

PŘEDMĚT:
BEZPEČNOSTNĚ-STRATEGICKÉ PERSPEKTIVY ČR

STRATEGIC FORESIGHT

Procházka Josef

22.11.2021

CÍL

1. OBJASNIT POJEM A ÚČEL „STRATEGIC FORESIGHT“
2. ZVLÁDNOUT POUŽITÍ „STRATEGIC FORESIGHT ANALYSIS“ PRO ZPRACOVÁNÍ ALTERNATIVNÍCH BUDOUCNOSTÍ
3. VYDAT ÚKOLY DO CVIČENÍ

UČEBNÍ OTÁZKY

- Co si představit pod pojmem strategic foresight?
- Jaký je účel strategic foresight v procesu strategického řízení?
- Kdo a jakým způsobem strategic foresight používá?
- Jaké jsou výhody spojené s využíváním strategic foresight v rámci strategického řízení?
- Jakým způsobem může strategic foresight zlepšit fungování organizace a poskytnout přesné (věrohodné) poznatky o vývoji prostředí a jeho dopadech?

OBSAH

ÚVOD

1. VYMEZENÍ A ÚČEL STRATEGIC FORESIGHT
2. PŘÍSTUPY K VYUŽITÍ STRATEGIC FORESIGHT
3. PŘÍKLADY STRATEGIC FORESIGHT

ZÁVĚR

VYDÁNÍ ÚKOLU DO CVIČENÍ (16. 11. 2020)

ÚVOD

V PŘEDCHÁZEJÍCÍ PŘEDNÁŠCE ZAZNĚLO

- Nástroje využívané v rámci BSP jsou nezbytnou součástí **efektivního strategického řízení** především strategického rozhodování.
- Žádoucí je činit **informovaná rozhodnutí**: jedním z aspektů je znalost budoucího vývoje a jeho implikací (příležitosti, hrozby).
- **Hodnoceno je** bližší i vzdálenější **okolí** organizace nebo řešené problematiky.
- Vytvářena je co nejuvěřitelnější **představa o budoucnosti** (stavy světa)!
- **Hodnoceny jsou vlastní schopnosti**, potenciál a možnosti, které jsou k dispozici, aby organizace mohly realizovat vize a poslání, byly schopny prosazovat své zájmy a dosahovat stanovené cíle.
- Hodnoceny jsou **implikace pro zajištění bezpečnosti** (policy implications)!
- Vypracovávány jsou **alternativní strategie** v reakci na predikci (stavy světa)!

VYMEZENÍ A ÚČEL STRATEGIC FORESIGHT

CO TO JE STRATEGIC FORESIGHT?

- Analytický nástroj využívaný ke sběru a zpracování informací o budoucím prostředí. **Jaké informace máme na mysli?**
- Zpravidla je zaměřen na vnější okolí státu, organizace, problematiky.
- Hodnoceny jsou trendy vývoje např. dle metody PESTLE (political, economic, social, technological, legal, environment).
- Zahrnuje holistický (komplexní) a interdisciplinární přístup hodnocení prostředí.
- Výsledky analýzy přinášejí poznatky např. o nepřetržitých změnách ve světě, bezpečnostních výzvách, rizicích a příležitostech, o aktérech v mezinárodních vztazích apod.

STRATEGIC FORESIGHT

- Používána:
 - zpravodajskými analytiky,
 - konzultačními a poradenskými firmami,
 - marketingovými firmami,
 - obchodními a strategickými úseky velkých firem,
 - ve veřejném sektoru v rámci formulování a realizace veřejných politik.
- Vytváření alternativních budoucností napomáhá zvládnout nejistotu a formulovat relevantní doporučení pro účinné veřejné politiky a strategie.

VYMEZENÍ STRATEGIC FORESIGHT (Richard A. Slaughter)

Slouží k vytvoření alternativních a relevantních pohledů budoucího vývoje a napomáhá k využití těchto poznatků pro potřeby řízení organizace:

- identifikovat nepříznivé podmínky (rizika),
- stanovit účinnou politiku, utvářet relevantní strategii, prozkoumat nové možnosti rozvoje trhů, produktů a služeb).

Je to proces, jehož snahou je rozšířit hranice poznání čtyřmi způsoby:

- Hodnocení implikací současných aktivit a přijatých rozhodnutí;
- Identifikace problémů za účelem jejich potlačení či omezení, před tím než nastanou (včasné varování)
- Zvážení dopadů potenciálního budoucího vývoje (formulování proaktivní strategie)
- Předvídání aspektů požadované - chtěné budoucnosti (vytváření scénářů)

VYMEZENÍ STRATEGIC FORESIGHT (Averil Horton)

- Strategic Foresight je proces, který zahrnuje: 'input', 'foresight' and 'output'.
- Každá fáze vytváří přidanou hodnotu do řetězce:
 - informace, znalost, pochopení, poznání.
- Časová náročnost.
- Hodnota procesu se pozná až na jeho konci.
- Každá nová fáze je obtížnější než ta předcházející a hůře hodnotitelná.
- Výsledkem jsou účinná rozhodnutí a realizované aktivity, které jsou odlišné, pokud by proces Strategic Foresight nebyl použit.

VYMEZENÍ STRATEGIC FORESIGHT

(European Commission Research Directorate General)

- Proces systematického a participativního vytváření poznatků o budoucnosti a podpora formulování středně až dlouhodobých vizí zaměřených na podporu současných rozhodnutí a mobilizujících společné aktivity.
- Foresight je odvozován od trendů vývoje v dané oblasti ‘policy analysis’, ‘strategic planning’ and ‘future studies’.
- Spojuje hlavní nositele změny (aktéry) a nejrůznější zdroje poznatků za účelem utváření strategické vize a zpravodajské informace založené na **předvídání**.

PŘÍSTUPY K PROVEDENÍ STRATEGIC
FORESIGHT ANALYSIS
(SFA)

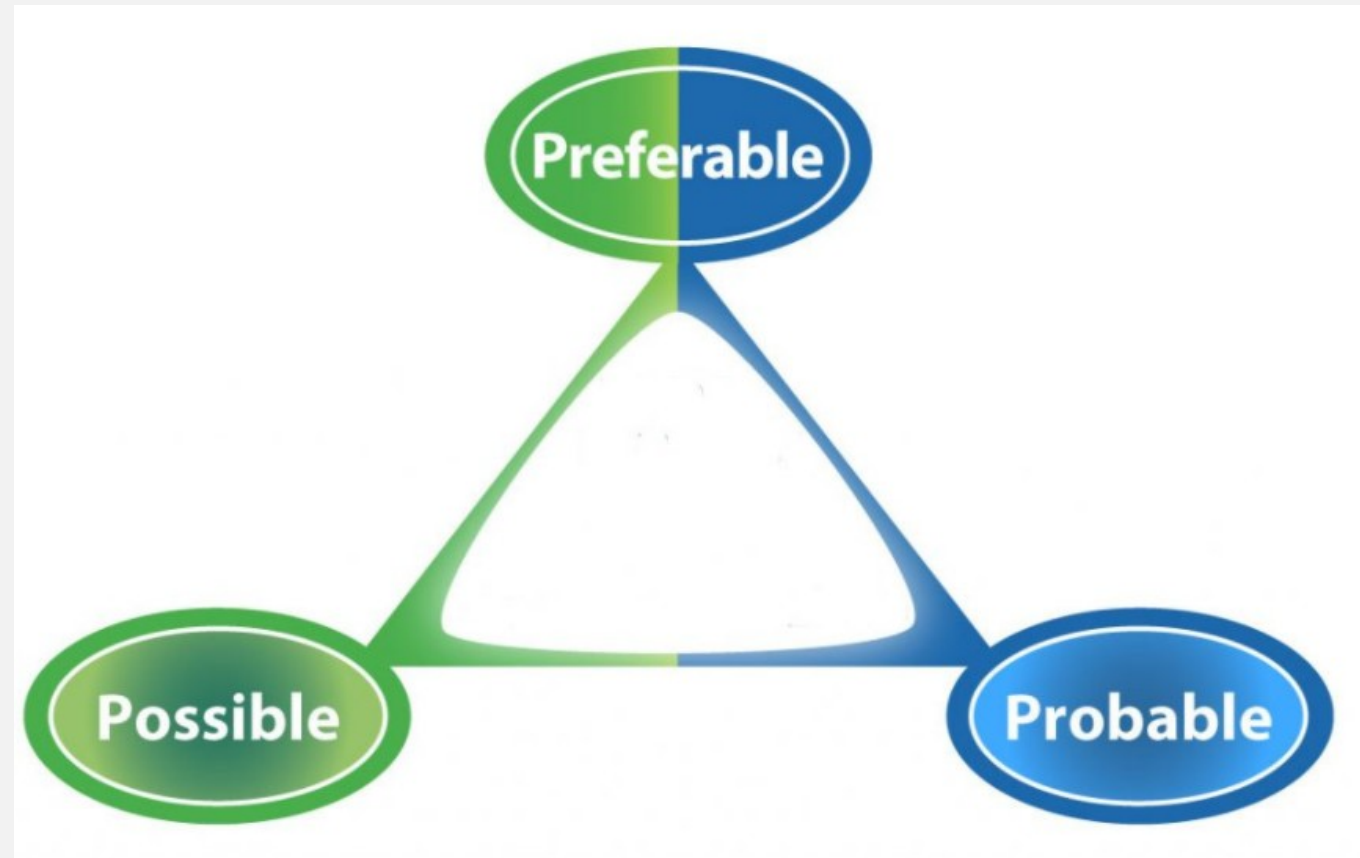
ALVIN TOFFLER (FUTURE SHOCK, 1970)

