



***Projekt ClimAct Regions -
Program Interreg IVC***

**Příručky ke strategiím a
opatřením ke zmírnění
klimatické změny**

2012

OBSAH:

ÚVOD	3
PROJEKT CLIMACTREGIONS	3
ÚČEL PŘÍRUČKY	4
VÝZVY V OBLASTI BOJE PROTI ZMĚNĚ KLIMATU	4
PŘEHLED METODOLOGICKÉHO RÁMCE	6
OSVĚDČENÉ POSTUPY ZAMĚŘENÉ NA STRATEGIE A OPATŘENÍ KE ZMÍRNĚNÍ ZMĚNY KLIMATU	7
INICIAČNÍ FÁZE	14
PROKÁZÁNÍ DŮVODU OPATŘENÍ	14
DEFINICE A VYTVOŘENÍ RÁMCE PRO ŘÍZENÍ	18
ZAPOJENÍ KLÍČOVÝCH AKTÉRŮ	21
FÁZE ZPRACOVÁNÍ	23
DEFINICE AKČNÍHO PLÁNU	23
SCHVÁLENÍ STRATEGIE A AKČNÍHO PLÁNU	30
IMPLEMENTAČNÍ FÁZE	31
SPRÁVA IMPLEMENTAČNÍ FÁZE	31
ZAJIŠTĚNÍ PŘÍSTUPU KE ZDROJŮM	31
FÁZE HODNOCENÍ	33
DEFINICE CÍLŮ	33
VYTVOŘENÍ RÁMCE PRO MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ	35
PODPORA PRŮBĚŽNÉHO ZLEPŠOVÁNÍ POLITIKY KLIMATU A ENERGETICKÉ POLITIKY	36
PRŮŘEZOVÉ FAKTORY VEDOUcí K ÚSPĚCHU	38
ŘÍZENÍ	38
KOMUNIKACE	38
INOVACE, VÝZKUM A VÝVOJ	40
BIBLIOGRAFIE A DALŠÍ ČETBA	41

Úvod

Projekt ClimactRegions

► Cíle a výstupy

Hlavním úkolem projektu ClimactRegions je vytvoření kapacit v regionech a jejich větší zapojení v rámci evropských klimatických cílů. V rámci projektu byly identifikovány tři oblasti pro sdílení znalostí a zkušeností s cílem pomoci regionům zavést účinná opatření. Mezi ně patří:

- Pozorování a monitoring emisí skleníkových plynů
- Rozvoj regionálních strategií a opatření na zmírnění změny klimatu
- Implementace důležitých řídicích procesů

Cílem projektu je pro každou z těchto oblastí sestavit vzdělávací procesy pro výměnu zkušeností a osvědčených postupů, realizovaných v rámci partnerství i mimo něj.

Tohoto projektu se účastní 9 regionů a 1 mezinárodní asociace:

- ARE Liguria, Itálie
- Kent County Council, Velká Británie
- Maramures County Council
- Mediterranean Centre for environmental studies, Valencia, Španělsko
- The regional energy agency for Norrbotten, Nenet, Švédsko
- Nord-Pas de Calais regional council, Francie
- Rhônalpénergie-Environnement, Francie
- Rhône-Alpes Regional Council, Francie,
- Senate Department Berlin, Německo
- Zlínský kraj, Česká republika
- Fedarene: Federace regionálních energetických agentur se sídlem v Bruselu

Projekt umožní úspěšný přenos osvědčených postupů pro zlepšení regionální politiky změny klimatu, navýšení kapacity pracovních týmů v partnerských regionech a vytvoření sítě regionálních středisek sledování skleníkových plynů, jako stálou pracovní skupinu v rámci stávající sítě regionů a energetických agentur (FEDARENE).

Účel příručky

Účelem těchto pokynů je představit obecná doporučení pro definici strategií a opatření ke zmírnění změny klimatu, které byly vybrány z omezeného počtu osvědčených iniciativ zjištěných v rámci projektu ClimaRegions. Tento zdrojový dokument (příklady, identifikace problémů a otázek k řešení) by měl partnerským regionům poskytnout možnost definovat své vlastní strategie a akční plány. Příručka představuje a ilustruje některé klíčové prvky metodiky, které vedly nebo usnadnily úspěšnou realizaci vybraných nejlepších strategií a opatření.

V případě, že region bude mít zájem přenést a adaptovat některý z uvedených osvědčených postupů, budou potřeba další informace a analýza, která stanoví, jaké jsou konkrétní podmínky, možnosti a případné překážky pro implementaci podobné iniciativy v daném regionu. Řada faktorů (kulturní, organizační, ekonomické souvislosti atd.), ať už jasně identifikované či implicitní, může výrazně ovlivnit úspěch, rozsah, prováděcí mechanismy a přijetí projektu.

Doufáme, že inspirujeme regiony k zavedení vhodných a účinných řídicích procesů a ambiciózních opatření proti změně klimatu.

Tato příručka byla připravena francouzskou poradenskou firmou Energies Demain, za významného přispění partnerů projektu ClimaRegion.

Výzvy v oblasti boje proti změně klimatu

► Předpokládaná a zakotvená udržitelná budoucnost

Původ, vliv, rozsah a naléhavost změny klimatu vyžadují společný postup ve všech odvětvích lidské činnosti. Výzev a příležitostí je spousta:

- Rozvoj znalostí, pochopení příčin a důsledků klimatických jevů
- Budování povědomí o životním prostředí a posílení solidarity s tímto globálním fenoménem, který nemusí mít jasné negativní dopady na lokální úrovni
- Integrace striktních dlouhodobých cílů a lhůt v našich rozhodnutích a činech
- Vytváření a udržování debaty kolem vymezení vhodných cest k dosažení cílů v oblasti klimatu, s přihlédnutím k místním společenským potřebám, okolnostem a zdrojům
- Provádění strukturálních změn k dosažení nízkouhlíkových území
- Podpora změny v chování a započítání kulturního posunu

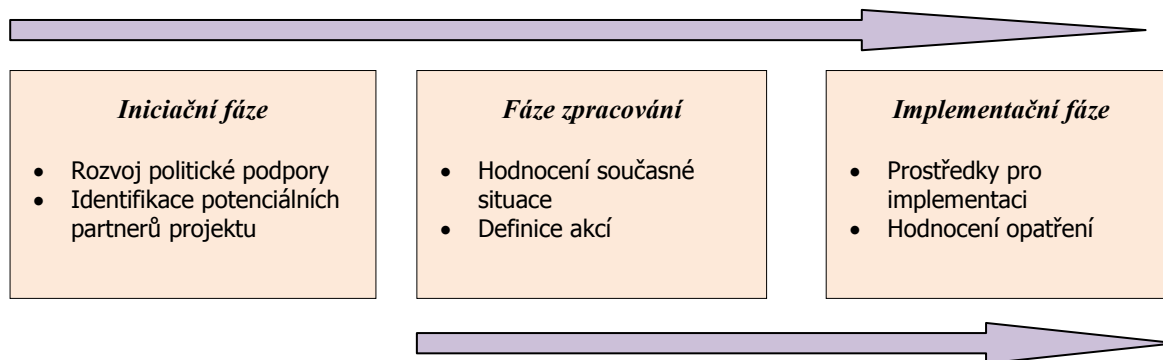
► Úloha místní samosprávy

Orgány samosprávy na lokální úrovni spolu s regiony hrají klíčovou roli při přijímání těchto výzev. Právě tyto orgány totiž přijímají strategická rozhodnutí o přidělování veřejných peněz, které výrazně přispívají k formování místních

území a realizace projektů s dlouhodobými účinky v mnoha oblastech, jako jsou energetika, doprava, odpadové hospodářství. Mají nejlepší znalosti místních souvislostí, zdrojů a potřeb, stejně jako očekávání obyvatel. Z tohoto důvodu mohou poskytnout potřebné podněty k zahájení projektu. Jedná se především o ty projekty, které nejsou nutně ziskové pro soukromé investory (program modernizace domácností ...), u nichž je nutné prokázat, že i přesto lze dosáhnout konkrétních výsledků. Boj proti změně klimatu je také příležitostí k posílení demokracie z hlediska podpory diskuzí na lokální úrovni popř. vyjednávání změn, které budou mít zásadní dopad na území a životní styl.

Přehled metodologického rámce

Řízení procesu



Hodnocení – přidělování zdrojů

Komunikace – budování kapacit

Osvědčené postupy zaměřené na strategie a opatření ke zmírnění změny klimatu

Země	Region (kraj)	Název	Typologie akce	Stručný popis	Časový harmonogram	Klíčové výsledky
Rakousko	Steiermark / Štýrsko	Plán ochrany klimatu - perspektiva 2020/2030	Celkové strategie	Akce si klade za úkol najít cesty pro vývoj v souladu s evropskými cíli pro roky 2020-2030 a předvídat možné ambicióznější cíle. Akční plán je definován tak, aby inicioval opatření v oblasti stavebnictví, dopravy, lesnictví, zemědělství, atd.	Od roku 2010	<ul style="list-style-type: none"> . Semináře se zainteresovanými stranami a konference o ochraně klimatu pro veřejnost . 26 balíčků a 200 opatření
Česká republika	Zlínský kraj	Koncepce	Celkové strategie	Hlavním cílem Koncepce snižování emisí a imisí ve Zlínském kraji (dále jen "Koncepce"), je neustálé snižování znečištění ovzduší ve Zlínském kraji s výhledy na roky 2010 a 2025. Koncepce se skládá ze šesti částí, které společně poskytují přehled o emisní situaci v oblasti, popis možných scénářů a rámec pro provádění koncepce na regionální a obecní úrovni.	Od roku 2004	<ul style="list-style-type: none"> . Zřízení Energetické agentury Zlínského kraje . 226 úspěšných projektů OZE a energeticky úsporných opatření připravených s podporou energetické agentury . geo-databáze na znečištění ovzduší, energie a emise skleníkových plynů
Dánsko	Kodaň	Kodaň - uhlíkově neutrální hlavní město 2025	Celkové strategie	Cílem klimatického plánu je ročně uspořit 500.000 tun CO ₂ do roku 2015 oproti roku 2005 v následujících oblastech: energie, domy, obyvatelstvo, rozvoj měst. Mezi další cíle patří Kodaň coby uhlíkově neutrální město do roku 2025, nejlepší město pro cyklisty, 85% vozidel patřících městu bude do roku 2015 jezdit na vodík	2010 - 2025	<ul style="list-style-type: none"> . V roce 2010 bylo zřízeno 34 z 50 iniciativ v rámci klimatického plánu. . Aliance "Green Growth Leaders" vznikla v roce 2010, jedná se o globální aliance měst, regionů, států a společností, které sdílejí vizi budování prosperujícího, zeleného hospodářství a společnosti

