



# Projekt ClimactRegions

## Příručka pro řízení projektu v praxi



[od vědomostí ...

... k činům ]

[The sole responsibility for the content of this manual lies with the authors. It does not necessarily reflect the opinion of the European Union. Neither the EACI nor the European Commission are responsible for any use that may be made of the information contained therein.]

# OBSAH

ÚVOD	2
OSVĚDČENÉ POSTUPY SPOJENÉ S ŘÍZENÍM AKTIVIT PROTI KLIMATICKÝM ZMĚNÁM	3
METODICKÝ POSTUP V ŘÍZENÍ PROCESŮ	4
INICIACE PROCESU ŘÍZENÍ	5
IDENTIFIKACE ZAJINTERESOVANÝCH STRAN	6
IMPLEMENTACE ŘÍDÍCÍHO PROCESU	9
IMPLEMENTACE KOORDINAČNÍCH MECHANIZMŮ	13
PŘÍLOHA 1: Příklady dobré praxe řízení projektu	15
PŘÍLOHA 2: Literatura	29





# Úvod

Výzva, kterou představují změny klimatu, si žádá užší spolupráci a společné akce mezi všemi zúčastněnými stranami, a to na všech úrovních, aby se dosáhlo zvýšení energetické účinnosti, snížení emisí skleníkových plynů a zvýšení podílu obnovitelných zdrojů na výrobě energie. Jako komplexní a globální problém nemůže být změna klimatu řešena pouze na jedné úrovni, ale bude vyžadovat konzistentní řešení od lokální po globální úroveň, zvláště když se klima a snaha o jeho zachování stávají společnou odpovědností.

Regiony hrají významnou úlohu v boji proti změně klimatu, jejich role je stále více uznávána i na mezinárodní úrovni. A to zejména proto, že regiony mají velmi dobré předpoklady pro realizaci řízení v problematice klimatu - mohou vytvořit a sdílet strategické a integrované vize za současného řízení vertikální (mezi různými úrovněmi veřejné správy) i horizontální spolupráce mezi zúčastněnými stranami a aktivně zapojenými občany.

Pro posílení spolupráce v dané oblasti na úrovni regionů se v rámci projektu ClimactRegions spojilo 10 regionů: **ARE Liguria** (Itálie), the **Kent County** (Velká Británie), the **County of Maramures** (Rumunsko), **Mediterranean Center for Environmental Studies - CEAM** (Španělsko), **NENET - the Regional Energy Agency of Norrbotten** (Švédsko), the **Regional Council Nord-Pas-de-Calais** (Francie), **Rhônealénergie-Environnement** (Francie), the **Regional Council of Rhône-Alpes** (Francie), the **Senate of Berlin** (Německo), **Energetická agentura Zlínského kraje o.p.s.** (Česká republika) a mezinárodní asociace **FEDARENE - European Federation of Agencies and Regions for Energy and Environment** (se sídlem v Bruselu).

V rámci projektu byly identifikovány tři prioritní oblasti:

- **Pozorování a monitoring** emisí skleníkových plynů
- Rozvoj **regionálních strategií a opatření** na zmírnění změny klimatu
- Implementace důrazných **řídících 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.

Účelem této příručky je představit **obecná doporučení** pro definici a správu procesů řízení, které byly vybrány z omezeného počtu osvědčených iniciativ zjištěných v rámci projektu ClimactRegions (130 příkladů dobré praxe z 20 států EU, některé příklady jsou uvedeny v příloze tohoto manuálu). Tento zdrojový dokument (příklady, identifikace problémů a otázek k řešení) by měl partnerským regionům poskytnout možnost definovat své vlastní metody a opatření v oblasti monitorování emisí skleníkových plynů. 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 ClimactRegion.

# Osvědčené postupy spojené s řízením aktivit proti klimatickým změnám

Efektivní řízení procesů k účinnému zmírnění klimatických změn často zahrnuje **komplexní a kontroverzní řešení** (změna využití půdy, přístup ke zdrojům a jejich sdílení, atd.) vyžadující zapojení mnoha aktérů na různých úrovních. Tato nová řešení odhalují nedostatky spojené s tradičními řídicími institucemi a zavedenými postupy v oblasti politiky.

**Řízení procesů má za cíl poskytnout podporu, odborné znalosti a legislativní oporu pro společné vytváření a provádění politiky životního prostředí. Nabízejí možnost zapojit širokou škálu aktérů na nejrůznějších úrovních a příležitost podílet se na definování a realizaci společného projektu skrze transparentní procesy a spolupráci.**

Vývoj analytického rámce pro hodnocení řídicích postupů a poskytnutých doporučení jistě spustí kontroverzní diskuzi. Nicméně k provedení této práce jsou nutné následující **klíčové principy**:

Bílá kniha Evropské komise o “Evropském řízení”, uvádí 5 zásad “dobrého řízení”:

- **Otevřenost:** komunikace a přístup k informacím pro zúčastněné strany a širokou veřejnost
- **Účast:** širokou účast v rámci celého politického řetězce
- **Odpovědnost:** jasné vymezení úkolů a cílů
- **Efektivnost:** identifikace vstupů a vyhodnocení dopadů
- **Soudržnost:** mezi jednotlivými procesy (a zejména řídicích procesů implementovaných v jiných oblastech veřejných činností)

V rámci projektu ClimactRegions byly přidány další dva klíčové aspekty pro analýzu řídicích procesů:

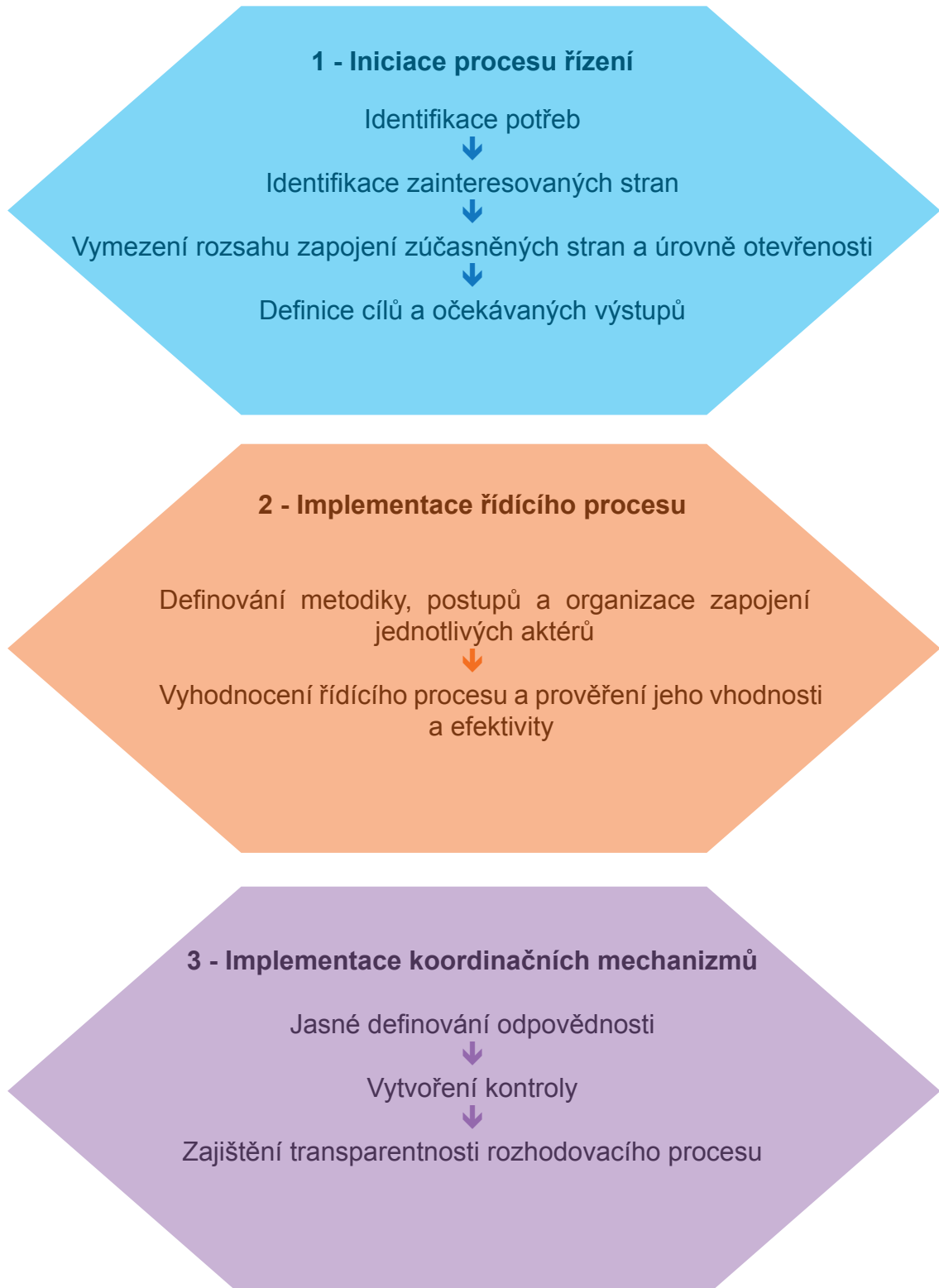
- **Význam** řídicích procesů, procedur a struktury pro řešení problémů musí být pečlivě prozkoumán.
- **Rozsah implementace** (může se jednat o ostrov nebo hustě obydlené město), může také ovlivnit posouzení řízení.





# Metodický postup v řízení procesů

Implementace řídicích procesů - ať už při zakládání a spouštění observatoří emisí skleníkových plynů nebo při definici, implementaci a hodnocení strategií ke zmírňování změny klimatu - vyžaduje tři hlavní kroky:



# Iniciace procesu řízení

Předmětem této fáze procesu řízení je zavedení povolovacích rámců s cílem vytvořit pevný základ pro multi-úrovňové a průřezové spolupráce. To zahrnuje vymezení jasných cílů a směrů, identifikaci zdrojů a nástrojů, budování kapacit mezi zúčastněnými stranami, sdílení informací a znalostí.

## ► Identifikace potřeb

Struktura řízení hodně závisí na kontextu a oblasti politiky, proto je obtížné připravit obecná doporučení. Ve skutečnosti je definice rámce pro řízení v případě observatoře, regionální strategie pro udržitelnou dopravu nebo rozvoj bioplynu v malé obci, velmi závislá na tom, čeho chce organizace zahajující tento proces dosáhnout.