Model 3P:

Probable = se stane

Possible = může se stát

Preferable = by se mělo stát



PRAVDĚPODOBNÁ BUDOUCNOST (THE PROBABLE)

- Pravděpodobná (očekávaná) budoucnost. Nastane bez ohledu na naši vůli a představách.
- Ovlivněna konvergujícími fyzickými procesy a myšlenkami.
- Uplatněn je vědecký přístup. Snahou je porozumět zákonitostem, omezením, trendům a hranicím budoucnosti.
- Opírá se o výsledky poznání objektivních vědeckých disciplín ovlivňujících chování kolem nás a směrem k vysoce pravděpodobným budoucnostem.
- Z pohledu společenského vývoje: universálně uznávané hodnoty, cíle, prioritní problémy, preferované chování a společenské zákony.
- Z pohledu obchodu: predikovatelné trendy demokratického, technologického, ekonomického vývoje a dalších prvků konkurenčního a kooperujícího prostředí organizace.

MOŽNÁ (ALTERNATIVNÍ) BUDOUCNOST (THE POSSIBLE)

- Hovoříme o tzv. možné nebo-li alternativní budoucnosti.
- Jedná se o soubor jevů, trendů, událostí, okolností, které by mohly za určitých podmínek nastat.
- Ovlivněna divergujícími fyzickými procesy a myšlenkami.
- Obtížně predikovatelné procesy spojené s velkou mírou nejistoty (společenská volba, projevy svobodné lidské vůle, ...)
- Chování konkurentů na trhu, změny v prostředí.
- Jevy, události mající dopady na naši činnost, mohou změnit naši strategii, plány, aktivity.
- Vyžaduje kreativitu, představivost, přijímání rizika, soutěživost a experimentování.
- Snaha utvářet budoucnost!

ŽÁDOUCÍ BUDOUCNOST (THE PREFERABLE)

- Budoucnost, kterou si přejeme, aby nastala!
- Utváříme si (my lidé, jako inteligentní bytosti) preference v podobě vizí, cílů a plánů.
- Preference je možné upravovat (přizpůsobovat) vývoji prostředí. Prostředí je vysoce soutěživé.
- Preferované budoucnosti mohou nastat jen jako mix možných a pravděpodobných budoucností. Jedná se o kombinaci, u které **předpokládáme nejlepší výsledek!**
- Má normativní charakter, vychází z hodnot a jedná se o politiku.
- Chceme směřovat k budoucnosti, která je nejlepší pro nás, pro naši rodinu, společnost.

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

1. Identifikace klíčových oblastí a hybných sil změny, trendů a šoků,
2. Hodnocení prostředí,
3. Určení nejistot a jejich polarit (vyplývající hrozby a příležitosti),
4. Hodnocení nejistot,
5. Vytvoření rámce pro alternativní budoucnost,
6. Popis alternativních budoucností,
7. Komunikace a validace,
8. Identifikace a hodnocení dopadů,
9. Stanovení indikátorů změny,
10. Hodnocení platnosti a aktualizace.

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH OBLASTÍ A HYBNÝCH SIL ZMĚNY, TRENDŮ A ŠOKŮ

- Zarámování analýzy: příležitosti a hrozby dopadající na poslání organizace, cíle apod.
- Vymezení časového rámce, identifikace zainteresovaných stran.
- Stanovení oblastí nezbytných pro analýzu např. PESTLE, PESTLEM.
- Identifikace hybných sil změny (proměnné s potenciálem měnit budoucnost, není jednoznačná predikce jejich vývoje (závisí na dalších faktorech) např. cena ropy.
- Zpravidla jsou tyto síly generovány v minulosti, působí v současnosti a mají potenciál působit i v budoucnosti v modifikované podobě.
- Minulost ovlivňuje důsledky vyvíjejících se trendů na stát, společnost, organizace a jednotlivce (historická analýza trendů a hodnocení potenciálních dopadů). Dnešní rozhodnutí utvářejí budoucnost!!
- Příklady: dopad demografického vývoje na veřejné politiky, dopady environmentální politiky na energetickou bezpečnost, důsledky změny klimatu na bezpečnost, ...

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI HODNOCENÍ PROSTŘEDÍ

- Získávání a hodnocení informací o událostech, trendech, aktérech a vztahy mezi nimi.
- Smyslem ji získat poznatky o tom, jakým způsobem organizace nebo daná oblast veřejné politiky funguje a je ovlivňována vnějším prostředím.
- Hodnocení prostředí zahrnuje různé techniky:
 - Nepřímé pozorování: see and think outside the box,
 - Hodnocení podmínek: trendy, včasné varování, nově vznikající výzvy a příležitosti,
 - Hodnocení primárních a sekundárních informačních zdrojů,
 - Hodnocení organizace, problematiky, hlavní charakteristiky, implikace,
 - Sběr relevantních informací o problému – podpora informovaných rozhodnutí,
 - Identifikace důsledků trendů a událostí.

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI URČENÍ NEJISTOT A JEJICH POLARIT

- Identifikace nejistot (míra nejistoty a jejich možné důsledky)
- Stanovení polarit nejistoty: krajní příznivý a negativní důsledek

Některé příklady nejistot a jejich polarizace:

- Zajištění energie (nadbytek vs nedostatek)
- Technologický vývoj (rozvoj schopností vs proliferace a zneužití protivníkem)
- Globální změny prostředí (reakce vs proaktivní přístup);
- Tempo globalizace (urychlování vs zpomalování);
- Změny v rozdělení moci mezi mocnostmi (spolupráce vs soupeření));
- Dostupnost zdrojů (zajištěné dodávky vs přerušené dodávky);
- Distribuce bohatství (rovnoměrné vs nerovnoměrné);
- Proliferace zbraní (odzbrojení vs proliferace).

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI HODNOCENÍ NEJISTOT

Hodnocení nejistot: hodnocení a prioritizace klíčových hybných sil.

Hodnocen: dopad a míra nejistoty (pravděpodobnost projevu.

Dopad: – vysoký, střední, malý (schopnost ovlivnit budoucnost, dopad na rozhodovací kritéria, na hodnoty!)

