích procesů. Autoři článku uvádějí jako příklad foresightový ekosystém v Kanadě, kde vládní útvary využívají práce a kapacity centrální jednotky, která zároveň pořádá workshopy a další události za účelem podpory rozvoje foresightové kultury. Díky nastavení foresightových procesů centrální jednotkou mohou další vládní útvary jednoduše zpracovávat vlastní foresightové studie pro vlastní agendu. OECD (2019), stejně jako SOIF (2021), mimo jiné zdůrazňuje důležitost vytváření **foresightové kultury**: “foresight by neměl být vnímán jako izolovaný nebo nepovinný doplněk k běžnému rozhodovacímu procesu, ale jako jeho nedílná součást.” Foresight by také měl být zpřístupněn veřejnosti, na níž budou mít výsledky dopad a která může přinést do foresightové studie důležitý a originální pohled.

Adoptování návrhu institucionalizace nicméně nemůže garantovat úspěšné využívání foresightu. Janzwood a Piereder (2019) proto formulují **5 strategií**, díky kterým lze překonávat překážky a rozvíjet foresightové prostředí. **První strategie** je identifikace tzv. foresightových šampionů, kteří dodávají foresightovým procesům legitimitu, důvěryhodnost a zvýší jeho vnímanou hodnotu. Na rozdíl od Schmidt (2015), Janzwood a Piereder (2019) i SOIF (2021) tvrdí, že by foresight neměl stát na jednom či dvou šampionech, a sice kvůli silné závislosti celého ekosystému na několika jedincích. Podobně ale autoři zdůrazňují, že by mělo docházet k zapojení odborníků i mimo politickou instituci, která studii zadala. **Druhá strategie** reflektuje potřebu kultury vzdělávání, jejíž hlavní rysy mj. jsou: experimentování s nástroji a metodami, uznání důležitosti vztahů, týmové práce a týmového učení, či možnost rozvoje dovedností. **Třetí strategie** také souvisí se vzděláváním: spočívá v rozvíjení vnímání foresightu. Relevantní aktéři by si měli být vědomi, co foresight znamená a k čemu je užitečný, aby docházelo k vyšší míře jeho využívání. **Čtvrtá strategie** spočívá v dobré komunikaci: foresightoví manažeři by měli být schopni identifikovat vhodná místa pro využití foresightu. Aby se tak mohlo stát, foresight by měl být úzce propojen s politickými cykly: studie by se měly vytvářet v nejranějších fázích tvorby politik. Jako **poslední strategii** autoři doporučují vyvážit význam, důvěryhodnost a legitimitu foresightu zapojením vhodných osob. Manažeři by měli vyvážit výhody a nevýhody participace, částečně zvýšením gramotnosti a transparentním informováním o účelu, hodnotě a omezeních prognózování a vybírat účastníky nejen podle jejich znalostí a zkušeností, ale také podle osobních vlastností, jako je kreativita a schopnost týmové práce.

6 Syntéza poznatků

Zahraníční příklady jsou cenný podklad pro návrh institucionálního ukotvení v české veřejné správě. Institucionalizace foresightu v zahraničních zemích nicméně vznikala ve specifických podmínkách a historických kontextech. Například foresight v USA je úzce spojený se začátkem studené války a tedy i činností Ministerstva obrany.



Tato kapitola spočívá v syntéze poznatků ze zahraniční a aktuálního foresightového ekosystému v Česku. Následující možnosti institucionalizace lze dále rozvést a diskutovat za účelem identifikace nejvhodnějšího modelu pro českou státní správu. Výstup kulatého stolu může být i syntéza více možností institucionálního ukotvení v případě, že účastníci budou vnímat vzájemné posilování a doplňování vybraných modelů.

Centrální foresightová jednotka	Centrální foresightová jednotka funguje na Úřadu vlády ČR a zpracovává analýzy a studie napříč obory. Ke zpracování relevantních výstupů využívá kapacity vlastních zaměstnanců i nezávislých odborníků.
Virtuální tým	Virtuální tým rozšiřuje analytickou foresightovou jednotku o zástupce rozhodování, strategického plánování a analytiku. Vychází z předpokladu, že určitý počet těchto zástupců by měl být v intenzivním kontaktu se zpracovateli foresightových studií. V opačném případě hrozí nízká míra implementace těchto poznatků, protože cíloví aktéři jim nebudou dostatečně rozumět.
Foresightové jednotky na ministerstvech	Každé ministerstvo disponuje vlastním foresightovým týmem, zpracovává studie relevantní výhradně pro činnost dané instituce. Tyto jednotky by mohly vzniknout jako samostatné oddělení, nebo mohou být zakomponovány do existujících strategických týmů.