Vytvoření víceúrovňové spolupráce může mít různé účely, včetně:

- **Komunikace** a poskytování informací o projektu, rozhodnutích apod., které slouží k posílení jeho legitimacy
- Zhodnocení **přijatelnosti** politik, opatření, apod.
- Prosazování **politické podpory** pro specifické cílové skupiny
- Podpora **vlastnických práv zainteresovaných stran / občanů**
- Podpora **sdílení zkušeností** a znalostí
- Shromažďování **ideí** pomáhajících organizaci definovat svou strategii, své činnosti atd.
- Hledání **externích odborných konzultací** pro studii proveditelnosti konkrétních opatření a politik

**Provincie Barcelonna** (Španělsko) implementovala politiku "monitorování pokroku směrem k udržitelnosti municipalit". Proces řízení je zaměřen na sdílení znalostí a zkušeností mezi obcemi a budování kapacit s cílem usnadnit jejich zapojení do Paktu primátorů/starostů. Obce zde mohou vyjádřit své potřeby, síť je rovněž platformou pro výměnu zkušeností a podpůrných nástrojů.



**Energetická agentura Norrbottens** (Švédsko) podporuje municipalitu při rozvoji jejich klimatických strategií vycházejících ze spolupráce mezi veřejností, průmyslem a výzkumnými institucemi (Kampaň NV EKO). V každé ze 17 municipalit byl proveden seminář za účasti zástupců místních zájmových skupin (politici, administrativa, soukromý sektor, občanská sdružení). Pro každou municipalitu byla sledována spotřeba/produkce energie a vypracovány dva scénáře budoucího vývoje ("zelený scénář" a "business as usual"). Semináře byly pro účastníky příležitostí získat konkrétní data z jejich municipalit a zároveň umožnily navazovat nové kontakty. Osmi municipalitám poskytuje energetická agentura permanentní podporu v procesech řízení a rozvoje místních politik a opatření v oblasti ochrany životního prostředí.





## Identifikace zainteresovaných stran

Tento krok je úzce spojen s předchozím. Identifikace aktérů, kteří se budou moci zúčastnit, je klíčovým prvkem určujícím, jak otevřený proces bude.

Mnoho respondentů v rámci průzkumu poukázalo na to, že je důležité zapojit “správné” lidi - a to v tom smyslu, že v závislosti na účelu řízení je důležité přizvat osoby, **které svou přítomností projekt obohatí** (svými odbornými znalostmi, zkušenostmi atd.). Strukturu jakož i jednotlivce je nutné správně definovat, aby mohli být správně zapojeni a využiti.

Velmi důležitým krokem pro zajištění účastí jednotlivých účastníků je správná rozvaha o tom, kdo ze zúčastněných stran bude zapojen interně (což zahrnuje různá oddělení a útvary, manažery a případně i úředníky), a kdo externě (partnerské organizace, poradenské služby podílející se na projektu, apod.), a dále pak identifikace osob a organizací, které budou projektem ovlivněny nebo mohou přispět k jeho úspěchu.

Dalším krokem je provedení analýzy zainteresovaných stran, zmapovat a pochopit jejich schopnosti, postavení a perspektivy. Tato analýza může zahrnovat následující aspekty:

- **Úloha a poslání** organizace.
- **Statut** organizace (veřejné / soukromé; sdružení, společnosti, think tank, atd.).
- Stávající **vztahy** s regionálními autoritami (např. Krajským úřadem).
- **Iniciativy** organizace, které by mohly poskytnout podporu projektu.
- **Schopnost obohatit projekt** (technické znalosti, finanční způsobilost, zajištění komunikace mezi cílovými skupinami, podpora cílových skupin).
- Schopnost **ovlivňovat** své okolí (názorový směr a rozvoj podpory napříč sektory, organizacemi, sociálními skupinami, atd.).
- Jejich **očekávání** a **požadavky** týkající se projektu.

Tyto aspekty vám pomohou identifikovat klíčové zainteresované strany. Obdobná analýza by měla být rovněž provedena v rámci jednotlivých organizací (mezi jednotlivými odděleními) pro identifikaci klíčových osob.

**Rada hrabství Kent** vytvořila jasnou strukturu řízení související s Environmentální Strategii Hrabství Kent. Na nejvyšší úrovni monitorují političtí představitelé Kentu, ve spolupráci s vedením regionální administrativy, pokrok a směřování aktivit jednotlivých partnerů projektu (Kent Forum and Kent Chief Executives). Na tvorbě monitorovacích zpráv se spolupodílejí Kent Environment Strategy Executive Officer Group a političtí sdružení v Kent Environment Champions Group. Aktivity jsou prováděny jako multioborové se zapojením mnoha partnerů a zájmových skupin, proto je nezbytné zajistit funkční přehlednou monitorovací strukturu, která umožní efektivně koordinovat jednotlivé procesy a prezentovat dosažené výstupy (výsledky).





Identifikace klíčových subjektů je kritickým krokem při tvorbě pozorovatelných **OREGES observatory of Poitou-Charente** (Francie); za "klíčové hráče" jsou zde považovány organizace schopné poskytovat potřebná data a organizace, které budou klíčovými uživateli získaných výsledků (zejména pro tvorbu místních politik). Vyhrazené fórum - řídicí výbor a charta projektu - budou formálně schvalovat očekávané výsledky získané vzájemnou spoluprací jednotlivých účastníků projektu.



### ► Vymezení rozsahu zapojení zúčastněných stran a úrovně otevřenosti

Jasně vymezení úrovně zapojení, včetně jeho počátku a konce, je nutné k zajištění jasné definice rolí a legitimacy řídicího procesu a může se vztahovat k různým fázím tohoto procesu od jeho návrhu přes implementaci až po vyhodnocení.