Míra nejistoty: vysoká, střední, malá (nejistota spojená s projevem hybné síly)

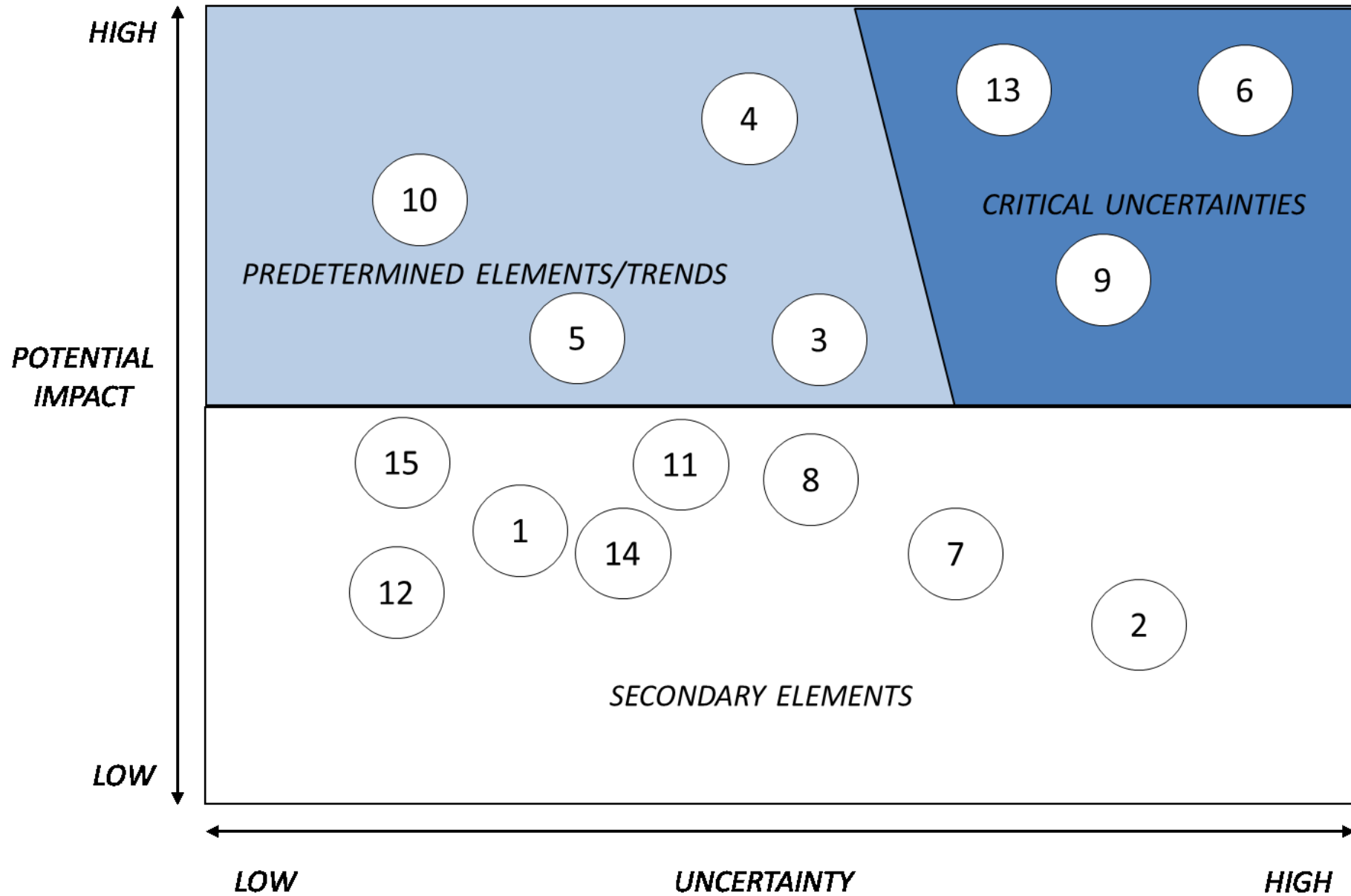
Síly sociální a politické povahy jsou spojeny zpravidla s vyšší mírou nejistoty ve srovnání s demografií, technologiemi apod.

Metody: expertní kvalitativní i kvantitativní hodnocení, workshopy,

Síly s vysokým dopadem a vysokou mírou nejistoty vytvářejí matici alternativních budoucností!

Trendy ohodnoceny z pohledu nejistoty a dopadů na stát, organizaci; vykazují jistotu a mají tendenci ovlivnit všechny budoucnosti (jde o intenzitu jejich vlivu na budoucnost)

JAKÝM VÝZVÁM BUDEME ČELIT?



POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

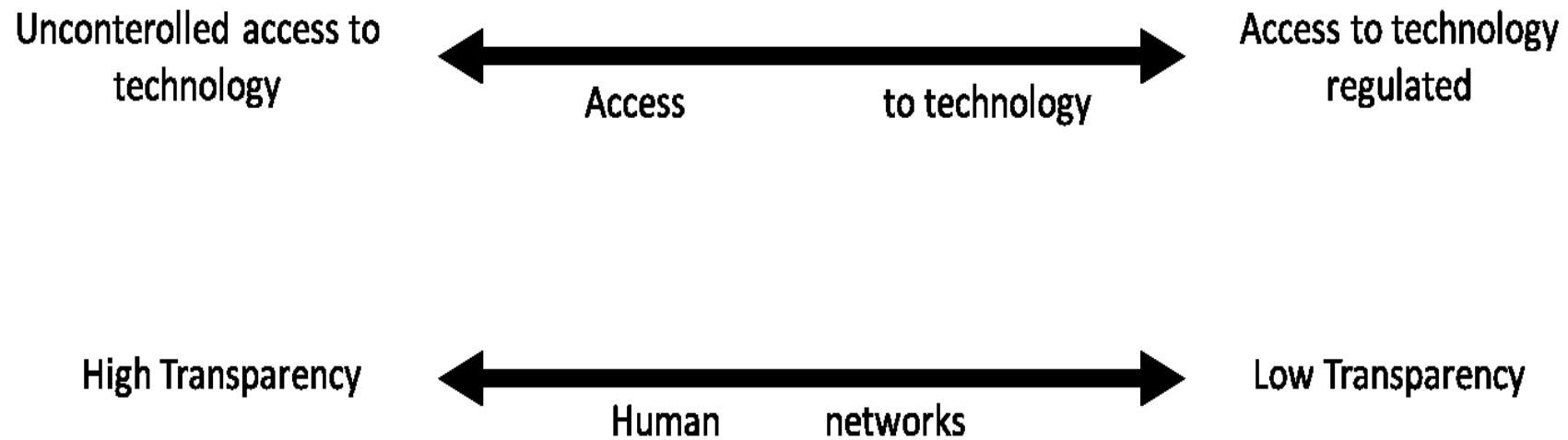
Vytvoření rámce pro alternativní budoucnost

- Základ alternativních budoucností je dán nejvýznamnější nejistotami s největším dopadem.
- Následně jsou ohodnoceny jejich krajní stavy (vytvářejí potenciál hrozby a nebo příležitosti)
- Vytvořena je matice alternativních budoucností (2x2 nebo 3x3 matice)
- Jednotlivé kvadranty vytvářejí rámec alternativních budoucností