				<p>nebo elektřinu</p> <p>Oblasti zájmu jsou: Integrace "klimatu" v procesu zásobování energií (rozvoj biomasy), iniciativy v oblasti ekologičtější dopravy, iniciativy v oblasti energeticky šetrných budov, iniciativy obyvatel Kodaně v oblasti klimatu, klimatické iniciativy v oblasti plánování městského rozvoje, přizpůsobení se budoucím klimatickým iniciativám, průřezové iniciativy</p>		<p>. Kodaňské zelené účty</p>
Francie	Ile-de-France	"Ile-de-France Nové zdroje energie" (veřejné investiční společnosti - třetí strany)	Finanční mechanismus Technologíí šetrné k životnímu prostředí Modernizace bydlení	<p>Akce si klade za cíl zvýšit objem investic ve stavebnictví (modernizace, kompenzuje nedostatek soukromých iniciativ) a stimulovat investice do obnovitelných zdrojů energie (tepla a elektřiny) v rámci integrovaného přístupu. Pro motivaci a podporu vlastníků, kteří chtějí modernizovat, byla založena organizace. Ta poskytuje investice, nastaví smlouvy o energetické výkonnosti a zajišťuje třetí stranu pro investice. Majitel pak splácí organizaci, po částech nebo úplně, díky přínosům z úspor energie. Je podporována veřejná kontrola nad rozvojem obnovitelných zdrojů energie (zejména solární energie) - přínosy z prodeje elektrické energie proudí k regionu a místním orgánům místo k soukromým společnostem.</p>	Od roku 2010	<p>. studie proveditelnosti k vymezení právního statutu a poslání společnosti</p> <p>. definice a hlasování o regionálním (krajském) rozpočtu a zapojení dalších lokálních orgánů do projektu</p> <p>. Akcionářské dohody v souladu s definicí</p>
Francie	Region Nord-Pas de Calais	Bezúročná půjčka na	Finanční mechanismus	Partnerství veřejného a privátního sektoru (s bankami) bylo založeno k poskytování	Od roku 2006	<p>. partnerství s bankami a spolupráce se stavebními firmami,</p>

		zateplení (ISOLTO)	Modernizace bydlení	bezúročných půjček vlastníkům, kteří chtějí zlepšit energetickou účinnost svého majetku		energetickými společnostmi, atd. . Poskytnuto několik set půjček (méně, než se očekávalo)
Německo	Město Dormingen	Energy-Performance Contracting (EPC) pro uliční osvětlení v Dormagenu	Finanční mechanismus	Akce si klade za cíl modernizaci infrastruktury veřejného osvětlení a systému jeho řízení, aby se dosáhlo 30% úspory energie. Aby se zabránilo nákladné investici ze strany obce, akce je prováděna prostřednictvím smlouvy o energetické náročnosti. Spotřeba energie a snížení nákladů jsou garantovány společností energetických služeb (ESCO)	Od roku 2006	. Smlouvy o energetické náročnosti běží od roku 2008 . Byla dosažena 44% úspora energie, i když počáteční odhad byl ve výši 30% . Know-how pro další obce
Německo	Berlín	Berlin Impulse	Opatření zaměřená na změnu chování	Projekt se skládá z podpůrných akcí (zejména co se týče změn v chování cílových skupin - mladé lidi, pečovatelské domy) a přispět k dosažení cílů města snížit o 40% emise skleníkových plynů do roku 2020. Zaměřuje se na opatření, která nevyžadují investice.	Od roku 1995	. Původně 2-letý program, který však pokračuje už od roku 1995 . Club - Semináře s pedagogy životního prostředí, veletrhy "zelených" pracovních příležitostí . Školení v mateřských školách
Maďarsko	Region severní Maďarsko (44 vesnic a 4 menší města)	Program "1 vesnice - 1 MW"	Zelené technologie a ekonomika	Region podporuje využívání místních obnovitelných zdrojů (biomasa, vítr, slunce, teplo ze starých dolů, vodíku) pro výrobu energie a rozvoj inteligentních sítí tak, aby byly plně energeticky soběstačně z obnovitelných zdrojů. Tento vývoj obnovitelných zdrojů energie je kombinován s cílem vypořádat se s nezaměstnaností, zvláště v případě nedostatečně kvalifikovaných občanů. BÜKK-MAK LEADER projekt je zaměřen na	2010 - 2013	. 27 "energetických dvorů" ve vesnické komunitě se spoustou instalací provozů OZE . Vesnické bioplynové stanice s místními dodávkami . Další iniciativy v tomto rámci: vytvoření fotovoltaických střešních prvků, pružnějších než ostatní modely na trhu, vývoj velmi efektivních LED lamp, efektivnějších než ostatní na trhu.

				chudé vesnice a malá města za účelem vytvoření LEADER Společenství s programovou deklarací "1 obec - 1 MW".		
Itálie	Ligurie	European Energy Award (EEA ®)	Celkové strategie	EEA ® je energetická certifikace obcí s komplexním přístupem v 6 různých oblastech: plánování, budovy, dodavatelé, doprava, komunikace, organizace Region Ligurie představil EEA ® metodiky v Itálii v roce 2004 a podporoval zavádění procesu prostřednictvím Krajské energetické agentury (JSOU Ligurie), která poskytuje obcím technickou podporu a audit pro certifikační proces, je oficiálním správcem licence a je pověřena zlepšováním certifikačního systému a jeho adaptací na oblast evropského Středomoří (pomocí "Medeea" projekt).	Od roku 2003	<ul style="list-style-type: none"> . Testování a přizpůsobení metodiky pro Středomořské státy . založení energetického týmu . V letech 2004 až 2011 vstoupilo v Ligurii 20 obcí do EEA ® a 7 z nich bylo v letech 2007 až 2009 oceněno.
Portugalsko	Algarve	Micro-výrobní systémy (hlavně fotovoltaika) integrované v multi-obecním vodovodu a kanalizaci v Algarve	Technologie šetrné k životnímu prostředí	Cílem je využívání obnovitelných zdrojů energie, snižování emisí skleníkových plynů, což snižuje náklady. Výroba ekologicky čisté energie, který zahrnuje fotovoltaiku, vodní a větrnou energii, by mohla být použita k provozu odsolovacích jednotek (pomoc s nedostatkem vody).	Od roku 2008	<ul style="list-style-type: none"> . 55 fotovoltaických mikro-produkčních systémů bylo integrováno do stávajících zařízení obecního vodovodu a kanalizace (pro více obcí) . Doposud bylo ušetřeno 227 tun CO₂ . podobné akce provedeny i v dalších městských systémech
Španělsko	Barcelona	Barcelonské Solární	Technologie šetrné k	Cílem Barcelonského plánu pro solární energii je instalace 93.300 m ² solárních	Od roku 2000	<ul style="list-style-type: none"> . Založení sdružení občanské solární energie (soukromé

		nařízení	životnímu prostředí Právní nástroj	panelů. Nařízení si klade za cíl vytvořit právní rámec pro zavedení sluneční energie do nových budov (požadavky na stavební povolení).		společností a nevládní organizace) . Konzultace k návrhu vyhlášky . Ostatní katalánská a španělská města budou následovat . prokázání toho, že města mají v rukou tento typ nástroje
Španělsko	Valencia	Snížení spotřeby energie v semaforech (LED) v obcích regionu Valencie	Pouliční osvětlení	Akce byla schválena a implementována regionální radou. Cílem je zvýšit energetickou účinnost ve veřejném osvětlení a dosáhnout snížení nákladů na provoz a údržbu pro všechny obce v regionu.	2008-2011	. Pro montážní firmy a obce byly organizovány informační schůzky . nižší náklady pro města a obce
Švédsko	Region Umea	Udržitelná doprava v regionu Umea	Veřejná doprava	Dopravní systém zahrnuje: - Vývoj a testování alternativních způsobů dopravy v řídké obydlených oblastech (dle poptávky) - Rozvoj sdílení automobilů - Organizace akcí a aktivit (mezinárodní veletrhy, soutěže, aktivity pro zdraví a pohodu, cyklistické školy pro imigrantky, atd.) - Úspora 10.000 tun oxidu uhličitého za rok (nástroj pro hodnocení dopadů možností cestování, atd.) - 60% obyvatel regionu má kladný postoj k udržitelné dopravě. 30% nějak změnilo své chování.	2008 - 2011	. Zapojení univerzity k identifikaci problémů a výzev v oblasti realizace udržitelné dopravy v řídké obydlených oblastech . Organizace mnoha aktivit na zvyšování povědomí

Velká Británie	Eastleigh	CarbonFREE (uhlíkový fond pro snižování emisí v Eastleigh)	Finanční mechanismus Modernizace bydlení	Požadavek, aby developeři projektovali 10% tepla nebo elektrické energie z místních obnovitelných zdrojů, a pokud nechtějí nebo nejsou schopni to splnit, musí přispívat do fondu CarbonFREE částkou představující xL / t CO2 Fond 1: se používá k nabídce bezplatné izolace místních domů. Fond 2: bude použit k izolaci veřejných budov a pro financování instalace obnovitelných energetických zařízení, popřípadě i na další komunitní projekty v oblasti energetiky. Program nabízí firmám Korporátní Společenskou Odpovědnost (CSR), výměnou za příspěvek do fondu.	2008 - 2012	. Fond 1 plně implementován
Velká Británie	Gloucestershire	TARGET 2050 "Odpočet k budoucnosti s nízkými emisemi skleníkových plynů"	Celkové strategie	Tento komplexní program pro změnu klimatu se skládá z těchto cílových oblastí: - Společenství: Vzorový pracovní program s 23 domácnostmi s cílem zjistit, jak jednotlivé domácnosti mohou dosáhnout 60% snížení emisí CO ₂ . - Podnikání: služby (místní přehled, atd.), které podporují malé a střední podniky ve snižování dopadů na životní prostředí a jejich ohrožení z hlediska budoucích nákladů na energii - Společenství: modernizace veřejných budov	2007 - 2012	. Založení Nezávislého panelu změny klimatu . 600.000 liber k dispozici ve formě půjček
Velká Británie	Kirklees	Kirklees Warm Zone	Modernizace bydlení	Komplexní program k řešení energetické účinnosti domácností a změny klimatu ve	2007 - 2010	. Navštíveny všechny domy. Všechny vhodné domy dostaly

		(projekt zateplování domácností)		Velké Británii (cílovou skupinou jsou všechny domácnosti bez ohledu na příjmovou situaci)		<p>zdarma izolaci podkroví a dutých stěn</p> <ul style="list-style-type: none"> . Rada se měsíčně scházela s dodavatelem izolací za účelem sledování postupu a plánování . Všichni obyvatelé, kteří obdrželi podporu z Warm Zone byli požádáni o vyplnění dotazníku spokojenosti . Celkový ekonomický dopad, je hodnocena £80m jako kombinace přímého financování, tvorby pracovních míst, úspory paliva domácností a vyšší příjem výhod.
Velká Británie	Londýn	Projekt půjčovny kol v Londýně směřující k "Cyklistické revoluci".		Cílem je zvýšit o 400% počet cyklistů v Londýně do roku 2025		<ul style="list-style-type: none"> . Po jednom roce fungování projektu cyklo-půjčoven v roce 2011 registrováno 105.000 uživatelů . Podpůrné činnosti, jako jsou cyklistické tréninky, cyklo-kavárny, atp. . Organizace konzultací v oblasti dopravní strategie s více než 5500 vstupy . 11.000 členů kampaně Jízda na kole v Londýně

Iniciační fáze

Iniciační fáze připraví cestu pro úspěšnou definici a implementaci strategie a akčního plánu. Mezi cíle této fáze patří:

- Charakterizace regionální situace týkající se změny klimatu a identifikace problémů a příležitostí k určení priorit pro další činnost
- Definice a nastavení celkové struktury řízení projektu na politické, výkonné a operační úrovni
- Nástin celkové definice procesu a časového rámce pro návrh strategie a akčního plánu
- Identifikace a zapojení klíčových hráčů
- Vystavět strategii a akční plán v souladu s dostupnými výzvami a zdroji, a naplánovat jejich poskytování

Prokázání důvodu opatření

► Identifikace potřeb

Výchozím bodem celého procesu je jasná identifikace potřeb a problémů, kterými by se strategie měla zabývat. Proces může být zahájen tak, že jej vyhlásí Regionální rada v rámci svých zákonných povinností, nebo může být součástí regionálního programu, popřípadě z iniciativy několika jednotlivců. Vzhledem k tomu, že zahájení strategie nebo akčního plánu se často opírá o několik klíčových lidí, je důležité znát jejich zájmy, motivace, cíle (a propojení s politickým programem). Objasnění ovladačů, které spouští proces bude mít vliv na ambice a strukturu řízení.