Kromě toho mohou být různé úrovně zapojení různých zájmových skupin diferencovány v průběhu celého procesu. Je skutečně důležité, aby správní lidé byli zapojeni v pravý čas, což znamená tehdy, když mohou nejvíce obohatit projekt nebo nejvíce přispět svými myšlenkami/nápady. Lze identifikovat několik úrovní zapojení<sup>1</sup>:

- Konzultace k předem definovanému projektu
- Společná tvorba projektu
- Účast na rozhodování
- Rozhodnutí
- Řízení procesu
- Realizace projektu
- Vyhodnocení

Například do "rozvojového fóra" založeného **regionem Midtjylland** (Dánsko) jsou zapojeni zástupci politiky, podnikatelské sféry a výzkumu. Účelem je podpora projektů a aktivit pro posílení regionu coby průkopníka environmentálních technologií. Rozvojové Fórum stanovuje priority a zaměření projektů, hodnotí návrhy projektů a přiděluje granty. Region Midtjylland delegoval na Rozvojové Fórum pravomoci pro podporu regionálního rozvoje. Fórum tak legitimně přebírá úkoly, které běžně plní regionální rada.



Úroveň integrace velmi závisí na roli v procesu, schopnosti ovlivňovat projekt, časové dostupnosti, legitimitě či přístupu ke zdrojům (ať už finančním, institucionálním, politickým, apod.).

Zainteresované strany mohou být zapojeny v různých částech politického řetězce nebo akce a to od jejího počátku až po závěrečnou fázi hodnocení akce.

<sup>1</sup> RAEE, 2006, "La concertation, coeur du développement durable", [ [http://www.ddrhonealpesraee.org/differents\\_niveaux\\_de\\_participation.php](http://www.ddrhonealpesraee.org/differents_niveaux_de_participation.php) ]





## ► Definice cílů a očekávaných výstupů

Vymezení jasných cílů a očekávaných výstupů z multi-úrovňové spolupráce je zásadní, protože určuje směr a pomáhá vytvářet pracovní rámec pro zajištění účinnosti spolupráce. Tím se také napomůže při identifikaci klíčových osob a jejich zapojení do projektu.

Organizace iniciující proces si musí stanovit celkový rámec, včetně objasnění očekávaných výsledků vzešlých z procesu. Rovněž klíčové zainteresované strany se mohou již v počáteční fázi podílet na utváření společné vize o výstupech projektu.

*Například v rámci tvorby pozorovatelný **OPTEER** zapojil region **Franche-Comté** (Francie) již od počátku projektu univerzitní odborníky do definování potřebných nástrojů pro monitorování emisí skleníkových plynů, aby byla zajištěna potřebná integrace získaných výsledků do širšího přehledu o situaci v regionu. Spolupráce s výzkumnými organizacemi a energetickými experty je zaměřena na návrh monitorovacích nástrojů a potenciální uživatelé byli aktivně zapojeni v rámci pracovních skupin k pomoci zlepšení jejich funkčnosti.*



# Implementace řídicího procesu

Implementace řídicího procesu vyžaduje jasnou definici metodiky a zapojení jednotlivých účastníků, aby bylo kvalitním řídicím procesem dosaženo co největší přidané hodnoty k procesu tvorby místní politiky (strategie).

## ► Definování metodiky, postupů a organizace zapojení jednotlivých aktérů

Strategie řízení zúčastněných stran by měla definovat celkovou metodiku a jednotlivé kroky. Před definicí této strategie by mělo být provedeno přezkoumání politických souvislostí, existujících struktur a pracovních vztahů (i neformálních). To vám pomůže rozhodnout se, zda je zapotřebí ad hoc struktura, nebo zda musí být provedeny změny ve stávajícím řídicím procesu. Tato analýza umožní identifikovat potenciální nedostatky, neadekvátnost spolupráce nebo rozhodovacích mechanismů, možnosti integrace dalších vztahů mezi jednotlivými útvary či organizacemi atd., a podpoří celkovou efektivitu organizace pro jakékoliv veřejné akce.

### Definování metodiky

Definice efektivního řízení procesu vyžaduje zvážení následujících hledisek:

- **Omezený počet řídicích struktur** a oblastí, aby se zabránilo časově náročné koordinaci.
- Jasně označení **rolí, složení a propojení** s dalšími organizacemi, nebo struktury v rámci organizace.

*K zajištění optimálního fungování svého klimatického programu ustavilo hrabství Kent (Velká Británie) řídicí výbor, který je ústředním prvkem celého programu. Řídicí výbor dohlíží na implementaci programu, určuje organizační kapacity, identifikuje klíčová témata a metody k jejich vypořádání s ohledem na místní politiku a partnery hrabství Kent. výbor také rozhoduje o stanovení jednotlivých úkolů a vytvoření pracovních skupin k jejich řešení, pokud je to zapotřebí.*



### Komunikace organizačních detailů řídicího procesu

Proces řízení by měl být jasně vymezen a prakticky vysvětlen tak, aby zainteresované strany mohly posoudit podmínky své účasti. Podrobnosti o procesu by měly zahrnovat:

- **Časový rámec** projektu (kdy by měl projekt začít, atd.) a celkové cíle
- **Typ** diskuzních fór (pracovní setkání, síť, formalizované partnerství, atd.)
- **Délku a četnost** jednání (předběžný program k objasnění postupu prací, i když bude pravděpodobně nutné dopracovat detaily)
- Dostupné **zdroje** (vstupy): informace, pracovní dokumenty, pracovní metody atd. poskytované subjektům
- **Výstupy** (očekávané výsledky z procesu), a jak jsou plánovány pro použití v rámci strategie, akcí nebo observatoře.





