

# Deficity a možnosti strategického řízení v České republice.<sup>1</sup>

Martin Potůček, CESES UK FSV

<http://martinpotucek.cz>

<http://www.uni-konstanz.de/potucek/>

**Klíčová slova: STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ, VLÁDNUTÍ, VEŘEJNÁ SPRÁVA, ČESKÁ REPUBLIKA, VIZE**

## Souhrn

Príspevek vymezuje základní předpoklady uplatnění strategického řízení na centrální úrovni řízení. Konfrontuje je se skutečným vývojem české společnosti a státu po listopadu 1989 a identifikuje hlavní disproporce mezi nimi. Je zřejmé výrazné zaostávání země v dané oblasti. V závěru jsou specifikovány možnosti překonání tohoto stavu.

## Summary

The paper characterizes the prerequisites of strategic governance's implementation at the national level. It confronts them with the real development of the Czech state/society after November 1989, and identifies main discrepancies between the two. The country is apparently lagging behind in this field. At the end, the ways how to overcome this situation are specified.

## Úvodem

Tématu strategické dimenze řízení se – více či méně - dotýkaly všechny moje dosavadní příspěvky, předkládané k diskusi na konferencích Fakulty sociálních věd UK.

Na konferenci, konané v roce 1998, jsem se v prvním příspěvku (Jakou vizi pro český stát?) zabýval potřebou a možnostmi formulování ucelené vize pro český stát, v dalším (Povaha českého státu a výzvy doby) jsem - s odvoláním na příslušná doporučení Římského klubu, OSN a EU - upozornil na skutečnost, že posílení strategické dimenze řízení je organickou součástí potřebné (a opožděné) reformy české veřejné správy (Potůček (ed.) 1999).

Konference, pořádaná v roce 2000, zahrnuje i můj příspěvek Fungování státní správy na centrální úrovni: vybrané problémy (Potůček 2001), v němž se atrofie strategické dimenze řízení ocitla na prvním místě ve výčtu pěti problémů koncepčního řízení na úrovni centrálních orgánů státní správy.

Konečně na konferenci, která proběhla v roce 2002, jsem v referátu Umíme si vládnout? (Potůček 2002) podal analýzu způsobu, jímž se český stát vyrovnává s tvorbou politických a správních dokumentů strategické povahy, a upozornil jsem na převládající praxi preferující řešení operativních úloh na úkor koncepčních řešení.

Všechny předchozí příspěvky nabízejí výchozí konceptuální rámec analýzy, kterou nabízím v tomto příspěvku. Pokusím se v něm o souhrnnou rekapitulaci vývoje strategického řízení po

---

<sup>1</sup> Děkuji všem svým kolegům z CESES za všechny podněty, připomínky a podklady, které přispěly ke konečné podobě tohoto příspěvku. Můj dík patří především ing. Janu Příkrylovi, CSc., oponentovi tohoto příspěvku a řediteli sekretariátu Rady pro sociální a ekonomickou strategii vlády ČR v letech 1999-2000.

listopadu 1989. Nabídnu několik konkrétních příkladů ilustrujících úsilí a dosažené výsledky na tomto poli. Zaměřím se především na rozbor situace na centrální úrovni státní správy. Tuto reflexi zasadím do mezinárodních souvislostí (s poukazem na roli Evropské unie v dané oblasti a srovnáním situace u nás s vybranými dalšími zeměmi).

## 1. Základní předpoklady uplatnění strategického řízení

Rozborů podmínek uplatnění strategického řízení ve společenské praxi a doporučení, co změnit, aby se dosáhlo jeho zlepšení, je dnes k dispozici už celá řada – ať už jsou jejich autory odborníci či jde-li o závěry reprezentativních konferencí nebo dokumenty mezinárodních organizací. O posilování strategické dimenze řízení se v nich hovoří jako o vývojové nutnosti, nemají-li jednotlivé státy zabředávat stále hlouběji do bahna oportunismu a bezkonceptního každodenního politického lavírování – se všemi negativními důsledky pro obyvatelstvo a budoucí prosperitu daných zemí.

Opírám se o tři z mnoha těchto doporučení. Nejprve vybírám základní dokument o vládnutí, přijatý Evropskou unií v roce 2001. Dále uvedu vyjádření špičkového světového experta na danou problematiku, profesora Yehezkele Drora, které zaznělo na konferenci o kapacitách vládnutí ve střední a východní Evropě (Praha, prosinec 2003). Následují závěry z mezinárodní konference o národních vizích a strategiích, konané v Soulu v roce 2002. Na tomto základě navrhu sadu kritérií, vyjadřujících klíčové podmínky efektivního uplatnění strategického řízení v životě globálních společností.

Základní dokument, věnovaný vládnutí v kontextu Evropské unie (European governance 2001), klade důraz na identifikaci dlouhodobých cílů, na strategické plánování a hodnocení (*strategic planning and reporting*) a na zajištění koherence diferencovaných veřejných politik. Upozorňuje na význam konzultací s aktéry, kteří se budou podílet na jejich realizaci. Explicitně upozorňuje na význam průřezových politik EU, jako například zajišťování svobody, bezpečnosti a vlády práva (Tampere 1999) či Lisabonské strategie ekonomické a sociální obnovy (2000), doplněné o environmentální pilíř v Göteborgu (2001). Česká republika se zavázala sledovat cíle Lisabonské strategie zvyšování konkurenceschopnosti ekonomiky, zaměstnatelnosti a zaměstnanosti, podpory společnosti vědění, posilování sociální soudržnosti a ekologické odpovědnosti v roce 2002.

Další hlas patří špičkovému odborníku na tuto problematiku, profesoru Yehezkelu Drorovi. Zazněl na konferenci o kapacitách vládnutí ve střední a východní Evropě, která se konala v Praze v prosinci 2003. Podle jeho názoru (2004) je předpokladem úspěšného uplatnění strategické dimenze řízení v té či oné zemi

- i. existence politické vůle účinně se angažovat v ovlivňování budoucnosti
- ii. demokratické a stabilní soustředění politické moci – silná exekutiva<sup>2</sup>
- iii. osvícená veřejnost i elity, vědomé si významu strategických voleb orientovaných do budoucnosti
- iv. dostatečný tvořivý potenciál orientovaný na řešení hlavních problémů budoucnosti
- v. mimořádná schopnost realizovat nové a často obtížně uskutečnitelné politiky<sup>3</sup>
- vi. přesunutí operativních úkolů z centrální úrovně státní správy na jiné úrovně řízení, na trh či aktéry občanské společnosti
- vii. vybudování špičkového mozkového centra pro strategické řízení („strategického mozku“) na úrovni vlády.