Koordinační jednotka	I v tomto případě jednotka pracuje na Úřadu vlády ČR. Tato jednotka nevytváří žádné vlastní studie, ale koordinuje poptávku po foresightu od vládních představitelů, ministerstev či samospráv a nabídku od nezávislých, nevládních institucí, které na foresight zaměřují svoji činnost.
Výzkumné agentury	Zpracování foresightových studií je výhradně v gesci nezávislých institucí či firem, které studie zpracovávají buď dle vlastních priorit, případně po ad hoc poptávce přímo od orgánů veřejné správy. Spolupráce s veřejnou správou nicméně není formálně etablována. Jde o vlastní iniciativy podobně, jako je tomu aktuálně při zadávání veřejných zakázek.
Akční skupina odborníků	Multidisciplinární tým odborníků spolupracuje s pověřenou institucí veřejné správy, která tým iniciuje a koordinuje. Mandát týmu spočívá v systematické analýze empirických poznatků s cílem identifikovat možné (demografické, ekonomické, geopolitické, environmentální a společenské) výzvy a příležitosti, kterým by Česko mohlo ve střednědobém a dlouhodobém horizontu čelit, a v identifikaci způsobů, jak se na ně připravit.
Výbor či komise v Senátu PČR	Tato forma se osvědčila například ve Finsku nebo Litvě. Kompetence členů jsou především kontrola a diskuze foresightových reportů, podpora foresightového ekosystému a implementace poznatků do politického rozhodování.
Tým pro síťování	Tým pro síťování není analytická jednotka. Stará se o udržování kontaktů a navazování vazeb mezi odborníky a organizacemi (think-tanky, konzultační firmy, výzkumné týmy) různých oblastí. Zároveň pořádá pravidelné události, jako jsou konference, přednášky či fóra, kde se probírají dosavadní poznatky studií či příležitosti k dalšímu výzkumu.

Pracovní skupina analytiků ministerstev

Foresight je praktikován uvnitř jednotlivých ministerstev a zároveň dochází k utváření pracovní skupiny složené ze zástupců těchto jednotek. Pracovní skupina zpravidla diskutuje klíčové otázky a příležitosti, které následně předává vládě či senátnímu výboru. Tento systém funguje například ve Finsku.

7 Závěr

Přestože zahraniční literatura často zmiňuje důležitost centrální foresightové jednotky, která pracuje v blízkosti vlády, tento způsob ukotvení nemusí zcela vyhovovat aktuálnímu foresightovému ekosystému a příležitostem v Česku. Je otázkou, jak foresightovou jednotku uchopit, aby co nejlépe využívala aktuální prostředí a zároveň odrážela pozitivní zahraniční zkušenost.

V případě vzniku několika foresightových jednotek může hrozit nepřehledné dělení kompetencí. **Systém více jednotek** může na druhou stranu přispět ke vzájemnému doplňování a podpoře, ale pouze za předpokladu, že jsou pevně stanoveny kompetence a vzájemný vztah mezi nimi. Například ve Finsku existuje mimo analytickou jednotku **Government Foresight Group** (která plní funkci poradního orgánu při přípravě Zprávy vlády o budoucnosti a hodnocení budoucnosti ministerstvy) na úrovni parlamentu také **pracovní skupina v parlamentu** [Committee for the Future](#). Její hlavní cíl je navázat dialog s vládou o hlavních budoucích hrozbách a příležitostech a poskytnout zpětnou vazbu ke Zprávě vlády o budoucnosti. Výhodou je, že členové této skupiny mají mandát od občanů vykonávat politickou funkci, tudíž je vyšší pravděpodobnost implementace foresightových poznatků než v případě samostatného analytického oddělení.

Tento dokument slouží jako podklad pro budoucí jednání kulatého stolu s předními zainteresovanými stranami, jehož cíl bude identifikovat nejvhodnější institucionální ukotvení pro foresightovou jednotku v české veřejné správě.

Potenciální účastníci kulatého stolu by měli pečlivě zvážit silné a slabé stránky a rizika jednotlivých možností institucionálních ukotvení a na základě toho definovat optimální způsob ukotvení, který bude během kulatého stolu dále rozpracován. Diskuze u kulatého stolu by měla přinést odpovědi na následující otázky:

- Které institucionální ukotvení je nejvíce realistické?
 - Které institucionální ukotvení lze považovat za nejvhodnější pro českou veřejnou správu?
 - Které institucionální ukotvení nevyžaduje změnu zákonů?
 - Lze zlepšit vybrané ukotvení kombinací s dalším způsobem institucionalizace?