## **Mobilizace všech partnerů**

Je důležité vyjasnit si potenciální přínos pro zúčastněné strany, aby se maximalizoval jejich zájem a účast na projektu. Zde je třeba poznamenat, že privátní subjekty a veřejnost se podílí na procesu konzultací především ze tří důvodů:

- Nejčastěji k **získání informací** (zjistit více o projektu, který je bude ovlivňovat)
- Kvůli **vyjádření odporu** (nebo alespoň zprostředkování svého názoru, nebo aby dopředu vznesli nároky)
- Kvůli podílení se na definování projektu.

Krátkodobé a střednědobé zájmy mohou být rozhodujícím faktorem pro partnery z privátní sféry. Například je obtížné zapojit velké firmy do zdlouhavého procesu definice veřejné akce, jelikož tyto působí častěji na národní úrovni a mají stanoven svůj vlastní program. Menší podniky se mohou zdráhat zapojit do tohoto procesu, jelikož může být časově náročný. Konkrétní diskusní fóra pak mohou být definována tak, aby vzala v úvahu specifické omezení (jednání u snídaně, oběd, atd.).

Pro potřeby stanovení (a v případě nutnosti i revize) metodiky, řízení procesu, organizace jednání, šíření informací účastníkům, a kompilací příspěvků, by měla být vyhrazena osoba nebo projektová skupina. Rovněž by měly být jasně stanoveny kontaktní osoby pro řízení vztahů mezi zainteresovanými subjekty.

*Za účelem tvorby místního klimatického plánu (PCT) spustil v roce 2007 **Region Nord-Pas-de-Calais Region** (Francie) akci zaměřenou na mobilizaci nejrůznějších zájmových skupin na svém území. K tomu poskytl region nezávislým místním autoritám technickou asistenci a expertízy, aby mohly vytvořit platformu zaměřenou na mobilizaci různých zájmových skupin (místní autority, veřejné a soukromé organizace, nejrůznější asociace, univerzity a také samotní občané). Jako součást zmíněné platformy byly vytvořeny vzdělávací kurzy, semináře, pracovní skupiny a veřejné diskuze z cílem proškolit a informovat cílové skupiny o projektu a umožnit jim definovat a vyjádřit své vlastní zájmy v dané oblasti.*



***Regionální vláda ve Valencii** (Španělsko) ustavila Koordinační výbor pro politiku v oblasti klimatických změn. Mezioborový výbor je složen z deseti oddělení zahrnujících energetiku, dopravu, veřejné práce, turistiku, sociální záležitosti, zemědělství a zdravotnictví, které spolu aktivně spolupracují pod patronací Regionálního ministerstva pro infrastrukturu, územní rozvoj a životní prostředí.*



*Cestu postupné energetické soběstačnosti zahájila obec **Hostětín** (Česká republika) za podpory regionálních orgánů a neziskových organizací. Na počátku projektu výstavby centrální kotelny na dřevní štěpku byl proveden dotazníkový průzkum u místních občanů.*



Tento průzkum byl později následován intenzivní informační kampaní zahrnující semináře, veřejné debaty a exkurzi do vzorového regionu v Rakousku. Zapojení veřejnosti již do procesu plánování se ukázalo jako zásadní faktor spolu s tvorbou zakázek pro místní malé a střední podniky. Tento přístup byl později využit i v dalších environmentálních projektech realizovaných v obci Hostětín jako jsou solární systémy pro ohřev vody, fotovoltaické systémy, první pasivní dům ve Zlínském kraji, zateplování slámou.

### **Budování kapacit a sdílení informací**

Účast různých subjektů, které nejsou tradičními tvůrci politiky, či účastníky rozhodovacích procesů vyžaduje:

- Zavedení **výukového systému**, který vyplní vědomostní mezery v souvislosti s řešeným tématem: např. mechanismus klimatických změn, energie a emise skleníkových plynů v dané organizaci či dotčeném území, apod.
- **Informace** pro zúčastněné strany o cílech, harmonogramu, očekávaných výstupech procesu a širším politickém / intervenčním kontextu (právní rámec, atd.)
- **Školení** účastníků, pokud je třeba zvláštních znalostí, schopností a dovedností pro lepší pochopení souvislostí v rámci diskutovaných témat mezi všemi účastníky.

Regionální energetická agentura **Rhônealpiénergie-Environnement** (region Rhône-Alpes, Francie) zavedla v rámci Agendy 21 (OPAC 38) školící program zaměřený na poskytování informací o procesu, metodice a definuje předpokládané výsledky a indikátory projektu.



Znalosti a sdílení informací jsou klíčovými prvky pro usnadnění diskuse. Tyto aktivity poskytují společný základ pro debatu, pomáhají dosáhnout konsensu mezi jednotlivými aktéry, a konečně umožňují utváření společné vize. Budování kapacit spojením odborných znalostí, dovedností, know-how je klíčovým faktorem úspěchu a dosažení dostatečné úrovně efektivity kolektivu.

Aktivita regionu **Zealand** (Dánsko) je zaměřena na budování kapacit mezi obcemi zapojenými do Paktu starostů v otázkách klimatických změn (například na energetické systémy, energetické plánování a implementace). Síť zahrnuje Region (kraj), 17 obcí a klíčových osob, které se zabývají problematikou sdílení znalostí a zkušeností. Navíc školení, které provedl Region (kraj) spolu s univerzitou, podporuje obce při definování akčních plánů pro udržitelnou energii.



