Budování adaptivních opatření v oblasti klimatu ve městech

Proaktivní řízení v oblasti klimatu

Funded by
the European Union

Úvod

Vytvořeno v rámci projektu **NetZeroCities**, který podporuje **misi EU „100 klimaticky neutrálních a chytrých měst do roku 2030“**

Tento dokument vytvořila organizace Demos Helsinki jako zdroj informací pro města.

Hlavní autorka: Lilybell Evergreen
Autoři: Janne Rinne, Vera Djakonoff a Otto-Wille Koste
Spoluautorka: Anna Kurth

Vydáno v červnu 2025

Funded by
the European Union

Co vám tato příručka přináší

Cílem této příručky je pomoci městům prozkoumat a aplikovat metody orientované na budoucnost při dosahování jejich klimatických cílů a v konečném důsledku rozvíjet jejich schopnost **směřovat k žádoucí budoucnosti pro město i jeho obyvatele**, přičemž se budou v průběhu času přizpůsobovat různým trendům a dynamikám.

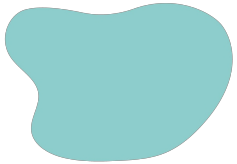
Toho je dosaženo prostřednictvím přístupu „**anticipační klimatické** správy“, včetně jeho přínosu pro města a jejich klimatická opatření; ukazuje, jak tento přístup přesahuje rámec metod a izolovaných případů použití. Nabízí **praktické poznatky a opatření** jak pro zkušená města, tak pro ta, která se s uvažováním o budoucnosti teprve seznamují, s cílem posílit jejich schopnost dlouhodobého, adaptivního a transformačního klimatického plánování. Obsahuje…

6 Funkce pro předvídání

Zjistěte, které oblasti činnosti vašeho města a opatření v oblasti klimatu by z toho měly největší prospěch.

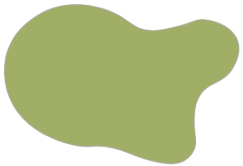
6 Nástroje a metody

Abychom vám ukázali, jak mohou podpořit vaši práci v oblasti klimatu a co jejich využití znamená.



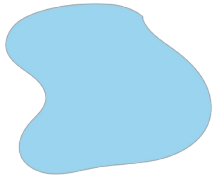
4 Příklady použití

Které zachycují konkrétní a účinné způsoby, jak lze tyto metody využít ve vaší činnosti v oblasti klimatu.



5 „Každodenní“ postupy

Abychom vám ukázali příklady toho, že jejich využití nemusí být složité ani náročné na zdroje.



5 Otázky k zamyšlení

Předložte je ještě dnes svému týmu a prodiskutujte, jak mohou podpořit vaši práci.

&

Obecné pokyny a vysvětlení přínosů, které vám to přinese, jak tyto prvky souvisí a jaké příležitosti to otevírá pro transformaci přístupu vašeho města.

Obsah

- **Úvod**
- **Část 1: Anticipace a předvídání**
  Co to je?
- **Část 2: Šest nástrojů a metod**
  Jak je používat?
- **Část 3: Čtyři příklady využití v rámci klimatických opatření měst**
  Kde je použít?
- **Část 4: Proaktivní správa věcí veřejných**
  Jak ji institucionalizovat?
- **Začněte ještě dnes…**
  „Každodenní“ předvídavost a okamžité kroky
- **Závěry**

Úvod

Funded by
the European Union

Úvod

Ve městech žije více než 70 % obyvatel EU a připadá na ně více než 70 % celosvětových emisí CO2. Jsou to správní úrovně, které jsou nejblíže každodennímu životu většiny lidí, zároveň však musí jednat v součinnosti s politikou, finančními strukturami a předpisy na národní a evropské úrovni. Řešení otázek spotřeby energie, emisí uhlíku a celkové udržitelnosti je proto komplexní výzvou, která se netýká pouze samotného města.

Klimatické ambice měst vyžadují souběžné a systémové řešení celé řady krizí: ekologické krize a úbytku biologické rozmanitosti, pandemií, problémů v oblasti duševního a fyzického zdraví, nových obchodních realit a křehkých dodavatelských řetězců, migrace a demografických změn, technologického vývoje a ekonomické nejistoty.

V tomto rychle se měnícím společenském prostředí je nyní důležitější než kdy jindy, abychom se neupnuli pouze na reakce na krátkodobé krize, které neustále odvádějí pozornost a zdroje od základních příčin a **směřují *k nim,* místo aby *se od nich* pouze *odvracely***. To vyžaduje pochopení budoucnosti, toho, jak ji lze využít, a různých možných cest do budoucnosti.

Klimatická změna a její příčiny, dopady a řešení se odehrávají v interakci s okolní společností, jako součást a souběžně s dalšími společenskými, ekonomickými, kulturními a environmentálními změnami. Vyžaduje to schopnost sdružovat, sjednocovat a nasměrovat aktéry k společným cílům.

Přístupy založené na předvídavosti a anticipaci pomáhají městům orientovat se ve složitosti a nejistotě klimatické transformace.

Města jsou ve své podstatě proaktivní. Snaží se dosáhnout cílů a zabránit tomu, aby se rizika stala skutečností. Předvídání však často zůstává na úrovni roztříštěného zmírňování rizik a izolovaných zásahů, namísto holistického přístupu k směřování k žádoucí budoucnosti. Příliš často brání pozitivním změnám nedostatek **zdrojů, složitost, pocit přetížení nebo pocit, že jednáme osamoceně**.

Cílem této příručky je vybavit města schopností využívat předvídavost a rozvíjet anticipační správu v oblasti klimatu, aby bylo možné plánovat, provádět a přizpůsobovat účinné klimatické politiky a opatření tak, aby **směřovaly k cílům i přes nevyhnutelné změny v provozním prostředí.**

Účelem anticipačního řízení v oblasti klimatu je vybavit vlády **prostředky k řešení neočekávaných změn a bezprostředních potřeb v rámci dlouhodobých cílů**, čímž se zajistí trvalé zaměření na zamýšlenou budoucnost každého města, jeho klimatu a přírody. To vyžaduje začlenění předvídavosti do struktur, procesů, kultury, postupů a schopností, mimo jiné s cílem propojit aktéry v rámci městského ekosystému, aby se ztotožnili s cílem a spolupracovali na společné budoucnosti.

Pro města souvisí předvídavost s mnoha každodenními otázkami a problémovými body v souvislosti s klimatickou transformací:

„Jak zaujmout **holistický a systémový** pohled a pochopit potenciální dopady současných jevů na klimatickou transformaci našeho města?“

„Jak **zvýšíme ambice** a rozšíříme **rozsah představivosti** o tom, co je možné, abychom posunuli naše město dále a našli nové příležitosti nebo potenciální řešení?“

„Jak rozpoznáme, co je mimo naši přímou kontrolu, ale za co bychom **se** mohli **zasadit ve spolupráci** s ostatními?“

„Jak vytvoříme v rámci samosprávy i mimo ni **odhodlání** k **realistickým** cestám k budoucnosti, kterou si přejeme? Jak **v současnosti** rozpoznáme vhodnou **příležitost**, abychom se k nim mohli nasměrovat?“

„Jak využijeme znalosti a moudrost mnoha aktérů k vytvoření silných **společných postojů** a zajistíme podporu pro společné úsilí o transformaci našeho města?“

V klimatické práci měst je orientace na budoucnost nerovnoměrně rozložena.

- V oblasti **adaptace** jsou přístupy orientované na budoucnost **přítomny již ze své podstaty**, protože města se neustále připravují na důsledky měnícího se klimatu. Například města vyvinula zavedené postupy a odborné znalosti v oblasti posuzování klimatických rizik, provádění hodnocení zranitelnosti a vytváření adaptačních strategií.

- V oblasti **zmírňování dopadů klimatických** změn jsou však přístupy a nástroje orientované na budoucnost **zastoupeny méně.** Ačkoli klimatické plány měst obvykle popisují cesty k uhlíkové , což může zahrnovat práci se scénáři, tyto plány bývají spíše popisem cest k dosažení maximálního snížení emisí v optimálních situacích, než aby úzce navazovaly na dnešní opatření. Předpoklady, na nichž jsou tyto cesty založeny, a související nejistoty nejsou v mnoha případech podrobně zkoumány. Technickým, politickým, ekonomickým, společenským a dalším podpůrným podmínkám a nejistotám s nimi spojeným se často věnuje jen malá pozornost.

Uplatnění anticipačního přístupu v klimatické práci vašeho města se týká jak **„řízení** od“ (adaptace), tak **„řízení** k“ (zmírňování). Každý z těchto přístupů vyžaduje odlišné nástroje a způsob uvažování, ale oba těží z využití předvídavosti.

Je zásadní, **aby se předvídání nepovažovalo pouze za analytický postup**, ale za strategickou orientaci, která městům umožňuje propojit dlouhodobé cíle se současnými kroky, a to i tváří v tvář nejistotě.

Náhled: nad rámec metod

Tato příručka propojuje předvídání a anticipaci se **skutečnými procesy,** které jsou součástí cyklu klimatických opatření ve městech. Abychom vám pomohli propojit metody předvídání s vaší realitou, jsou zde uvedeny čtyři konkrétní příklady použití. Více podrobností najdete v kapitole 3, zde je však stručný přehled:

Stanovení vize

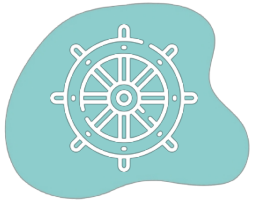
Pro města, která chtějí sjednotit město kolem společnou vizi a cíle.

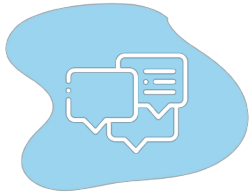
Plány založené na prognózách

Pro města, která chtějí zajistit, aby opatření směřovala k dlouhodobým cílům.

Adaptivní plánování

Pro města, která chtějí pochopit, jak řídit své kroky v průběhu času.





Spolupráce s občany a sdílení příběhů

Pro města, která chtějí zajistit, aby se jejich obyvatelé stali součástí této transformace.

Část 1:
Anticipace a předvídání

Co to je?

Funded by
the European Union

Vývoj myšlení o budoucnosti

Ačkoli lidé o budoucnosti spekulovali vždy, formalizace uvažování o budoucnosti jako disciplíny **se objevila v polovině 20. století**, zejména v kontextu poválečné technologické a geopolitické nejistoty.