<sup>2</sup> Dror poznamenává, že někdy jsou ke splnění této podmínky potřebné i ústavní reformy.

<sup>3</sup> Dror poznamenává, že k uskutečnění tohoto požadavku je často nutno sáhnout k reformě veřejné správy.

Nakonec bude vhodné seznámit se i se závěry z mezinárodní konference o národních vizích a strategiích, konané v Soulu v roce 2002 (Chung a Park (eds.) 2003, podrobně viz příloha tohoto příspěvku). I její účastníci se shodli na tom, že identifikace dlouhodobých cílů a potřebných strategií k jejich dosažení je potřebná právě tak jako účinná komunikace mezi hlavními aktéry navrhovaných strategií, usnadňující dosažení národního konsensu pro obtížná politická rozhodnutí.

Na základě těchto tří podnětů jsem dospěl k identifikaci sady kritérií, vyjadřujících optimální podmínky efektivního uplatnění strategického řízení v životě globálních společností.

**Tabulka 1: Optimální podmínky uplatnění strategického řízení**

Silná politická podpora strategickému řízení
Silná a stabilní vláda, nepřetížená řešením operativních úkolů a disponující administrativní kapacitou schopnou účinně realizovat strategická rozhodnutí
Občanská i odborná veřejnost jsou si vědomy významu strategického řízení a účastní se jej
Existence poznávacích kapacit orientovaných na zkoumání budoucnosti
Existence špičkového mozkového centra pro strategické řízení na úrovni vlády

U řídicích dokumentů strategické povahy k tomu přistupuje i potřeba precizně formulovat vizi, cíle, aktéry, dělbu odpovědnosti, zdroje, měřitelné výstupy a způsoby hodnocení a kontroly realizace. S přihlédnutím k takto identifikovaným podmínkám se nyní pokusím rekapitulovat, co se v naší zemi na poli strategického řízení skutečně odehrálo.

## 2. Vývoj v ČR po listopadu 1989<sup>4</sup>

Tvorba politických a správních dokumentů strategické povahy - po hektickém období let 1990 a 1991 - prakticky ustala v roce 1992. Pokud materiály tohoto charakteru sporadicky vznikaly i nadále, pak až do konce roku 1997 měly v zásadě pouze deklarativní, nezávazný charakter (Potůček 1997).

Výzkum procesu formování a realizace veřejné politiky v České republice po roce 1989, realizovaný na Fakultě sociálních věd UK,<sup>5</sup> proto mohl identifikovat kromě jiného i následující slabiny ve fungování české státní správy v tomto období:

- nedostatek času, soustředění, legislativních a intelektuálních kapacit na straně státního aparátu k řešení zásadních koncepčních otázek;
- nedostatek relevantních analytických informací na straně státní správy, jež by mohly napomoci k efektivnímu formování legislativního rámce a k alokaci finančních zdrojů tak, aby byly podpořeny slibné inovace a rozvoj.

Česká vláda, ustavená po volbách na jaře 1998, si uvědomila, že něco takového této zemi velmi scházelo, a začala vytvářet předpoklady pro posílení strategického způsobu uvažování a řízení a jeho zajištění dostatečným analytickým a prognostickým odborným zázemím. V roce 1999 ustavila Radu pro sociální a ekonomickou strategii (RASES). Šlo o pokus vytvořit pevnou organizační formu strategického řízení a koordinace sociálních a ekonomických procesů v české společnosti. Posláním RASES se stala podpora strategického řízení všude

<sup>4</sup> Čerpám zde mimo jiné i z Přílohy A publikace Putování (2003), na jejímž zpracování se autorsky podílel Ing. Jan Příkryl, CSc.

<sup>5</sup> Srovnej Potůček-Purkrábek-Háva a kol. (1995, 1996), Purkrábek a kol. (1996).

tam, kde má ve společnosti své funkční opodstatnění, v první řadě však na úrovni centrální státní správy.

Na zadání RASES byly zpracovány střednědobé koncepce jednotlivých resortů a posléze vznikly i dvě Střednědobé koncepce sociálního a ekonomického rozvoje ČR (2001, 2002), které vláda vzala na vědomí. Rada zorganizovala řadu pracovních seminářů, na nichž se diskutovala především ta témata sociálního a ekonomického rozvoje, která přesahují rámec působnosti jednotlivých orgánů státní správy.

RASES neměla od počátku charakter autoritativního vládního orgánu pro tvorbu celospolečenské strategie rozvoje, schopného tuto strategii koordinovat se strategiemi regionů, spolu s nimi ji realizovat a koncipovat odpovídající legislativu. Zformovala se jako pouhý odborný orgán vlády v oblasti společenských a ekonomických analýz, formulace dlouhodobých vizí rozvoje a průzkumu strategických dopadů přijímaných vládních rozhodnutí. Tím nabyla RASES od prvopočátku charakteru diskusního a studijního fóra s prakticky nulovou schopností reálně ovlivnit chování jednotlivých resortů, případně vznikajících krajů.

Vedle této slabiny ve formálním postavení RASES se jako druhá hlavní slabina ukázala velká širší záběru, v němž měla RASES působit – aniž na něj byla dostatečně připravena. Strategické řízení stálo a stále stojí před trojicí vzájemně propojených úkolů, z nichž ovšem každý vyžaduje různé metody řešení, různé institucionální a legislativní zastřešení a různé skupiny aktérů. Jde o tyto úkoly :

1. tvorba legislativních norem systému strategického řízení,
2. zpracovávání dlouhodobých vizí sociálně-ekonomického rozvoje české společnosti,
3. metodologické vedení a obsahová koordinace zpracování střednědobých koncepcí.

RASES se snažila působit ve všech uvedených směrech a o nutnosti koncentrace svého záběru se přesvědčovala cestou pokusu a omylu. Jako první odpadl první úkol: sekretariát RASES připravil pro vládu návrh věcného záměru zákona o strategickém plánování, vláda však označila tuto legislativní normu za předčasnou a práce na ní ustaly.

Pokud jde o druhý a třetí směr, RASES zprvu řešila ambiciózní záměr zpracovat tzv. Program sociálního a ekonomického rozvoje ČR, který by v sobě zahrnul jak dlouhodobou vizi/vize rozvoje české společnosti a od ní/nich odvozené rozvojové priority, tak zadání pro jednotlivá odvětví a regiony, podle nichž by se koordinovaly jejich vlastní koncepce. Z logiky věci se RASES zaměřila více na první vizionářskou část úkolu. Bohužel se tak dělo právě v době, kdy na jednotlivých resortech a krajích paralelně vrcholily práce na jejich vlastních strategiích a rozvojových programech. Při kapacitě, kterou RASES (i její sekretariát) disponovaly, bylo možné tento proces nanejvýš jen monitorovat, nikoli však do něj po metodické či obsahové stránce zasahovat.