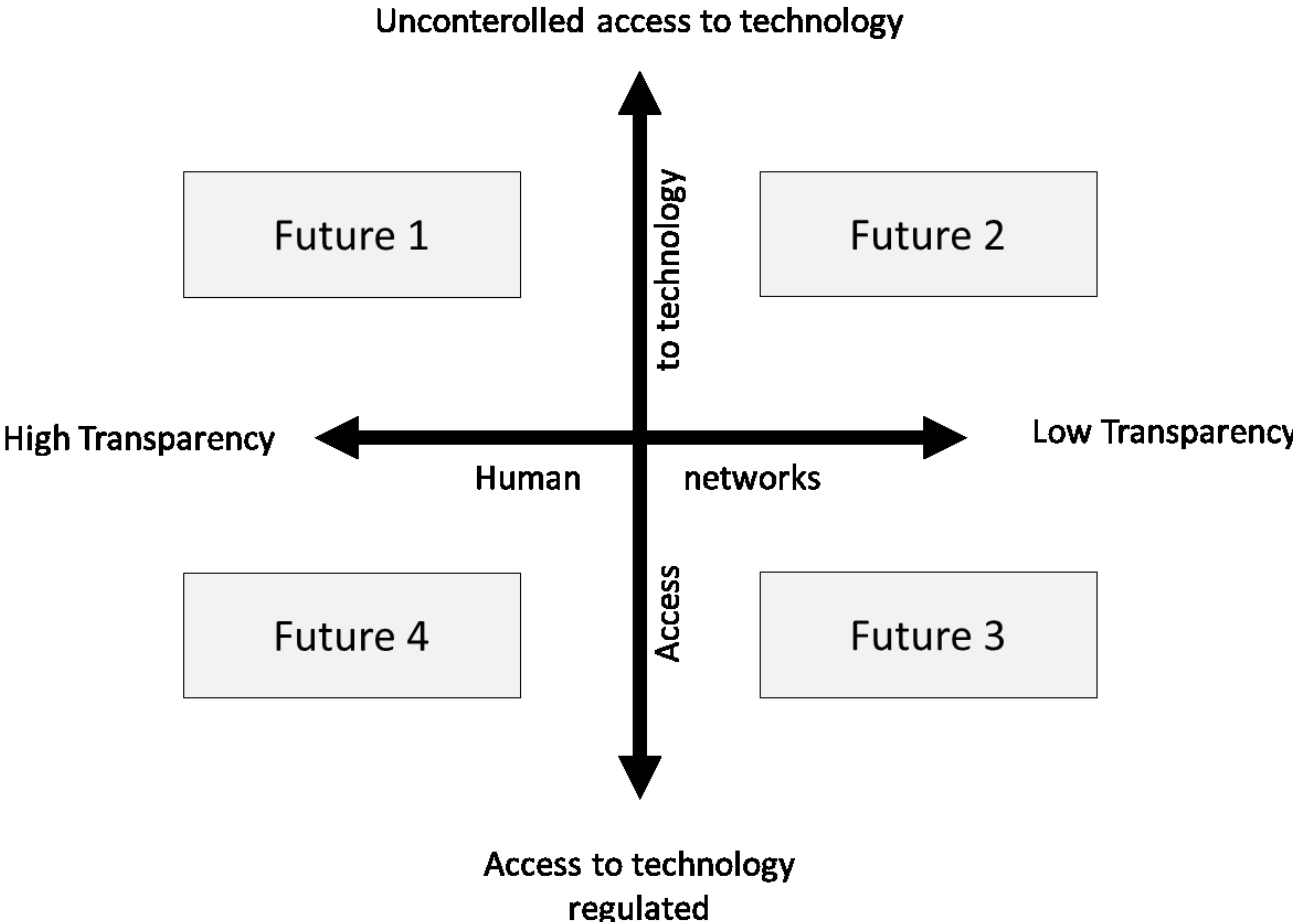
CRITICAL UNCERTAINTIES ASSESSMENT

JAKÉ MAJÍ TYTO VÝZVY IMPLIKACE?

HROZBY X PŘÍLEŽITOSTI



**JAKÉ SE BUDE VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ VYVÍJET?
JAKÉ JSOU ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI?**



POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

Popis alternativních budoucností

- Popsat budoucnosti po jednotlivých kvadrantech.
- Vytvořit sadu otázek, na které si chceme odpovědět.
- Promítnout jednotlivé trendy do popisu alternativních budoucnosti na základě jejich sílícího nebo slábnoucího vlivu.
- Pojmenovat alternativní budoucnosti vhodnými jmény – indikovat jejich charakter, hlavní rysy, měly by být úderné s vypovídající hodnotou pro zainteresované strany

JAKÉ SE BUDE VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ VYVÍJET?
JAKÉ JSOU ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI?



POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

Komunikace a validace,

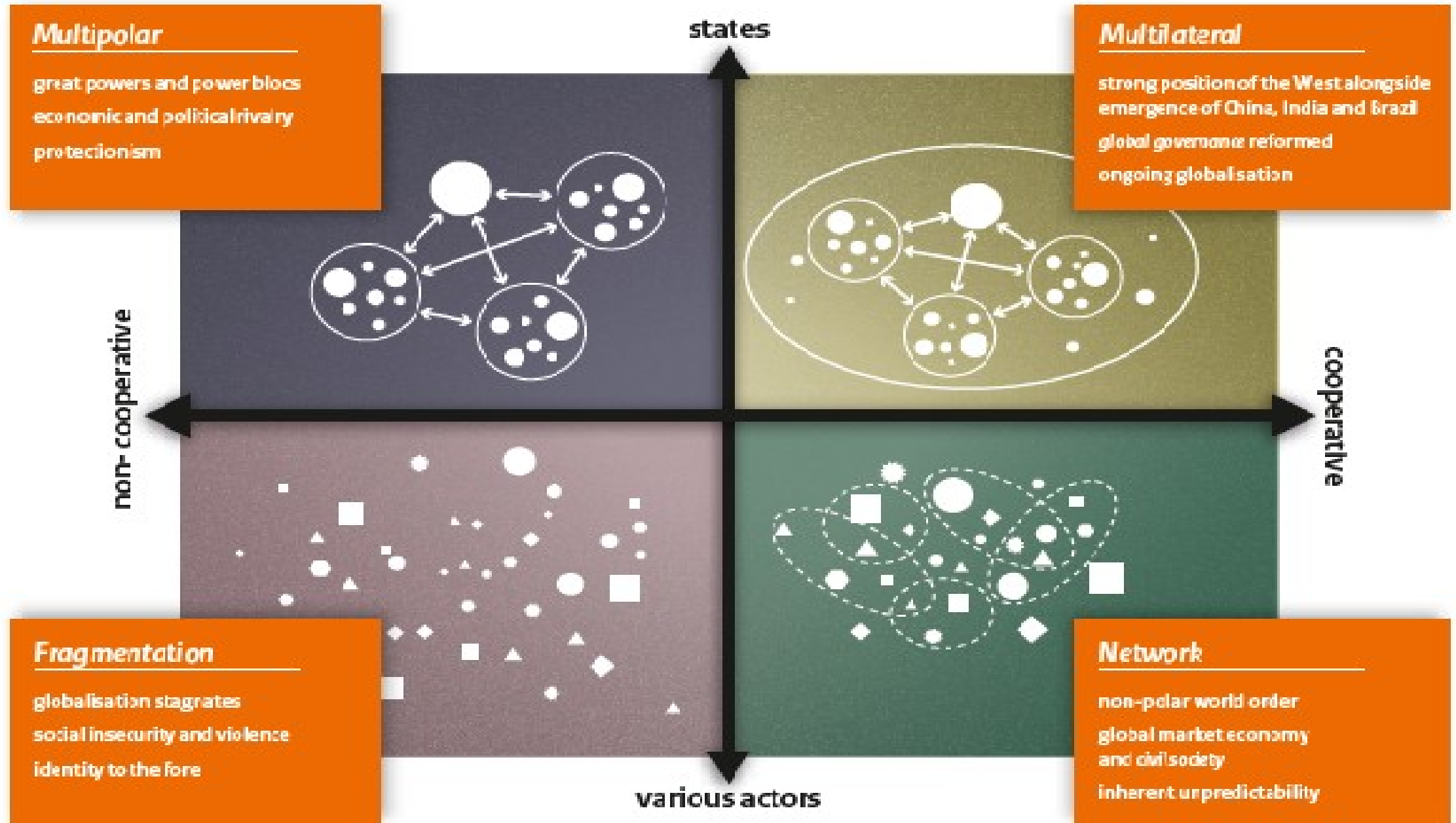
- Validace výsledku: red team poskytne zpětnou vazbu k výsledku analýzy
- Podrobit kritickému hodnocení základní předpoklady
- Upozornění na nevhodnou argumentaci nebo závěry
- Zviditelnit alternativní pohledy, které mohly být přehlédnuty nedoceněny
- Následné představení výsledků zainteresovaným stranám!
- Zpětná vazba: pravděpodobnost, relevantnost, vnitřní konzistence, nejasnosti, chybějící prvky analýzy, požadavky na úpravy
- Popis alternativních budoucností: stručný, jednoznačný obrázek, realismus, užitečné pro rozhodování

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

Identifikace a hodnocení dopadů

- Hodnocení implikací a formulování doporučení (policy options)
- Dopady na zájmy, poslání, vizi, strategické cíle a opatření, plány
- Jsou naše záměry stále relevantní? Je naše organizace relevantní?
- Co ke potřebné změnit, aby si udržela relevantnost a byla zdrojově udržitelná?
- Doporučení: reakce na alternativní budoucnost na hrozby, příležitosti, nejistoty a trendy!!
- Provázat příčiny s dopady: formulovat doporučení! – minimalizovat rizika, negativní dopady, maximalizovat příležitosti!
- Alternativní budoucnosti by měly měnit pohled na další postup řešení problému, otevřít prostor pro diskusi nad možnostmi řešení v dlouhodobé perspektivě, připravit rozhodovací kritéria a vnímat důsledky možných rozhodnutí – what if analysis