Od té doby si vybudovalo **akademické základy**, díky čemuž se uvažování o budoucnosti stalo uznávaným oborem bádání, který využívá přísné metodologie. Překročilo také své původní spojení s elitními institucemi a velkými korporacemi a dnes je **běžně** využíváno národními vládami, mezinárodními organizacemi i na místní úrovni.

V současné době čerpá z několika disciplín a propojuje je, například:

- Prognózování a futurologie
- politologie
- Vojenské plánování
- Věda o komplexitě
- Designové studie

Počáteční vývoj pro vojenské a strategické plánování podniků

společností RAND Corporation v USA a Shell v Evropě k testování předpokladů a zvládání složitosti.

Integrace v rané fázi metod předvídání

1968: Jižní Korea zřizuje Výbor pro rok 2000 a zavádí koncepty prognózování **1972:** Nizozemsko zřizuje Vědeckou radu pro vládní politiku (WRR) pro prospektivní studie

Zájem akademické obce v 60. a 70. letech

- Specializované instituty, jako je Institute for the Future (1968) a Světová federace studií budoucnosti (1973)
- Univerzitní programy, například na Univerzitě v Turku ve Finsku
- Recenzované časopisy, jako například Futures a Technologické prognózy a společenské změny.

Termín „anticipační“

Pojem „governance“ vznikl (90. léta)

Zavedeno jako reakce na tradiční přístupy založené na předpovídání a plánování. Zpočátku úzce souvisela s novým veřejným řízením a neoliberálními myšlenkami.

Odklon od předpovídání k připravenosti (počátek 21. století)

Důraz se stále více přesouvá od předpovídání k přípravě na různé možné budoucnosti. Důraz je kladen na začlenění metod předvídání do procesy řízení

První pokusy o propojení správa s předvídavostí

1993: Finsko zřizuje parlamentní Výbor pro budoucnost **1994:** Spojené království zavádí program Foresight

1999: Jižní Korea zřizuje Národní centrum pro prognózy

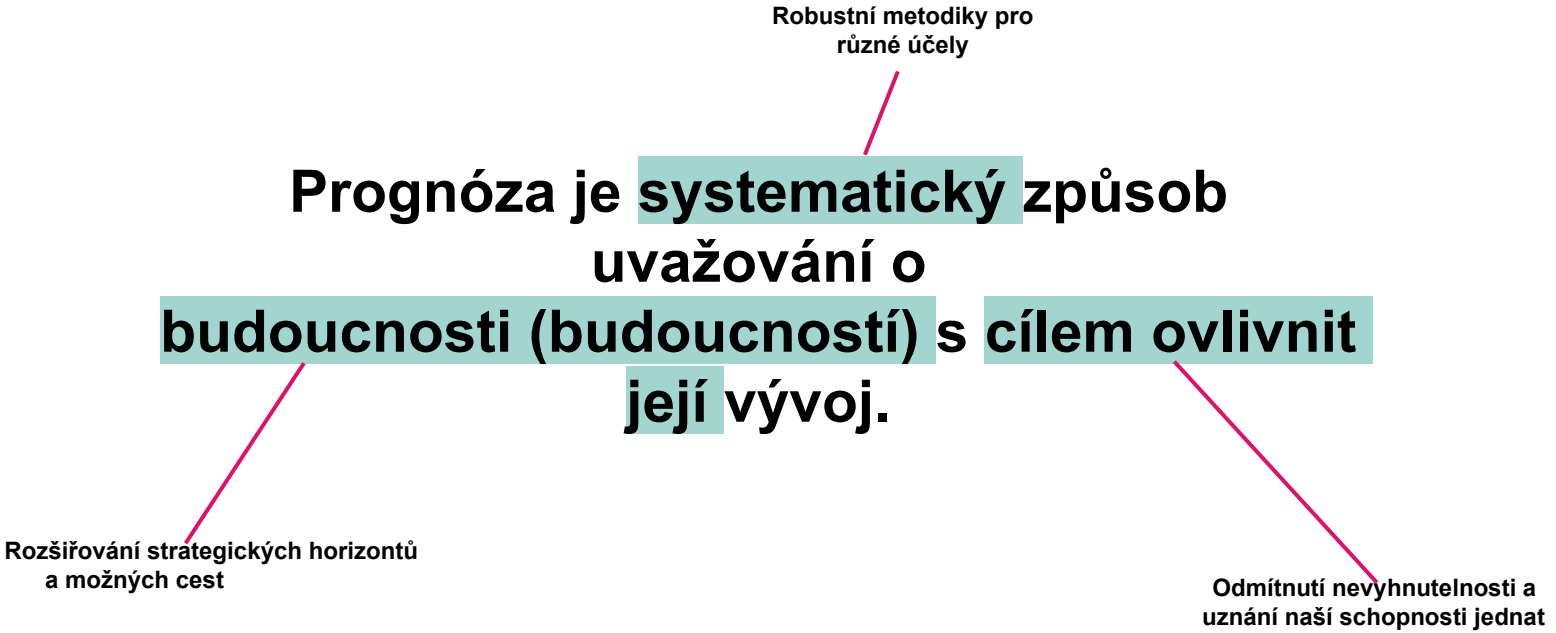
Globální uznání pro použití v komplexních, rychle se měnících prostředích

např. britský program Horizon Scanning; singapurské Centrum pro strategickou budoucnost (CSF); Systém analýzy evropské strategie a politiky (ESPAS) Evropské unie

Zavedené globální aplikace (2010. léta)

Intenzivní využívání mezinárodními organizací např. **Observatoř inovací ve veřejném sektoru při OECD** (odhad 2013) a **UNDP** (např. Příručka pro předvídání z roku 2018; 60 laboratoří Accelerator Labs po celém světě) a v **kancelářích předsedů vlád**. Rostoucí globální komunita , jehož úkolem je také výměna zdrojů a postupů.

Často klademe velký důraz na poučení z minulosti, ta však neobsahuje všechny odpovědi na složité současné výzvy, jako je změna klimatu. Aby města mohla vybudovat schopnost přizpůsobovat se a úspěšně řídit opatření v oblasti klimatu v průběhu času, **nemohou se spoléhat pouze na „historicky orientovaná“ poučení z minulosti, ale musí také využívat „budoucnostně orientovaný“ kompas budoucnosti.** To je úloha foresightu:



Všechny akce a politiky ve městě vycházejí z předpokladů

Předpokládáme, že dané opatření či politika bude mít určitý vliv na budoucnost: ať už jde o zajištění prvků současnosti, nebo o snahu o změnu. Tyto předpoklady čerpáme z **různých zdrojů a používáme k tomu různé metody.** Vlády mají obvykle silnou schopnost opírat se o „historicky orientovanou“ analýzu, avšak „budoucnostně orientované“ schopnosti jsou méně rozšířené a méně hluboké:

Orientace na historii:
Zakládání předpokladů na učení, reflexi a pozorování věcí , které známe z minulosti

Orientované na budoucnost:
Předpoklady vycházejí z průzkumu, orientace a proaktivního postavení

Příklady:

Stávající poznatky z minulosti (data, recenze, zprávy):

Co se můžeme použít z minulosti?

Reflexe veřejné diskuse (průzkumy veřejného mínění, analýza médií, zapojení veřejnosti)

Co lidé považují za důležité?

Politické aspirace (politické programy, strategie, narativy)

Jaká je společnost, kterou si přejeme? V jakých hodnotách nebudeme dělat kompromisy?

Předvídání a prognózy: systematické zkoumání různých variant budoucnosti:

Co by se mohlo stát? Na co máme přímý vliv a co by mohlo vzniknout?

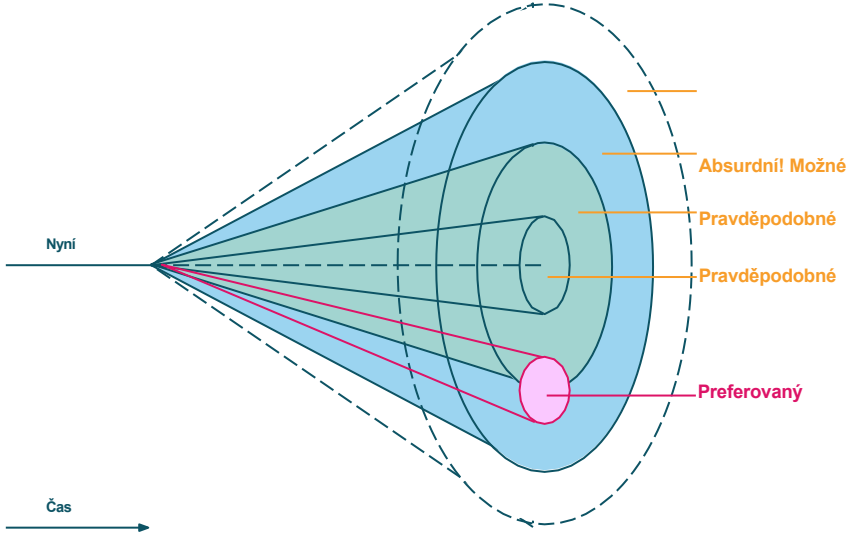
Tato příručka se zaměřuje na anticipaci, aby vám pomohla vybudovat přístup orientovaný na budoucnost

Podrobnější pohled: Co je to předvídání?

V běžné řeči se diskuse o budoucnosti často týká buď předpovědí – snahy předvídat, co se stane, např. v oblasti počasí nebo ekonomiky – nebo nereálných sci-fi utopií a dystopií. Když však hovoříme o „myšlení zaměřeném na budoucnost“, máme na mysli konkrétní koncept.

„Kužel budoucnosti“ (Voros, 2017) je pro tento účel užitečným konceptem.

- **Absurdní** sci-fi vize budoucnosti nám dnes nejsou k užitku, protože přesahují hranice vědecké možnosti.
- Zaměření na **nejpravděpodobnější** budoucnosti zužuje náš pohled a předpokládá, že současné trendy budou pokračovat stejným směrem, což, jak nám historie ukazuje, je zřídka (nebo nikdy) pravda.
- Zkoumání **pravděpodobných** a **možných** budoucností může být užitečné k prověření, jak by si naše dnešní činy, strategie nebo cíle vedly v těchto budoucnostech. To však stále omezuje naši představivost a roli v tom, jak se budoucnost bude odvíjet.
- Vytvoření hlubokého porozumění tomu, jak pro nás vypadá **žádoucí** budoucnost, nám pomáhá vyjasnit naše společné cíle, zamyslet se nad tím, zda jsou sdílené nebo se liší, a umožňuje nám zvážit a naplánovat, jak bychom mohli jednat, abychom tuto budoucnost uskutečnili. To je v tomto kontextu hlavním smyslem předvídání.