Reakcí na tento vývoj, chápaný i velkou částí členů Rady jako nedobrý odklon od praxe řízení, byla nová definice poslání RASES, totiž právě na koordinaci střednědobých koncepcí. V této oblasti RASES vypracovala několik souhrnných zpráv o koncepčních představách resortů. Tyto zprávy byly poskytnuty ve formě informace vládě, pro resorty z nich však nevyplývaly žádné vážné úkoly. Hlavní důvod spočíval v tom, že v dané oblasti a v daném čase (od roku 2000) už RASES fakticky ujel vlak.

Nová orientace RASES na koordinaci střednědobých koncepcí v roce 2000 byla prováděna delegováním prací na Vizích rozvoje na nově vzniklé Centrum pro sociální a ekonomické strategie UK FSV (CESES), které ve spolupráci s RASES začalo rozvíjet systematický výzkum budoucnosti země. RASES sice zůstala zadavatelem úkolů pro CESES, faktická starost o formulaci strategických priorit rozvoje české společnosti však z agendy RASES prakticky vymizela. Po několika letech tak sice RASES nalezla svým kapacitním možnostem i legislativnímu postavení přiměřené (zúžené) poslání (monitorování prací na střednědobých koncepcích), bohužel však šlo o takovou volbu, na které nebylo možné budovat reálnou autoritu daného orgánu.

Třetím problémem RASES, který se táhl celou její historií, bylo (a to i přes podporu samotného premiéra) její nedostačující politické zaštitění. To se projevovalo především v tom, že RASES stála spíše na okraji zájmu činnosti vlády jako celku, ale i u svých vlastních předsedů.<sup>6</sup> Všechny tyto problémy se odrazily i ve vývoji personálního složení Rady. To bylo značně nestabilní: v průběhu let 1999 až 2001 došlo nejen k občasné přirozené obměně členů RASES, ale i k trojí revoluční redefinici celého jejího složení.

Po nástupu nové koaliční vlády v roce 2002 byla strategická orientace vlády dále redefinována explicitním přihlášením se ke konceptu udržitelného rozvoje. V roce 2003 byla RASES nakonec úplně zrušena a na jejím místě byla ustavena Rada vlády pro udržitelný rozvoj (RVUR). I když se ve statutu tohoto orgánu zachovalo několik prvků, předpokládajících jeho odpovědnost za rozvíjení strategické dimenze řízení, v praxi se její činnost omezila na přípravu jediného dokumentu – Strategie udržitelného rozvoje (viz dále). To dokumentovalo odklon této vlády od záměru předchozí vlády učinit strategické řízení integrální součástí rozhodovacích procesů. Jistou roli v tom sehrála i skutečnost, že na rozdíl od minulého volebního období nebyl předseda RASESu – a od roku 2003 předseda RVUR – členem nejsilnější koaliční strany ČSSD, nýbrž malé, navíc liberálně orientované koaliční strany – Unie svobody.<sup>7</sup>

Od svého vzniku v roce 2000 začalo Centrum pro sociální a ekonomické strategie při fakultě sociálních věd UK ve spolupráci se zmíněnou Radou rozvíjet systematický výzkum budoucnosti země. Od té doby zpracovalo řadu souhrnných zpráv (Vize 2001, Průvodce 2002, Putování 2003, Zpráva o lidském rozvoji. Česká republika 2003) i dílčích studií, navázalo řadu plodných kooperací doma i v zahraničí a udržovalo kontakt se stovkami odborníků. (podrobně viz webová stránka CESES <http://ceses.cuni.cz>). Především díky situaci, která se vyvinula kolem RASESu, se však spolupráce s vládou - kromě průběžného předávání zpracovaných studií - omezovala na pořádání seminářů vybraných odborníků se členy vlády na vybraná témata.<sup>8</sup> Několik seminářů na obdobná témata bylo uspořádáno i na půdě parlamentu České republiky.

Vznik RASES v roce 1999 a posléze CESES v roce 2000 byly motivovány snahou o založení do té doby absentující funkce centrální úrovně státní správy – strategického řízení a jeho vybavení relevantní poznatkovou bází v podobě systematicky zpracovávaných analytických a prognostických studií.

---

<sup>6</sup> Nejprve Pavla Mertlíka, posléze Miroslava Grégra.

<sup>7</sup> Petr Mareš, v té době předseda Unie svobody.

<sup>8</sup> Březen 2001, Koloděje: Vize rozvoje ČR do roku 2015; červenec 2003, Koloděje: Strategické volby pro ČR; březen 2004, Praha: Jak přistoupit k modernizaci země?; červen 2004, Praha: Konkurenční schopnost české ekonomiky. Jak přistupovat k podpoře její výkonnosti.

S odstupem několika let je zřejmé, že práce na strategiích i střednědobých výhledech tak, jak se rozvíjely od roku 1998, narazily na setrvačnost státního aparátu, který neměl dostatek věcných a metodických zkušeností s prognostickou a koncepční činností. Zpracovávané podklady často trpěly nepochopením smyslu těchto prací, souvislosti a návaznosti se hledaly za pochodu, což platilo jak pro spolupráci mezi různými útvary státní správy, tak mezi odborníky uplatňujícími spíše přístup běžný ve vědě a úředníky, navyklými na rutinní, spíše agendově pojaté rozhodovací procedury s krátkodobým horizontem. Existovaly ovšem resorty, které práce tohoto typu vítaly od samotného začátku, a také produkty jejich činnosti mívaly řádově vyšší kvalitu než v jiných případech. Lze rovněž říci, že práce na vizích a strategiích se setkaly s velkým porozuměním a pozitivním ohlasem u početné části vědecké obce, byť se soustavnější prognostická činnost rodila i tak obtížně a v bolestech.

### **Tři případové studie**

K nejzajímavějším příkladům praktického úsilí o uplatnění strategické dimenze řízení v životě České republiky patří proces tvorby a uplatnění Sociální doktríny ČR (2002), Společného memoranda o sociálním začleňování (2003) a na něj navazujícího Národního akčního plánu sociálního začleňování (2004) a nakonec i Strategie udržitelného rozvoje (Návrh SUR, 4. pracovní verze, 29.7. 2004). V prvním případě jde o iniciativu skupiny odborníků, zaštitěnou občanským sdružením Socioklub, ve druhém o materiály schválené vládou, v posledním případě se předpokládá jeho schválení vládou v upravené podobě v posunutém termínu na podzim 2004. Vezměme si tyto dokumenty - včetně způsobu, jakým se uplatňují nebo mohou uplatňovat v praxi - jako *pars pro toto* úrovně a celkové kultury strategického řízení v naší zemi.