Stojí za zmínku, že průběžná komunikace a informovanost jsou základem k zdárnému zapojení zainteresovaných stran a transparentnosti řídicího procesu. Avšak přílišná transparentnost může být i kontraproduktivní, jelikož řízení neznamená úplnou rovnost všech zúčastněných stran.





## ► Vyhodnocení řídicího procesu a prověření jeho vhodnosti a efektivity

Boj proti změně klimatu vyžaduje širokou škálu odborných znalostí, s podporou napříč organizacemi a sektory. Toto často vyžaduje změnu ve vztazích mezi "tradičními" řídicími strukturami a rozhodovacími orgány na jedné straně a zainteresovanými subjekty, občanskými sdruženími atp. na straně druhé.

Hodnocení rámce pro řízení pak může být užitečné - zejména když se indikátory (např. počet účastníků schůzky, počet publikací, počet přijatých rozhodnutí, atd.) ukáží jako nedostatečné k vyhodnocení řízení. Proces řízení je třeba zkoumat jako celek a jako otevřený probíhající proces. Může se skládat z externího hodnocení, "partnerského" hodnocení nebo sebehodnocení. Vyhodnocení rámce pro řízení by mělo obsahovat následující části:

- Identifikace **získané zkušenosti**
- **Relevance** řídicího rámce (ve vztahu k dalším řídicím procesům nebo tradičnímu stylu spolupráce)
- **Strategická pozice**
- **Efektivita**: dosažené výsledky v porovnání s očekáváním a cíly
- **Efektivita ve vztahu k vynaloženým prostředkům** (finančním, odborným, organizačním, apod.)
- Interní a externí **přijatelnost**
- Identifikace dalšího **směrování dané aktivity**.

Hodnocení může mít přidanou hodnotu pro budoucí řídicí procesy v oblasti klimatické změny či dokonce v ještě širších souvislostech při řízení veřejných akcí, ve kterých je oblast změny klimatu často průkopnickou oblastí (zapojení zainteresovaných subjektů, organizování diskuzí a konzultací dlouhodobých a více-oborových problematik, a vytváření nových partnerství). Hodnocení však také může být chápáno restriktivním způsobem, jako hodnocení výkonů a známkování. Proto je důležité si vyjasnit cíle hodnocení a zajistit, aby hodnotitelé byli schopni provést analýzu na všech úrovních organizace (včetně vedoucích pracovníků a politické úrovně) i mimo ni (zásluhou poradenství klíčových zúčastněných stran).

# Implementace koordinačních mechanismů

Koordinační a regulační mechanismy jsou nutné, protože multi-úrovňová spolupráce není schopna samoregulace a zúčastněné strany se nepodílí stejnou měrou. Jejich zapojení závisí na jejich kompetencích, schopnosti ovlivňovat své životní prostředí, jejich právní odpovědnosti. V tomto ohledu řízení nenahrazuje vládnutí.

To vyžaduje jasnou definici povahy a rozsahu příspěvků zúčastněných stran a specifikace toho, jak je řídicí proces odkázán na management a vedení procesů.

Regionální vlády mají proto důležitou roli:

- Usnadňování a organizace implementace pracovních mechanismů koordinace mezi horizontální a vertikální úrovní: informovat, navrhnout způsob práce, atd.;
- Vytvoření a zajištění odpovědnosti (kraje a úředníci s rozhodovací pravomocí) pro řídicí proces, rozhodování a přijaté akce;
- Zajištění celkové soudržnosti a dohled nad souladem s celkovými cíli politiky;
- Vytvoření politického rámce pro zajištění “buy-in”.

## ► Jasně definování odpovědnosti

Odpovědnost je klíčovým prvkem pro budování důvěry a podpory v procesu řízení. Odpovědnost může být definována jako nutnost pro volené či veřejné činitele s veřejným mandátem, být odpovědný za své jednání, činy a rozhodnutí<sup>2</sup>. Odpovědnost ohledně strategie nebo akce je zaměřena na vyšší úroveň správy (státní správy), pokud jde o právní povinnosti, subjekty podílející se na definici nebo poskytování procesu, širší veřejnost.

Zajištění účinné odpovědnosti vyžaduje:

- **Transparentnost** použitých informací
- **Jasně stanovená pravidla** pro styčné plochy mezi různými skupinami zúčastněných stran (a to zejména mezi veřejností, politiky a podniky - poskytovateli služeb, atd.) a příslušné oblasti podpory a odpovědnosti
- **Nezávislé hodnocení výsledků**, nebo alespoň nějaký druh kontroly
- Podepsání **charty o spolupráci** (stanovuje pravidla / práva a povinnosti pro každého z partnerů projektu)





## ► Vytvoření kontroly

Koordinace, zejména mezi řídicím procesem a vládou, může být posílena umožněním kritického pohledu na proces ze strany politických činitelů s rozhodovací pravomocí. Kontrola může mít různé cíle:

- Konstruktivní revize a kritický rozbor projektu / politiky
- Sledování celkové účinnosti procesu
- Identifikace problémů a hledání vhodných řešení.

To může vyžadovat externí audit, nebo výběr osoby či skupiny speciálně určených pro přezkoumání politiky a rozhodování s určitým stupněm nezávislosti a svobody projevu.