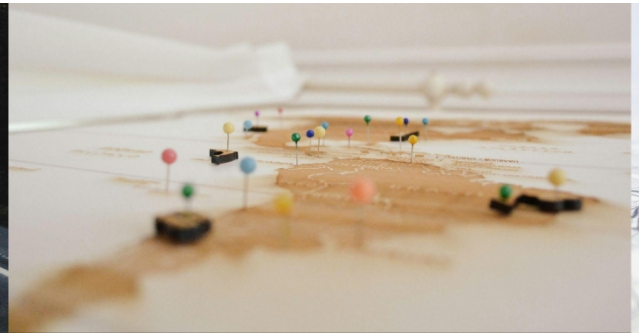
(Převzato z Voros, 2017)

Zblízka: Tři typy předvídavosti

V kontextu státní správy může předvídavost obvykle sloužit třem účelům:

Prediktivní:
„Co se pravděpodobně stane dál?“

např. ekonomické prognózy, předpovídání extrémních povětrnostních jevů, modelování povodní



Průzkumné:
„Co by se mohlo stát dál?“

např. modelování krizí/katastrof a zátěžové testy, srovnávací výzkum jiných měst

Vizionářské:
„Co by se mělo stát dál?“

např. strategie pro město a/nebo konkrétní čtvrti, oblasti či odvětví.

Všechny jsou užitečné – ale při řešení komplexních společenských výzev, které jsou vzájemně propojené, je mnoho aspektů předpovědí a modelování nejistých, protože ne vždy jsou k dispozici potřebné znalosti. Navíc i při těchto způsobech **využití je jasné pochopení celkových cílů a toho, jak k nim směřovat, nejlepší výchozí pozicí pro ovlivňování budoucnosti.**

Zblízka: Co je to anticipace?

Anticipace znamená využívat předvídavost. Uvědomit si, že máme vliv na budoucnost, vyžaduje **změnu myšlení:**

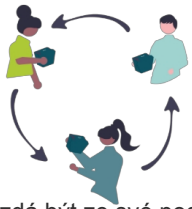
Přijetí toho, co nemůžeme změnit, a soustředění se na **nejistotu** budoucnosti

→

Přijetí naší **schopnosti** orientovat se ve složitosti prostřednictvím pochopení **souvislosti našich současných činů s budoucností.**

Tím uznáváme, že:

Budoucnost ještě neexistuje, ale **naděje a plány lidí utvářejí budoucí výsledky**



Svět se zdá být ze své podstaty náhodný, ale **některé změny se řídí předvídatelnými vzory** (např. demografie, tradice) a **příroda vykazuje cyklické i lineární trendy**

Současné přesvědčení, myšlenky a priority se zdají být dané, ale **nové informace ovlivňují a mění přesvědčení**, postoje a chování **lidí**

Nemůžeme zaručit ani zabránit konkrétní budoucnosti**,** ale **bez vizí budoucnosti se naše jednání omezuje pouze na reakci**

Systematické uvažování o budoucnosti (budoucnostech) s cílem ovlivnit její vývoj

Zásadní potřeba zajistit, aby lidské společnosti žily v rámci planetárních hranic a jako součást ekosystémů. Zahrnuje otázky související s dekarbonizací, biologickou rozmanitostí, znečištěním, adaptací a zmírňováním dopadů

Soubor procesů, struktur a institucí, které řídí (a omezují) kolektivní jednání skupiny zainteresovaných stran na organizační nebo společenské úrovni. Lze jej popsat jako „neviditelnou infrastrukturu“ (Demos Helsinki, 2023, s. 14)

Proaktivní řízení v oblasti klimatu

„ označuje **systém řízení** – struktury, procesy, metody, kapacity, kultury, způsoby uvažování, strategie –, který se v určitém kontextu (např. městská samospráva nebo ekosystém) využívá k **nasměrování a jednání směřujícímu k žádoucí budoucnosti pro klima** a přírodu, včetně schopnosti **přizpůsobovat** se **v průběhu času** “

Přechod od → k

Tradiční správa	Proaktivní řízení v oblasti klimatu
Klimatické a širší cíle je obtížné převést do konkrétních opatření a propojit s nimi, a ne vždy představují jasnou vizi nebo směr, který by v průběhu času usměrňoval jednání.	**Sdílené vize, které sladí krátkodobé a dlouhodobé klimatické priority**, vycházejí ze společenských perspektiv a propojují širší cíle s dílčími cíli, které lze využít jako základ pro dnešní jednání.
Rigidní struktury v rámci vlády vykazují **institucionální izolaci a zažité způsoby uvažování**, které omezují spolupráci a výměnu informací a opomíjejí systémovou povahu klimatických otázek.	**Struktury, které podporují spolupráci napříč oblastmi a resorty v rámci vlády**, s vzájemnou odpovědností za opatření směřující ke společným klimatickým cílům.
Reaktivní rozhodovací procesy často **narážejí na potíže při hledání rovnováhy mezi dlouhodobými a krátkodobými společenskými potřebami**, mimo jiné kvůli politickému cyklu nebo stávajícím procesům, například v případě klimatických plánů.	**Plánování, které integruje vize budoucnosti a rozmanité podněty** do dnešních rozhodnutí, zajišťuje **široký konsenzus ohledně dlouhodobého směřování,** který lze udržet a využít pro proaktivní opatření.
Myšlení a kultura vyhýbající se riziku se vyhýbají nejistotě a nepodporují úředníky v tom, aby zkoušeli nové přístupy a nápady.	**Kultura učení a experimentování,** v níž se vedení strategicky přizpůsobuje a podporuje všechny, aby zkoušeli nové věci a poučovali se z nich.
Neudržitelná spolupráce s veřejným a soukromým sektorem, akademickou sférou a občanskou společností je **často založena na nerovných modelech typu „shora dolů“ nebo „zdola nahoru“** a je omezena časem či úzkým rozsahem.	**Široce založená mobilizace**, v níž veřejní, soukromí a občanští aktéři **sdílejí cíle, role a odpovědnost za dosažení společných cílů**, přičemž vláda vystupuje jako lídr ekosystému.
Roztroušená diskuse a jazyk týkající se klimatu, udržitelnosti a spravedlnosti stagnují, jsou technokratické nebo se často polarizují.	**Příběhy, slova a symboly** se používají strategicky a tvoří **sdílený jazyk a význam**, který dokáže vyjádřit společné záměry a cíle a podnítit změnu.

Část 2:
Šest nástrojů a metod

Jak je používat?

Funded by
the European Union

Strategické využití metod předvídání

Metodiky jsou užitečné pouze tehdy, je-li jasné, **jak mohou přispět k dosažení cílů.** Pro města a další samosprávy, které usilují o ambiciózní opatření v oblasti klimatu, může předvídání plnit různé účely či „funkce“, které jsou uvedeny níže. S největší pravděpodobností budete potřebovat více z nich a ačkoli jsou vzájemně propojené, lze k nim přistupovat z různých výchozích bodů, spíše než postupným rozvojem využití předvídání.

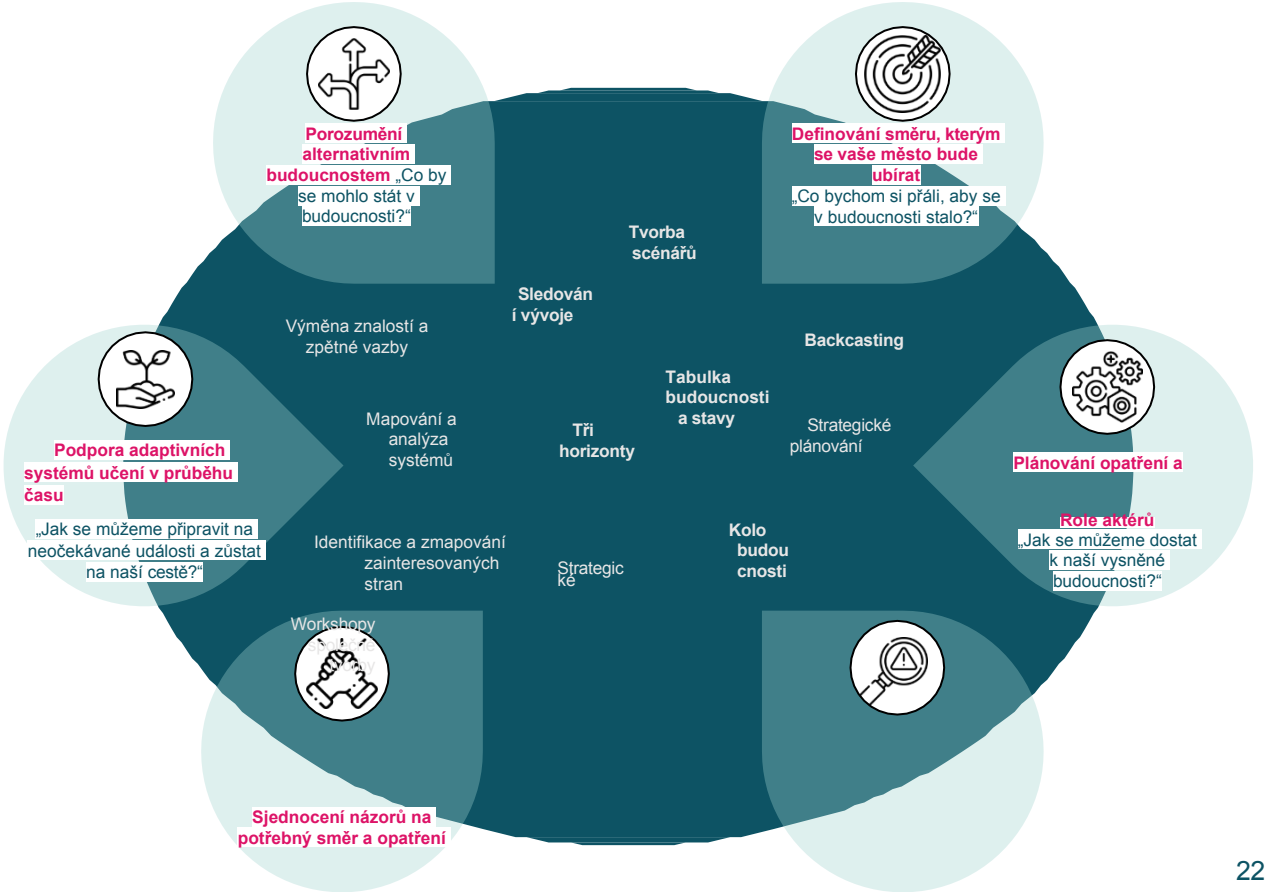
OTÁZKY, KTERÉ SI MĚSTA KLADOU	*„Co by se mohlo stát v budoucnosti?“*	*„Co bychom si přáli, aby se v budoucnosti stalo?“*	*„Jaké jsou důsledky našich činů (pro naše město)?“*	*„Jak se můžeme dostat k naší vysněné budoucnosti?“*	*„Co to znamená z dlouhodobého hlediska?“*	*„Jak se můžeme připravit na neočekávané události a zůstat na naší cestě?“*
ZÁKLADNÍ POTŘEBA	Vyjádřit a nahlížet za implicitní předpoklady o budoucím vývoji.	Definovat náš požadovaný směr, roli a vliv při utváření budoucích výsledků.	Vytvořit porozumění ohledně opatření, která je třeba přizpůsobit nebo zahájit s ohledem na vaše cíle, a kteří aktéři ve vašem městě je musí provést.	Vytvořit realistické a odolné cesty a plány pro vaše město.	Přijmout nejistotu ohledně toho, co by mohlo nastat, a vybudovat způsoby, jak zvládat nové informace.	Vytvořit připravenost na budoucnost v činnosti vašeho města, abyste mohli cíleně řídit jeho směřování, zatímco se poučíte z realizace a budou se odehrávat nové události.
„FUNKCE“ PROGNÓZOVÁNÍ PŘI NAPLŇOVÁNÍ TÉTO POTŘEBY	Porozumění alternativním budoucnostem	Definování směru, kterým se vaše město ubírá	Vytváření shody ohledně potřebného směru a opatření	Plánování opatření a rolí jednotlivých aktérů	Identifikace příležitostí a rizik pro váš dlouhodobý směr	Podpora adaptivních systémů učení v průběhu času