#### **A. Sociální doktrína České republiky (2002)**

Souběžným úsilím představitelů občanského sektoru (Socioklub), legislativy (Senát Parlamentu ČR) a exekutivy (Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR) byla v roce 2000 nabídnuta k veřejné diskusi pracovní verze Sociální doktríny České republiky. V definitivním znění - po zahrnutí připomínek vzešlých z této diskuse - byla zveřejněna na počátku roku 2002 (Sociální doktrína 2002) a posléze projednána v tripartitě. Paragraf 3 článku III Koaliční smlouvy mezi ČSSD, KDU-ČSL a US-DEU z roku 2002 uvádí, že se smluvní strany zavazují tento dokument, vypracovaný skupinou specialistů, projednat jako dlouhodobě orientující vodítko tvorby a realizace sociální politiky. Ve skutečnosti však k tomu po dobu působení vlády premiéra Vladimíra Špidly v letech 2002 – 2004 nikdy nedošlo. Koaliční smlouva nové vlády, ustavené v srpnu 2004, se už o potřebě projednat tento dokument vůbec nezmiňuje, byť sociální otázky a přístup k jejich řešení patří k jádru jejich strategických voleb. Tím spíše, že jsou stále - a plným právem - v centru pozornosti samotných občanů.

#### **B. Společné memorandum o sociálním začleňování (2003) a navazující Národní akční plán sociálního začleňování (2004)**

##### **B1. Společné memorandum o sociálním začleňování (2003)**

Dokument na začátku podává charakteristiku ekonomického vývoje, vývoje trhu práce a sociální situace. Dále identifikuje klíčové výzvy – priority pro dosahování základního cíle, jímž je boj proti chudobě a sociálnímu vyloučení. V nejrozsáhlejší návrhové části dokument uvádí nutné podmínky pro realizaci těchto výzev. Zvláštní pozornost je poté věnována podpoře rovnosti mezi pohlavími, jsou uvedeny nejdůležitější statistické ukazatele užívané

státní a resortní statistikou; následuje pasáž věnovaná podpoře společných politik sociálního začleňování ze strukturálních fondů EU. Součástí dokumentu je i statistická příloha.

Z obsahového hlediska jde o kultivovaný dokument. Podíváme-li se však na jeho potenciál z hlediska praktického uplatnění v činnosti státní správy, narazíme okamžitě na závažné problémy.

Prvním z nich je skutečnost, že všechny věcně specifikované oddíly „návrhové“ čtvrté kapitoly, nazvané příznačně „Otázky pro politiku“, končí rutinním paragrafem „Co je třeba udělat“. Ten je však formulován zásadně v neosobní infinitivní podobě – „zavést..., zabezpečit..., pokračovat..., udržet..., oddělit..., brát v úvahu..., aniž by byl vymezen odpovědný subjekt (subjekty) či termín (termíny) realizace.

Společné memorandum se stalo výchozím podkladem pro zpracování konkrétnějšího a obsáhlejšího návazného dokumentu, Národního akčního plánu sociálního začleňování.

## **B2. Národní akční plán sociálního začleňování (2004)**

Hodnocený dokument představuje, vzato žánrově, směs pečlivě a přehledně zpracované výzkumné zprávy (kapitola 1. – Hlavní trendy a Statistická příloha), evidence všech přijatých a připravovaných politik, akčních plánů, strategií, programů a opatření vlády a dalších orgánů a zákonů, které přímo či nepřímo souvisejí s problematikou sociálního začleňování (kapitola 3. – Opatření k dosažení cílů a kapitola 4. – Institucionální zajištění) a pokusu o ucelené utřídění celého pole strategických úmyslů, cílů a cest jejich řešení (kapitola 2. – Strategický přístup). Kromě toho v materiálu nalezneme ještě zajímavou 5. kapitolu s příklady dobré praxe.

Z věcného hlediska dokumentu schází větší provázanost s vývojem hospodářství; s tím souvisí i absence představy o účinném způsobu koordinace a propojení Národního akčního plánu sociálního začleňování s hospodářskou strategií vlády. Překvapí také absence tematiky důchodové reformy, která je právem jedním z nejžhavějších vnitropolitických témat současnosti; ta se problematiky sociální soudržnosti bezprostředně dotýká především tam, kde půjde o hledání optimální míry mezigenerační solidarity.

Zde však chci uvedený dokument podrobit spíše metodologické analýze s užitím kritéria předpokladů jeho účinného uplatnění ve strategickém řízení.

Předností podkladu je poměrně úspěšná snaha o vyčerpávající výčet situací, které potenciálně nebo aktuálně ohrožují sociální soudržnost české společnosti. Velké problémy naopak vidím v samotném „Strategickém přístupu“ (kapitola 2.) a posléze i v neujasněnosti způsobu realizace a hodnocení plánu.

Rámec strategie, definovaný ve Společném memorandu, byl definován následujícími pěti cíli:

- Reagovat na pokračující strukturální změny, které vyvolávají změny na trhu práce a zvyšují nezaměstnanost, zejména strukturální a dlouhodobou, podporou vytváření nových a dlouhodobě udržitelných pracovních míst;
- Podporovat a povzbuzovat dlouhodobě nezaměstnané k návratu do zaměstnání a redukovat závislost na sociální ochraně;
- Podporovat odstranění podmínek vedoucích ke znevýhodnění ve vzdělávání skupin ohrožených sociálním vyloučením, definovat systém celoživotního učení zákonem a

vytvářet podmínky pro zajištění vazeb mezi vzdělávacím systémem a potřebami trhu práce;

- Přizpůsobit systémy sociální ochrany a zdravotní péče tak, aby lépe reagovaly na sociální změny, zejména na stárnutí populace;
- Zlepšit přístup k dostupnému a kvalitnímu bydlení.

Srovnáme-li uvedené cíle se strukturou druhé kapitoly – a s ní strukturálně shodné kapitoly třetí (Opatření k dosažení cílů), zjistíme, že velké části kapitoly 2.3. a 3.3. věnované zajištění potřebné úrovně minimálního příjmu, dopravní obslužnosti, rovného přístupu k právním službám – a celá kapitola 2.4. a 3.4. věnovaná prevenci sociálního vyloučení (zachování rodinné solidarity, prevence sociálně negativních jevů, prevence domácího násilí a E-začlenění) k nim nejsou přímo přiřaditelné.