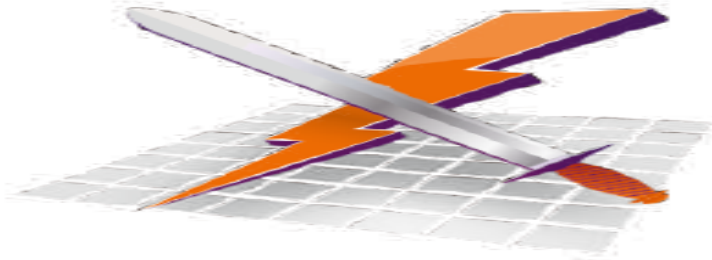
JAKÉ SE BUDE VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ VYVÍJET? JAKÉ JSOU ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI?





policy option **"STAYING SECURE"**

Main accent on protection



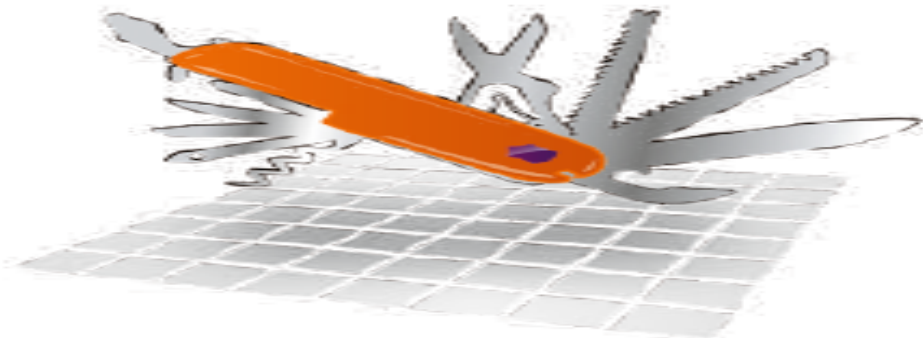
policy option **"SWIFT AND DECISIVE"**

Main accent on intervention



policy option **"BRINGING SECURITY"**

Main accent on stabilisation



policy option **"AGILE FORCE"**

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNÍ BUDOUCNOSTI

Stanovení indikátorů změny

- Alternativní budoucnosti definují stavy světa v dlouhodobé perspektivě.
- Stavy světa se od sebe odlišují a mohou se vyvíjet (jaká je pravděpodobnost, že se tak skutečně stane?)
- Je nezbytné naleznout tzv. indikátory změny (včasného varování) signalizující věrohodně směřování k vymezeným budoucnostem nebo odchylku od předpokládaného vývoje.
- Identifikátory musí mít vztah k popisu jednotlivých budoucností.
- Musí být součástí logiky vztahu mezi příčinou a důsledkem. Např. změna teploty planety vyvolává zhoršování životního prostředí.
- Otázka: Jaká informace, jaký parametr nám může signalizovat, že předpokládaná budoucnost skutečně nastává a nebo ne?

POSTUP TVORBY ALTERNATIVNI BUDOUCNOSTI

Hodnocení platnosti a aktualizace.

- Realita světa je dynamická a vyvíjí se.
- Alternativní budoucnosti vyžadují průběžné hodnocení a aktualizaci – udržení jejich relevantnosti pro formulování závěrů a doporučení.
- Hodnocení prostředí: neustále skenování vývojových tendencí (trendů, nejistot).
- Hodnocení indikátorů změny – jaký vývoj naznačují!!
- Stanovit časový úsek pro úpravu výsledků analýzy a přehodnocení souboru doporučení.
- Celý proces tvorby alternativních budoucností by měl být cyklický!

Např. navázán na politický cyklus, plánovací cyklus apod

ZÁVĚR

- Očekávej neočekávané, buď připraven jak na pravděpodobné, tak i méně pravděpodobné situace!
- Strategic foresight: analytický nástroj na podporu rozhodování v procesu strategického řízení.
- Alternativní budoucnost odvozena od hlavních hybných sil změny a hodnocení míry nejistoty a dopadů.
- Trendy se projevují ve všech budoucnostech, mají odlišnou intenzitu a tím i dopad.
- Doporučení pro formulování a exekuci veřejných politik - posílení jejich účinnosti v obtížně predikovatelném světě.
- Relevantnost vyžaduje neustálé monitorování prostředí, hodnocení a aktualizací alternativních pohledů na budoucnost.

ZADÁNÍ DO SEMINÁŘE: SEMINÁRNÍ PRÁCE STRATEGIC FORESIGHT

- Vypracovat seminární práci na zvolenou problémovou oblast v rozsahu cca 20 normostran – 36 000 znaků
- Ohodnocení max 18 bodů, minimálně 4 body.
- Úkol do 29.11.: kroky 1-5 postupu tvorby SFA
- Úkol do 6.12. : kroky 6 - 10 postupu tvorby SFA
- Text vložit do odevzdáren vždy nejpozději do 12,00 daného dne.
- Finální text seminární práce vložit do odevzdárny nejpozději **16.12.2021**
- V textu používat odkazový aparát, popsat přístup k řešení!
- Použít postup tvorby alternativních budoucností dle přednášky
- Inspirovat se příklady v přednášce

ZADÁNÍ DO SEMINÁŘE: SEMINÁRNÍ PRÁCE STRATEGIC FORESIGHT

- Analyzovat bezpečnostní prostředí ČR s výhledem roku 2030 (identifikovat klíčové nositele změny, ohodnotit jejich dopady a míru nejistoty) – východiskem BS ČR (kriticky přejímat) – **hodnocení 3 body**
- Hodnotový přístup: skupina 1 a 3 realismus, skupina 2 a 4 liberalismus
- Z nejvýznamnějších dvou nejistot vytvořit matici alternativních budoucností: **2 body**
- Vymezit, popsat a pojmenovat stavy světa pro formulování: **3 body**
- Posoudit dopady alternativních budoucností na jednotlivé politiky: **4 body**
- Formulovat soubor doporučení pro adaptaci těchto politik (udržení jejich relevantnosti a zajištění zdrojové udržitelnosti) – **hodnocení 4 body**
- Stanovení indikátorů změny: **2 body**

PŘÍPADOVÁ STUDIE č.1

STRATEGICKÉ ALTERNATIVY ROZVOJE
OZBROJENÝCH SIL ČR 2035

STRATEGICKÉ ALTERNATIVY ROZVOJE OZBROJENÝCH SIL ČR 2035

Vymezeno 7 strategických plánovacích předpokladů, u nichž není pravděpodobná významná odchylka od současného stavu v dlouhodobém časovém výhledu. Z pohledu tvorby scénářů představují **jistoty**.

Jedná se o následující předpoklady:

- bezpečnostní hrozby a trendy jejich vývoje **zhoršují podmínky**, ve kterých budou prosazovány bezpečnostní zájmy ČR a spojenců (nebezpečný a soupeřící svět), trvalá celospolečenská poptávka po kredibilních schopnostech;
 - **oslabování** vlivu a moci **Západu** (difúze moci, multipolární svět, reakce na vývoj ve světě převažuje možnosti ovlivňování jeho vývoje);
 - **globální bezpečnostní mechanismy** nabízejí pouze **omezené záruky** zajištění bezpečnosti (pokračující soupeření velmocí, chybějící politická vůle ke společnému řešení bezpečnostních problémů a konfliktů);
 - **nízká pravděpodobnost vzniku** přímé **vojenské konfrontace** mezi mocnostmi;
 - vysoká **zranitelnost vyspělého** a otevřeného **světa** (závislost na sítích, informacích, komunikaci a volném pohybu osob, kapitálu a zboží);
 - **ekonomický cyklus** spojený s tlakem na veřejné finance;
 - demografie **stárnoucího světa** s důsledky pro doplňování OS.
- Strategické analýzy CBVSS: Bezpečnostní prostředí 2017; Operační prostředí 2017; Technologický vývoj 2017. Dostupné z: <http://www.unob.cz/cbvss/Stranky/publikace.aspx>.