Přehled metod předvídání budoucnosti

Prognózování budoucnosti zahrnuje řadu různých metodik, které lze uplatnit v rámci těchto různých funkcí.

Při používání těchto či jiných metod v rámci transformace vašeho města je nejdůležitější mít **jasný cíl a pochopit, k čemu vám tyto metody pomohou**.

Zde si můžete prohlédnout řadu metod, které jsou zhruba přiřazeny k těmto šesti funkcím.
Šest z nich, které budou vysvětleny podrobněji, je zvýrazněno tučně.



ch činů (pro naše město)?“

Experimentování a prototypování politik pomocí kola zaujatosti

Rozhovory s odborníky a workshopy

Metod

a Delphi, Red

Teaming

Identifikace příležitostí a rizik pro váš dlouhodobý směr

„Co to znamená z dlouhodobého hlediska?“

Představení 6 metod prognózování

Následující snímky obsahují **malý výběr z nejčastěji používaných metod prognózování**, které vám poskytnou lepší přehled o tom, jak je lze využít. Z předchozího diagramu je patrné, že některé metody více podporují určité funkce, mohou však různými způsoby podporovat i více funkcí najednou. Na každém snímku je metoda označena různými **ikonami**, které znázorňují, kterou z 6 funkcí prognózování podporuje. Zde je přehled samotných metod:

Metoda	Co to je?
Sledování vývoje	Analyzuje jevy změny, jako jsou trendy
Tabulka budoucnosti	Zkoumání různých možností na základě toho, jak se mohou jevy změny kombinovat
Tvorba scénářů	Vytváří vize potenciální nebo žádoucí budoucnosti
Backcasting	Vytváření cesty od současnosti k žádoucímu stavu
Tři horizonty	Nástroj pro zkoumání potřebných změn a přechodných inovací k vytvoření nové budoucnosti.
Kolo budoucnosti	Nástroj pro podrobné zmapování příčinných souvislostí trendu či události

1. Sledování vývoje

Co to je?

Sledování horizontu nám pomáhá identifikovat a analyzovat různé jevy změny, které mají dopad na téma, které studujeme, a umožňuje tak **komplexnější pochopení nejistot, napětí a příležitostí.** To může pomoci vybudovat komplexní pochopení rozměrů změny a sjednotit předpoklady a hypotézy týmů ohledně budoucnosti.

Kdy jej můžete použít?

Sledování horizontu se používá k získání fundovaného přehledu o tom, jaké trendy a vývojové tendence se mohou v budoucnosti objevit, a to na základě **trendů** a **slabých signálů**. Díky získání představy o tom, jak by budoucnost mohla vypadat, můžete zvážit dopady na cíle vašeho města, **prověřit současné předpoklady a plány** a připravit se na jak by by bude posílit posílit aby lépe zvládat s potenciálními riziky a změnami.

Jak na to?

Konkrétně je užitečné strukturovat svou analýzu následovně:

- **Vyberte si zdroje**. Například média (noviny, podcasty, sociální sítě), sekundární výzkum, rozhovory s odborníky, zapojení zainteresovaných stran, workshopy a fokusní skupiny, průzkumy a ankety, analýza dat.
- **Shromážděte podklady pro analýzu.** Můžete tak identifikovat: **megatrendy** (globální jevy na makroúrovni, u nichž se očekává dlouhodobý dopad na společnost), **trendy** (zřetelný obecný směr vývoje nebo změny v čase), **nejistoty** (a napětí, které mohou přinášet), **slabé signály** (rané nebo začínající známky nového problému) a **divoké karty** (změna, která je nepravděpodobná, ale v případě, že k ní dojde, bude mít velký dopad)
- **Zamyslete se nad důsledky.** Stanovte priority, které trendy nebo části analýzy jsou pro vás nejdůležitější z hlediska řešení či sledování; jaké by byly jejich důsledky; a jak souvisí s vašimi současnými silnými a slabými stránkami, abyste mohli jednat.
- **Stanovte další kroky.** Jak na základě toho budete postupovat dál?

Kde se můžete dozvědět více?

Podrobný návod k analýze horizontu najdete zde (str. 34). V rámci své analýzy můžete využít rámec PESTEL, abyste se vyhnuli slepým místům.

2. Tabulka budoucnosti

Co to je?

Tabulka budoucnosti je strukturovaný nástroj pro **generování možných budoucích** stavů nebo scénářů: momentky, které popisují, jak by se různé faktory mohly v průběhu času vyvíjet. Představou potenciálních změn můžeme **prozkoumat klíčové nejistoty**. Tabulka je **záměrně** polarizovaná – **představuje kontrastní možnosti** – aby podpořila diskuse o alternativních cestách vývoje.

Kdy ji můžete použít?

Tato metoda byla vyvinuta k prozkoumání řešení složitých, vícerozměrných problémů, které nelze snadno kvantifikovat. Tabulka budoucnosti umožňuje **systematické prozkoumání různých možností napříč několika proměnnými**, díky čemuž je obzvláště užitečná pro orientaci ve složitosti a nejistotě.

Pomáhá nám zamyslet se nad tím, proč a jak mohou potenciální budoucí stavy nastat. Díky tomu je cenným nástrojem pro zvážení **toho, jak může být transformace vašeho města ovlivněna budoucím vývojem**, a pro identifikaci aktuálních opatření, která umožní tento vývoj sledovat nebo ovlivňovat.

Jak na to?

Tabulka budoucnosti ukazuje **klíčová napětí a nejistoty (proměnné)** našeho tématu, které chceme prozkoumat, a jejich možné, **alternativní směry vývoje (hodnoty).** Budoucí stavy vytváříme tak, že:

- ➔ Výběrem jedné hodnoty z každé proměnné. To může vycházet z různých logik (např. nejlepší případ, nejhorší případ, střední cesta, průzkumný, normativní)
- ➔ Kombinací těchto hodnot do popisu daného budoucího stavu.

PROMĚNNÁ 1	PRoměNNÁ 2	PROMĚNNÁ 3	PROMĚNNÁ 4
HODNOTA A	HODNOTA A	HODNOTA A	HODNOTA A
HODNOTA B	HODNOTA B	HODNOTA B	HODNOTA B
	HODNOTA C		

Kde se můžete dozvědět více?

Podrobný návod, jak vytvářet budoucí stavy pomocí tabulek budoucnosti, najdete v tomto zdroji na portálu NetZeroCities.

3. Tvorba scénářů

Co to je?

Vytváření scénářů v podstatě znamená **vytváření příběhů o tom**, **jak by mohl budoucí stav vzniknout**. Pomáhají lidem pochopit, proč mohou možné budoucnosti vzniknout kombinací událostí a následků, a zamyslet se nad tím, co by se mělo nebo nemělo stát. Lze je použít k **zpochybnění našeho současného směřování** a k vylepšení budoucnosti, o kterou usilujeme, tak, aby byla žádoucí.

Kdy je můžete využít?

Vytváření scénářů je obzvláště cenné v situacích označených nejistotou **nejistotou, složitostí nebo dlouhým časovým horizontem**. Vytváří pevný základ pro další metody, jako je **backcasting**, při kterém definujete žádoucí budoucnosti a poté postupujete zpětně, abyste identifikovali kroky potřebných k k tam prostřednictvím intervencí. Scénáře pomáhají zmapovat vytvořit **budoucí cest , aby aby bylo možné** ve vašem městě **vypracovat informované, odolné a do budoucna orientované strategie**.

Jak na to?

Příklad postupu by mohl být následující:

- **Definujte zaměření a časový horizont** (např. klimatická neutralita v roce 2050)
- **Zmapujte klíčové síly, které utvářejí budoucnost** (např. pomocí metody Horizon Scanning).
- **Vytvořte rámec scénářů –** lze použít různé přístupy (např. tabulka budoucnosti, Datorův rámec, matice 2x2). V případě matice 2x2 vyberte dvě nejvýznamnější nejistoty související s vaším tématem a umístěte tyto nejistoty a jejich alternativy na osy matice.
- **Vypracujte scénářové popisy –** popište každý scénář (v tomto případě kvadrant matice) jako uvěřitelný příběh: jaké je město, jak se chovají systémy a jak vypadají opatření v oblasti klimatu.
- **Analyzujte důsledky –** Ověřte strategie v kontextu jednotlivých scénářů, abyste našli společná opatření, odhalili rizika a identifikovali mezery či příležitosti.
- **Zapojte zainteresované strany –** Využijte scénáře k podnícení diskuse a společného porozumění napříč oddělení, odvětví, nebo komunit.