Rovněž pomůže definovat přípravné práce, které je třeba provést, jako jsou všeobecné posouzení dostupných zdrojů a nedostatků (např. mezery ve znalostech a nutné další znalosti k sestavení projektu). Je důležité, aby byla iniciační myšlenka rychle podpořena jasnou představou o realizovatelnosti projektu a prostředí, ve kterém osoby nebo skupiny zahajující akci pracují.

► Hodnocení současné situace

K vybudování solidních základů pro další činnost je vhodné provést předběžné studie a analýzy uvažovaných problémů. To znamená, shromažďování podkladů, zjišťování faktů a hodnot pro udržitelnost akce a prosazení projektu.

Posouzení současné situace je multi-dimenzionální proces a může tak zahrnovat následující aspekty:

- Regionální situace z hlediska spotřeby energie, výroby energie z obnovitelných zdrojů, emise skleníkových plynů z různých odvětví souvisejících s činností úřadu
- Výzvy, prioritní oblasti a příležitosti k posílení ochrany klimatu

- Iniciativy prováděné doposud v posuzované oblasti opatření regionem, ale také místními orgány a subjekty
- Zdroje a bariéry týkající se řešení problému v rámci Regionální rady a mezi širokou veřejností (např. úroveň společenské přijatelnosti, zájmy a motivace zúčastněných stran, mezery ve znalostech, atd.)

Tato analýza stanoví důvody pro akci a bude hlavním zdrojem celé definice procesu. Tento krok může vyžadovat spolupráci mezi různými službami kvůli identifikaci relevantních dat a informací k provedení této analýzy, sběru zkušeností a zpětné vazbě s předchozími iniciativami a politikami, které pomohou vystavět projekt. Rovněž mohou být vyžadovány další odborné znalosti formou externích organizací.

Přesněji řečeno, důkladné posouzení situace v regionu pomůže stanovit ambiciózní, avšak dosažitelné cíle tak, aby zůstal zachován "can-do" přístup k ochraně klimatu. Neznamená to podryvat absolutní potřebu masivně působit na všechny oblasti politiky, ale najít si čas k určení:

- Co je součástí klimatické změny (jaké jsou zdroje emisí skleníkových plynů),
- Jaký je příspěvek místního regionu (například CO₂ bilance v různých oblastech)
- Střednědobé cíle snížení emisí skleníkových plynů v rámci regionu (do deseti let), stejně jako dlouhodobá hlediska, i když ta mohou být méně "motivující" (členění dle 4 emisí v rozvinutých zemích do roku 2050, aby byla šance snížit nárůst teploty pod 2°C)
- Cesty a příležitosti pro akci (identifikace aktivit, které mohou umožnit finanční úspory, a tyto úspory investovat do strukturálně a finančně nákladných opatření, atd.). V tomto ohledu může příprava scénářů pomoci identifikovat oblasti, ve kterých je potřeba přijmout opatření. Scénáře jsou mocné nástroje k prozkoumání řešení, pomáhají definovat soubor opatření, která jsou v souladu s obecnými cíli (zejména cíl 20-20-20 a členění 4 emisí skleníkových plynů pro rozvinuté země do roku 2050), a určují konkrétní cíle.

Tato analýza by tedy měla spočívat na pevném systému sledování změny klimatu, monitoringu skleníkových plynů a energie. Z těchto dat bude nutné připravit přehled o situaci a stanovit cíle.

Území	Název akce	Stručný popis
Česká republika - Zlínský kraj	Koncepce snižování emisí a imisí ve Zlínském kraji	Jedním z důležitých aspektů územní energetické koncepce Zlínského kraje je podrobný popis stávající situace v regionu, včetně údajů o znečištění ovzduší, výroby a spotřeby energie a obecný popis (demografie, geografie, klima, atd.) na regionální a komunální úrovni. V koncepci je uvedeno pět verzí možných scénářů pohybujících se v rozmezí od plné podpory pro zvýšení energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie až po variantu "business as usual". V koncepci je uveden soubor doporučení pro znečištění ovzduší a snížení emisí skleníkových plynů pro aktéry na regionální a obecní úrovni.

Jasně vymezení současné situace je rovněž důležité pro sledování pokroku.

► Stanovení cílů

Stanovení cílů se scénáři úzce souvisí a je důležitou součástí energetických a klimatických strategií, kde jsou klíčové body a cíle stanoveny na národní a mezinárodní úrovni (navzdory probíhajícím jednáním v rámci UNFCCC, která doufejme povedou k pevnějším dohodám). Příprava scénářů a stanovování cílů je současně vysoce odbornou a vysoce politickou záležitostí. Scénáře mohou pomoci "přeložit", co znamenají celkové cíle (např. pokud jde o počet modernizovaných budov, snížení energetické náročnosti v budovách, změna způsobu přepravy, zabránění vzniku tun odpadu atd.). Příprava scénáře však vyžaduje definování cílů, cest a „pák“ k dosažení akce, kterou se region rozhodne začlenit do své strategie. Navíc je vyžadována definice předpokladů, které zdaleka nejsou neutrální (hospodářský růst, prognózy cen energií, atd.). Řešení však nevznikne pouze na základě scénářů, které jsou spíše vodítkem k možnostem a příležitostem pro akci.

Území	Název akce	Stručný popis
Velká Británie - Gloucestershire	TARGET 2050 "Odpočet k budoucnosti s nízkými emisemi skleníkových plynů"	Sada projektů pro domácnosti, zaměřena na dva hlavní prvky: vzorový pracovní program zahrnující 23 domácností (reflektuje bytový fond v Stroudu) s cílem zjistit, jak mohou jednotlivé domácnosti dosáhnout úspory 60% emisí CO ₂ ; druhý prvek poskytuje širší program modernizace domácností pro dalších 170 nemovitostí, které zvýrazní možnosti úspory energie Projekty ukazují, jak lze dosáhnout 60% snížení emisí CO ₂ (napojení na výzkum a národní studie). Případové studie pro široké rozšíření. Před zahájením projektu byla připravena studie proveditelnosti s cílem posoudit pravděpodobné požadavky pro dosažení záměru snížení emisí o 60%. Bylo zjištěno, že každá domácnost bude muset vynaložit v průměru 30.000 eur pro dosažení cíle snížení emisí o 60%. Na základě toho bylo od počátku jasné, že tohoto cíle nebude dosaženo, avšak program byl přesto podán s tím, že se musí pamatovat na tento poslední cíl.
Dánsko - Kodaň	Kodaň - uhlíkově neutrální hlavní město 2025	V rámci své strategie pro dosažení uhlíkově neutrální bilance města v roce 2025, vypracovalo město Kodaň dlouhodobou vizi a cílový rámec. Byl stanoven soubor cílů definujících průběžné úkoly: snížení emisí skleníkových plynů o 20% do roku 2015 (oproti roku 2005), 85% vozidel vlastněných městem bude do roku 2015 provozováno na vodík nebo elektřinu. Kromě toho byla stanovena dlouhodobá vize pro město, zahrnující různé varianty městského rozvoje. Na zasedání městské rady Kodaně v listopadu 2007 byla jednohlasně schválena <i>Vize Eko-metropole Kodaně</i> . Vize má čtyři hlavní témata: nejlepší cyklistické město na světě, hlavní město Klimatu, zelené a modré hlavní město, čisté a zdravé velkoměsto. Pro město byla stanovena Zelená strategie.

Definice klimatických a energetických cílů bude definovat vizi a postupně budovat takovou úroveň ambicí, která musí být udržitelná, aby významně přispěla ke zmírňování změny klimatu. Proto je důležité předvídat možný budoucí vývoj, zejména pak omezení týkající se energetiky a úroveň snižování emisí skleníkových plynů tak, aby se zabránilo

negativním dopadům a nečekaným dalším nákladům. Například rakouský region Štýrsko připravil scénář s referenčním cílem -30% emisí skleníkových plynů do roku 2020 s cílem identifikovat možné další kroky v případě, že se evropské cíle změní (což bylo diskutováno na evropské úrovni pro případy, kdy bylo ambiciózních dohod dosaženo pomocí jednání UNFCCC).

Kromě toho je pro stanovení cílů nezbytné nezaměřovat se pouze na snižování emisí skleníkových plynů; celkové cíle udržitelného rozvoje (řešení energetické chudoby, vytváření pracovních míst, atd.) by měly být začleněny s cílem stimulovat interakce a vzájemné obohacování mezi jednotlivými oblastmi politiky.

Území	Název akce	Stručný popis
Maďarsko - Region Severní Maďarsko	Obec - 1 MW	Oblast podporuje využívání místních obnovitelných zdrojů (biomasa, vítr, slunce, teplo ze starých dolů) pro výrobu energie, rozvoj inteligentních sítí, aby byla plně energeticky soběstačná z 100% energie z obnovitelných zdrojů. Tento vývoj obnovitelných zdrojů energie je kombinován s cílem vypořádat se s nezaměstnaností - zvláště mezi občany s nedostatečnou kvalifikací. Rozvoj obnovitelných zdrojů energie je tak příležitostí k zajištění ekonomické transformace této dříve průmyslové oblasti (ocelářský průmysl), a vytváření nových pracovních míst v oblasti udržitelné energie. Projekt poskytuje pracovní příležitosti pro nequalifikované lidi v dopravě, třídění odpadu a biomasy, v údržbě elektráren a dalších pracovních příležitostech při budování a řízení zařízení pro udržitelnou energii.