Hybné síly pro sestavení alternativních scénářů (nejistoty)

Hybná síla	Příležitost	Riziko
Politické priority a význam obranné politiky v politické agendě	Obranná politika je jednou z vládních priorit – důraz na plnění mezinárodních závazků, finanční stabilita, dlouhodobé plánování	Obranná politika stojí na okraji politického zájmu – mezinárodní závazky a plány nejsou důsledně realizovány, omezování výdajů
Politická vůle spojenců naplňovat závazky kolektivní obrany (tolerance „černých pasažérů“)	Společné hodnoty, soudržnost, důvěryhodné odstrašení a akceschopnost, nízká rizika spojená s obranyschopností země	Omezování důvěryhodného odstrašení a akceschopnosti, nárůst rizik spojených s obranyschopností země
Míra mezinárodní spolupráce a solidarity transatlantické komunity	Solidarita, společné projekty na rozvoj schopností / technologií, specializace	Národní řešení, izolacionismus, stagnace v rozvoji schopností
Technologický rozvoj	Rozvoj schopností, vytváření technologické dominance	Proliferace, posilování schopností protivníka

STRATEGICKÉ ALTERNATIVY ROZVOJE OZBROJENÝCH SIL ČR 2035

- Strategické alternativy rozvoje OS ČR v horizontu roku 2035 zohledňují strategické plánovací předpoklady (7 jistot) a hybné síly (4 nejistoty):
 - **Sdílené síly pro spolupracující svět** (růžový scénář);
 - **Kooperující síly pro současný svět** (pragmatický scénář);
 - **Suverénní síly pro fragmentovaný svět** (černý scénář).
- Strategické alternativy byly hodnoceny na základě kritérií: míra rizika pro zajištění obrany státu; charakter sil (globální - teritoriální působení); model sil (dobrovolnost); schopnosti a technologie (míra specializace a stupeň technologického vývoje); velikost sil; výdaje na obranu; průmysl (míra mezinárodní spolupráce) a rozhodovací autonomie (nadmárodní x národní úroveň rozhodování).

Sdílené síly pro spolupracující svět (Růžový scénář)

- Scénář je charakterizován výrazným prohloubením mezinárodní spolupráce včetně posílení strategické autonomie EU a věrohodností mechanismu kolektivní obrany a silné transatlantické vazby.
- Společný rozvoj schopností umožňuje udržovat početně menší, profesionální armádu. Schopnosti OS jsou sdílené, s určitou mírou specializace, modernizované a interoperabilní.
- To umožňuje nižší výdaje na obranu a zároveň jejich zefektivnění vedoucí k vyšší technologické vyspělosti. To je dále posíleno společným evropským trhem v oblasti obranných technologií.
- Existuje nízká míra rizika pro zajištění obrany země. Schopnost samostatně rozhodovat je však omezena ve prospěch nadnárodní úrovně.

Kooperující síly pro současný svět (Pragmatický scénář)

- Druhá podoba OS vychází z předpokladu, že zajištění obrany je primárně odpovědnost národního státu. Obranyschopnost ČR je nadále závislá na mechanismu kolektivní obrany. Spolupráce v rámci NATO je charakterizována větší nejistotou a nižší soudržností mezi USA a evropským pilířem.
- OS se připravují na možnou potřebu ubránit se po omezenou dobu vlastními silami. Důraz je kladen na rozvoj vyváženého souboru schopností se zaměřením na pozemní síly a jejich podporu. Rozvoj OS charakterizuje částečná specializace a snaha zvýšit interoperabilitu se spojenci. Schopnosti jsou jen částečně sdílené. Navzdory navýšení rozpočtu i podílu investic, zůstává technologický potenciál rozvoje OS nevyužit (rozvoj velkého souboru schopností).
- ČR si zachovává suverenitu v rozhodování o použití i rozvoji sil. Zároveň přijímá vyšší odpovědnost za zajištění vlastní obranyschopnosti. Prosazování životních a strategických zájmů země je spojeno s vyšší mírou rizika.

Suverénní síly pro fragmentovaný svět (Černý scénář)

- Třetí scénář je zakotven ve světě, který je stále více fragmentovaný. Vůle spojenců hledat společná řešení a dostát závazkům kolektivní obrany se snižuje.
- To však není dostatečně kompenzováno prohloubením společné obranné politiky v rámci EU. ČR musí rozvíjet schopnost samostatné obrany země. Navyšován je početní stav OS (za přechodu k částečné nebo úplné konskripci) a rozvíjeno je celé spektrum schopností.
- To společně s nízkou úrovní mezinárodní spolupráce v oblasti obranného průmyslu vede k technologické stagnaci.
- ČR je za tohoto nastavení autonomní v rozhodování o otázkách obrany. Rizika pro obranu vlastních zájmů jsou však vysoká.

HODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV – DOPORUČENÍ

- Hodnocení provedeno podle následujících kritérií: (1) Míra rizika pro zajištění obrany státu; (2) Charakter sil; (3) Model sil; (4) Schopnosti/Technologie; (5) Velikost sil; (6) Výdaje na obranu; (7) Modernizace; (8) Průmysl; (9) Rozhodovací autonomie.
- Z hodnocení jsou patrné odlišnosti jednotlivých strategických alternativ rozvoje OS ČR. Nejvyšší hodnotu pro zajištění obrany státu ve vztahu k nákladům poskytují síly, jejichž parametry budou postupně přizpůsobovány modelu OS ČR 1. V horizontu DV2035 však není pravděpodobné dosažení cílové podoby tohoto modelu. Limitujícím faktorem je tempo postupného posilování strategické autonomie EU jako komplementárního prvku akceschopného NATO.
- Nejnižší záruky a nejvyšší náklady na obranu země poskytuje model suverénních sil, které však nebudou moci dostatečně těžit z efektivní mezinárodní spolupráce. Model OS ČR 3 je vysoce rizikovou variantou z pohledu zajištění obrany státu.
- **Pro ČR je žádoucí směřovat obrannou politiku státu a dlouhodobý rozvoj OS směrem ke kooperativnímu modelu OS.** Ten umožňuje rozumnou vyváženost schopností, specializaci sil a posilování kvality (technologickou a personální). Jádrem takových OS budou komplexně podporované pozemní síly s vysokou mírou akceschopnosti a víceúčelovosti s možností jejich posílení (mobilizační a spojenecké síly).

HODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ALTERNATIV

	PODOBA OS ČR 1: „SDÍLENÉ“	PODOBA OS ČR 2: „KOOOPERATIVNÍ“	PODOBA OS ČR 3: „SUVERÉNNÍ“
Míra rizika pro zajištění obrany státu	Nízká míra rizika	Nízká / střední míra rizika	Střední / vysoká míra rizika
Charakter sil	Globální	Globální/Regionální	Regionální/Teritoriální
Model sil	Nadnárodní, Dobrovolné	Dobrovolné	Smíšené
Schopnosti/Technologie	Sdílené, Specializace/Inovace	Vyvážené/Modernizace	Plné spektrum/Stagnace
Velikost sil (podíl vojáků na obyvatelstvu)	Méně než 4/1000	4/1000	Více než 4/1000
Výdaje na obranu	Méně než 2 % HDP	2 % HDP	Více než 2 %
Průmysl	Společný evropský	Spolupracující národní	Spolupracující národní
Rozhodovací autonomie	Nadnárodní	Národní	Národní

SHRNUTÍ

- Na základě hodnocení jednotlivých strategických alternativ rozvoje OS se v dané situaci pro ČR jeví jako vhodné směřovat ke scénáři č. 2. Ten umožňuje rozumnou vyváženost schopností, specializaci sil a posilování kvality (technologickou a personální). Jádrem takových OS budou komplexně podporované pozemní síly s vysokou mírou akceschopnosti a víceúčelovosti s možností jejich posílení (mobilizační a spojenecké síly).
- V horizontu DV 2035 není pravděpodobné dosažení cílové podoby modelu OS ČR 1. Limitujícím faktorem je tempo postupného posilování strategické autonomie EU jako komplementárního prvku akceschopného NATO.
- Naopak model OS ČR 3 je spojen s nejnižšími zárukami a nejvyššími náklady na obranu země. Tento model nebude moci dostatečně těžit z efektivní mezinárodní spolupráce. Představuje vysoce rizikovou variantou z pohledu zajištění obrany státu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE č.2

SUDAN 2020

METHODOLOGY

The scenarios were created in a three-step process (the Shell scenario methodology):

1. First, the **time-setting horizon** had to be set. The year 2020 was chosen because it allows sufficiently differentiated futures to fully develop but is close enough to keep the scenarios relevant to today's policy planning. By the time the first traits of the scenarios have developed, these can be monitored and current policies potentially adjusted.
2. The second step was to identify which developments are very likely to happen ('probabilities') TRENDS, and which developments are uncertain ('uncertainties').
 - The **uncertainties** determine the differences between different scenarios
 - The **probabilities (trends)** determine what they have in common.
3. The third step was identifying key uncertainties that form the basis for the scenarios, followed by the actual designing of the scenarios.