Kde se můžete dozvědět více?

Podrobný návod na tvorbu scénářů najdete zde (str. 61).

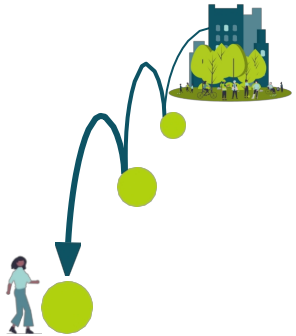
4. Backcasting

Co to je?

Metoda zpětného odhadu (backcasting) se používá k identifikaci **klíčových opatření, procesů, strategických rozhodnutí, struktur a kultur,** které je třeba změnit, aby bylo možné dosáhnout určité budoucnosti. Popisuje cestu „zpět“ od budoucího stavu až k dnešku, takže jej lze využít k pochopení toho, jak může dojít k různým možným budoucnostem, a odhalit klíčové faktory, které je třeba v průběhu času **sledovat**. Lze jej také použít k určení toho, **jakým směrem by se mělo směřovat k žádoucí budoucnosti**, k vytvoření jasné představy o tom, co je nezbytné dosáhnout a jaké jsou priority, a k budování kolektivní schopnosti ovlivňovat budoucnost prostřednictvím otázky *„co můžeme udělat?“*

Kdy jej můžete použít?

Jako nástroj pro **průzkumné plánování**: neidentifikuje sice dokonalý plán, protože budoucnost se bude i nadále měnit, ale může ukázat klíčové dimenze, které je třeba ovlivňovat a sledovat, a bitvy, které je nutné vyhrát. Abyste mohli provést backcasting, potřebujete mít **popsánu** alespoň jednu **vizi/budoucí stav**. Pro vaše město by jedním z nejúčinnějších způsobů využití bylo provést backcasting z žádoucího budoucího stavu.



Jak na to?

Backcasting probíhá v následujících krocích:

- **Ujasněte si vizi budoucnosti** nebo budoucí stav (např. jaká je ideální podoba vašeho města v roce 2050).
- Postupujte zpětně po časové ose a **popište, co se stalo**. Uvažujte na různých úrovních a využijte sondy (např. hovinový v roce 2040, klíčový projekt v roce 2038). Může pomoci rozčlenit klíčové milníky a postupně se zabývat každým časovým obdobím, abyste ukázali, jak se mohou události vyvíjet. Například pokud máte budoucí stav v roce 2050, zeptejte se, co se stane v letech 2045, 2040, 2035, 2030, 2027 atd.
- **Určete prioritní oblasti** – Jaké jsou klíčové události, které se musí nebo nesmí stát? Které faktory se jeví jako rozhodující pro úspěch?
- **Určete odpovědnosti** za prioritní oblasti – Kdo by mohl/měl podniknout kroky? Jak můžete sledovat vývoj v čase a přizpůsobit opatření?

Kde se můžete dozvědět více?

Podrobný návod, jak provádět backcasting, najdete v tomto zdroji na portálu NetZeroCities.

5. Tři horizonty

Co to je?

Metoda tří horizontů pomáhá městům a organizacím **zkoumat změny v čase prostřednictvím zmapování tří překrývajících se „horizontů“:**

- *Obzor 1: Současný systém* – dnes převládající postupy a struktury, které mohou být v současnosti účinné, ale pro nové výzvy jsou stále méně vhodné (např. zastaralé energetické systémy nebo procesy plánování).
- *Horizont 2: Přechodné inovace* – nově se objevující nápady, politiky nebo technologie, které jsou disruptivní nebo experimentální a často tvoří most mezi současností a budoucností.
- *Obzor 3: Transformační budoucnost* — vizionářský dlouhodobý stav utvářený odlišnými hodnotami, systémy nebo paradigmaty (např. regenerativní město s nulovými emisemi).

Kdy ji můžete využít?

Tato metoda podporuje **strategické rozhovory** o tom, jak zvládat úpadek, podporovat inovace a urychlovat transformaci, často v komplexních oblastech, jako je klimatická transformace. Je obzvláště užitečná pro zjednodušení diskusí o budoucnosti a pro identifikaci toho, co bychom v průběhu času měli postupně vyřazovat a zavádět, a jakými prostředky.

Jak na to?

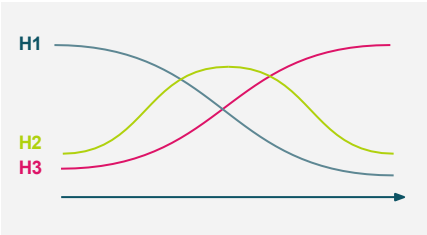
Metodu tří horizontů lze použít společně s dalšími metodami:

- **Využijte metodu „Horizon Scanning“** k naplnění tří horizontů identifikací signálů změn, vznikajících trendů (H2) a tlaků na současného systému (H1).
- **Pomocí vytváření scénářů** si představte, jak by se mohly v rámci těchto tří horizontů vyvíjet různé budoucnosti, a prozkoumejte cesty mezi nimi.
- **Zamyslete se nad tím, co se z toho můžeme poučit:** jak současné postupy, kultury, procesy a struktury ve vašem městě podporují nebo omezují rozvoj jednotlivých horizontů do budoucna. Existují dovednosti nebo přístupy, které je třeba rozvíjet, abyste podpořili nastupující transformativní budoucnost? Máte dostatečnou podporu pro přechodové inovace a využití poznatků z nich získaných?

Kde se můžete dozvědět více?

Více informací o projektu Three Horizons najdete zde (str. 42).

Další informace, včetně úvodního videa, najdete na stránkách Future Stewards zde.



6. Futures Wheel

Co to je?

Futures Wheel je strukturovaná vizuální metoda pro zkoumání **důsledků změn**. Vychází z ústřední myšlenky, události nebo trendu (např. široké rozšíření tepelných čerpadel) a rozšiřuje se směrem ven v jednotlivých vrstvách, aby zmapovala:

- Dopady prvního řádu: **Přímé důsledky**
- Dopady druhého řádu: **Nepřímé nebo následné účinky**
- Dopady třetího řádu: **Systémové, dlouhodobé důsledky**

Lze ji použít k jednoduchému rozčlenění potenciálních změn.

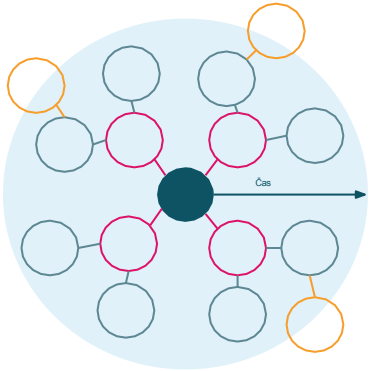
Kdy ji můžete použít?

To pomáhá městům **překonat lineární uvažování** a lépe porozumět dominovým efektům politických rozhodnutí, opatření nebo vznikajících trendů. Díky tomu je to užitečný nástroj pro opatření v oblasti klimatu, plánování inovací nebo zátěžové testování strategií.

Pokud se vám nedaří přejít přímo od trendů (získaných prostřednictvím analýzy horizontu) k souvisejícím budoucím stavům nebo scénářům, je to užitečný způsob, jak **rozčlenit nebo podrobněji prozkoumat potenciální důsledky** a to, jak mohou navzájem souviset.

Jak na to?

- **Určete hlavní trend nebo událost** – může se jednat o zásadní změnu (např. novou klimatickou politiku) nebo o něco, co jste zjistili při skenování horizontu
  .
- **Identifikujte** dopady prvního řádu a poté přejděte k dopadům druhého a třetího řádu. Zvažte dopady v různých oblastech a na různé skupiny.
- **Analyzujte vzorce a zpětnou vazbu** – odhalte rizika, příležitosti a neočekávané souvislosti pro vás a vaše cíle.
- Výsledky můžete využít různými způsoby: k obohacení a podpoře tvorby scénářů, k provedení hlubšího zpětného prognózování, k zapojení různé zainteresované strany do diskuzí o budoucnosti, k podložení změn v postupu a k dalším účelům.



Kde se můžete dozvědět více?

Více informací o Futures Wheel najdete zde (str. 75).

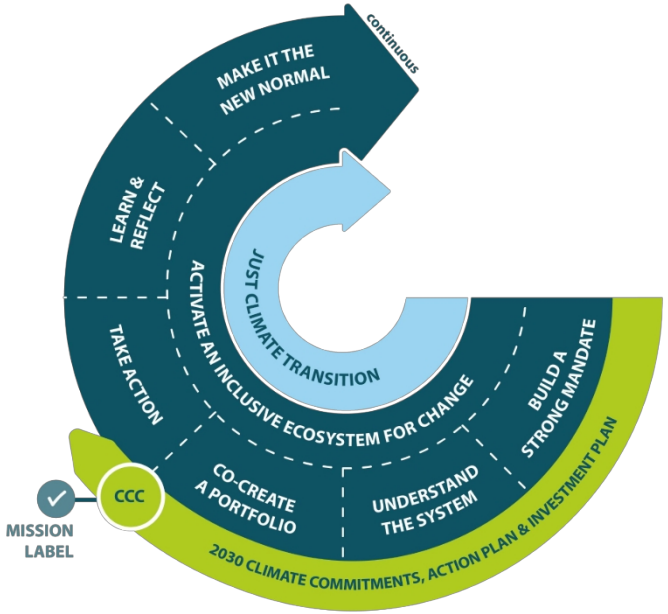
Myšlení zaměřené na budoucnost a mapa klimatické transformace NetZeroCities

Pro města zapojená do iniciativy EU Cities Mission slouží mapa klimatické transformace jako vodítko na cestě k klimatické neutralitě.

Myšlení zaměřené na budoucnost nabízí nové úhly pohledu, poznatky a nástroje, které **lze využít v různých fázích této cesty.** Například:

- Při budování silného mandátu a jeho udržení v průběhu času je důležitá schopnost definovat směr města a zapojit aktéry do jeho rozvoje a jeho realizaci.
- Porozumění systému vyžaduje čerpání z rozmanitých znalostí a perspektiv, které jsou orientovány jak na historii, tak na budoucnost.
- Aby mělo vaše město jasný rámec pro neustálé učení a reflexi, potřebuje jasně definovaný dlouhodobý směr a pochopení různých faktorů, , které jsou klíčové pro jeho dosažení prostřednictvím adaptivních opatření v průběhu času.
- Anticipační správa se zaměřuje na to, jak proměnit předvídavost z jednotlivých aktivit v novou normu.