► Právní rámec a kontext

Právní a správní předpisy v oblasti ochrany klimatu se neustále vyvíjejí, ať už za účelem stanovit cíle pro výstavbu, nebo jsou vyžadovány místními úřady, které definují strategii na snížení jejich dopadu na změnu klimatu (jak je tomu ve Francii). Objasnění tohoto právního kontextu je důležité, aby mohlo být zúčastněným stranám a veřejnosti předvedeno, jak konkrétní činnost nebo místní strategie zapadá do celkového obrazu, popřípadě jak je projekt ambiciózní.

Objasnění právního rámce je rovněž klíčem pro organizaci, iniciující strategie nebo akci, k poskytování pobídek, zdůvodnění, pokynů k rozvoji podpory, nebo naopak k odhalení překážek. Místní samosprávy pak mohou mít roli obhájce změny právního rámce a poskytovat zpětnou vazbu na národní úrovni k souvislostem a okolnostem na místní úrovni.

Území	Název akce	Stručný popis
Dánsko - Kodaň	Kodaň - uhlíkově neutrální hlavní město 2025	Město Kodaň si stanovilo ambiciózní cíl stát se v roce 2025 prvním hlavním městem s neutrální bilancí emisí skleníkových plynů. Město zejména projednává s dánskou vládou možnost zavedení mýta pro vjezd do města k omezení dopravy. To vyžaduje změnu zákona na národní úrovni, například v oblasti dopravy lobovalo město Kodaň u vlády pro zavedení poplatků pro vjezd.

► Nástin strategického rámce

Předchozí kroky umožní identifikaci problémů a úkolů, prioritních oblastí a příležitosti k opatřením. První pracovní dokument může být navržen k vypracování "trasy" založené na dokumentovaných důvodech k opatření, které budou poskytovat cenné údaje směrem k vypracování postupu, zda bude proces omezen na interní práci, nebo prováděn s externími subjekty. Tento návrh bude v průběhu zpracování procesu upravován podle proveditelnosti, ale přinejmenším umožní účastníkům rychlý start "operačního myšlení", takže se nebude začínat od nuly.

Definice a vytvoření rámce pro řízení

► Sestavení projektového týmu

Pro zajištění plynulého řízení zpracování procesu by měl být sestaven tým pro řízení projektu a klíčová referenční osoba, která se bude plně věnovat vnitřnímu chodu projektu a zajistí viditelnost projektu interně i externě. Tým může být tvořen tak, aby v sobě kombinoval řadu znalosti, dovednosti a zkušenosti (v závislosti na rozsahu strategie nebo akčního plánu), a může být založen na *ad hoc* základu v rámci celého procesu. To může být příležitost k podpoře sdílení znalostí a transferu dovedností. Pro zajištění efektivity je vhodné udržovat tým vedení projektu co nejmenší a v případě potřeby si vyžádat kompetentní pomoc, zvláště pokud je nutná vysoká úroveň odborných znalostí. Zde mohou být vhodnými partnery regionální environmentální nebo energetické agentury, protože mají velké zkušenosti v oblasti energetiky a klimatu, a mají zkušenosti s pomocí veřejným orgánům při vytváření strategií a akčních plánů.

Území	Název akce	Stručný popis
Itálie, Ligurie	European Energy Award (EEA ®)	Každá obec zřizuje "Energetický tým" na podporu procesu, ve kterém jsou zastoupeni členové místní správy (technické kanceláře specializované v různých odvětvích, jako jsou odpady, vody, mobilita, účetnictví) a členové krajské rady (obvykle starosta a radní pro oblast energetiky). Energetickému týmu je nápomocen externí poradce z EEA ®, v týmu jsou rovněž vítáni zástupci zainteresovaných stran. Podle regionu Ligurie byla klíčovým faktorem úspěchu nutnost vyvinout úsilí k zapojení zástupců různých oblastí obce, včetně lokální vládnoucí strany, do energetického týmu.
Německo - Berlín	Berlin Impuls	Řídící skupina je složena z členů senátu v Berlíně Program je řízen místní energetickou agenturou (Berliner Energieagentur). Energetická agentura navrhuje projekt, realizuje jej, a předkládá každý rok do Senátu dvě zprávy. Senát přijal všechna rozhodnutí týkající se projektu spolu s energetickou agenturou.

Řídící tým projektu je zodpovědný za poskytování těchto úkolů:

- Návrh celkové metodiky a plánu pro celý proces, včetně definice klíčových milníků a výstupů
- Interní spolupráce s jednotlivými odděleními a zúčastněnými členy exekutivy, externí spolupráce s partnery a zúčastněnými stranami (včetně případných smluvních stran zapojených na pomoc týmu)
- Provedení analýzy současné situace v regionu týkající se změny klimatu (nebo řídit tým věnující se tomuto úkolu)
- Organizace a průběh jednání
- Poskytovat technické odborné znalosti týkající se výstupů a zajistit spolehlivost informací a dat
- Pravidelně podávat zprávy o pokroku (realizaci vztáženou k času, rozpočtu a předem definovaným cílům) a potenciálních překážkách. Řídící skupině (nebo vedení) pak navrhnout řešení
- Organizovat institucionální komunikaci (pro rozhodování) a v případě potřeby komunikace s širokou veřejností
- Podávat průběžné a konečné podklady pro rozhodování a komunikaci

Úkoly by měly být konkrétní, aby byly vyjasněny kompetence a usnadněn správný řídicí proces.

K naplnění těchto povinností by měl mít tým přístup k potřebným zdrojům (informace, čas, atd.) a měl by být podporován na úrovni výkonné moci.

► **Zřízení řídicí skupiny a zajištění pevného vedení**

Definice řídicí skupiny doplní strukturu managementu projektu a zabezpečí vedení. Nicméně neexistuje žádný přístup k tomu kdo a jak by měl být zapojen do řídicí skupiny nebo projektového výboru, a jak by měly tyto orgány fungovat. Řídící struktura a kultura se totiž v jednotlivých organizacích resp. státech liší. Hlavním principem je vytvoření reprezentativní skupiny vedoucí projekt kupředu a umožňující širší politický "buy-in".

Kompetence řídicí skupiny mohou zahrnovat:

- Ujasnění cílů a důvodů pro opatření a zajištění soulad s celkovým regionálním programem
- Dohlížení na řízení projektu a postup
- Rozvíjet podporu ze strany klíčových zúčastněných stran
- Zajistit pro projektový tým k dispozici dostatečné zdroje pro výkon jejich funkce
- Rozhodovat na základě návrhů řídicího týmu projektu a exekutivy o směřování projektu a prostředcích k přidělení
- Realizovat institucionální komunikaci (napříč politickými úrovněmi a s dalšími klíčovými organizacemi, jako jsou finanční organizace), zmírnit případné námítky a rozvíjet podporu na přípravu přijetí procesu
- Zajištění odpovědnosti za tento proces a jeho výsledky

Řídící výbor může zahrnovat klíčové členy exekutivy a klíčové politiky a potenciálně klíčové zástupce zainteresovaných subjektů z partnerských organizací, které jsou klíčové pro úspěch projektu. Projekt také může být podporován "celebritou", která v případě dostatečné legitimity pomůže zviditelnit projekt a usnadnit jeho úspěšné zvládnutí. Celebrita je obvykle viditelná díky svému charisma, vlivu a autoritě, své politické funkci (starosta ...), svým zkušenostem při řízení environmentální politiky.

► Zajištění politické podpory

Silná politická podpora na národní i místní úrovni je základním kritériem pro úspěch strategie přesahující řídicí výbor, protože strategie jsou velmi často průřezové a mají dopad na řadu oblastí politiky, ne-li na všechny. Řídící výbor a "celebrita" musí mezi sebou neustále komunikovat, aby dostali na svou stranu volené zástupce. Komunikace musí probíhat odpovídajícím způsobem aby se zabránilo vytvoření "partyzánských oddílů".

Území	Název akce	Stručný popis
Německo - Berlín	Berlin Impuls	Tento program poskytuje informace o tom, jak zvýšit energetickou účinnost a finanční poradenství. Patronka projektu je členem Senátu města Berlína.

Zajištění politické podpory může být usnadněno následujícími způsoby:

- Zvýšení informovanosti o globálních problémech, aby se zajistila minimální úroveň základních znalostí
- Prezentace zdůvodnění opatření (včetně právních povinností a regulačního rámce) a hlavních aspektů projektu
- Předložení hlavních výzev (např. počáteční investiční náklady jsou vysoké) a faktorů vedoucích k úspěchu (např. společenskou poptávku po realizaci tohoto projektu / opatření)
- Představit silný argument s důrazem na potenciální dopady a přínosy v různých oblastech politiky (hospodářský rozvoj, územní plánování, sociální politika ...). Na základě podkladů získaných v rámci projektového týmu, může být vytvořena politická obhajoba
- Zdůraznění významu akcí jako součást národních cílů či ambic, vycházejících z vlastních regionálních podnětů;
- Demonstrace, že populace je připravena na tento typ opatření

Tato komunikace může být prezentována různými způsoby:

- Zavedení informačních bodů v rámci pravidelných setkání
- Organizace specializovaných setkání (za účasti odborníků)

Zapojení klíčových aktérů

Jakmile je přesně definována a zakotvena organizace zajišťující řízení procesu, je možné ve větší míře zapojit zúčastněné strany za účelem vytyčení společné strategie a přípravy její implementace.

Zde je potřeba čtenáře upozornit, že byla připravena také příručka pro řídicí procesy (rovněž publikována v rámci projektu ClimactRegions), která poskytuje další analýzy a doporučení pro management zúčastněných stran.

► Identifikace zainteresovaných stran a partnerů

Kdo jsou zainteresované strany? Odpověď je velmi závislá na rozsahu a cílové oblasti strategie a akčního plánu. Nicméně je všeobecně přijímáno, že se jedná o subjekty, které mohou projekt podpořit, obohatit, nebo budou realizací projektu ovlivněny. V rámci definice strategií v oblasti klimatu a energetiky mohou zainteresované strany být: banky, zástupci soukromého sektoru (oborová sdružení, apod.), orgány veřejné správy, výzkumné organizace, sdružení a zástupci veřejnosti.

Identifikace a analýza zúčastněných stran by měla poskytovat informace o oblasti jejich kompetencí a intervencí, jejich možné motivaci resp. zájmu účastnit se projektu, a zdrojích, které by mohly poskytnout (finanční, odborné znalosti, vliv v různých oblastech či specifických skupinách apod.). Některé klíčové zainteresované strany (organizace, které budou silně ovlivněny nebo které jsou klíčové pro úspěch projektu), mohou být již v této fázi zapojeny do managementu projektového týmu a spolupracovat tak na hodnocení celkového přístupu projektu, jeho životaschopnosti, a zapojení externích partnerů.

Integrace partnerů hned z počátku projektu napomůže pochopení problematiky, stejně jako přijetí a podporu v rámci procesu. Úspěšné zapojení zainteresovaných stran vyžaduje dlouhodobý průběžný proces spolupráce, vytvoření pracovních návyků a vzájemného poznávání. To často spočívá do jisté míry na stávající spolupráci či neformálních vztazích, které lze v případě potřeby rozšířit.