*V hrabství Kent (Velká Británie) je za kontrolu přijatých politik zodpovědno několik komisí (výborů). Tyto výbory jsou složeny z volených zástupců, kteří jsou zodpovědní za:*

- podporu rozvoje veřejných politik,
- hodnocení výkonu (činnosti) regionálních a ostatních veřejných institucí působících v hrabství Kent,
- interpelace vládních rozhodnutí,
- založení speciálních komisí určených ke komplexnímu vyhodnocení některých témat,
- provádění průzkumů, získávání potřebných informací a provádění veřejných konzultací.

*Výbor pro klimatické změny, vytvořený podle uvedeného schématu, poskytl celou sérii doporučení, která se stala základem regionálního akčního plánu.*



## ► Zajištění transparentnosti rozhodovacího procesu

Procesy řízení mají často zásobovat politické a rozhodovací procesy nápady, názory a zkušenostmi. Nicméně aby se zabránilo zklamání a nedůvěře v řídicí proces, je důležité jasně uvést, kdy práce poradních skupin skončí, kdo nakonec bude rozhodovat a ponese za své rozhodnutí odpovědnost. To je podmínkou efektivity řízení.

Vše by mělo být již od počátku transparentní, například zmapování celkového rámce řízení a hierarchie mezi jednotlivými skupinami podílejícími se na procesu, a informování zúčastněných stran a široké veřejnosti o různých krocích, které vedly k rozhodnutí.



## **PŘÍLOHA 1:**

### **Příklady dobré praxe řízení projektu**

1. Regionální observatoř pro energii, Barcelona - Španělsko
2. Energeticko-klimatická kampaň v provinciích Norrbotten a Västerbotten (NV Eko), Norrbotten - Švédsko
3. Environmentální strategie hrabství Kent, Kent - Spojené království
4. Mega cíl "Energie a životní prostředí", (Megasatsning energi og miljø), "Rozvojové fórum" v regionu Midtjylland - Dánsko
5. Podpora místním autoritám při tvorbě jejich klimatických a energetických plánů , (Plans Climat-Energie Territoriaux en Nord-Pas-de-Calais) , Region Nord-Pas-de-Calais - Francie
6. Udržitelné využívání energie v obci Hostětín, (centrální zásobování teplem, biomasa, solární energie), Hostětín - Česká republika



## Regionální observatoř pro energii



Photo by Blanca Casonge

### Kontext

Monitorování energie a emisí skleníkových plynů, které je součástí činnosti Technického úřadu pro otázky klimatických změn a udržitelnosti, zahrnuje i stanovení pokroku dosaženého municipalit v této oblasti.

Tato činnost je prováděna v rámci Paktu starostů (dále Pakt), pro který je Rada provincie Barcelona tzv. Podpůrnou skupinou. Více než 130 municipalit z provincie Barcelona se již připojilo k Paktu, přičemž každá získává data související s produkcí skleníkových plynů. Byla vytvořena databáze obsahující data o naměřených emisích a souhrn aktivit pánovaných signatáři Paktu v rámci Akčního plánu pro udržitelnou energetiku (APUE). Pokrok zúčastněných stran v boji proti klimatickým změnám je monitorován v rámci nově vytvořeného Systému indikátorů udržitelnosti pro municipality. Výstupy z tohoto systému jsou také využity místních Agendách 21 (částech zaměřených na přizpůsobení se klimatickým změnám).

### Popis

Mezi zpracovávaná data patří:

- Data o spotřebě energie (elektrina, zemní plyn, motorová nafta, benzín, LPG).
- Spotřeba vody.
- Data z managementu vodních zdrojů. Faktory jako populace, využití automobilů.
- Faktory jako populace, využití automobilů.
- Obnovitelné zdroje energie (OZE) – produkce energie v regionu.



### Klíčové úspěchy

-Podpora 311 municipalitám v provincii Barcelona v jejich snaze vypořádat se s klimatickými změnami: bylo zahájeno více než 6 000 aktivit vyplývajících z Akčního plánu pro udržitelnou energetiku (APUE) Paktu starostů.

-Ve fázi implementace je již 132 místních akčních plánů (APUE).

-Investice do obnovitelných zdrojů energie (převážně fotovoltaika na veřejných budovách) a do energetické efektivity ve výši 15 mil. € v rámci programu ELENA (podpořený Evropskou komisí a Evropskou Investiční Bankou).

- Spotřeba fosilních paliv je sledována pouze na úrovni provincie, proto je spotřeba na úrovni municipalit stanovena výpočtem.

### Hlavní výsledky

Emise skleníkových plynů (a emise uspořené využíváním OZE) jsou dostupné po jednotlivých sektorech jak pro celou provincii, tak pro jednotlivé municipality. Vliv plánovaných aktivit (úspory energie, zvýšení podílu OZE), a jejich cena jsou pro každou municipalitu rozděleny po jednotlivých sektorech (zemědělství, průmysl,...).

Data jsou dostupná pro municipality, provinční vládu, občany a Evropské instituce.

### Získané zkušenosti a faktory úspěchu

Klíčovým faktorem je počet municipalit zapojených do boje proti klimatickým změnám.

Hlavními problémy bývá stávající legislativa a zajištění financování.