- Jakým způsobem rozfázovat vybudování kapacit a institucionalizaci foresightu v české veřejné správě? Jaké by měly být krátkodobé priority?
- Disponuje česká veřejná správa dostatkem kapacit?
 - Je nezbytné zaměstnat nové pracovníky?
 - Existuje možnost realizace rozsáhlých a efektivních školení pro instituce veřejné správy?
- Jaké mohou vzniknout synergie s nevládním sektorem, byznysem a akademií?
 - Existuje v Česku dostatek aktérů, kteří mohou nabídnout své služby pro zpracování foresightových studií?
 - Lze vyčlenit dostatečné množství financí pro zpracování externích foresightových studií?
 - Jaký je potenciál pro spolupráci se zahraničními institucemi, včetně mezinárodních (EU, OECD atp.)?
 - Jakým způsobem lze využít aktuální foresightový ekosystém?

Díky výsledkům rešerše odborné literatury a poznatkům ze zahraniční foresightové praxe lze formulovat **doporučení pro rozvoj foresightu v Česku**. Dodržování doporučení níže se promítne do budování českého foresightového ekosystému, vyšší míře implementace foresightu a porozumění relevantnosti foresightových studií pro politické rozhodování. Kvalitní foresightový ekosystém by v Česku měl:

Vyvolávat poptávku po foresightu

1. Ustanovit lídra, který bude foresightové myšlení a celý ekosystém aktivně rozvíjet, a to nejlépe vysokého politického představitele.
2. Vytvářet přímé vazby na vyšší politické činitele.
3. U cílových skupin rozvíjet povědomí o přínosech foresightu.

Vytvářet kvalitní nabídku

Zarámování a design výzkumu

1. Soustředit se prioritně na problémy, které mohou mít přímý dopad na finance a chod státu.
2. Ke studii prioritizovat témata, která již hýbou činností daných odborů, ale zároveň je lze považovat za inovativní či neprozkoumaná.
3. Začlenit foresightové přemýšlení do vzdělávacích procesů ve státních institucích.

4. Zajistit začlenění politických představitelů do foresightového procesu, aby se se studií seznámili již před jejím ukončením a rozuměli jí.

Postupy

1. Kreativní foresightový proces stimuluje vytváření nových nápadů a vizí.
2. Zasadit se o participaci široké veřejnosti, aby bylo zřejmé, že výsledky studií povedou ke zlepšení života běžných občanů.

Výstupy

1. Zajistit přehlednou komunikační strategii.
2. Spojit odborníky a uživatele foresightu jednoduchou cestou: nižší míra akademičnosti a stručnost a přehlednost výstupů.

Evaluace

1. Vysoká míra transparentnosti včetně evaluace dopadů foresightových studií stimuluje vytváření foresightového ekosystému.
2. Navrhnout programy či opatření, které se jasně opírají o koncepty, zjištění a data ze studie.

Rozvíjení komunity

1. Využít již existující foresightové infrastruktury v zemi pro spolupráci.
2. Aktivně by se měl vytvářet most mezi foresightem a politickým rozhodováním např. prostřednictvím častých schůzek mezi politickými zástupci a představiteli studií.
3. Úzce spolupracovat s celoevropskou EU-wide Foresight Network.
4. Vytvořit silnou spolupráci mezi veřejnými a soukromými entitami.
5. Vytvářet síť výzkumníků či obecně výzkumných institucí, které se na foresightových studiích mohou podílet (nehledě na formu institucionalizace) či jejich výsledky využívat.

Literatura

- Da Costa, O., Warnke, P., Cagnin, C., & Scapolo, F. (2008). The impact of foresight on policy-making: Insights from the FORLEARN mutual learning process. *Technology Analysis & Strategic Management*, 20(3), 369–387.
<https://doi.org/10.1080/09537320802000146>
- Hines, A., & Gold, J. (2013). Professionalizing foresight: Why do it, where it stands, and what needs to be done. *Journal of Futures Studies*, 17, 35–54.
<https://doi.org/10.1108/FS-12-2014-0081>
- Janzwood, S., & Piereder, J. (2019). “Mainstreaming” foresight program development in the public sector. *Foresight*, 21(5), 605–624. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2018-0093>
- Kuosa, T. (2014). *Towards Strategic Intelligence: Foresight, Intelligence, and Policy-Making*. Dynamic Futures. <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:fhs:diva-8131>
- Nemeth, B., Dew, N., & Augier, M. (2018). Understanding some pitfalls in the strategic foresight processes: The case of the Hungarian Ministry of Defense. *Futures*, 101, 92–102.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.06.014>
- OECD (2019). Strategic Foresight for Better Policies: Building Effective Governance in the Face of Uncertain Futures.
<https://www.oecd.org/strategic-foresight/ourwork/Strategic%20Foresight%20for%20Better%20Policies.pdf>
- Piirainen, K. A., Gonzalez, R. A., & Bragge, J. (2012). A systemic evaluation framework for futures research. *Futures*, 44(5), 464–474.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.008>
- Schmidt, J. M. (2015). Policy, planning, intelligence and foresight in government organizations.