Zde je několik příkladů, ale pro města zapojená do iniciativy Mission Cities by bylo užitečné zamyslet se nad tím, kde by předvídavost mohla přinést největší přínos pro jejich cestu a řešení aktuálních výzev. K tomu mohou posloužit oddíly 3 a 4.



Část 3:
Čtyři příklady využití v rámci opatření měst v oblasti klimatu

Kde to použít?

Funded by
the European Union

Aplikace metod prostřednictvím případů použití

Abychom vám pomohli pochopit, jak lze jednotlivé metody, jako jsou tyto, účinně aplikovat v klíčových oblastech klimatických opatření vašeho města, zařadili jsme čtyři archetypální příklady použití. Jejich cílem je ukázat, **jak lze prognózy nasměrovat k různým účelům a úzce je propojit s vaší současnou prací,** což vám umožní zajistit, že budou v souladu s dlouhodobými cíli vašeho města a zároveň je bude možné přizpůsobovat vývoji budoucnosti. Na každém snímku je případ použití označen různými ikonami, které ukazují, kterou z 6 funkcí předvídavosti podporuje. Zde je přehled samotných případů použití:

Stanovení vize

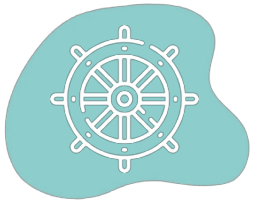
Pro města, která chtějí sjednotit město kolem společnou vizi a cíle.

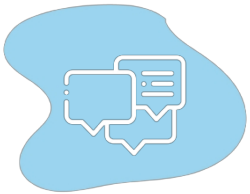
Plány založené na prognózách

Pro města, která chtějí zajistit, aby jejich kroky směřovaly k dlouhodobým cílům.

Adaptivní plánování

Pro města, která chtějí pochopit, jak řídit své kroky v průběhu času.





Spolupráce s občany a sdílení příběhů

Pro města, která chtějí zajistit, aby se jejich obyvatelé stali součástí této transformace.

Případ použití: Stanovení vize

Stanovení vize je proces formulování společného dlouhodobého směřování města. Všechna města a samosprávy disponují nějakou formou strategické dokumentace toho, čeho se snaží dosáhnout. K jejímu posílení může být užitečné explicitně využít metody předvídání budoucnosti.

Přístup orientovaný na budoucnost se neomezuje pouze na extrapolaci ze současnosti – využívá strukturované nástroje pro předvídání budoucnosti k představě několika možných scénářů a k vytvoření poutavého a inkluzivního příběhu o tom, čím by se město mohlo stát. To zahrnuje vyrovnání se s nejistotou, zpochybňování předpokladů a aktivní utváření požadovaných výsledků.

➔ **Silná vize je základem pro plánování akcí mezi jednotlivými aktéry.**

Jak je to užitečné pro vaše město?

To pomáhá městům **překonat lineární uvažování** a lépe porozumět dominovým efektům politických rozhodnutí, opatření nebo nově se objevujících trendů. Díky tomu je to užitečný nástroj pro opatření v oblasti klimatu, plánování inovací nebo strategie zátěžových testů.

Pokud se vám nedaří přejít přímo od trendů (získaných prostřednictvím analýzy horizontu) k souvisejícím budoucím stavům nebo scénářům, je to užitečný způsob, jak **rozčlenit nebo podrobněji prozkoumat potenciální důsledky** a to, jak mohou navzájem souviset.

Metody, které lze k tomuto účelu použít:

- Sledování vývoje
- Vytváření scénářů
- Tři horizonty

Příklad: Příběh města Espoo

Město Espoo (Finsko) stanovilo své klimatické cíle v rámci své celkové strategie „Espoo Story“ a na základě svého Plánu pro udržitelnou energii a klimatická opatření (SECAP).

Tato vize nevznikla pouze díky pracovníkům města, ale zapojili **se do** ní i **obyvatelé** Espoo. Například prostřednictvím rozmanité skupiny obyvatel, jejíž diskuse jsou předávány řídící skupině „Sustainable Espoo“. Občané se podíleli na navrhování nápadů, jak by mohli více podporovat práci v oblasti klimatu, a občanská skupina společně vytvořila mapu vize, jaké Espoo by si přáli vidět v 2050.
To souvisí s názorem města Espoo, že klimatická neutralita by měla být jako cíl začleněna do všech interakcí mezi městskou správou a občany jako společný cíl. Více se dočtete v Klimatické smlouvě města Espoo zde (např. str. 36).

Případová studie: Plány založené na předvídavosti

Plánování cestovních map založené na předvídavosti spočívá v navrhování strukturovaných cest, jak se vypořádat s nejistotou a záměrně směřovat k požadované budoucnosti. Na rozdíl od tradičních cestovních map, které často předpokládají lineární pokrok od současnosti, tento přístup využívá předvídavost k tomu, aby nejprve prozkoumal, jak by budoucnost mohla vypadat, a poté vytvořil dynamické plány, které se mohou přizpůsobovat vývoji situace.

Kombinuje zpětné prognózování s dalšími nástroji pro analýzu budoucnosti – vytvářením scénářů, sledováním vývoje a tabulkami budoucnosti – s cílem vytvořit robustnější, flexibilnější a pružnější plány. Plány založené na předvídavosti lze využít k **posílení adaptability** a k postupnému směřování k požadované budoucnosti.

Jak je to užitečné pro vaše město?

Plány mohou vést k rigiditě: podněcují nás k tomu, abychom je rozložili na klíčové ukazatele výkonnosti (KPI) a stanovili kauzální cesty. Plány založené na předvídavosti pomáhají městům jít nad rámec pouhého plnění předpisů a honby za cíli. Umožňují **strategické myšlení**, které dokáže předvídat narušení, odhalit slabé signály a prozkoumat **kompromisy** v politice dříve, než se stanou naléhavými. Přidaná hodnota spočívá v propojení dlouhodobé vize s **konkrétními rozhodnutími** – pomáhá městům vyvážit ambice s proveditelností a inovace s politickými a provozními realitami.

Představte si město, které si klade za cíl dosáhnout klimatické neutrality do roku 2040. Jednoduchý proces využívající metody předvídání by mohl vypadat takto:

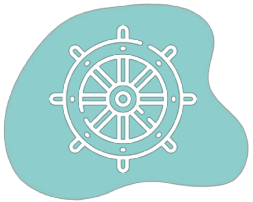
1. **Sledování horizontu** se používá k shromažďování včasných signálů změn (nově se objevující technologie, změny v regulaci, klimatická rizika), které by mohly ovlivnit cestu k odolnosti. To poskytuje důkazní základnu a představuje výzvu pro myšlení založené na zachování stávajícího stavu.
2. **Vytváření scénářů** generuje několik pravděpodobných budoucích kontextů (např. roztříštěná správa versus posílený lokalismus; rychlé inovace versus omezené transformace). Tyto scénáře poukazují na různá rizika a příležitosti, které utvářejí plán postupu.
3. **Tabulky budoucnosti** se poté využívají v rámci workshopů se zainteresovanými stranami k prozkoumání kompromisů napříč sektory a v čase (např. jak vypadá dostupné bydlení v různých klimatických scénářích?). To podporuje systémové myšlení a pomáhá stanovit priority zásahů. Zde můžete také využít **„kolo budoucnosti“ (Futures Wheel**).
4. **Backcasting** vycházející z preferovaného scénáře (např. spravedlivé, klimaticky neutrální město) pomáhá definovat klíčová opatření, změny politik a investice potřebné nyní i ve střednědobém horizontu. Tyto milníky se promítají do formálního plánu a monitorovacího plánu, který však zůstává „živý“ a flexibilní vůči novým poznatkům. V případě zájmu můžete tento plán porovnat pomocí modelu **„Tří horizontů**“.
5. Vypracování **mechanismů pro** průběžné **úpravy** plánu na základě nových informací, sledování trendů a poznatků získaných při realizaci.

Případ použití: Adaptivní plánování

Adaptivní plánování označuje schopnost vlády přizpůsobovat plány a opatření měnícím se podmínkám. To zahrnuje vytváření plánů a plánování, které jsou *flexibilní* a přizpůsobivé budoucím nejistotám, a to prostřednictvím testování našich scénářů a aktualizace plánů a rozhodnutí na základě (kontinuálního) sledování změn ve světě kolem nás.

Jak je to užitečné pro vaše město?

Tím, že města uznají **nejistoty** spojené s plánovanými klimatickými opatřeními (např. v klimatických plánech a akčních plánech) a důkladně prověří základní předpoklady, na nichž jsou založeny cesty ke snižování emisí, mohou zavádět **adaptivní, odolná** a robustní klimatická opatření.



Metody, které lze k tomuto účelu použít:

- Kolo budoucnosti
- Tabulka budoucnosti
- Backcasting
- Silná vize pro orientaci rozhodování, založená na sledování vývoje a vytváření scénářů

Pro adaptivní a reflexivní plánování bylo vyvinuto několik přístupů a rámců. Mezi ně patří:

- **Plánování založené na předpokladech (ABP)** pomáhá organizacím rozpoznat, kdy je třeba plány aktualizovat. Analyzuje základní předpoklady plánu a to, co by se stalo, pokud by tyto předpoklady nebyly splněny
- Rámec **robustního rozhodování (RDM)** je založen na modelování budoucnosti a jeho cílem je vést k plánu hodnocen jako „dostatečně dobrý“ v mnoha alternativních budoucnostech, avšak ne nutně optimální v žádném jednotlivém případě. Očekává se, že plán zabrání většině situací, v nichž by nedosáhl svých hlavních cílů.
- **Dynamic Adaptive Policy Pathways (DAPP)** je rámec, jehož cílem je identifikovat cíle, překážky a nejistoty a s jejich využitím k vytvoření řady možných cest vedoucích k stanoveným cílům. Metoda DAPP vychází z identifikace spouštěcích bodů, které definují okamžiky, kdy jsou k dosažení požadovaných výsledků nezbytná dodatečná politická opatření. Metoda DAPP byla využita při adaptaci na změnu klimatu na Novém Zélandu a při snižování emisí ve stavebnictví ve Velké Británii.