V této fázi je také důležité shromáždit praktické informace o jednotlivých zúčastněných stranách, jako například klíčové kontaktní osoby, kontaktní údaje pro usnadnění komunikace, atp.

► Definování úrovně spolupráce

Na základě tohoto zmapování zúčastněných stran, jejich kapacitě k zapojení do procesu a možnostech jeho obohacení, by pak pro jednotlivé subjekty měla být definována úroveň a specifika jejich zapojení. Jedná se zejména o:

- Míra otevřenosti, tedy množství zapojených aktérů. Velký rozsah účastníků může vyžadovat více času, a není nutně vhodný pro přípravu detailních představ. Informace, sdílení znalostí a brainstorming by měl být hlavním úkolem obecné konzultace. Omezenější rozsah může být vhodnější v případě, že cílem je stanovit operační definice akčního plánu. Mix obou je možný zejména pokud je dostatek času pro práci se zúčastněnými stranami. Kromě vkladů, které mohou zúčastněné subjekty poskytnout, je důležité i vytváření velkého dynamického celku, který může v rámci projektu usnadnit provádění účinných opatření. Z mnoha sociologických a

psychologických studií vyplývá, že jeden z kladů zapojení se do náročnějších akcí, mající významný vliv, je pocit, že i ostatní lidé jsou zapojeni ("pracuji, když pracujete i vy, když pracujeme všichni").

- Míra vlivu zainteresovaných stran - je nutné si vyjasnit, do jaké míry budou účastníci zapojeni do procesu, zda je spolupráce omezena na konzultace na předem definované témata a brainstorming, nebo bude společně vypracována strategie a akční plán, atd. Může být nadefinováno několik "kruhů" integrace, přičemž klíčové zainteresované strany a partneři mohou být zapojeni více, než ostatní zainteresované strany.
- Očekávané výstupy: Co je naším cílem, kterého dosáhneme na konci procesu - management projektového týmu musí jasně definované konkrétní "výsledky" a výstupy k zajištění účinnosti konzultačního procesu a pochopení jejich cílů.
- Způsob zapojení - zúčastněné strany by měly mít jasnou představu o tom, jakým způsobem a jakými činnostmi se hodlají zapojit do procesu. To znamená specifikovat počet schůzek / pracovních skupin, jejich návaznosti a časový rámec. To má význam zejména pro externí zainteresované strany a zvláště podniky, které mohou mít pouze omezený čas a prostředky pro účast na procesu.

Počet konzultací by měl být omezena na minimální počet a měly by být vhodně rozložené, zvláště pokud se témata mohou překrývat s jinými projekty běžícími ve stejnou dobu.

Definice zapojení zainteresovaných stran v rámci projektu bude záviset na rozsahu strategie, politické vůli otevřít proces externím vkladům (což znamená určitou úroveň transparentnosti, nutnost informovanosti zúčastněných stran po celou dobu procesu a zajištění odpovědnosti za přijatá rozhodnutí) a zkušenosti z předcházejících konzultačních procesů.

Fáze zpracování

Fáze zpracování se týká metodiky, nástrojů a mechanismů, které mohou být použity k vytvoření účinné strategie a akce.

Definice akčního plánu

► **Prezentace podpůrných důkazů a důvodů pro akci**

Před definicí strategie či samotné akce je vhodné prezentovat jednotlivým zainteresovaným stranám (na úrovni exekutivy, zvolených členů rady a dále pokud se jedná o externí zainteresované strany) výsledky posouzení situace a regulační rámec, který poskytne smysluplný kontext. Sdílení informací je důležitou součástí procesu zpracování, zvláště pokud se jedná o širokou škálu zúčastněných stran z různých prostředí - účastníci budou mít k dispozici stejné informace o diskutovaných tématech.

Je vhodné provést analýzu daného tématu a situace na regionální úrovni, aby byl k dispozici výchozí materiál k diskusi, a později kontrolovat relevanci návrhu ve vztahu k problémům a výzvám, které je třeba řešit.

Informace je možné prezentovat různými způsoby: úvodní seminář, webové stránky v rámci regionálního portálu apod. Nejvhodnější je však preferovat způsoby komunikace, které umožňují interakci. Vzhledem ke zkušenostem či odborným znalostem tak mohou jednotliví účastníci uvést další informace.

► **Zapojení zúčastněných stran**

Oficiální zahájení konzultace pomůže dát impuls k rozběhnutí projektu. Mělo by mít za cíl prezentaci zdůvodnění akcí, cílů a podrobnosti týkající se organizace konzultací, identifikace potenciálních výhod pro zúčastněné strany a představení vedení projektu. Zúčastněné strany potřebují mít pocit, že projekt je v rámci regionální agendy postaven vysoko a že jejich příspěvky mohou něco změnit, aby se zapojily do různých pracovních setkání.

Mezi postupy, studovanými v rámci projektu, patří dvě hlavní formy konzultací:

- Veřejné konzultace - tato forma účasti je často více zaměřena na předkládání přesně definovaných projektů k připomínkám. Cílem je zejména informovat veřejnost (která může být realizací daného projektu ovlivněna) a dosažení přijetí. Tento přístup je tedy zaměřen duálně (souhlas / nesouhlas) v závislosti na možnostech provést změny.
- Společná práce - často pracovní skupiny - tento přístup je zaměřen na shromažďování názorů, zapojení zúčastněných stran do vytyčení strategie a akčního plánu tím, že poskytnou myšlenky, zkušenosti s proveditelností a možnosti realizovat daná opatření atd.

Území	Název akce	Stručný popis
Švédsko - Piteå	Energetika a klimatický plán	Pro realizaci svého klimatického plánu zorganizovalo město Piteå veřejnou debatu vedoucí ke stanovení tří prioritních oblastí činnosti: udržitelná doprava, obnovitelné zdroje energie, spotřeba potravin. Tato strategie byla uvedena na internetových stránkách Rady k připomínkování.
Velká Británie - Kirklees	Kirklees Warm Zone	Byly provedeny dva semináře, ve kterých bylo zastoupeno 40 organizací. Výsledky semináře byly začleněny do "izolačního programu".
Velká Británie - Londýn	Projekt půjčovny kol v Londýně směřující k "Cyklistické revoluci".	Byla uspořádána konzultace v oblasti dopravních strategií s více než 5.500 vstupy Kampaň "Jízda na kole v Londýně" s 11.000 účastníky Signatáři Cyklistické revoluce: administrativa, obchodní zástupci, apod. Online nástroj, kterým mohou lidé vyznačit místa, kde by chtěli vybudovat cyklo-parkoviště.

Pro zajištění efektivity konzultací je vhodné pro účastníky připravit podklady (návrh průběhu konzultace, informace a fakta o regionální situaci, atd.) a pokrok v projektu od minulé schůzky. Vstupy mohou být rozdílné v závislosti na tom, jestli se jedná o jednorázovou konzultaci ke konkrétní akci (nové dopravní prostředky, modernizace systému, atd.) nebo v rámci širší strategie. Pokud jde o vstupy, které lze očekávat od zúčastněných stran, je důležité zaměřit diskusi na téma, v rámci kterého mohou nejvíce obohatit projekt. Například, diskutovat o specifických technických problémech (různé scénáře a cesty, ukazatele) je velmi obtížné v rámci velké skupiny. Je také třeba si vyjasnit, co může udělat vedení projektového týmu, co jednotlivá oddělení Rady, a co vyžaduje práci ze strany zúčastněných subjektů.

V každém případě musí mít účastnické procesy omezení, jelikož organizace iniciující proces (regionální rada), je odpovědná za přijímání rozhodnutí s ohledem na vstupy, které byly získány od zúčastněných stran. Omezujícími faktory jsou pak často odpovědnost, nutnost plnit zákonné povinnosti a prostředky vymezené na realizaci uvedených návrhů.

► Vypracování akčního plánu

Vzhledem ke svým specifickým odborným znalostem mohou být klíčové zainteresované subjekty zapojeny do procesu upřesnění akčního plánu. Tento krok spočívá v definování dalších akcí zajišťujících jejich proveditelnost, význam a poskytujících dostatečné informace pro rozhodování:

- Cíle a důvody pro opatření
- Stručný popis
- Osoba / organizace odpovědná za realizaci
- Cílová skupina (y)
- Hlavní kroky pro implementaci

- Časový rámec
- Potřebné zdroje: finanční náklady, zaměstnanci (přepočteno na člověko-dny)
- Finanční mechanismus

Tento krok je časově náročný a vyžaduje rozdělení a koordinaci práce mezi jednotlivá oddělení. Pravidelný přezkum akčního plánu vedením týmu spolu s vedoucími pracovníky je nutný k zajištění provádění prací na opatřeních, která by měla být začleněna do finálního akčního plánu.

Akční plán může být sestaven z několika druhů opatření:

- Strukturální opatření: plány na modernizaci, rozvoj veřejné dopravy, apod.
- Doprovodná / podpůrná opatření: dotace, studie, vytvoření nosné konstrukce, jako je energetická agentura, atd.
- Opatření v oblasti zvyšování povědomí a změn v chování: vzdělávání, odborné přípravy, atd.

Území	Název akce	Stručný popis
Dánsko - Kodaň	Kodaň: první uhlíkově neutrální město v roce 2025	<p>Aby se město Kodaň stalo prvním uhlíkově neutrálním hlavním městem v roce 2025, má zpracovaný akční plán v těchto oblastech:</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Integrace klimatických opatření v oblasti dodávek energie:</u> V jedné elektrárně nahrazení fosilních paliv biomasou a instalace větrných elektráren. • <u>Doprava:</u> Podpora používání kol, zlepšení veřejné dopravy. Budování infrastruktury pro vozidla na elektrický a vodíkový pohon. Vypracování dopravního plánu pro všechny správy. Vozidla s nízkou spotřebou pro městské služby. Snížit emise oxidu uhličitého ze svozu odpadu. • <u>Iniciativy v oblasti energeticky efektivních budov:</u> Stavební management, rekonstrukce, nízkoenergetické stavby, zřízení fondu pro úspory energie a nabídka školení zabývajících se příležitostmi ke snížení emisí CO₂. Snížení spotřeby energie veřejného osvětlení. • <u>Kodaňské klimatické iniciativy:</u> Rozvoj podnikání pomocí klimatických partnerství a inovativních klimatických think-tanků. Klimatická školení pro obecní zaměstnance. Energetická účinnost v obecních zakázkách • <u>Klimatické iniciativy v rozvoji města:</u> Plánování udržitelnosti v rámci rozvojových projektů města • <u>Iniciativy v oblasti adaptace na budoucí klima:</u>

		<p>Místní odtok dešťové vody. Další zelené plochy. Vývoj strategie přizpůsobení se změně klimatu.</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Průřezové iniciativy:</u> Komunikace, rozvoj partnerství.
--	--	--

Úroveň vymezení činností a jejich zralost pro implementaci se také může lišit. Závisí na existenci předchozích přípravných nebo podobných opatření, úrovni shody dosažené s příslušnými zainteresovanými stranami a s Regionální Radou, proveditelnosti projektu a dostupnosti prostředků na zahájení jeho implementace.