Foresight, 17(5), 489–511. <https://doi.org/10.1108/FS-12-2014-0081>

School of International Futures (2021). Features of effective systemic foresight in governments around the world.

https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/985279/effective-systemic-foresight-governments-report.pdf

van der Steen, M., & van Twist, M. (2012). Beyond use: Evaluating foresight that fits. *Futures*, 44(5), 475–486. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2012.03.009>

van Dorsser, C., Walker, W. E., Taneja, P., & Marchau, V. A. W. J. (2018). Improving the link between the futures field and policymaking. *Futures*, 104, 75–84.

<https://doi.org/10.1016/j.futures.2018.05.004>

Příloha 1: Podrobný popis dalších příkladů zahraniční praxe

Německo

Německo patří mezi země, jejichž foresightový ekosystém se opírá o jednotlivá ministerstva a centrální koordinační jednotku Strategic Foresight; Policy Planning. Nejvýraznější je [Federal Ministry of Education and Research](#) (BMBF), které ve spolupráci s [Fraunhofer Institute for System and Innovation Research](#) vytváří foresightové [cykly](#), které nahlíží do horizontu 15 let. Jejich cíl je identifikovat slabé signály nadcházejících změn, aby je bylo možné zohlednit při vytváření strategie německého výzkumu a inovací. Aktuálně už proběhly dva cykly ([první cyklus](#): 2007 až 2009, [druhý cyklus](#): 2012 až 2014) a třetí cyklus strategického foresightu začal v roce 2019.

Další veřejné instituce, které foresight v Německu využívají jsou například [Spolkové ministerstvo zahraničních věcí](#), [Spolkové ministerstvo práce a sociálních věcí](#), nebo [Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action](#) pro otázky spojené s [digitalizací průmyslu](#). Foresightové útvary v rámci těchto jednotlivých institucí se liší, stejně jako jejich úkoly a míra do které jsou zahrnuty do rozhodovacího procesu. V oblasti ekonomiky funguje také poradní orgán [German Council of Economic experts](#), který každý rok předkládá kancléři zprávu o celkové ekonomické situaci a jejím předvídatelném vývoji. Foresight je v Německu také rozvíjený i na regionální úrovni, konkrétně v Bavorsku, Porýní-Fals nebo v Bádensku-Württembersku.

Vedle veřejných institucí se foresightu v Německu věnuje i projektová agentura [DLR Projektträger](#). Ta pomáhá při strategickém plánování skrze využití foresightu jednotlivým spolkovým ministerstvům, Evropské Komisi, nebo výzkumným organizacím. DLR Projektträger má expertízu v rámci oblasti evropské a mezinárodní integrace, vzdělávání a genderu, zdraví, technologií a inovací nebo životního prostředí.

Příklady dobré praxe - Německo

Projekt [The BMBF Foresight Process](#), realizovaný mezi roky 2007 a 2009, měl celkem čtyři cíle: 1) identifikovat nová zaměření v oblasti výzkumu a technologií, 2) určit oblasti pro mezioborové činnosti, 3) zkoumat oblasti pro strategická partnerství a 4) stanovit priority pro politiku výzkumu a vývoje. Vyjma hodnocení aktuálního stavu vědy a technologií se projekt zaměřoval i na vývoj v horizontu přibližně 15 let. Na základě metodického rámce, který mj. zahrnuje online dotazník mířený na zástupce inovačního prostředí, bibliometrickou analýzu či identifikaci mladých investorů, bylo detailně rozpracováno 14 aktuálních oborů (např. nanotechnologie, vodní infrastruktura, medicína) a 7 nových oborů (např. spolupráce člověka a technologie, udržitelné životní prostory), které mohou být realizovány pouze v případě zajištění odpovídajících opatření.