The uncertainties and probabilities are equally important for the scenarios.

Wrong assumptions about the probabilities (trends, predetermined elements) may lead to criticism that the scenarios are unrealistic.

PROBABILITIES – TRENDS – OREDETERMINED ELEMENTS

- The country will still be landlocked and very likely still underdeveloped;
- Structural change will take time, beyond the scenarios' five-year horizon;
- It is very probable that infrastructure will still be very limited in five years' time;
- Given that it covers an area of 644,329 sq. km, roughly the size of France, and is lacking all aspects of physical infrastructure, large parts of the country will remain isolated and inaccessible for up to six months of the year (rainy season and poor road conditions).
- Water and sanitary infrastructure will remain very limited – currently 80% of the population has no access to a toilet – so diseases will likely continue to spread easily.
- Despite the country's vast untapped resources, economy will remain largely undeveloped, and will still depend on oil production and subsistence agriculture, while most consumer products will still need to be imported.
- Its population will remain very young. Currently over two-thirds are under the age of 30, and only 27% of the population aged 15 and above are literate. By 2020 the education rate might only have improved a little.

PROBABILITIES – TRENDS – PREDETERMINED ELEMENTS

- South Sudanese identify primarily on a tribal basis, the development of a national identity will still be relatively weak.
- Since it takes many years to build a functioning well-trained civil service, by 2020 core administrative structures and mechanisms of political representation may only be in their emerging stages, while the government may just be beginning to provide basic services to its population.
- It is unlikely that all wounds will be healed, posing challenges to national cohesion. Many of the traditional structures to control local violence have been broken down by the history of violent conflicts and may never be repaired.
- As governance and rule of law will still be absent in large parts of the country, it is likely that cattle raids and more localised conflicts will continue at many levels, and that weapons will continue to be used for selfprotection.
- The majority of the population is traumatised and easy to mobilise for violence, while power brokers are most familiar with exploiting and marginalising the governance system inherited from the Turco-Egyptian conquest.

SCÉNÁŘE – PŘÍPADOVÁ STUDIE SUDAN 2020

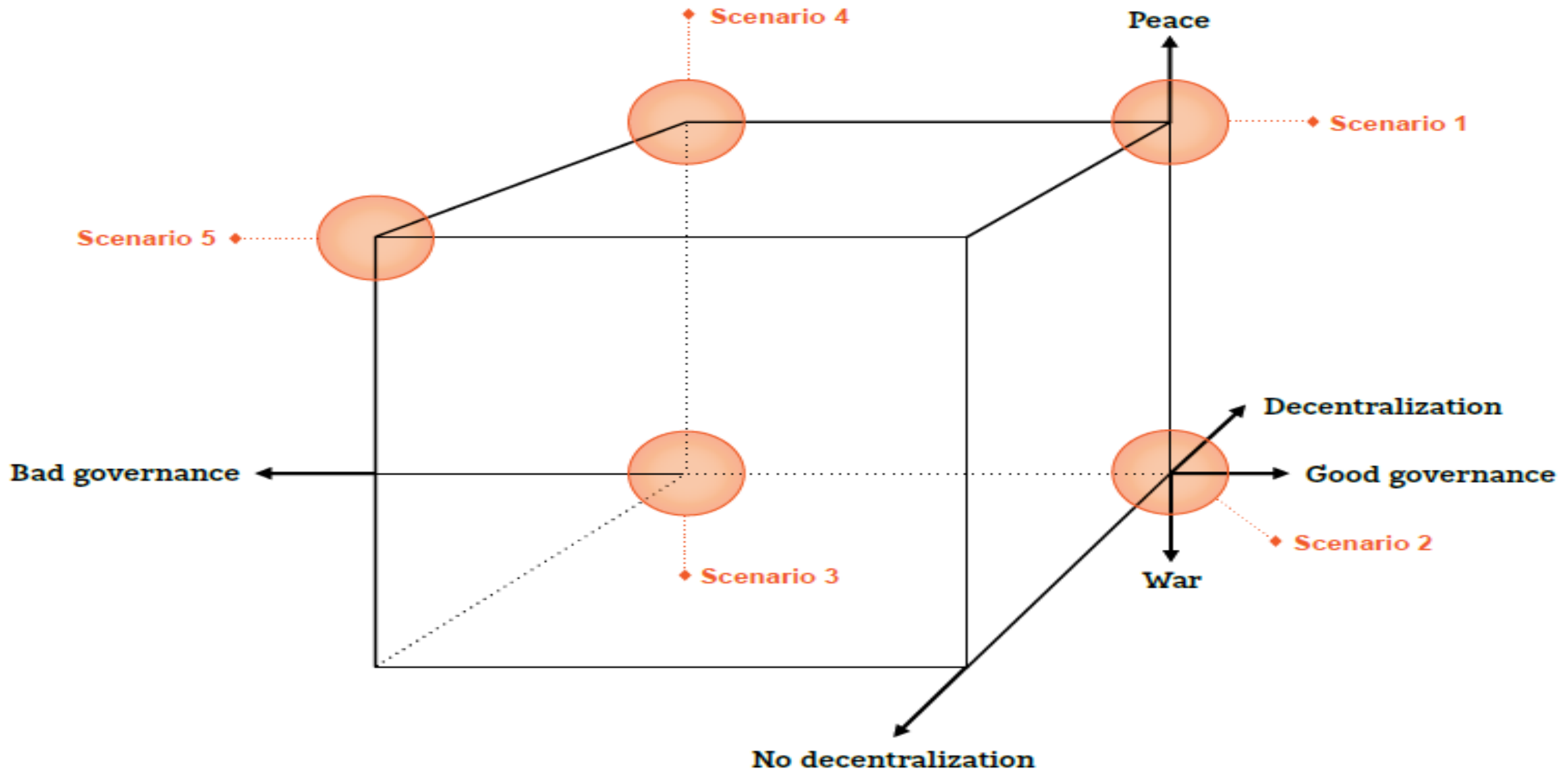
The scenarios are intended to give a picture of how South Sudan might look in 2020.

Future is determined by three key uncertainties:

1. Will life in South Sudan be dominated by **war** and armed political conflict or will there be predominantly **peace** – or at least the absence of large-scale armed political violence?
2. Will South Sudan make progress towards **good governance** or will the country face a further downturn towards **bad governance**?
3. Will governance in South Sudan be further **decentralised** (by design or violently) or will there be **no further decentralisation** and central governance is perhaps strengthened even further?

Figure 1:

Axis grid and scenarios South Sudan 2020



SCÉNÁŘE

United in diversity: The 2015 peace agreement holds and the peace process leads to a further decentralised federal system and better guarantees for good governance. The organisation of free and fair elections is one of the first steps in a long and difficult process towards sustainable peace.

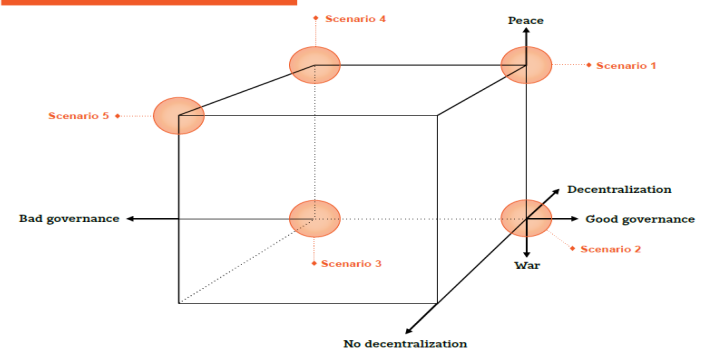
Divided leadership: After the opposition rejects the election results, its forces occupy part of the country, effectively splitting the country in two. The war stabilises along a frontline and consequently some of the improvements that had been made in good governance and development are maintained.