Další slabinou podkladu jsou nejednou se vyskytující vágní formulace cílů (příklad: zachování rodinné solidarity – bydlení – zlepšení dostupnosti bydlení pro rodiny, s. 28) či inkonsistence paralelně stanovených cílů (příklad: zabezpečení bydlení pro všechny – odstranit ekonomické a legislativní překážky bránící vzniku funkčního trhu s byty, versus motivovat obce k předcházení územní segregace a vzniku enkláv sociálně slabých rodin, s. 25). Vůbec se nezmiňují o absenci indikátorů, které by mohly objektivizovat veřejnou kontrolu plnění cílů. To je chronicky se vyskytující slabina většiny strategických dokumentů české provenience.

Kapitola věnovaná institucionálnímu zajištění zmiňuje Lisabonský proces EU, popisuje samotný proces zpracování hodnoceného dokumentu a dále se formou příkladů z praxe zabývá problematikou mainstreamingu sociálního začleňování a gender mainstreamingu. Nabízí i výčet institucí, které se zúčastnily přípravy tohoto dokumentu.

Celková implementační kapacita Národního akčního plánu sociálního začleňování je na první pohled nasnadě: je velmi limitovaná.

Koordinačním orgánem pro realizaci strategie sociálního začleňování je meziresortní Komise pro sociální začleňování. Klíčový nedostatek institucionálního rámce pro realizaci dokumentu vyjadřuje i upřímné postesknutí autorů Společného memoranda o sociálním začleňování, že „...slabinou je neúčast ministerstva spravedlnosti a zejména ministerstva financí na práci (této) komise, což může snižovat rozsah a efektivitu navrhovaných opatření“ (Společné memorandum... 2004:41).

V kontextu zahájené reformy veřejných financí, usilující o snížení deficitů veřejných rozpočtů, a v atmosféře, v níž jsou mnoha komentátory a i některými analytiky sociální výdaje označovány paušálně jako něco zásadně kontraproduktivního, přežitého, brzdícího cestu ke zvýšení ekonomické konkurenceschopnosti, je toto postesknutí – spolu s neosobností a neurčitostí „otázek pro politiku“ – příznakem potenciální neúčinnosti obou dokumentů tváří v tvář konkurenčním strategiím, formulovaným s explicitním vymezením cílů, delegací odpovědnosti i vydělenými finančními zdroji.

### **C. Návrh Strategie udržitelného rozvoje (verze červenec 2004)**

Dokument, jehož zpracování zadala Rada vlády pro udržitelný rozvoj hned po svém vzniku v roce 2003, nabízí východiska a principy udržitelného rozvoje. Analytická část má spolu s charakteristikou jednotlivých součástí strategie shodné členění:



- Ekonomický pilíř
- Environmentální pilíř
- Sociální pilíř
- Věda, výzkum, vzdělání
- Evropský a mezinárodní kontext
- Správa věcí veřejných

Následuje část věnovaná návrhu monitoringu a aktualizace a financování. Příloha obsahuje soubor indikátorů udržitelného rozvoje (užší variantu).

Dokument je logicky strukturovaný a přehledný. Týká se to zejména analytických partií, které jsou strukturovány podle silných a slabých stránek, rizik a příležitostí ekonomického, sociálního a environmentálního pilíře; následuje mezinárodní srovnání a závěry se strategickými cíli dosahování rovnováhy mezi nimi. Popis stavu a hodnocení ve sféře vědy, evropské integrace a správy/vládnutí má ovšem spíše charakter obecných „výzev“, bez jejichž akceptace je pokus o harmonický vývoj v jednotlivých pilířích udržitelného rozvoje nemyslitelný.

Kriticky je třeba se vyjádřit především k návrhové části dokumentu. Ten zadává úkoly pouze vládě, a to ve velmi obecné poloze, která nenabízí mnoho inspirací pro určitější výběr priorit a způsobů a postupu jejich realizace. To je zásadní nedostatek tohoto dokumentu, neboť vláda sama nemůže zajistit udržitelný rozvoj bez dělné spoluúčasti a aktivní spolupráce dalších sociálních aktérů (podnikatelských svazů, odborů, střeškových organizací neziskového sektoru), aktivních vrstev občanské veřejnosti, odborníků a médií. Kapitola o monitoringu uvádí, že dokument bude vyhodnocován jednou za dva a aktualizován jednou za čtyři roky. Pasáž o financování konstatuje, že realizace samozřejmě vyvolá určité dopady do veřejných financí – nicméně že naprostá většina těchto dopadů by byla tak i tak vyvolána realizací jednotlivých sektorových strategií. Orientace na rovnováhu mezi třemi pilíři, předpokládají autoři dále, umožňuje očekávat spíše pozitivní ekonomické a finanční dopady, což však zároveň podle autorů „...nic nemění na situaci, že prakticky všechny sektorové strategie, politiky a programy indikují nedostatek finančních prostředků pro realizaci vytýčených cílů.“ (Návrh 2004:48)

Dokument v této podobě nelze považovat za nástroj řízení, který by poskytl relevantní koncepční a myšlenkový základ pro rozvoj naší země ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. Nejde o návrh strategie; spíše lze hovořit o popisu současného stavu, následovaném rychlým a jen nahrubo uspořádaným náčrtem obecných doporučení pro další směřování země. Dokument postrádá zázemí dílčích a podpůrných dokumentů, stejně jako „zkoušku ohněm“ skutečně efektivní veřejné diskuse, nezbytnou k hledání a nalézání širokého společenského konsensu a tedy následné podpory v realizaci přijatých strategických záměrů.

Tyto případové studie ilustrují, ale nevyčerpávají celou množinu dokumentů strategické povahy zpracovaných v období od roku 1998. V praxi se dobře uplatnil například v gesci Ministerstva pro místní rozvoj zpracovaný Národní rozvojový plán a od něj odvozené operační programy zaměřené na specifickou problematiku čerpání zdrojů ze strukturálních fondů Evropské unie.

### **3. Souhrnné hodnocení vývoje podmínek strategického řízení v ČR po roce 1989**

Nyní se pokusím použít navržená kritéria uplatnění strategického řízení v podobě pěti klíčových podmínek k charakteristice vývoje dané oblasti po listopadu 1989. K periodizaci

jsou nejvhodnější funkční období jednotlivých vlád (s tím, že první a druhé funkční období vlády Petra Pitharta slučuji a činnost vlády Josefa Tošovského na počátku roku 1998 vzhledem ke krátkosti jejího trvání pomíjím, i když v některých případech rozrušila bariéry vytvořené předchozí vládou a usnadnila tak cestu pro změny realizované až vládou Miloše Zemana).