Výsledky projektu byly představeny na konferenci ve městě Bonn za přítomnosti 200 účastníků včetně náměstka státního tajemníka a dalších důležitých osob. Součástí konference bylo rozřazení účastníků do menších skupin dle tematického zaměření, ve kterých měli účastníci výsledky detailně diskutovat. S ohledem na úspěch konference a zájem účastníků byl naplánován další, navazující aktivity: první z nich byly workshopy, jejichž cílem bylo propojit různá oddělení BMBF a umožnit výměnu názorů. V roce 2010 se konaly strategické dialogy s účelem nahlížení identifikované nové obory z různých perspektiv, což je důležité pro zajištění využitelnosti výsledků do dotačních politik.

Další důležitý dopad projektu na politickou činnost je založení nového odboru BMBF: Demografischer Wandel; Mensch-Technik-Kooperation (Demografické změny; spolupráce lidí a technologií).

Politický dopad měl i projekt The Futur Process ([Cuhls 2003](#)) také iniciovaný BMBF s cílem poskytnout podklady pro strategické financování výzkumu BMBF. Výstupem projektu byla formulace čtyř hlavních vizí, přičemž každá z vizí byla zpracována z následujících hledisek: 1) definice vize a cílů pro danou oblast vývoje a výzkumu, 2) popis významu oblasti pro společnost a ekonomiku a 3) identifikace dalších možností výzkumu.

Výsledky projektu (tj. vize) jsou vodítkem pro budoucí financování výzkumu z BMBF, přičemž dochází k jejich implementaci. Aby se zaručila co nejvyšší míra využitelnosti výsledků, odbory BMBF a agentury pro řízení projektů byly průběžně do projektu zapojeny, a to např. ve workshopech, při kterých jejich zástupci mohli přímo komentovat dílčí výsledky.

Švédsko

Diskuze o zapojení foresightu do tvorby politik začalo ve Švédsku už v 70. letech a v roce 1973 byl vytvořen Secretariat for Future Studies, který byl odpovědný přímo kanceláři premiéra. V roce 1987 byl tento sekretariát přetransformován na nezávislou instituci Institute for Future Studies (IFS), který je aktivní i dnes. Práce institutu je [financována](#) částečně z vládních dotací a částečně externím financováním od výzkumných rad a úřadů. [Představenstvo](#) instituce je jmenované vládou. [Oblasti](#), na které se IFS zaměřuje, se liší v období několika let na základě rámce výzkumného programu. Po založení na konci 80. let byl kladen důraz na témata komunikace, kultury a umění, na přelomu tisíciletí se do popředí dostali témata sociální a demografické změny, a na počátku 21. století byla soustředěnost upnuta na fungování sociálního státu a politické a ekonomické hodnoty. Současný [výzkumný program](#) je navrhnutý pro období 2021-2026 a zaměřuje se na témata, jako například vliv technologií na společnost, udržitelná ekonomika, nebo problémy a výzvy demokracie.

Svoji tradici má v zemi i technologický foresight díky [projektu](#) z konce 90. let. Tento projekt byl organizován čtyřmi aktéry: Royal Swedish Academy of Engineering Sciences (IVA), the Swedish National Board for Industrial and Technical Development: (NUTEK), the Swedish Foundation for Strategic Research a the Federation of Swedish Industries. I když vláda tento projekt podporovala, nebyla pod jejím jménem. V současnosti se technologickému foresightu věnuje například nezávislý státní výzkumný ústav [Švédský výzkumný institut \(RISE\)](#) nebo [Švédská agentura pro inovační systémy \(Vinnova\)](#).

V posledních letech ve Švédsku vznikla [Council on the Future](#), která spadá pod kancelář premiéra. Tato ministerská skupina má sloužit jako poradní skupina pro tvorbu dlouhodobých strategických cílů v zemi. Skládá se z 6 členů, kteří zastupují jednotlivé ministerstva a tento počet se může rozrůstat na základě jednotlivých analyzovaných oblastí. V kanceláři premiéra také pracuje [Secretariat for Strategic Development](#), jehož cíl je podporovat práci vlády na zajištění rozvoje myšlenek a politik orientovaných na budoucnost.

Příklady dobré praxe - Švédsko

Na přelomu tisíciletí se realizoval celonárodní projekt Swedish Technology Foresight ([Eerola & Jørgensen 2002](#); [Björn & Lübecks 2003](#)) s cílem: 1) - posílit ve firmách a organizacích na budoucnost orientovaný přístup; 2) identifikovat odborné oblasti, které mají ve Švédsku silný potenciál; a 3) shromažďovat informace a navrhnout postupy pro identifikaci vysoce prioritních oblastí, v nichž by Švédsko mělo budovat odborné znalosti.