Implementace akčního plánu se bude opírat o různé nástroje a mechanismy, včetně:

- Využití veřejných regulačních pravomocí: zavedení vyhlášky, daň ...
- Provádění opatření v rámci přenesených pravomocí z regionu resp. krajského úřadu (městská doprava, nakládání s odpady, atd.)
- Nastavení finančních pobídek (daňové úlevy, dotace, nebo bezúročné půjčky), jako například iniciativy vyvinuté ve francouzském regionu Nord-Pas de Calais na podporu modernizace bydlení. Úspěch této iniciativy inspiroval národní vládu a další evropské regiony k vytvoření podobných mechanismů.
- Sjednání smluv se soukromými partnery (public-private partnership), sdruženími

Území	Název akce	Stručný popis
Španělsko - Barcelona	Povinnost instalace solárních ohřívačů vody v nových budovách	Město Barcelona se rozhodlo zavést solární systémy ve městě stanovením vyhlášky vyžadující po výrobcích instalaci těchto systémů v nových budovách. Účelem této vyhlášky je regulovat začlenění solární energie a její využití pro výrobu teplé užitkové vody v městských budovách. "Solární vyhláška" postihuje nové a plně renovované budovy, ale také ty, které usilují o provedení změny užívání. Toto nařízení platí pro stavby určené k bydlení, zdravotní péči, sportovnímu, komerčnímu a průmyslovému využití a obecně k jakékoli činnosti spojené s přítomností kuchyně, prádelny nebo k činnostem vedoucím k velké spotřebě teplé vody, a to bez ohledu na to, zda jsou veřejné nebo soukromé.

► Konsolidace akčního plánu a příprava procesu

Akční plán by neměl být omezen na katalog dobrých nápadů. Ke každému opatření musí být přiřazeny finanční a lidské zdroje, jasně identifikovány osoby odpovědné za jeho realizaci, aby byla zajištěna správná definice a připravenost k realizaci akce. Tato informace je stěžejní pro vystavění procesu a přípravu schválení akčního plánu řídicím výborem a na politické úrovni.

Finanční opatření jsou zvláště důležitá, protože jsou nejčastější překážkou k přijetí a realizaci opatření. Prezentace solidního finančního plánu bude silným argumentem při "vyjednávání" o přijetí akčního plánu. Proto by se měl

vyhradit čas k identifikaci zdrojů financování na národní i evropské úrovni. Velké množství postupů, které byly identifikovány v rámci projektu ClimactRegions, byly financovány z EU (strukturální fondy, Inteligentní energie pro Evropu, atd.).

Hlavním problémem, se kterým se potýkají místní orgány, není ani tak nedostatek finančních mechanismů, ale schopnost čerpat z nich a využít je ke snížení emisí skleníkových plynů. Pro obce je snadnější čerpat finanční prostředky EU na tradiční projekty v oblasti infrastruktury, jako je např. výstavba silnic, než financování komplexních nízkouhlíkových energetických a dopravních investic. Financování pomocí ELENA může v tomto ohledu pomoci (ale i jiné systémy financování - viz. CEPS "EU páky k urychlení městských opatření ke zmírňování změny klimatu"). Aktualizovaný přehled grantů EU a nástrojů pro mikrofinancování lze nalézt na webových stránkách Evropské komise¹. V případě dalších nástrojů se jedná o:

- Energeticky Inteligentní Evropa (Evropská komise);
- Evropská místní energetická asistence (EIB).

Na základě analýzy dotazníků byly v řadě regionů Evropy zaznamenány další možné způsoby financování :

- Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP - Public-Private Partnerships): Tento typ financování sdružuje státní a soukromé společnosti v rámci společných cílů. Zajišťují kontinuitu činnosti, neboť finanční prostředky i politická podpora jsou poskytovány v dlouhodobém horizontu. V závislosti na jurisdikci jednotlivých zemí, je možné vidět partnerství veřejného a soukromého sektoru v různých směrech: vytvoření specializovaných služeb ... Partneři budou ti, kteří byli identifikováni v kapitole hledání kontaktů.

Území	Název akce	Stručný popis
Francie - Ile de France	SEM Ile de France	Vytvoření partnerství veřejného a soukromého sektoru k financování obnovitelných zdrojů energie a modernizačních projektů. Cílem je poskytnout finanční prostředky pomocí financování třetí stranou. SEM dostává zaplacenou zpět penězi z prodeje ekologické elektřiny a úsporami energie. Partnerství se skládá z regionu Île de France, institucionální banky, energetických organizací, pojišťoven, technických expertů ...

- Vytvoření partnerství a dohod s bankovním sektorem může být také zaměřena na zavedení finančních mechanismů, jako jsou bezúročné půjčky, nebo mechanismy ke krytí rizik spojených s investicemi (orgány veřejné správy jako ručitelé)

¹ http://ec.europa.eu/contracts_grants/index_en.htm

Území	Název akce	Stručný popis
Francie - Nord Pas de Calais	Bezúročné půjčky na modernizaci bydlení (ISOLTO)	Důvodem opatření je skutečnost, že izolace není pro většinu domácností prioritou a objem dotací nikdy nebude dostatečný k podpoře ambiciózních akcí potřebných v oblasti modernizace bydlení. Proto byl vyvinut bankovní mechanismus, sdružující veřejné subjekty a soukromé investory.

- Smlouvy o energetické výkonnosti: smlouvy o energetické výkonnosti mohou být velmi efektivní při dosahování významných úspor energie souvisejících s obnovou budov pouze s nízkými náklady pro společenství. To však může vyžadovat úpravy v zadávání veřejných zakázek a jejich postupech, je třeba právních znalostí, jelikož smlouvy mohou být velmi složité.

Území	Název akce	Stručný popis
Německo - Dormingen	Smlouva o energetické výkonnosti (EPC) pro pouliční osvětlení v Dormagenu	Šetření ukázalo, že modernizací a optimalizací městského pouličního osvětlení by bylo možné ušetřit asi 30% energie. Protože finanční prostředky obce jsou omezené, byla prošetřena možnost vytvořit partnerství veřejného a soukromého sektoru a ověřena jeho proveditelnost. PPP model byl zvolen ve formě smlouvy o energetické náročnosti po dobu 5 let (jsou preferovány krátkodobé smlouvy s třetími stranami). Dohoda byla uzavřena se soukromou firmou zabývající se energetickými službami, vybranou ve výběrovém řízení. Společnost doporučí balíček vylepšení, který může být hrazen prostřednictvím úspor energie. Proto nejsou nutné veřejné investice. Pokud se po čas smlouvy nedosáhne garantovaných úspor, společnost zaplatí rozdíl. Monitorování spotřeby energie se řídí smlouvou a provádí ji ESCO. Tato praxe byla úspěšná, cíle smlouvy byly splněny (úspory energie dosáhly 44%).

- Založení uhlíkového fondu: Společnost se může rozhodnout, že si založí uhlíkový fond, z něhož pak budou prováděna opatření vedoucí např. k úsporám energie ve veřejných budovách. Soukromé firmy mohou být zapojeny do financování tohoto fondu prostřednictvím vytvoření kompenzačních mechanismů. Výhody plynoucí z prodeje elektřiny nebo úspory energie mohou přispět k financování fondu.

Území	Název akce	Stručný popis
Velká Británie - Eastleigh Hampshire	Uhlíkový fond pro snížení emisí. Uhlíkový fond pro snížování emisí v Eastleigh (Carbon FREE)	Veřejnost v Eastleigh založila dva uhlíkové fondy sloužící k financování opatření ke snížení spotřeby energie. První fond je financován díky úsporám energie ze strany veřejnosti. Do druhého fondu přispívají developéři prostřednictvím uhlíkové daně. Tato daň je povinná, pokud nemohu či nechtějí plnit 10% tepla a elektřiny z lokálních obnovitelných zdrojů v nově navržených domech.

- Investice do projektů s krátkou splatností umožňuje financování dalších opatření z peněz "vydělaných" úsporou energie (zařízení na výrobu energie z obnovitelných zdrojů energie, pouliční osvětlení, atd.).

Území	Název akce	Stručný popis
Portugalsko - Algarve	Zapojení solárních panelů v rámci vodovodního systému města	Zavedení solárních mikro-zařízení na výrobu elektřiny v rámci vodovodní sítě – investice se do sedmi let vrátí díky snížení provozních nákladů. Přínosy mohou být zaměřeny na financování neziskových projektů, zejména odsolování vody, jelikož veřejný rozvod vody byl během posledních suchých období velmi ohrožen.
Valencie, Španělsko	Zlepšení spotřeby energie v semaforech (LED) v obcích regionu Valencie.	Akce byla realizována ve všech obcích, které mají v rámci svých kompetencí provoz semaforů. Krajský úřad koupil LED, instalace byla placená obcemi Počáteční investice značná, avšak nadále finanční soběstačnost (úspory a snížení provozních nákladů). Návratnost se odhaduje do 3 let

Identifikace a stanovení očekávaných výsledků (snížení tun emisí CO₂ spolu s potenciálně širšími výstupy mohou přispět k posílení procesu, usnadnění politického buy-in a společenského přijetí opatření.

Území	Název akce	Stručný popis
Velká Británie - Gloucestershire	TARGET 2050 "Odpočet k budoucnosti s nízkými emisemi skleníkových plynů"	Podpora domácností pomocí instalace sítě, vyvinuté primárně k růstu místní ekonomiky, zajišťuje, že peníze vynaložené na instalaci opatření zůstaly v místní podnikatelské komunitě.

Závěrem, klimatické a energetické plány by měly mít za cíl dodržení následujících zásad:

- Ambice - zejména pokud jde o Evropský cíl 20-20-20, který tvoří referenční rámec pro lokální opatření. Města a regiony (jako podpůrné organizace) se mohou zvyšováním ambicí ve svých strategiích oficiálně zavázat (podpisem [Paktu primátorů](#)) k dosažení či dokonce překonání cílů 20-20-20 a připojit se tak k evropskému hnutí, kterého se účastní již více než 2800 signatářů.

- Soulad mezi strategickou orientací, opatřeními a dostupnými zdroji pro realizaci
- Přístup krok za krokem - splatnost akce, přijetí a dostupnost finančních prostředků může být postupně rozvíjena. Strategie by měla být pravidelně revidována, aby umožnila další vývoj (nové iniciativy, nová partnerství, atd.)

Schválení strategie a akčního plánu

Závěrečný dokument bude předložen ke schválení příslušnými politickými výbory. Může se skládat z následujících:

- Zdůvodnění opatření, včetně regionální situace v oblasti změny klimatu a energetiky
- Strategický rámec a orientace ve vztahu k výzvám a příležitostem pro region, ale i dlouhodobé závazky a cíle (národní cíle, dobrovolné závazky ...)
- Klíčové akce a jejich finanční plán
- Harmonogram

Schválení strategie a akčního plánu v oblasti změny klimatu a energetiky může být namáhavý úkol, neboť zahrnuje:

- silné závazky vůči cílům na úsporu emisí skleníkových plynů a energie,
- Změny ve většině oblastí politiky a výzvy v rámci zavedených postupů,
- značné finanční prostředky na zabezpečení po dobu několika let (s nejistotou z hlediska potencionálního externího financování)

Pro rozhodovací orgány by měly být připraveny konkrétní argumenty, aby mohl být obsah strategie spojen s politickou agendou. Musí být předložen finanční plán beroucí v úvahu potenciál návratnosti investic a úspor.