**Tabulka 2: Charakteristika vývoje podmínek strategického řízení v ČR**

<b>Období/ premiér</b>	1990-1992 P. Pithart	1992-1997 V. Klaus	1998-2002 M. Zeman	2002-2004 Vl. Špidla
<b>Kritérium</b>				
Silná politická podpora strategickému řízení	Průměrná	Žádná	Nadprůměrná	Průměrná
Silná a stabilní vláda, nepřetížená řešením operativních úkolů a disponující administrativní kapacitou schopnou účinně realizovat strategická rozhodnutí	Vypracovány scénáře ekonomické a sociální reformy. Tlak operativy mimořádný	Stabilní vláda, odmítající strategické řízení. V činnosti vlády převažuje operativa	Politická vůle rehabilitovat strategické řízení vysoká. Naráží však na nízkou kompetenci a nepřipravenost centrální státní správy. Operativa stále dominuje	Premiérova podpora tvorby vizí a strategií oslabena nutností dosáhnout kompromisu v rámci koalice. Minimální parlamentní většina činí vládu slabou. Operativa stále dominuje
Občanská i odborná veřejnost jsou si vědomy si významu strategického řízení a účastní se jej	Neformální prostor pro ovlivnění strategických rozhodnutí vlády ze strany části odborné veřejnosti vysoký	Občanská veřejnost rezervovaná. Intelektuální elity ve věci významu strategického řízení rozpolcené	Občanská veřejnost rezervovaná. Intelektuální elity ve věci významu strategického řízení rozpolcené	V občanské veřejnosti roste zájem o účast. Intelektuální elity ve věci významu strategického řízení stále rozpolcené
Existence poznávacích kapacit orientovaných na zkoumání budoucnosti	Využíváno potenciálu prognostických zkušeností získaných ve Státním programu ekonomického výzkumu a v ČSAV (Prognostický ústav)	Dědictví prognostické kultury přežívá především v činnostech Občanské futurologické společnosti	Založeno CESES. Postupně se obnovují práce na různých řídicích dokumentech strategické povahy	Poznávací báze se dále rozvíjí, především pod tlakem nutnosti zpracovávat koncepční dokumenty v rámci přípravy na vstup do EU
Existence špičkového „mozkového centra“ pro strategické řízení na úrovni vlády	Ne	Ne	Ne	Ne

Je zřejmé, že snaha o zkvalitnění strategické dimenze řízení v naší zemi naráží na mnohé překážky ideologického, kulturního i institucionálního charakteru, na zaběhlé a měnícím se poměrům neodpovídající stereotypy myšlení i chování. Ani nadprůměrná politická podpora nebo zájem odborné a občanské veřejnosti o přípravu strategických řídicích dokumentů nedostačují, nejsou-li pro strategické řízení vytvořeny odpovídající kapacity na centrální úrovni státní správy.

Podané hodnocení vývoje strategického řízení v České republice od roku 1989 může svádět k závěru, že v podmínkách transformující se společnosti je úsilí o podporu strategické dimenze řízení donkichotským jednáním, předem odsouzeným k nezdaru. Nicméně nejen i v rámci Evropské unie mimořádně úspěšná Velká Británie, nýbrž i některé sousední postkomunistické země jsou na tom výrazně lépe než my (srovnej následující tabulku).

**Tabulka 3: Srovnání strategických útvarů na centrální úrovni státní správy – rok 2004**

Stát	Velká Británie	Maďarsko	Polsko	Česká republika
<b>Charakteristika</b>				
Název strategického útvaru	Strategické centrum předsedy vlády (Prime Minister's Strategy Unit)	Centrum strategických analýz (STRATEK - Stratégiai Elemző Központ)	Vládní centrum pro strategická studia (Rządowe Centrum Studiów Strategicznych)	Rada pro udržitelný rozvoj při vládě ČR
Další informace	<a href="http://www.strategy.gov.uk">www.strategy.gov.uk</a>	<a href="http://www.stratek.hu">www.stratek.hu</a>	<a href="http://www.rcss.gov.pl">www.rcss.gov.pl</a>	<a href="http://wtd.vlada.cz/vrk/vrk.htm">wtd.vlada.cz/vrk/vrk.htm</a>
Kdy ustaven	2002	1998	1997	2003
Poslání	Zlepšovat schopnost vlády při řešení strategických průřezových záležitostí a prosazovat inovace v návrzích politik a v plnění cílů vlády	Zajišťovat tvorbu a realizaci vládních strategií. Podílet se na tvorbě vládních politik v ekonomické a sociální oblasti a v integraci do EU.	Rozvíjet strategické programování a prognózování sociálního a ekonomického rozvoje země. Hodnotit důsledky regulací (Regulatory Impact Analysis).	Poradní orgán bez exekutivních pravomocí. Poslání: iniciovat, koncipovat, koordinovat, sledovat, vyhodnocovat a podporovat strategické dimenze v řízení státu. Navrhovat opatření ke sladění dlouhodobých záměrů a cílů se střednědobými a krátkodobými cíli a programy v souladu s principy udržitelného rozvoje.
Příklady výstupů	Strategický audit	Výstupy z konference „Progressive governance“ (leden 2004)	Dlouhodobé strategie regionálního rozvoje Polska a jeho sociálního a ekonomického rozvoje	Strategie udržitelného rozvoje (má být předložena ke schválení vládě v roce 2004)
Počet pracovníků	93	31	Několik desítek	2
Vliv na řízení země	Značný	Malý (především vzhledem	Omezený	Nepatrný

		k nejasné formulaci poslání)		
--	--	------------------------------	--	--

## Místo závěru – návrhy a doporučení pro veřejně politickou praxi

Nemá-li být ztraceno těžce vydobyté předpolí v podobě sítě pracovních kontaktů, návyků a vzniklého zájmu o zajišťování strategické dimenze řízení na centrální úrovni státní správy, bylo by třeba na Úřadu vlády ČR vytvořit dostačující kapacitu nutnou pro koordinaci a dalšího rozvíjení těchto prací. K tomu se otevírá příležitost v rámci již zahájené reformy ústřední státní správy.

Následuje výčet základních funkcí podpory a koordinace strategického řízení, příslušný takovému orgánu vlády (včetně jeho výkonného sekretariátu):

- Zadávání prací na souhrnných vizích a strategiích rozvoje země, jejich zveřejňování a podpora jejich uplatňování především v činnosti centrální státní správy;
- Příprava a kultivace metodiky tvorby a uplatnění střednědobých koncepcí resortů, koordinace jejich zpracování a uplatňování především v činnosti centrální státní správy;
- Tvorba podmínek pro zpracování a podíl na tvorbě a realizaci strategických programů a koncepčních materiálů meziresortního, nadresortního a nadregionálního charakteru podle zadání vlády;
- Příprava legislativních norem souvisejících se strategickou a koncepční činností;
- Hodnocení hlavních připravovaných politických rozhodnutí vlády v kontextu jejich možných dlouhodobých důsledků;
- Převzetí odpovědnosti za zpracování projektu přípravy a zajištění subsystému strategického řízení na centrální úrovni státní správy v průběhu její reformy tak, jak se to předpokládá v rámci nadcházející 3. etapy realizace reformy české veřejné správy.