Práce na projektu byla primárně ve formě expertních panelů: celkem osmi panelů, mezi které např. patřila témata jako biologické přírodní zdroje nebo společenská infrastruktura, se zúčastnilo 130 osob a prostřednictvím seminářů, konferencí apod. se podařilo začlenit několik stovek dalších lidí. Proces byl financovaný mj. z veřejných zdrojů švédskými vládními úřady. Výsledky projektu byly prezentovány na závěrečné konferenci v přítomnosti švédského

premiéra a v následujících dvou letech byl také prezentován na mnoha setkáních, včetně na řadě regionálních konferencí ve Švédsku.

Mimo měkké přínosy projektu ve formě budování komunity a síťování důležitých aktérů švédského technologického prostředí se také ukázalo, že výsledky byly použity na regionální a mikroúrovni díky účastníkům, kteří využili znalosti ve svých vlastních pracovních agendách. Jak tvrdí ([Björn & Lübecks 2003](#)), z hlediska druhého cíle projektu, projekt dosáhl přesvědčivého úspěchu ve smyslu že v návrhu zákona předloženém parlamentu v roce 2000 vláda téměř zcela akceptovala předložené doporučení a priority.

V roce 2001 byla založena švédská vládní agentura [Vinnova](#), jejíž účel spočívá v rozvoji produktivních a inovativních švédských systémů v oblasti technologií, dopravy, komunikací a pracovního prostředí a podpora foresightu byla jedním z úkolů, které jí byly na začátku činnosti svěřeny. Foresight je i nyní agenturou stále praktikovaný a jeho výsledky pomáhají identifikovat nové inovativní technologie a pracovní metody, kde může švédská agentura pro inovace sehrát svou roli.

Spojené státy americké

National Intelligence Council (NCI) spadající pod Office of the Director of National Intelligence (hlavní zpravodajský poradce prezidenta) vydává každé čtyři roky, v době nástupu nového amerického prezidenta, tzv. Global Trends Report. Poslední je z března roku 2021 a nese přívlastek [A More Contested World](#). Publikace je rozdělena do třech částí: v první části je popsán strukturální vývoj společnosti z hlediska sociálních, technologických, environmentálních a ekonomických aspektů. Ve druhé části jsou diskutovány nové dynamiky společnosti, dochází k identifikování potenciálních problémů. Třetí část poté konkrétně popisuje možné scénáře podoby společnosti v roce 2040. NCI je exekutivním orgánem, svojí činností spadá pod vládu.

Intelligence Advanced Research Projects Activity (IARPA) stejně jako NCI spadá pod gesci Office of the Director of National Intelligence. Hlavní činností úřadu jsou investice do vysoce rizikových výzkumných programů s vysokou návratností, které řeší některé z nejobtížnějších problémů agentur a oborů ve zpravodajské komunitě. Na rozdíl od DARPA, činnosti IARPA není zaměřena výhradně na technologie, ale cílí na široké spektrum témat včetně biologie, politické vědy apod.

Na Ministerstvu obrany USA funguje [Defense Advanced Research Projects Agency](#) (DARPA), která vznikla již v roce 1958. Její hlavní cíl je provádět klíčové investice do průlomových technologií pro národní bezpečnost. Agentura by měla být iniciátorem technologických pokroků.

Schmidt (2015) zmiňuje, že ve veřejné správě Spojených států funguje přibližně 50 foresightových jednotek.

Ve Spojených státech se foresightem zabývají i nevládní organizace. Jednou z nich je [RAND](#), nezisková a nestranická organizace. Z hlediska financování je nicméně úzce spojena s vládou Spojených států. Výzkum organizace není omezený, vytyčených je celkem 12 tematických oblastí, a to včetně technologií, vědy, bezpečnosti, ale i sociální problematiky.

Příklady dobré praxe - USA

Hlavním odběratelem foresightových studií je americká armáda ([Borrows 2021](#)). Od roku 1997 do 2014 byl na Ministerstvu obrany USA vydáván dokument [Quadrennial Defence Review](#), který aktuálně existuje pod jménem [National Defense Strategy](#). Hlavní cíl tohoto dokumentu je podporovat dlouhodobé myšlení předních představitelů Pentagonu. Aby mohl Pentagon požádat Kongres o financování jakýchkoli významných zbraní, jejichž výroba často trvá roky, musí Pentagon doložit, že budou potřebné v roce 2030 nebo později. Jak je zmíněno v žádosti k obrannému rozpočtu z roku 2022, Ministerstvo obrany stanovilo priority v pěti klíčových oblastech, v nichž kritické zranitelnosti představují nejnaléhavější hrozbu pro národní bezpečnost - mezi financované oblasti výzkumu a vývoje nového rozpočtu patří např.

mikroelektronika či baterie a skladování energie. Výsledek těchto procesů jsou zvýšené nároky na foresight, přičemž dlouhodobé perspektivy se staly součástí prostředí ministerstva.