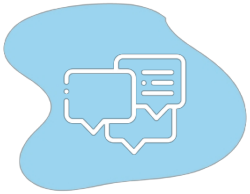
Každý z těchto případů lze nahlížet z pohledu toho, **jak by jejich návrh a realizaci mohly podpořit přístupy a metody orientované na budoucnost.**

Případová studie: Spolupráce občanů a vyprávění příběhů

Zapojení občanů do klimatické transformace je dvojí proces: participace a vytváření smyslu. Jde jednak o to, zeptat se lidí, co si myslí, a jednak o to, pomoci jim představit si, jak by změna mohla ve skutečnosti vypadat: jak by mohl vypadat každodenní život v dekarbonizovaném, odolném městě a jak to souvisí s jejich vlastními hodnotami, obavami a aspiracemi. Zapojení občanů orientované na budoucnost kombinuje tradiční metody (např. občanská shromáždění nebo panely) s **narativní prognózou**: využíváním scénářů, spekulativního vyprávění příběhů, imerzivních workshopů nebo vizuálních artefaktů (mapy budoucnosti, persony, časové osy), aby se abstraktní budoucnost stala hmatatelnou a srozumitelnou. To pomáhá komunitám přispívat k plánování transformace a porozumět této cestě a převzít za ni odpovědnost.

Jak je to užitečné pro vaše město?

Klimatická transice může být politicky **a** emocionálně náročná. Zapojení občanů prostřednictvím **vyprávění příběhů** pomáhá odhalit skryté naděje a obavy, objevit místní znalosti a budovat legitimitu. Snižuje polarizaci tím, že přesouvá pozornost od polarizujících opatření ke společné budoucnosti, a dává různorodým komunitám nástroje, aby se mohly představit jako spolutvůrci města zítřka.



To posiluje **demokratický dialog**, podporuje změnu změnu chování a poskytuje plánovačům nuancované a podložené poznatky, které statické průzkumy nebo modelování shora dolů opomíjejí.

Příklad: Probíhající projekt „Missions“ Rady města Camden

Projekt „We Make Camden“ je příkladem toho, jak může město integrovat uvažování o budoucnosti, společnou tvorbu s občany a vyprávění příběhů jak do stanovení vize, tak do realizace poslání. Zde jsou některé klíčové prvky:

- **Spolupráce na vytvoření společné vize:** Na základě strategie „Camden 2025“ byl projekt *„We Make Camden“* vyvinut prostřednictvím rozsáhlé spolupráce s obyvateli, partnery a představiteli komunity.
- Iniciativa využívá **přístup zaměřený na poslání**, které je sdíleno prostřednictvím partnerství mezi radou, občany a místními organizacemi, čímž vytváří společný cíl a odpovědnost.
- Uvědomujíc si sílu příběhů, *iniciativa „We Make Camden“* **využívá vyprávění** k tomu, aby složité politiky byly srozumitelnější. Sdílením příběhů o místních iniciativách a osobních zkušenostech pomáhá program obyvatelům ztotožnit se se strategickými cíli.
- Sada *„We Make Camden“* nabízí malé granty na **komunitní projekty**, které jsou v souladu s posláním městské části. O přidělení finančních prostředků přijímají komise složené z obyvatel Camdenu, což zajišťuje, že přidělování prostředků odráží priority komunity a podporuje inovace vycházející z iniciativ občanů.
- Summit „We Make Camden“ slouží jako každoroční platforma pro občany, organizace a zástupce městské rady, kde mohou zhodnotit pokrok, sdílet úspěchy a plánovat budoucí kroky. Tato setkání posilují **ducha spolupráce v rámci této iniciativy** a poskytují příležitosti pro neustálé učení a přizpůsobování se.

Část 4:
Proaktivní správa věcí veřejných

Jak ji institucionalizovat?

Funded by
the European Union

Přesah metod a izolovaných případů použití

Jak bylo zmíněno na začátku, anticipativní řízení v oblasti klimatu se týká systému řízení – struktur, procesů, metod, kapacit, kultur, způsobů uvažování, strategií –, který se v určitém kontextu (např. městská samospráva nebo ekosystém) používá k nasměrování a jednání směřujícímu k žádoucí budoucnosti pro klima a přírodu, včetně schopnosti přizpůsobovat se v průběhu času.

Jde o to proměnit předvídavost v konkrétní kroky vedoucí k rozhodnutím, která připraví vaše město na budoucnost.

Anticipační řízení v oblasti klimatu je přístup k rozhodování, který využívá předvídavost k proaktivnímu usměrňování současných opatření v oblasti tvorby politik, strategií a rozpočtování. Zahrnuje:

- Předvídání budoucích výzev a příležitostí
- Představování si budoucnosti, o kterou stojí za to usilovat
- Systematické vytváření a uplatňování znalostí z oblasti předvídání
- Zřetelné formulování předpokladů, plánů a postojů k budoucnosti za účelem jejich kritického posouzení
- Posílení organizačních kapacit pro řešení složitých a nově vznikajících situací

Jedná se o proces

Anticipační řízení v oblasti klimatu uznává, že nejúčinnější využití předvídavosti přesahuje **rámec metod a izolovaných případů použití.**

Město, které přijalo anticipační přístup ke své práci v oblasti klimatu, jej nevyužívá pouze v rámci jediného projektu, procesu, iniciativy nebo zapojení. Místo toho proplétá anticipační metody, kulturu a způsob uvažování do celé své práce a struktury, **čímž vytváří město, které se dokáže přizpůsobit v přítomnosti, aby směřovalo k budoucnosti.**

Takové město se však nevybuduje za jeden den. A mnoho měst již anticipaci praktikuje – ať už se tak nazývá, nebo se používá pouze v některých oblastech. Ačkoli anticipační řízení v oblasti klimatu představuje příležitost, která přesahuje pouhé použití jedné konkrétní metody, je to často výchozí bod pro to, jak se vypořádat s aplikací předvídavosti v praxi. Navrhujeme, aby to následně **vedlo k prozkoumání dalších aspektů** anticipačního přístupu v práci v oblasti klimatu.

Následující část si klade za cíl naznačit **cestu**, jak překročit rámec předvídání jako metod nebo izolovaných případů použití. Pro vaše město to může sloužit k zamyšlení a diskusi o tom, jaký je váš konečný cíl.

Řešení „mezery v dopadech“

Klíčovým hnacím motorem této cesty je nalezení způsobů, jak překonat „mezeru v dopadu“.

Mezerou v dopadu se rozumí výzva spočívající v tom, jak vzít poznatky z práce s prognózami a dokázat je promítnout do systémů rozhodování a jednání, které ve vašem městě již existují. Zjednodušeně řečeno jde o to zajistit, aby tyto poznatky něco ovlivnily a změnily, místo aby zůstaly jen „dobrou analýzou“ v šuplíku.

Kromě schopnosti využívat myšlení zaměřené na budoucnost vyžaduje řešení mezery v dopadu také **pohled na širší systémy kolem vás** – využití znalostí, plánování a hodnocení projektů, mechanismy řízení politik (strategické, rozpočtové a právní), přístupy k zapojení a partnerství, formální i neformální mocenské struktury, dovednosti, narativy a další. To vše je součástí toho, čemu říkáme **správa věcí veřejných.**

Proto budování anticipačního řízení a příslušných kapacit ve vašem městě vyžaduje nejen použití metod, ale také schopnost:

1

SHROMAŽĎOVAT ZNALOSTI

Porozumět a filtrovat poznatky z předvídavého uvažování z jednotlivých aplikací

2

ZAJISTIT RELEVANTNOST NA SPRÁVNÝCH MÍSTECH

Syntetizujte potenciální dopady na vaše město a jeho aktivity

3

PŘEVEĎTE TO DO PRAXE

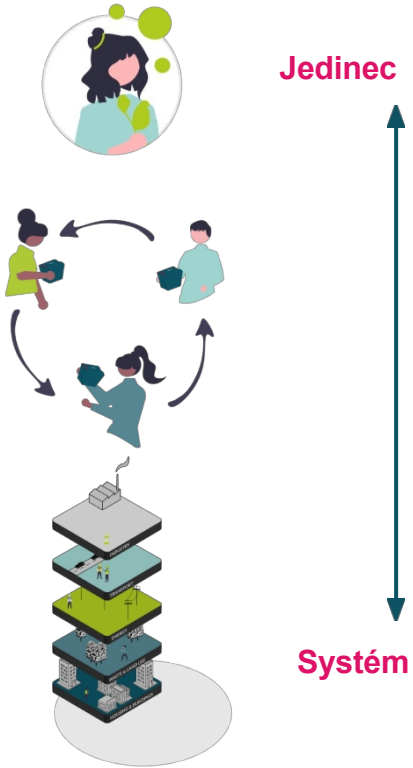
Podle toho přizpůsobte, zastavte nebo zahajte opatření a experimenty

4

ZMĚŇTE PŘÍSTUP A KULTURU

Postupně budujte a šiřte schopnosti předvídat a řídit ve vašem městě

Budování proaktivního řízení v oblasti klimatu znamená…



Začlenění připravenosti na budoucnost a udržitelnosti do všech…

- **dovednosti a schopnosti** k identifikaci a sledování cílů
- **vedení, kulturu a způsob uvažování** umožňující jednání
- **role a odpovědnosti** v rámci státní správy i mimo ni
- **učení,** monitorování a hodnocení
- **procesy** pro vytyčování cílů, tvorbu politik a rozhodování
- stanovení priorit **v oblasti zdrojů**
- **řízení znalostí a jejich výměna** mezi aktéry
- **struktury a instituce** pro organizaci činnosti
- **cíle a narativy,** které se k nim používají

Prognózování je příležitostí ke spolupráci

Je důležité si uvědomit, že budoucnost odráží své tvůrce. Každý z nás má jinou představu o tom, co by se v budoucnosti mohlo nebo mělo stát. Práce s budoucností je nejúčinnější, když odráží rozmanité perspektivy, potřeby a aspirace lidí, kterým má sloužit. Města jsou komplexní systémy, které utváří nejen politika, ale také prožité zkušenosti, sociální dynamika a místní znalosti.

Zapojení různých aktérů – obyvatel, podniků, komunitních skupin, odborníků a institucí – přináší **bohatší pochopení** vznikajících výzev a příležitostí. **Odhaluje** také **slepá místa, prověřuje předpoklady a buduje legitimitu dlouhodobého uvažování**. Bez této rozmanitosti podnětů hrozí, že se práce s vizemi budoucnosti stane technokratickou nebo odtrženou od reality.