Příznivou okolností pro pozitivní změny v dané oblasti představují trvalé nároky na rozvíjení strategické dimenze řízení ze strany Evropské unie, částečně i OSN a dalších vlivných aktérů na nadnárodní úrovni.

Pro faktickou proveditelnost by bylo v každém případě klíčové zaštitění tohoto projektu a orgánu politickou autoritou, a to jednak v podobě zřetelné a kontrolovatelné poptávky po jeho práci ze strany vlády, jednak v podobě jeho silného politického zajištění. Nutnou podmínkou úspěchu by jistě bylo i další rozvíjení jeho těsné spolupráce s výzkumnou základnou.

## Bibliografie

- Dror, Y.: Strategic Brain for Central Government. In: Potůček, M.(ed.): The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe. Bratislava, NISPAcee 2004.
- European governance. A White Paper. Brusel, Komise Evropských společenství 2001. COM(2001) 428 final.
- Chung, Chin-Seung and Park, Jin (eds.): National Visions and Strategies, KDI Schol of Public Policy and Management, OECD and World Bank, Seoul 2003.

Jackiewicz, I.: Strategic capacities at the Centre of Government. Institutional Changes and Dilemmas. The Case of Poland 1995-2003. Paper abstract, 12. NISPAcee conference, Vilnius, 13.-15.5. 2004

Koaliční smlouva. Praha, ČSSD, KDU-ČSL a US-DEU, 7.7. 2002.

Koaliční smlouva. Praha, ČSSD, KDU-ČSL a US-DEU, 2.8. 2004.

Mulgan, G., and Potůček, M.: Strategy in Government: the United Kingdom Experience. In: Potůček, M.(ed.): The Capacity to Govern in Central and Eastern Europe. Bratislava, NISPAcee 2004.

Národní akční plán sociálního začleňování na léta 2004-2006. Česká republika. Praha, MPSV ČR 2004. Dostupné též na <http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=5467>

Návrh Strategie udržitelného rozvoje České republiky. Pracovní materiál. Praha, Rada vlády pro udržitelný rozvoj, 29.7. 2004.

Potůček, M. - Purkrábek, M. - Háva, P. a kol.: Analýza událostí veřejné politiky v České republice. I. díl. Praha, Institut sociologických studií FSV UK 1995, řada Veřejná a sociální politika 2/1995.

Potůček, M. - Purkrábek, M. - Háva, P. a kol.: Analýza událostí veřejné politiky v České republice. II. díl. Praha, Institut sociologických studií FSV UK 1996, řada Veřejná a sociální politika 3/1996.

Potůček, M. (ed.): Česká společnost na konci tisíciletí I, II. Sborník z mezinárodní konference k 650. výročí založení Univerzity Karlovy. Praha, Karolinum 1999. Stati: Welcome address, I, s.15-16; Jakou vizi pro český stát? I, s. 53-62; Povaha českého státu a výzvy doby, II, s. 153-166. ISBN 80-7184-825-5

Potůček, M.: Fungování státní správy na centrální úrovni: vybrané problémy. In: Kabele, J. – Mlčoch, L. (eds.): Institucionalizace (ne)odpovědnosti: globální svět, evropská integrace a české zájmy. Díl 2. Praha, Karolinum 2001, s. 369-373. ISBN 80-246-0431-0.

Potůček, M.: Nejen trh. Role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti. Praha, Sociologické nakladatelství 1997. 188 s.

Potůček, M.: Priority Issues and Strategic Concepts of the Development of the Czech Republic. In: International Forum on National Visions and Strategies. Soul, KDI School of Public Policy and Management 2002. 503 p., pp. 199-235.

Potůček, M.: Volba společnosti: Havel versus Klaus. In: Co daly naše země Evropě a lidstvu. Praha, Evropský literární fond 2000, s. 186-196. ISBN 80-86316-10-6

Průvodce krajinou priorit pro Českou republiku, Praha, Gutenberg 2002.

Purkrábek, M. a kol.: Občan a veřejná politika. Praha, Fakulta sociálních věd UK 1996. 34s. + 6 příloh.

Putování českou budoucností. Praha, Gutenberg 2003.

Sociální doktrína České republiky. Sociální politika, 2002, č. 1-2. Dostupné též na <http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=872>

Společné memorandum o sociálním začleňování. Česká republika. Praha, MPSV a Evropská komise, Generální ředitelství pro zaměstnanost a sociální věci 2004.

Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku. 2000. Praha: Národní vzdělávací fond.

Střednědobá koncepce sociálního a ekonomického rozvoje. 2001. Praha: Rada vlády ČR pro sociální a ekonomickou strategii.

Střednědobá koncepce sociálního a ekonomického rozvoje. 2002. Praha: Rada vlády ČR pro sociální a ekonomickou strategii.

Vass, L.: The case of STRATEK: Development of an Organizational Unit at the Prime Minister's Office in Hungary for Enhancing Strategic Leadership. Paper abstract, 12. NISPAcee conference, Vilnius, 13.-15.5. 2004

Vize rozvoje České republiky od roku 2015. Praha, Gutenberg 2001.

Vyjádření k návrhu strategie udržitelného rozvoje České republiky, 4. verze. Praha, CESES 2004.

Zpráva o lidském rozvoji. Česká republika 2003. Praha, UNDP a Univerzita Karlova 2003.

Internetové adresy:

<http://www.strategy.gov.uk>

<http://www.rcss.gov.pl>

<http://www.stratek.hu>

<http://wtd.vlada.cz/vrk/vrk.htm>

<http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=872>

<http://www.mpsv.cz/scripts/clanek.asp?lg=1&id=5467>

## **Příloha: Závěry Mezinárodního fóra o národních vizích a strategiích**

20. – 22. května 2002

KDI School of Public Policy and Management (KDI, Škola veřejné politiky a managementu)

### Závěrečné shrnutí

Představitelé 17 zemí se sešli v KDI School of Public Policy and Management (KDI Škola veřejné politiky a managementu) a po tři dny diskutovali o svých národních vizích a strategiích. Forum bylo spolufinancováno Organizací pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) a Světovou bankou. Zúčastněné země tvoří rozličnou skupinu zahrnující rozvojové země s důchodem na hlavu menším než \$1000 ročně i nejrozvinutější země OECD. Pokud jde o ekonomické systémy zahrnovalo Forum ekonomiky se socialistickým trhem, bývalé socialistické nyní transformující se země ve střední Evropě, rozvíjející se ekonomiky a vyspělé země s rozsáhlým systémem sociálního státu. V mnoha zemích pokračuje rychlý populační růst, zatímco v jiných jejich populace během minulé dekády klesala.