S ohledem na podstatu obranného sektoru ale není mnoho informací o konkrétních krocích a příkladech přímého využití.

Singapur

Využívání foresightu v Singapuru je nejen důležité, ale i nevyhnutelné, zejména vlivem závislosti na otevřeném globálním systému. Ministerstvo obrany i proto v 80. letech začalo v rámci svého strategického plánování využívat foresightové metody. Následně byl vytvořen i útvar pro budování scénářů v Prime Minister's Office, který dnes funguje pod názvem Strategic Policy Office. Pod něho od roku 2009 začal patřit i think-tank [Center for Strategic Futures \(CSF\)](#), který má za cíl zaměřit se na dosud neidentifikované oblasti možné změny. V roce 2015 CSF začalo fungovat jako součást strategické skupiny přímo pod kanceláři premiéra. Členové jednotlivých strategických skupin napříč singapurskou vládou se zároveň pravidelně scházejí v rámci Strategic Futures Network. Foresightové jednotky také fungují v rámci všech ministerstev (viz např. [Ministerstvu obchodu a průmyslu](#), [Ministerstvu vnitra](#), [Ministerstvu životního prostředí a vodních zdrojů](#)). V některých oblastech, například v otázce regionální bezpečnosti spolupracuje s jednotlivými ministerstvy také [S. Rajaratnam School of International Studies \(RSIS\)](#).

Druhý foresightový orgán, který v Prime Minister's Office funguje je [The National Security Coordination Secretariat](#) (NSCS), který je zodpovědný za plánování a koordinaci národní bezpečnosti. NSCS spolupracuje s agenturami a zúčastněnými stranami na rozvoji a koordinaci strategií pro řešení problémů národní bezpečnosti a dále rovněž spolupracuje s agenturami na předvídání a identifikaci vznikajících bezpečnostních rizik a na budování kapacit a zdrojů pro jejich řešení.

Na celonárodní úrovni jsou od roku 1997 každé dva roky publikované národní scénáře, které jsou vytvářeny v souladu se strategickým a rozpočtovým plánováním Singapuru. Každé vydání se zaměřuje na specifické oblasti, jako například v roce [2017](#), kdy byl důraz kladen na scénáře budoucnosti v oblasti vesmírného průmyslu, vzestupu Číny jako technologické velmoci nebo změny klimatu. O dva roky později byly [scénáře](#) zaměřené na budoucí vývoj práce, prodloužování délky lidského života a změnu identit v digitální éře.

Kromě národních scénářů byl v Singapuru využit i víc participativní foresight a to konkrétně v roce 2012 a 2013 v rámci iniciativy [Our Singapore Conversation](#). Ta měla za cíl zapojit širší veřejnost do formování vizí a priorit do roku 2030. Zapojilo se celkem více než 4000 respondentů v rámci 75 lokalit. Tato iniciativa byla původně oznámena premiérem a následně její organizace byla převzata komisí vedenou ministrem školství.

Příklady dobré praxe - Singapur

Příklad singapurské dobré praxe primárně spočívá ve tvorbě foresightové komunity, blízkosti foresightových institucí k vládě (a tedy i vlivu na politické rozhodování) a obecně rozvinutým foresightovým ekosystémem, díky kterému se daří rozvíjet přemýšlení o budoucnosti mezi důležitými aktéry.

O budování komunity se zasazuje např. CSF, které pořádá foresightové konference a aktivně se setkává a spolupracuje s důležitými osobnostmi: profesorka Mariana Mazzucato, autorka knihy *The Entrepreneurial State*, která se setkala se zástupci agentur podílejících se na nastavení výzkumné, inovační a podnikatelské strategie pro roky 2016 až 2020 v celkové výši 19 miliard singapurských dolarů. Dochází také ke spolupráci se zahraničními foresightovými institucemi, jako je např. finská Sitra či japonský NISTEP ([Kong 2017](#)).