Schválení strategie a akčního plánu by proto mělo být připraveno v dostatečném předstihu skrze přezkoumání akčního plánu spolu s řídicím výborem a politickými výbory / delegacemi s cílem identifikovat případné překážky a přijít na nejlepší způsob prezentace projektu (zde může hrát významnou roli "celebrita").

Implementační fáze

Správa implementační fáze

Řídící výbor a širší představenstvo budou mít důležitou roli při organizování a zahájení implementační fáze, jednotlivá oddělení budou pověřena k provádění opatření spadajících do oblasti jejich kompetencí. Pro zajištění hladké implementace bude klíčové jasné vymezení rolí a odpovědností.

Management projektu může operačně provádět koordinaci implementace strategie, protože velmi dobře rozumí projektu, jeho cílům a kontextu. Pro zajištění efektivní implementace je důležité udržet určitou kontinuitu ("paměť") projektu. To může zahrnovat následující úlohy:

- Spolupracovat s jednotlivými lidmi odpovědnými za provádění akčního plánu
- Spolupracovat s partnerskými organizacemi, které mohou usnadnit provádění plánu (finanční instituce ...)
- Identifikovat potenciální technické, administrativní a organizační překážky, které brání realizaci
- Sledovat a podávat zprávy o pokroku řídicímu výboru
- Provést hodnocení strategie a implementace
- Zajistit pravidelnou komunikaci v rámci prováděných iniciativ
- Navrhnout možné cesty, metody a harmonogram pro revizi strategie a akčního plánu

Zajištění přístupu ke zdrojům

Některá opatření mohou vyžadovat zvláštní pozornost vzhledem k jejich technické složitosti nebo zvláštním administrativním požadavkům, jako je např. autorizace, environmentální studie, technické a finanční studie proveditelnosti, popř. další odborné znalosti.

Existují různé způsoby, jak napravit nedostatek odborných znalostí:

- Hledání partnerů, kteří mají odborné znalosti k provedení akce (místní nebo regionální energetické agentury, dodavatelé energie ...);
- Interní rozvoj dovedností a kompetencí školením zaměstnanců;
- Vybrat ve výběrovém řízení dodavatele

Zajištění finančních prostředků v průběhu realizační fáze je také důležité, protože celkový rozpočet Rady se schvaluje každý rok a priority se mohou časem měnit. Vývoj monitoringu finančních mechanismů bude rovněž velmi důležitý.

Management partnerství a vztahů, vzniklých během přípravy procesu, je důležité postavit na dynamice zapojení a součinnosti mezi aktéry ke spolupráci na společných akcích.

Politická a veřejná podpora je svým způsobem také zdrojem pro realizaci: pravidelná sdělení o pokroku (provádění činností, atd.), pomůže zlepšit profil kraje v oblasti hodnocení nakládání s energií a zmírňování změny klimatu, a přispívá k vytvoření prostředí podporující iniciativy.

Fáze hodnocení

Monitorování a hodnocení jsou základními aspekty veřejných akcí, zejména když se jedná o dlouhodobé strategie zaměřené na ochranu životního prostředí a podporu udržitelného rozvoje. Jedná se o sadu nástrojů pro podporu v rozhodování a zapojení zúčastněných stran. Průběžné sledování a pravidelné vyhodnocování jsou cennými nástroji pro správu a řízení implementační fáze, protože připravují základy pro budoucí rozvoj této strategie.

Je nutné od sebe odlišovat monitorování a hodnocení (rozdílné činnosti).

- Monitorování je proces sledování pokroku během realizace projektu. To znamená, že se sleduje, zda jsou strategie a akční plán implementovány v souladu s plánem, cíli, rozpočtem, harmonogramem ... Monitoring se obvykle provádí pomocí kvantitativních indikátorů.
- Hodnocení se provádí buď v určité fázi procesu implementace (průběžné hodnocení) nebo v omezeném časovém období po dokončení implementace (ex-post hodnocení), aby se přezkoumala kvalita a význam toho, čeho bylo dosaženo (porozumění a míra účinků dané politiky), a také s cílem zlepšit politiku nebo proces její definice / implementace. Aby provedení nezávislého hodnocení mělo svou cenu, je třeba mít jistý odstup od projektu.

Hodnocení může být rovněž provedeno dříve, než začne proces definice (ex-ante), aby přezkoumala stávající politiky a zjistila jejich nedostatky, problémy, priority a provedla tak prvotní posouzení situace. V této části se zaměříme na průběžné a ex-post hodnocení.

I když jsou monitorování a hodnocení implementovány v rámci procesu později, je důležité stanovit si rámec pro hodnocení před započítím implementace, jelikož pomáhá definovat cíle, výstupy a jednotlivé kroky implementace.

Definice cílů

► Co je třeba hodnotit?

První a základní otázka při snaze vytvořit adekvátní rámec hodnocení je "Co je třeba hodnotit"? Proces hodnocení může mít mnoho různých účelů včetně:

- Informování úředníků a veřejnosti o tom, jak je politika vedena a čeho by se díky ní mohlo dosáhnout (to může pomoci vytvořit odpovědnosti)
- Posouzení účinnosti opatření a nejefektivnější přidělení prostředků mezi jednotlivé oblasti politiky (účelné řízení)
- Příprava rozhodovacích procesů předkládáním důkazů vedoucích k pokračování, zastavení nebo přesměrování politiky
- Zásobování výukovými procesy a přispívání k podpoře motivace mezi zainteresovaných stran a napříč odděleními administrativy.

Lze libovolně kombinovat i více účelů - hodnocení může být multi-dimenzionální. Motivy (v rámci výkonné a politické úrovně) by měly být jasně identifikovány, neboť pomohou určit směr a výstupy z hodnocení.

► **Úroveň hodnocení**

Monitorování a hodnocení může být provedeno na třech různých úrovních:

- Území - územní úroveň se vztahuje na různé výzvy, k jejichž řešení je strategie určena. Rámce pro monitorování se poté zaměří na celkové cíle (cíle 20-20-20) a globální ukazatele. Mohou být také integrovány dopady politiky na území, např. pokud jde o vytváření pracovních míst, zlepšení sociální spravedlnosti, atd.
- Strategie - tato úroveň je více zaměřena přímo na hodnocení pokroku a výsledků, dosažených v rámci provádění strategického rámce. Je proto zaměřena na oblasti kompetencí krajského úřadu a na celkovou výkonnost v každém odvětví. Ukazateli přiřazenými k této úrovni mohou být počty domů, na něž se vztahuje program modernizace, nebo přiklonění k veřejné dopravě, atd. Může zahrnovat také hodnocení procesu definice a implementace strategických oddělení, zúčastněných stran, kvality spolupráce atd.
- Akce - týká se monitorování pokroku dosaženého při provádění akcí (výsledky) a prostředků k tomu určených. Nejčastěji jsou používány provozní a kvantitativní ukazatele.

► **Hlavní zásady pro hodnocení politiky / projektu**

Politika může být analyzována na různých úrovních a z mnoha hledisek, jak bylo uvedeno dříve. Následující zásady vám pomohou vytvořit ucelený rámec hodnocení²:

- Konzistence (při definici a implementaci): jsou jednotlivé cíle strategie konzistentní (zejména s ostatními politikami)? Jsou jednotlivé způsoby realizace (právní, personální, finanční, atd.) přizpůsobeny k dosažení těchto cílů?
- Relevance: Jsou cíle v souladu se specifiky řešené problematiky?
- Dosažení cílů: je vývoj situace v regionu v souladu s očekávanými výsledky?
- Účinnost: byly cíle splněny? Jsou tyto výsledky přímým důsledkem implementované strategie / akce, nebo jsou zde další ovlivňující faktory?
- Efektivita: Jsou přidělené finanční prostředky dobře rozděleny a dobře využity? Je možné srovnání finančních zdrojů, vyčleněných na tuto akci, s výsledky?
- Dopady: Jaké jsou celkové dopady a výsledky této politiky? Jsou pozitivní?

² Conseil scientifique de l'évaluation (Commissariat général au Plan), « Petit guide »

Vytvoření rámce pro monitorování a hodnocení

► Definice indikátorů

Pro zajištění monitorování a hodnocení by měl být definován soubor indikátorů, které poskytují relevantní data pro operativní sledování a podklady pro hlubší analýzu politických souvislostí a výsledků.

Indikátory poskytují schematické komplexní znázornění stavu systému a měly by být snadno srozumitelné. Běžně je doporučováno, že indikátory by měly být CHYTRÉ, aby byly plně funkční. Tím je myšlena:

- Konkrétnost: ukazatel by měl mít dobře definovaný účel a přesný význam
- Měřitelnost: ukazatel by měl být postaven na dostupných informacích, kompetencích a známé metodice výpočtu.
- Dosažitelnost: reálné cesty k dosažení by měly být definovány a předem by měla být zajištěna shoda na cílech s klíčovými zainteresovanými stranami.
- Relevantnost: indikátory by měly zavést pozornost na důležité informace, které jsou určeny v závislosti na politických cílech a kontextu. Kromě toho by měly být indikátory reprezentativní ve všech rozměrech sledovaných akcí.
- Časová omezenost - doba, po kterou je indikátor relevantní by měla být jasně definována

Kromě toho je třeba dodat, že rámec by měl mít omezený počet indikátorů, aby nebránily efektivní komunikaci (s lidmi s rozhodovací pravomocí). To je také velmi důležité, jelikož sběr informací a zpráv může být pro tým časově náročné.

Existují tři hlavní kategorie indikátorů:

- Implementační indikátory (např. % dokončených akcí, spotřebovaných €, atd.)
- Výsledky (přímé indikátory): počet renovovaných domů, ušetřená energie, činnosti ke zvyšování povědomí, apod.
- Dopady (nepřímé indikátory): úroveň emisí oxidu uhličitého, počet vytvořených pracovních míst, atd.

Hodnotící rámec by měl být založen na panelu reprezentativních ukazatelů, které umožňují sledování jak implementace strategie a akčního plánu, tak informací o jejich hodnotách a dopadech, které jsou pak základem pro hodnocení.

Nicméně indikátory mohou být restriktivní a nemusí být dostatečné pro vzetí v úvahu všech aspektů, které přispívají k hodnocené politice. Přesněji řečeno, stojí za to brát v úvahu i organizační faktory, přestože by neměly být (a zpravidla nejsou) zachyceny v omezeném počtu ukazatelů. Sociologické analýzy a organizační studie mohou doplnit hodnocení zejména pokud je třeba zlepšit řízení.