I přes množství odlišností mezi jednotlivými zeměmi na Foru bylo možné pozorovat vysoký stupeň konvergence v jejich dlouhodobých cílech. Prvotní záměr je zlepšit kvalitu života občanů. Ekonomický růst je důležitým prostředkem pro dosažení tohoto cíle. V této souvislosti bylo klíčem udržitelného růstu identifikováno vytváření ekonomik založených na vědění. Prostřednictvím produkce a s využitím produktů, náročných na vědění, země doufají v dosažení rychlého růstu produktivity. Zvláštní důraz je kladen na rozvoj produktů pomocí informačních a komunikačních technologií (ICT).

Rychlý ekonomický růst však nezaručuje dosažení širokých sociálních cílů. Hlavní prioritou pro zúčastněné země je sestavení poctivé a spravedlivé společnosti, v níž jsou výsledky rozvoje náležitě rozděleny. Země přikládají velký význam udržitelnému rozvoji, který je žádoucí k dosažení ekonomického růstu takovým způsobem, který udržuje zdravé životní prostředí. Země také stanovily množství dalších sociálních a národních cílů, které ovlivňují kvalitu života.

Postup v dosahování těchto cílů, ať už ekonomických nebo sociálních, může být podporován ustavením dlouhodobých, obsáhlých vizí a strategií. S formulováním takových vizí souvisí institucionální rámec, který je nezbytný pro identifikaci politik, které jsou potřebné již nyní za účelem dosažení cílů v budoucnosti. Účast v takovém rámci by neměla být omezována vládou, ale měla by zahrnovat celé rozpětí společnosti včetně podnikatelského sektoru, pracovníků, spotřebitelů a ostatních nevládních organizací. Takový postup zajišťuje, že cíle a úsilí společnosti se odrazí v dlouhodobých vizích a zabrání centralistickému přístupu shora dolů. Vedle zlepšování kvality dlouhodobých vizí a strategií je v tomto procesu neodmyslitelná i komunikace, která může vytvořit národní konsensus pro obtížná politická rozhodnutí. Rozvoj tohoto konsensu může pomoci udržet nasměrování politik v dlouhém období, a to i přes změny v politickém vedení. Navíc toto pomůže ekonomickým subjektům provádět rozhodnutí na základě dobrých informací.

Nicméně takové dlouhodobé vize se liší od státního plánování známého z minulosti. Cílem je vytvořit informativní vizi, založenou na širokém konsensu, tržních silách, občanské společnosti a transparentní správě tak, aby bylo dosaženo ekonomické hospodárnosti a dosažení rozvojových cílů. Takový přístup by se měl zaměřit na vysílání vhodných signálů soukromému sektoru a definování přiměřené role státu a občanské společnosti.

Bylo identifikováno mnoho strategií k dosažení dlouhodobých vizí. Základní podmínkou je makroekonomická stabilita, která dále podporuje úspory, investice a vytváření pracovních míst. Rozumná monetární a fiskální politika je nezbytná k zajištění cenové stability a zamezení hluboké vnější nerovnováhy. Jednoduše řečeno, vhodná makroekonomická politika pomáhá dosahovat stabilní růst a snižuje zranitelnost před ekonomickou krizí. Takové politiky by měly být doprovázeny příslušnými institucemi a pobídkami, které zvyšují hospodárnost a transparentnost. V tomto ohledu by jednou z priorit měla být podpora obchodu prostřednictvím snižováním bariér v importu, čehož lze nejlépe dosáhnout mnohostrannými obchodními dohodami. Také regionální obchodní dohody mohou být efektivním nástrojem k redukci těchto bariér.

Důraz na vytváření ekonomik založených na vědění si vynucuje potřebu politiky rozvoje vědy a technologie. Prvním klíčem je lidský kapitál. Investice do vzdělání rozvinou schopnost shromažďovat vědění a efektivně ho využívat. Vzhledem k tempu technologických změn nemůže být vzdělání omezeno na formální vzdělávání ve školách, ale musí se zaměřit na rozvinutí příležitostí pro celoživotní učení. Druhou složkou je výzkum a vývoj, který podpoří rychlé rozšíření a efektivní využití nových technologií. Inovační systém je tak klíčovou determinantou rozvinutí ekonomiky založené na znalostech. Aktivity založené na vědění může podpořit také otevřený postoj k přílivu přímých zahraničních investic a transfery technologií.

Při vytváření dlouhodobých a komplexních vizí je třeba počítat s vysokou mírou nejistoty, která činí vytváření vhodných strategií velmi obtížným. Jednou z výzev, kterou lze kvantifikovat poněkud jednodušeji je stárnutí populace. Skoro všechny zúčastněné země musí čelit tomuto problému, ačkoli načasování a rychlost demografického přechodu se liší stát od státu. Jakkoli se strategie řešení stárnutí populace liší, je nezbytné se na něj připravit s předstihem.

Hlavním cílem společného setkání 17 zemí bylo poskytnout příležitost k vzájemnému učení. Za prvé, množství států vysvětlilo svůj rámec pro formulaci dlouhodobých strategií a zároveň přišlo s nápady, jak by tento proces mohl být vylepšen. Za druhé, účastníci identifikovali své dlouhodobé strategie a vize, což nabídlo užitečné srovnání pro ostatní, jak přistupovat k mnohočetným cílům. Celkově Forum nabídlo cennou příležitost ke zlepšení politického rozhodování formou identifikace dlouhodobých cílů a potřebných strategií k jejich dosažení. Poskytlo také příležitost k doložení takových zkušeností, které mohou pomoci jiným zemím, které čelí potřebě vytvořit svůj vlastní přístup k dlouhodobému rozvoji.

Představitelé 17 zemí doufají, že Forum, které nabízí jedinečnou příležitost ke sdílení a vytváření strategií k dosažení lepší budoucnosti pro všechny národy, by se mělo konat více než jedenkrát. Proto budou společně hledat možnosti pro organizaci druhého *Mezinárodního fóra o národních vizích a strategiích* v budoucnosti.

Originál: Summary Statement, In: Chung, Chin-Seung and Park, Jin (eds.): National Visions and Strategies, KDI Schol of Public Policy and Management, OECD and World Bank, Seoul 2002, s. XLIII-XLIV.