Fragmentation: After the peace agreement breaks down, slowly the government collapses and opposition groups fragment. South Sudan lacks any form of national governance system. Politics is local and about the highest price: life and security.

21 Kingdoms: After a bloody victory of the Sudan People's Liberation Movement in Opposition (SPLM-IO), South Sudan is divided into 21 states based on ethnic power divisions. Some states do reasonably well, while others face ethnic conflicts and autocracy.

Dictatorship: With the SPLM-IO reduced to a low-level insurgency, the Sudan People's Liberation Movement in Government (SPLM-IG) embraces anyone willing to return back to the party. The new 28 states do not lead to further decentralisation as the SPLM-IG leadership reduces the political space for any remaining opposition and dissent.

Figure 1:
Axis grid and scenarios South Sudan 2020



FRAGMENTED

21 KINGDOMS

UNITED IN DIVERSITY

Dictatorship

DIVIDED LEADERSHIP

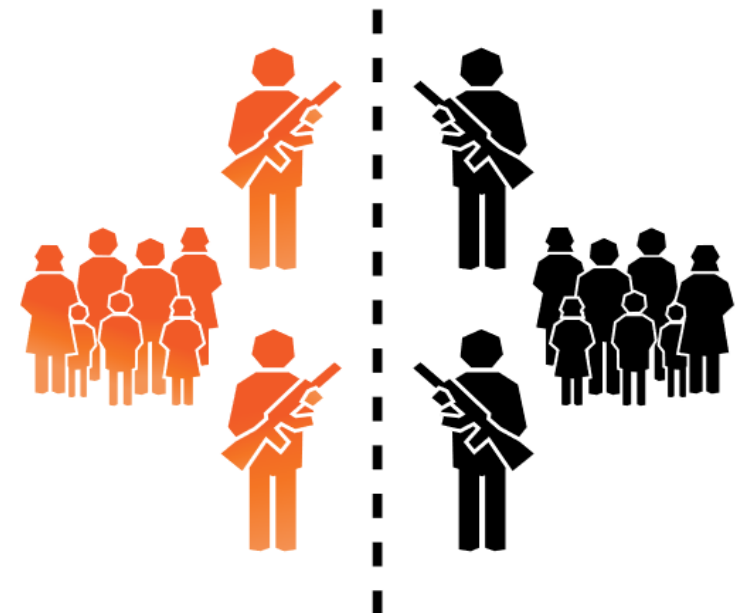
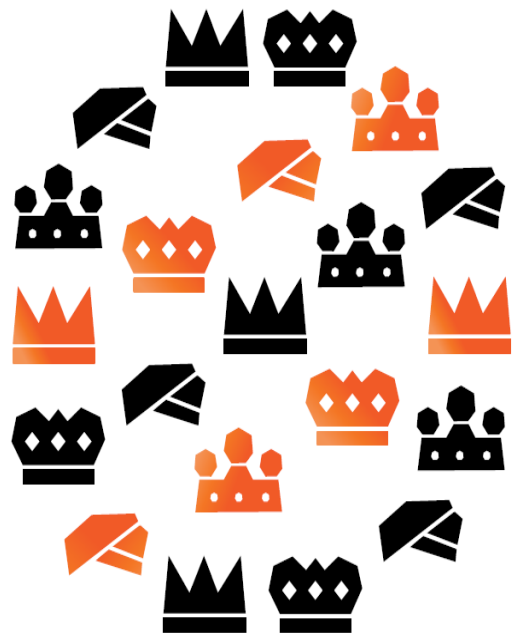
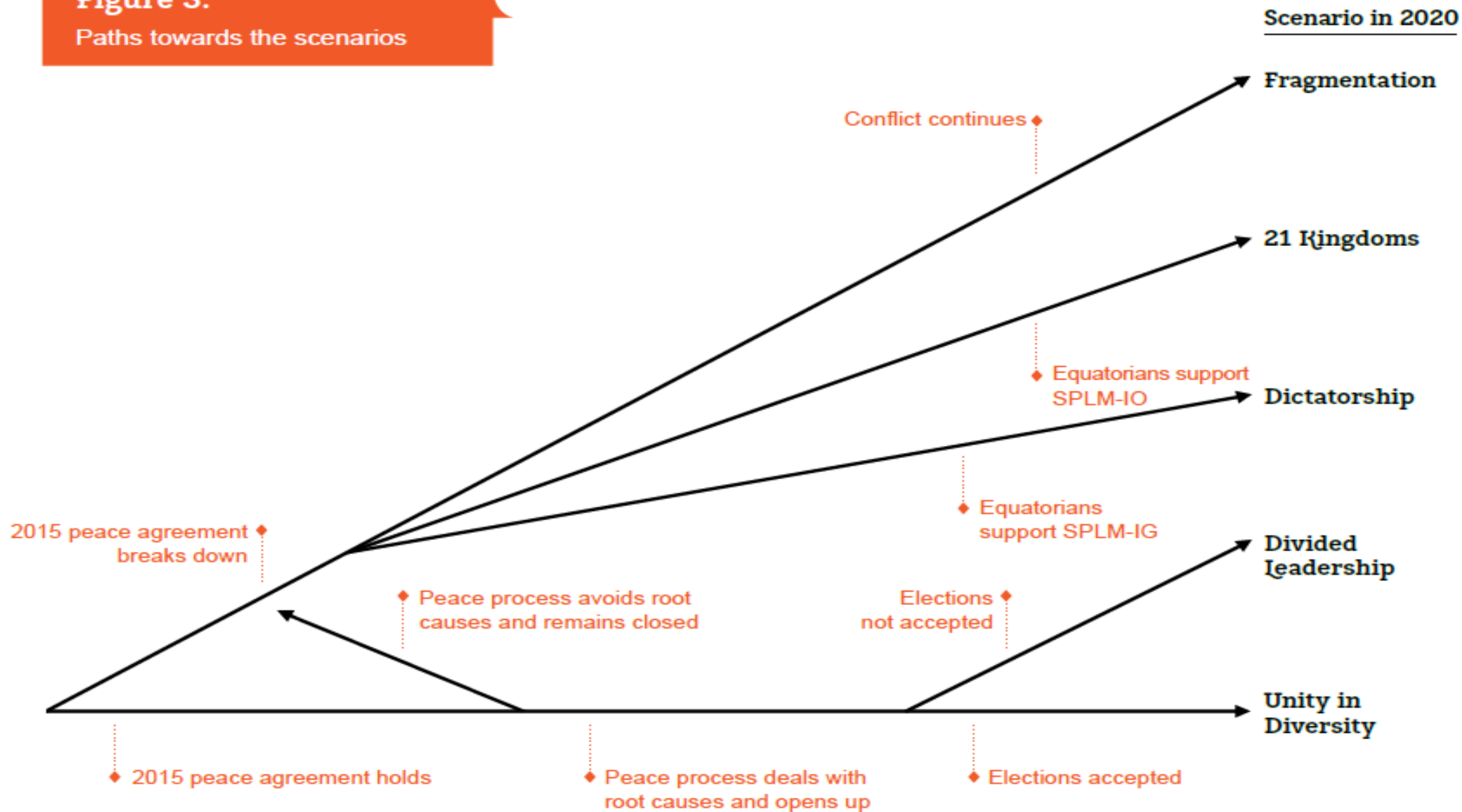


Figure 3:

Paths towards the scenarios



POLICY IMPLICATIONS

- (I) Policy implications to reach the most positive scenario: (1) actively guarantee the peace agreement; (2) end foreign military assistance; (3) continue mediation; (4) set conditions to keep the peace process on track; (5) support development and governance to ensure a peace dividend; (6) support local peace building initiatives to prevent local tensions from sparking conflicts on a national level; (7) demand and support multiparty democratisation, opening political space, good governance, rule of law and human rights, including beyond the transitional period; and (8) build civil society capacity.*
- (II) Policy implications to be best prepared for the worst: (1) start contingency-planning regarding: (a) humanitarian aid and assistance to internally displaced persons (IDPs) and refugees; (b) defending Protection of Civilians (POC) sites under attack; (c) humanitarian military intervention; and (d) potentially even a trusteeship. A truly forward-looking strategy of the international community and (inter)national civil society would invest in local peace building organisations and initiatives, as particularly in the Fragmentation scenario there will be a need for bottom-up processes!*