► Organizace a formalizace hodnocení

Hodnotící rámec může být implementován řídicím týmem projektu, nebo specializovanou službou, která má na starosti celkové hodnocení politiky (pokud existuje). Nicméně pro vyhodnocení jednotlivých indikátorů budou třeba vstupy z celé organizace. Sběr relevantních údajů a odpovědnost zajistit informace pro indikátory by měly být jasně definovány na úrovni představenstva, a měl by pro to být vymezen čas.

Formát, ve kterém je uvedeno hodnocení, by měl být stanoven v dostatečném předstihu, aby pomohl identifikovat potřebné informace. Je důležité, aby výsledky - uvedené například v průběžné zprávě - byly sdělovány řídicímu výboru, a rovněž příslušným oddělením, manažerům a zúčastněným stranám.

Území	Název akce	Stručný popis
Švédsko Umea	- Udržitelná doprava	Obec Umea používá k hodnocení svého akčního plánu program pro správu mobility (MAXQ). Je v něm nastaveno 12 indikátorů hodnotících čtyři složky projektu: politiku, strategii, implementaci a hodnocení.

Podpora průběžného zlepšování politiky klimatu a energetické politiky

Hodnocení podporuje také výukové procesy, protože pomáhá identifikovat a měřit dopady klimatické strategie a akcí, čímž napomáhá vytváření politiky a jejího provádění. Nicméně zavedení hodnocení může být náročné a vyžaduje vytvoření pozitivního prostředí, zaměřené na průběžné zlepšování politiky klimatu a energetické politiky.

► Klíčové faktory úspěchu

K vytvoření pracovního rámce hodnocení však nestačí pouze indikátory. I další "drobné" faktory jsou velmi důležité, jako například:

- Politická vůle k podpoře procesu hodnocení v rámci organizace a následné provedení nutných změn
- Vytvoření pozitivního přístupu k hodnocení. Hodnocení je často vnímáno jako způsob, jak kontrolovat a zasahovat do činnosti jiných oddělení, nebo jako posuzování individuálních výkonů. Hodnocení by mělo být zaměřeno na projekt a mělo by být prováděno globálně.
- Nezávislost a nestrannost metodiky hodnocení a hodnotitelů. V tomto ohledu může být hodnocení provedeno externím subjektem, s cílem usnadnit jeho přijetí a zajistit co nejvyšší objektivitu.

► **Vyhodnocení opatření ke zmírnění změny klimatu**

Hodnocení by mělo umožnit zlepšit úroveň regionální klimatické strategie a akcí. Mělo by proto být bráno jako příležitost identifikovat úspěšné faktory, obtíže při procesu definice či implementace, začlenění zpětné vazby ze strany politiků a příjemců politiky.

Hodnocení tedy může být vztaženo na posouzení kvality a účinnosti zapojení zúčastněných stran, mezer ve znalostech a kompetencích v organizaci, relevanci struktury řízení ..., neboť tyto sociologické faktory a specifika jsou důležitou součástí rozvoje a implementace politiky. Hodnocení je proto užitečné pro podporu revize strategie.

Průřezové faktory vedoucí k úspěchu

K již uvedeným procesům definice a implementace by měly být přiřazeny další průřezové faktory pro maximalizaci šance na úspěch. Mezi identifikované průřezové prvky patří:

- Efektivní řízení a vedení;
- Vhodná komunikace s cílovými skupinami a mezi různými partnery projektu;
- Inovace

Řízení

Struktura řízení, související s projektem, je klíčovým faktorem, který má mnoho funkcí v celém procesu definice, implementace i hodnocení. Jak bylo uvedeno dříve, "řízení" je poměrně široký pojem, který lze definovat jako širokou interakci mezi aktéry za účelem vytvoření společného projektu nebo implementace kolektivní akce. Je však třeba rozlišovat různé úrovně v zapojení, jelikož jednotlivé zúčastněné strany mají různé role a odpovědnosti.

Struktura řízení se skládá z minimálně šesti skupin zúčastněných stran, které jsou více či méně aktivní v rámci úspěšné definice a implementaci strategie:

- Úředníci rady
- Řídící výbor
- Projektový management
- Klíčové zainteresované subjekty a partneři
- Širší okruh zainteresovaných stran
- Široká veřejnost (ačkoli v širším slova smyslu by mohla být veřejnost považována za zainteresovanou stranu, jelikož strategie v oblasti klimatu a energetiky jde napříč různými obory a má vliv na jejich životní prostředí, životní styl, atd.)

Ať už zainteresované strany zajišťují vedení, manažerské dovednosti, odborné znalosti, podporu, nebo obhajobu, měly by být odpovídajícím způsobem zapojeny do procesu s cílem podpořit efektivní průběh a implementaci procesu.

Řídící skupina a projektový tým proto budou hrát důležitou roli při plánování, kdo bude ve které fázi zapojen a jak.

Komunikace

Komunikace může mít několik úkolů, jako například usnadnění zpřístupnění prostředků v průběhu procesu

- Rozvoj podpory pro politiky, zúčastněné strany a veřejnost - v tomto ohledu by měla komunikace poskytnout příslušné a jasné informace

- Udržitelnost aktérů - komunikace by měla zvýraznit to, co by jednotlivý aktér mohl získat díky akci a co je v sázce
- Usnadnění implementace projektu formou podpory porozumění cílům;
- Podpora strategie na místní, národní a mezinárodní úrovni a pomoc ke zlepšení profilu regionu z hlediska opatření proti změně klimatu

Komunikace je nezbytná po celou dobu projektu, a to i po jeho implementaci. Definice efektivní komunikace se opírá o následující aspekty:

- Dobře identifikované cílové skupiny (což vyžaduje znalost prostředí těchto cílových skupin, jejich zájmy atd. a nejúčinnější způsoby, jak s nimi komunikovat),
- Znalost různých komunikačních kanálů a jejich odběratelů (kdo je "typickým" čtenářem informačního časopisu Rady, atd.)
- Jasně sdělení zprávy, která může být přizpůsobena různým cílovým skupinám (znění, úroveň detailů, argumenty, atd.)

Cíle sdělení rovněž určí jeho rozsah.

Je třeba najít ten správný způsob komunikace (informační schůzky, direct marketing, články v časopise Rady ...) pro naplnění daných cílů. V případě zacílení na konkrétní sociální skupiny, může být nezbytná "komunikace na míru". Například při zapojení široké veřejnosti - šířeji než na úrovni "profesionálních občanů" - do účasti na akci se ukázala efektivní kombinace písemné a ústní komunikace spolu s komunikací prostřednictvím komunitních sítí, jako jsou kluby, školy, podnikatelské asociace, atd. Stejně tak může být obtížné zapojit do projektu podniky; sdělení skrz komunikační kanály (newsletter obchodní komory, atd.) mohou přispět ke zvýšení zájmu o proces. Obdobné je to v případě obchodně - orientované komunikace s argumenty o výhodách vyplývajících z účasti na projektu, např. pokud jde o image podniku a umístění na trhu v rámci odvětví (zejména pro externí subjekty není účast na definici celkové klimatické strategie nutně součástí jejich úkolu nebo programu).

Území	Název akce	Stručný popis
Švédsko - Umea	Udržitelná doprava v regionu Umea	<p>Za účelem implementace dopravního schéma, chce region vytvořit organizaci na podporu své činnosti, zvýšit angažovanost lidí a rozvíjet pozitivní postoj k udržitelnému cestování.</p> <p>Byly vyvinuty zkušební metody a techniky zaměřené na cílové skupiny, s cílem podpořit alternativní dopravu a vytváření nových firem v odvětví dopravy. Skupinové aktivity a akce byly organizovány se zaměřením na hry a soutěže, jako například:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Popište své nejabsurdnější cestování autem (soutěže mezi týmy) - Zaměstnanci společnosti sestaví týmy, které mezi sebou soutěží v počtu najetých kilometrů na kole do práce a z práce. V každém týmu by měl být alespoň jeden člověk, který je zvyklý jezdit pouze autem. <p>Byly organizovány i další akce, jako jsou pracovní skupiny, setkání k výměně zkušeností, mezinárodní konference a veletrhy, atd.</p>

Implementace efektivní komunikace bude proto stavěna na navázaných vztazích s různými organizacemi (tisk, asociace, obchodní zástupci, apod.). To může být cenné v rámci definice komunikačního plánu pro zajištění konzistence celkové komunikace (vyhnout se nadbytečnosti nebo protichůdným zprávám).

Budování kapacit

Akce ke zmírnění změny klimatu vyžadují širokou podporu napříč sektory a jednotlivými úrovněmi činností včetně pochopení problémů. Toho nelze dosáhnout bez silného zázemí ze strany jednotlivých zúčastněných stran.

Definice strategie změny klimatu by proto měla za cíl vytvořit odezvu a solidní životní prostředí s cílem maximalizovat šance na úspěšnou realizaci a průběžného násobení činností. Je to tedy příležitost rozvíjet výukové procesy mezi politiky, zaměstnanci, externími zúčastněnými stranami a širokou veřejností, zejména s ohledem na to, že mechanismy pro zmírnění změny klimatu a hospodaření s energií jsou převážně technické. To lze provést různými způsoby, například:

- Informační semináře poskytující údaje a dokumenty (vysvětlení příčin a důsledků klimatických změn, situace v regionu, atd.),
- Školení (zvláště zaměřené na politiky a zaměstnance, ale také na cílové skupiny)
- Poměňování excelence pro identifikaci příkladů efektivních a ambiciózních akcí implementovaných jinde, a poskytnutí zpětné vazby

Pocit kompetence v příslušných problémech zabývajících se klimatem pomáhá podporovat důvěru v proces, účast a případně i chuť ke kladení otázek směrem k zavedeným postupům.

Inovace, výzkum a vývoj

Inovace by měla být cestou ke zvýšení zájmu veřejnosti a zlepšení veřejných akcí ke zmírnění klimatických změn. Často se stává, že opatření v oblasti klimatu podporují inovaci, ať už se týká řízení strategie, její obsah (experimentování s novými technologiemi na výrobu tepla a elektřiny z obnovitelných zdrojů, atd.) nebo způsob implementace (nové finanční mechanismy). Podporování inovací po celou dobu procesu může pomoci využít podporu ze strany politiků a zainteresovaných stran a zajistit motivaci pro stanovení ambiciózních cílů.

Inovace mohou vstupovat do procesu na různých úrovních strategického plánování:

- Způsob, jak zapojit jak veřejný tak i soukromý sektor;
- Inovace v zapojení široké veřejnosti;
- Ambice cílů (Kodaň - uhlíkově neutrální město, Klimatický akční plán Štýrska);
- Realizované akce (Maďarský region, obce 1 MW);
- Ambice na výsledky vyplývající z provádění této strategie, jako je stimulace hospodářského růstu;

Bibliografie a další četba

ADEME, 2009 « Construire et mettre en œuvre un Plan Climat-Energie Territorial »

Centre for European Policy Studies, 2010 "EU levers to accelerate city action and climate change mitigation"

Covenant of Mayors, 2010 « How to develop a sustainable action plan »