Městské samosprávy mají jedinečnou pozici k tomu, aby tento proces vedly – nikoli jako jediní rozhodovatelé, ale jako organizátoři a strážci inkluzivního dialogu. Jejich úlohou je vytvořit prostor, strukturu a kontinuitu pro uvažování o budoucnosti a zajistit, aby propojovalo různé sektory a časové horizonty. Ačkoli ne každá práce na budoucnosti musí zahrnovat všechny zainteresované strany, je užitečné na začátku zvážit, **kdo by se do procesu měl zapojit, kdy a v jakých rolích.**

Začleněním **participativní prognózy** do klimatického přístupu vašeho města můžete utvářet budoucnost, která je nejen vizionářská, ale také realistická, spravedlivá a kolektivně sdílená.

Poučení z projektů „Mission Cities

Projekt NetZeroCities provedl **studii čtyř evropských měst** zaměřenou na to, jak tato města využívají prognózy a předvídání při zmírňování dopadů klimatických změn a jaké **překážky a příležitosti** se identifikovalypři při zavádění přístupy zaměřené na předvídání. Analyzovanými městy byla Tampere (Finsko), Umeå (Švédsko), Valencie (Španělsko) a Parma (Itálie). Výzkum těchto čtyř měst, která byla předmětem případových studií, byl proveden v letech 2024–2025.

Závěry

- Aplikace proaktivního řízení v **plánování na úrovni měst** se stává důležitou oblastí rozvoje a budování kapacit.
- Tyto **přístupy** však **nejsou institucionalizovány** a města se nacházela v procesu zavádění nebo zakotvování postupů pro anticipační správu v oblasti klimatu ve své práci.
- Anticipační správa má potenciál pomoci městům lépe **se orientovat a připravovat se na potenciální výzvy** a narušení při plánování budoucího rozvoje.
- Města projevují zájem o vývoj a zavádění **sofisti kovanějších** metod a nástrojů adaptivního plánování s cílem zlepšit svou práci v oblasti klimatu .
- Města zdůraznila **omezené lidské, finanční a časové zdroje** jako překážky bránící účinnému zavedení proaktivního řízení.

Zprávu o případové studii si můžete přečíst zde.

Od dnešního dne…

Funded by
the European Union

Od dnešního dne: každodenní předvídavost

Když se podíváme na široké možnosti proaktivního řízení v oblasti klimatu, může se to zdát ohromující, jako by to vyžadovalo spoustu zdrojů nebo jako by to nesouviselo s vaší každodenní prací a výzvami ve vašem městě. Ve skutečnosti jde u proaktivního řízení v oblasti klimatu právě o to, aby se do celého města vpletly schopnosti a kultura orientované na budoucnost, konkrétně spojené s tím, jak dosáhnout dopadu tam, kde na tom záleží, tedy v jádru vaší práce.

Abychom vám ukázali, jak toho můžete začít využívat, navrhli jsme **jednoduché způsoby, jak začít s orientací vaší práce více na budoucnost** a jak zjistit, kde je to nejužitečnější. Můžete si z nich vybrat nebo se jimi inspirovat, jak může anticipace stát součástí „každodenního života“.

Co kdybyste začali tím, že…

- Přidali byste do **programu** měsíční schůzky svého týmu **10minutový bod,** během kterého byste diskutovali o dlouhodobých cílech a o tom, zda ve své současné práci vidíte nějaké překážky nebo příležitosti pro jejich dosažení.
  Můžete začít tím, že se každý podělí o to, „jaké by podle mě mělo být naše město v roce 2050?“ (může to být konkrétnější, např. v oblasti mobility nebo prostoru)
- Uspořádáním **hodinového „setkání u kávy o předvídání budoucnosti“,** kde se lidé z různých oddělení mohou podělit o to, jak v současné době využívají předvídání budoucnosti, a vzájemně se od sebe učit.
- Vyberte **jednoho člena svého týmu,** který by se mohl začít seznamovat s foresightem a navrhovat způsoby, jak by se dal využít ve vaší práci.
- Každý člen vašeho týmu by mohl sdílet **jeden „slabý signál změny“** (např. článek, video, podcast), který ho zaujal a o kterém si myslí, že by mohl v budoucnu ovlivnit vaši práci v oblasti klimatu nebo vaše město.
- Shromažďujte „slabé signály změny“ každý **měsíc,** abyste mohli sledovat faktory, které mohou v průběhu

času ovlivnit vaši práci.

Začněte ještě dnes: 5 otázek k zamyšlení, které můžete předložit svému týmu

Podněcování vašeho uvažování o využití předvídavosti a anticipačního řízení v oblasti klimatu může začít rozhovorem. Abychom vám v tom pomohli, shromáždili jsme pět úvodních otázek, které můžete předložit na příštím zasedání svého týmu, abyste vytvořili první interní diagnózu nebo posouzení toho, kde byste mohli nejlépe využít příležitost, kterou předvídavost nabízí.

1. **Víme již, jak se v současné době** v rámci městské samosprávy **využívá uvažování o budoucnosti nebo anticipační správa**? To může přesahovat rámec práce zaměřené výhradně na klima.

2. **Jaké jsou klíčové nástroje práce našeho města v oblasti klimatu** a jak by se v nich daly uplatnit metody předvídání?

3. **Které procesy v současné době nefungují tak dobře**, **jak by mohly**, a jak by nám přístup orientovaný na budoucnost mohl pomoci posunout je na vyšší úroveň?

4. **Víme, kteří mimovládní aktéři ve městě využívají předvídání** (např. akademická sféra, firmy)? Mohla by se naskytnout příležitost zmapovat, koho bychom podle nás měli zapojit, a čerpat z jejich dovedností a znalostí?

5. Když **se podíváme na naše cíle a projekty na příštích 6–12 měsíců**, vidíme někde, kde bychom měli rozšířit naše povědomí o tom, jak je mohou ovlivnit různé faktory? Mohli bychom na naše plány nahlížet z „perspektivy budoucnosti“ a zamyslet se nad tím, zda existují nějaké potenciální příležitosti, kterých si v současné době nejsme vědomi?

Pět kroků vpřed dnes

1.

Sdílení vašich postřehů k tomuto průvodci s vaším týmem

Co se vám jeví jako užitečné? Jak to souvisí s vaší současnou prací?

2.

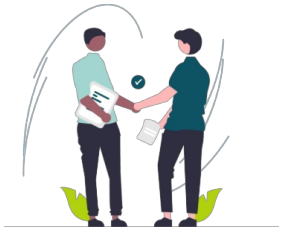
Společná diskuse o pěti otázkách k zamyšlení

Kde se právě nacházíte? Kde by mohly být příležitosti?

3.

Určete jednu „každodenní“ praxi, kterou můžete snadno vyzkoušet

Jaký by byl snadný způsob, jak začít diskutovat o budoucnosti? Nechte se inspirovat příklady!



4.

Výběr 1–2 členů týmu pro další prozkoumání

Které dostupné materiály nebo otevřené kurzy by mohly pomoci k lepšímu porozumění?

5.

Poučení se z příkladů a postupů jiných měst

Co se můžete naučit z existujících případových studií online nebo na akcích?

Závěry

Funded by
the European Union

Závěrečné úvahy

Města dnes čelí komplexní souhrře výzev a měnící se dynamice, zároveň však zaujímají **jedinečnou pozici, z níž mohou vést smysluplné klimatické akce,** které jsou zakotveny v přítomnosti a zároveň orientovány na budoucnost.

Cílem této příručky je podpořit města při budování **kapacit pro cílenější, přizpůsobivější a kolektivnější řízení opatření v oblasti klimatu.** Slouží jako výchozí bod pro určení účelu předvídavého uvažování při podpoře vaší cesty k ochraně klimatu a pro hlubší zkoumání toho, jak toho dosáhnout.

Myšlení zaměřené na budoucnost a proaktivní řízení v oblasti klimatu nejsou abstraktními ideály; jedná se o **praktické, strategické přístupy**, které lze začlenit do městských systémů, aby pomáhaly zvládat nejistotu, zapojovat různé aktéry a propojovat dnešní rozhodnutí s cíli zítřka. Jdou nad rámec pouhého stanovení vize a slouží také jako podklad pro realizaci v průběhu času.

Díky promyšlenému využití těchto nástrojů – ať už při stanovování vizí, vytváření plánů nebo při zapojování občanů a sdílení příběhu o klimatické transformaci s nimi – mohou města lépe sladit své klimatické ambice s širšími společenskými proměnami, které již probíhají.

Příležitost nespočívá v předpovídání budoucnosti vašeho města a širšího světa, ale spíše v rozpoznání **naší schopnosti tuto budoucnost utvářet** a v jednání na **jejím** základě – záměrně, inkluzivně a s jasným cílem.

Zdroje a odkazy

Demos Helsinki, 2023 „Směrem k experimentálnímu financování výzkumu a inovací: Jak mohou poskytovatelé finančních prostředků na výzkum a inovace pohánět společenskou transformaci v 21. století“, Formas, ISBN 978-91-540-6198-3

Voros, J., 2017, „Velká historie a anticipace: Využití velké historie jako rámce pro globální prognózy“, v R. Poli (ed.) Příručka anticipace: Teoretické a aplikované aspekty využití budoucnosti v rozhodování, Springer International, Cham. doi:10.1007/978-3-319-31737-3_95-1,

Uvedené zdroje:

- Znalostní repozitář NetZeroCities
- Inovace a implementace v rámci mise „Města“: Anticipační správa ve městském klimatickém plánování a politice
- Sada nástrojů pro tvůrce politik a analytiky – Úřad pro vědu vlády Spojeného království
- Více o anticipačním řízení s několika příklady z národní úrovně

Vizuální zdroje:

Titulní strana a strany 18, 19: Obrázek: Alex Inkiläinen Strana

2: Obrázek: Hendrik Morkel

Strany 4, 38: Obrázek: Victor

Titulní stránky oddílů (5, 11, 20, 31, 37, 44, 48): Obrázek: Jorge Vasconez

Strana 6: Obrázek: Raimond Klavins Strana

7: Obrázek: Shane Rounce

Strana 16: Obrázky: Dimitar Donovski; delfi de la Rua; a GeoJango Maps

Strana 39: Obrázek od Aarona Burdena

Strana 42: Obrázek od Vitalije Paykova

Strana 43: Obrázek od Manuela Webera

Strana 45: Obrázek od UX Indonesia

Strana 46: Obrázek od charlesdeluvio

Strana 49: Obrázek od Sirisvisual

Ikony pro 6 funkcí předvídání a 4 případy použití vytvořila společnost Freepik z webu www.flaticon.com