

Scénáře budoucího vývoje v praxi

*Jak využít scénáře budoucího socioekonomického vývoje
při strategickém plánování a rozhodování*

01

Vhodné situace pro využití scénářů

Scénáře jsou vhodné všude tam, kde mají naše dnešní rozhodnutí dlouhodobé dopady nebo kde existuje vysoká míra nejistoty. Lze je využít v rámci expertních procesů i v rámci procesů zapojujících veřejnost (tj. participativních).

Typické příklady:

- tvorba strategií a koncepcí
- příprava veřejných politik
- adaptační a akční plány
- regionální a územní plánování
- hodnocení rizik
- výzkumné projekty
- vzdělávání a výuka

Příklady využití:

- **ministerstva:**
testování připravovaných politik nebo legislativních změn
- **kraje a města:**
tvorba strategií rozvoje, adaptačních plánů nebo plánů udržitelné mobility
- **výzkumné organizace:**
výzkum dlouhodobých společenských a environmentálních změn
- **školy a univerzity:**
výuka práce s nejistotou, systémovým myšlením a budoucností
- **firmy a neziskové organizace:**
strategické plánování a řízení rizik

Jak se scénáři pracovat?

Příklad ze strategického plánování

Představme si práci se scénáři na příkladu strategického plánování. Během něj je třeba vyhodnotit současnou situaci, formulovat dlouhodobé cíle a navrhnout cesty, jak cílů dosáhnout. Scénáře nám mohou pomoci prozkoumat různé varianty budoucího vývoje a připravit se na ně nastavením vhodných priorit a přijetím vhodných opatření a rozhodnutí. Jak scénáře zapojit?

I. Zapomeňte na otázku: Jaká přesně bude budoucnost?

Místo ní si položte otázku: Jaké různé budoucnosti by mohly nastat a co by pro nás znamenaly?

II. Projděte všechny čtyři scénáře

Nehledejte jeden „nejpravděpodobnější“ scénář. Každý scénář představuje jinou kombinaci společenských, ekonomických, technologických a environmentálních změn a je potřeba zvážit i varianty vývoje, které nám ze současného pohledu připadají nepravděpodobné.

III. Otestujte svá rozhodnutí

Dobrá strategie není ta, která funguje pouze v jedné očekávané budoucnosti. Dobrá strategie je taková, která obstojí i v podmínkách nejistoty a zůstává funkční napříč různými možnými scénáři budoucího vývoje. Právě s tím mohou scénáře CZ-SSPs pomoci.

Vaši připravovanou strategii zkuste posoudit ve všech čtyřech scénářích CZ-SSPs.

Nejde o hledání správné odpovědi. Cílem je odhalit předpoklady, rizika a slabá místa strategie ještě před její realizací.

Jaké otázky si můžete položit?

- Na jakých předpokladech naše strategie stojí?
Jsou tyto předpoklady platné ve všech scénářích?
- Co by mohlo způsobit, že strategie přestane fungovat?
Které změny představují největší riziko?
- Jaké nové příležitosti přináší jednotlivé scénáře?
Využíváme tyto příležitosti dostatečně?
- Které skupiny obyvatel budou strategií nejvíce ovlivněny?
Mění se jejich situace v různých scénářích?
- Jaké zdroje (např. finance, lidské kapacity, data, technologie nebo přírodní zdroje) bude strategie potřebovat?
Budou ve všech scénářích dostupné?
- Jaké nové konflikty nebo kompromisy mohou vzniknout?
Nevytváří strategie nové problémy v jiných oblastech?
- Jaké signály změn bychom měli sledovat?
Existují indikátory, které nám napoví, že se realita začíná některému scénáři přibližovat?
- Jak flexibilní je naše strategie?
Dokáže reagovat na nečekané změny?
Lze ji průběžně upravovat?
- Která opatření fungují dobře téměř ve všech scénářích? (Právě tato opatření bývají nejdolnější.)
- Kdyby se naplnil kterýkoli ze scénářů, litovali bychom, že jsme dnes něco neudělali?
Co bychom měli začít dělat už dnes, aby nás daný scénář nezastihl nepřipravené?

IV. Hledejte robustní řešení

Cílem není připravit čtyři různé strategie pro každý scénář zvlášť.

Cílem je vytvořit strategii a najít taková opatření, která dávají smysl ve vztahu k více možným budoucnostem. Právě ta bývají dlouhodobě nejodolnější.

03

Dobrá praxe při práci se scénáři

1. Pracujte se všemi scénáři stejně.
2. Nezaměřujte pozornost na to, který scénář je nejpravděpodobnější.
3. Diskutujte nejen rizika, ale také nové příležitosti.
4. Zaměřte se na dlouhodobé dopady dnešních rozhodnutí.
5. Zapojte lidi z různých oborů a institucí.
6. Aktualizujte své úvahy podle nových poznatků.

04

Chcete scénáře využít ve své organizaci?

Scénáře CZ-SSPs lze využít jako podklad pro facilitované workshopy, tvorbu strategií, hodnocení odolnosti připravovaných opatření nebo vzdělávací aktivity.

Pokud máte zájem o konzultaci nebo spolupráci, kontaktujte *Oddělení sociálně-ekologické analýzy Ústavu výzkumu globální změny AV ČR – CzechGlobe*: SELab@czechglobe.cz.

Více informací, report obsahující celé znění všech scénářů a doprovodné materiály najdete na <https://sustainablecz.org/outputs/cz-ssp-scenarios/>

Název projektu:

AdAgriF – Pokročilé metody redukce emisí a sekvestrace skleníkových plynů v zemědělské a lesní krajině pro mitigaci změny klimatu

Identifikační kód projektu:

CZ.02.01.01/00/22_008/0004635

Řešitel:

Ústav výzkumu globální změny AV ČR, v.v.i. – CzechGlobe

Řešitelský tým:

Ing. Mgr. Jitka Martínková

Mgr. Lenka Suchá, Ph.D.

Mgr. Jakub Mácha

Magdaléna Koudelková, BA, MSc.

Mgr. Eliška Krkoška Lorencová, Ph.D.

Mgr. Bronislav Farkač

Mgr. Zuzana Harmáčková, Ph.D.

Doba řešení projektu:

07/2023–06/2028

Rok vydání:

2026

Citovat jako:

MARTÍNKOVÁ, J., SUCHÁ, L., MÁCHA, J., KOUDELKOVÁ, M., LORENCOVÁ, E.K., FARKAČ, B., HARMÁČKOVÁ, Z. 2026. *Scénáře budoucího vývoje v praxi. Jak využít scénáře budoucího socioekonomického vývoje při strategickém plánování a rozhodování*. Ústav výzkumu globální změny AV ČR. DOI: 10.5281/zenodo.21904845