Nejvýznamnější příklad dobré praxe ale je rozvinutý foresightový ekosystém, díky kterému se daří implementovat přemýšlení o budoucnosti přímo do politických procesů: obecně se foresightu v Singapuru přisuzují zásluhy na vysoké flexibilitě a rychlosti rozhodování politických představitelů v krizích, jako byla např. ekonomická krize v roce 2008 či SARS ([Lum 2011](#)). Samotné foresightové myšlení je nedílnou součástí školení zaměstnanců veřejné správy a předpokládá se, že dobré usuzování o budoucnosti je zároveň důležitým aspektem kariérního růstu, přičemž vzdělávání ve foresightových dovednostech se neomezuje pouze na úvodní školení do státní správy, ale je postupné a dlouhodobé ([SOIF 2021](#)). CSF pečuje o stimulování foresightového ekosystému dvěma způsoby: tím prvním jsou kurzy s názvem FutureCraft, které navštěvují různí zástupci veřejné sféry, kde se mj. věnuje pozornosti tomu, jak foresightové nástroje a metody mohou být přizpůsobeny a použity pro práci v oblasti prognózování různých agentur. Druhý způsob je platforma Sandbox, kde odborníci z praxe mohou vzájemně sdílet osvědčené postupy a probíhající projekty ([Kong 2019](#)).

Foresightový ekosystém se promítá i do podpory inovační činnosti, jak dokládá vysoké množství grantů a projektů v inovativních oborech. Jako příklad lze zmínit projekt [AI Singapore](#), jehož cílem je propojení soukromé sféry a vzdělávacích institucí v rozvoji možností umělé inteligence. V rámci tohoto projektu např. došlo k propojení společnosti Grab a Národní univerzity v Singapuru. V roce 2018 díky jejich spolupráci vznikla počáteční investice ve výši přibližně 4,4 milionu dolarů do společné výzkumné laboratoře zaměřené na mobilitu a obyvatelnost v regionu ([Asian Development Bank 2018](#)).

V Singapuru se tedy foresight stává standardem veřejné správy: dokonce platí, že poznatky z foresightové metody plánovacích scénářů, kterou Center for Strategic Studies aplikovalo do své běžné činnosti, jsou brány v potaz při strategickém plánování a sestavování rozpočtu ([Moh 2016](#)).

Japonsko

Od roku 1971 se v Japonsku přibližně každých pět let vydávají komplexní foresightové reporty vytvořené skupinou [National Institute of Science and Technology Policy](#) (NISTEP). První foresight byl vytvářen využitím metody Delphi ale postupně se spektrum foresightových aktivit rozšířilo i na scénáře, technologické mapy nebo expertní panely. Ze začátku byl dáván důraz hlavně na technologie, ale od roku 2012 se zkoumá více oblastí: mj. dopad klimatické změny, otázky energetiky nebo stárnoucí populace. NISTEP je národní výzkumný institut, která spadá pod přímou jurisdikci [Ministerstva vzdělávání, kultury, sportu, výzkumu a technologií \(MEXT\)](#).

Kromě národní úrovně se foresight využívá v Japonsku i lokálně, a to prostřednictvím metody Futures Design. V tomto směru se angažují odborníci z univerzit ve spojení s místními úředníky a občany ve snaze zlepšit strategické cíle jednotlivých oblastí. Tuto metodu vytvořil tým japonského ekonoma Tatsuyoshi Saijo z [The Research Center for Future Design](#) na Technologické univerzitě Kochi.

Příklady dobré praxe - Japonsko

Na lokální úrovni se v Japonsku využívá metoda Futures Design, která navádí účastníky, aby se dívali na budoucnost z pohledu budoucích generací. Poprvé byla tato metoda využita ve městě [Yahaba](#) v roce 2015 pro přípravu oficiálního dokumentu, který měl reagovat na politiku japonské vlády zaměřené na překonání poklesu počtu obyvatel a oživení místní ekonomiky. Všechny vize a opatření, které byly identifikovány v průběhu semináře, byly tedy vytvořeny pro zahrnutí do strategického dokumentu města ([Hara et al., 2019](#)). S metodou Futures Design se opětovně pracovalo i v roce 2017 při diskuzi o dokumentu Total Management plan for Public Facilities ([Ritsuji & Keishiro, 2019](#)) a při řešení problému stále obtížněji udržitelných vodohospodářských zařízení. Ta vyústila v dohodu o zvýšení sazeb daně z vody o 6 % ([Saijo, 2020](#)).

Na základě těchto simulací následně v roce 2019 starosta města Yahaba otevřel Future Strategy Office, která koordinuje využívání konceptu budoucnosti v různých oblastech místního rozhodování. Metodu Futures Design následně využilo i město Suita při tvorbě základního plánu pro ochranu životního prostředí nebo i města Kyoto a Matsumoto.

Kromě jednotlivých strategických dokumentů a rozhodnutí mohou mít Futures Design workshopy vliv také na jednotlivé účastníky. Výsledky dotazníků a rozhovorů, které na tyto simulace navazoval ukazují, že využívání takového typu foresightu pomáhá podporovat u lidí dlouhodobé myšlení.