### Implementace

#### Implementační struktura a partnerství

Implementačními strukturami jsou Rada provincie Barcelona (dále Rada) a Regionální síť měst a obcí usilujících o dosažení trvalé udržitelnosti (dále Regionální síť). Rada poskytuje municipalitám technickou a finanční podporu k rozvoji strategií směřujících ke snížení spotřeby energie a redukci emisí skleníkových plynů. Regionální síť je pro municipality platformou pro vyjádření jejich potřeb a výměnu zkušeností.

## Financování a náklady

### Časový rámec

Klíčovým faktorem je počet municipalit zapojených do boje proti klimatickým změnám.

Hlavními problémy bývá stávající legislativa a zajištění financování.

### Kontakty

Dr Ramon Rabella, Head of  
the Technical Office of  
Climate Change and  
Sustainability  
Barcelona Provincial  
Council  
[ocanabr@diba.cat](mailto:ocanabr@diba.cat)

## Internetová stránka pozorovatelny

<http://www.diba.cat/mediambient/es/pactealc.asp>



Photo by Carles Romani

## Energeticko-klimatická kampaň v provinciích Norrbotten a Västerbotten (NV Eko)



### Kontext

Provincie Norrbotten a Västerbotten představují 37,5 % rozlohy Švédska a jejich spotřeba energie je z velké části pokryta obnovitelnými zdroji energie (velké vodní elektrárny a rozsáhlé lesní porosty). Region má také velké zkušenosti a know-how v oblasti energetické efektivity díky dvěma regionálním univerzitám.

Projekt je založen na spolupráci mezi univerzitami, soukromým a veřejným sektorem. Projekt si klade za cíl řešit otázky energetiky a změn klimatu s využitím místních zkušeností a navázat dlouhodobou spolupráci v uvedené oblasti mezi veřejným a soukromým sektorem.

Kampaň NV Eko přispěje k zefektivnění průmyslových a komerčních aktivit v Norrbottenu a Västerbottenu a obohatí mezinárodní úsilí o zmírnění následků klimatických změn zkušenostmi získanými v těchto dvou severských provinciích. Projekt vytvoří příležitosti pro trvale udržitelný rozvoj místních společností přátelský k životnímu prostředí a přispěje k zajištění bezpečnosti a efektivity dodávek energie v regionu.

Hlavní důvody pro vznik projektu jsou následující:

- Globální energeticko-klimatické politiky vyžadují strategické akce na lokální úrovni a spolupráci mezi veřejným a soukromým sektorem.
- Obnovitelné zdroje energie a čisté technologie mají vhodný potenciál pro rozvoj podnikání v severním Švédsku.
- Efektivní využívání energie je dobrý způsob jak zvýšit rentabilitu podnikání v regionu.



### Klíčové úspěchy

- čtrnáct nových společností se připojilo k síti pro energeticky efektivní podnikání
- semináře zaměřené na energetiku a klimatické změny proběhly v sedmnácti místních municipalitách, přičemž pro každou municipalitu byla sledována produkce/spotřeba energie a ze získaných dat byly vypracovány vždy dva scénáře („zelený scénář a „business as usual““)
- dlouhodobá spolupráce s osmi municipalitami na tvorbě jejich strategií zaměřených na energetiku a ochranu klimatu
- stanovení energetické charakteristiky tří společností v provincii Västerbotten (jedna pila a dvě dílny)
- byly vypracovány studie ekologické stopy pro tři municipality

- Strategické plánování v oblasti energetiky a klimatických změn vyžaduje (grafické) statistiky, relevantní znalosti a informace dostupné společně s municipalitám.
- Je nutné zlepšit místní environmentální monitoring (v oblasti energetiky a klimatu) a jeho přínos k místním komerčním aktivitám.

Cíle projektu jsou:

- Tvorba nových pracovních míst a příležitostí k podnikání v oblasti ochrany životního prostředí a energetické efektivity.
- U zapojených společností zvýšit jejich aktivity v environmentální oblasti.
- Zvýšit počet společností zapojených do Sítě pro energeticky efektivní podnikání spravované agenturou NENET.
- Stanovení energetické charakteristiky u malých a středních podniků.

Dalšími očekávanými výstupy jsou:

- Posílení soukromého sektoru v provinciích Norrbotten a Västerbotten.
- Práce na udržitelném rozvoji podnikání respektujícího životní prostředí.

- Přispět k bezpečným a ekonomicky udržitelným dodávkám energie.
- Podpořit rozvoj energeticko-klimatické strategie místních municipalit.

Projekt je nejen v souladu s energetickými strategiemi obou provincií, ale i se Švédskou národní politikou pro zvýšení využití obnovitelných zdrojů a energetické efektivity ve veřejném a soukromém sektoru.

## Popis

Harmonogram projektu je následující:

- 1. Přípravná fáze (Červen - Září 2009).**
- 2. Informační a marketingová fáze (Červen 2009 – Květen 2012).**
  - 2.1 Navazování kontaktů
  - 2.2 Koordinace projektu a jeho environmentální zaměření
  - 2.3 Model založený na energeticko-klimatických statistikách
- 3. Procesně orientované energeticko-klimatické plánování (Září 2009 – Březen 2012).**
  - 3.1 Získávání informací a budování kapacit
  - 3.2 Zahájení prací na lokální energeticko-klimatické strategii
- 4. Aktivity zaměřené na energetickou efektivitu (Říjen 2009 – Leden 2012).**
- 5. Závěrečná zpráva (Září 2011 - Září 2012).**

Externí hodnotitel projekt průběžně sleduje a poskytuje zpětnou vazbu zaměřenou na soulad vykonaných aktivit s cíly projektu.

## Hlavní výsledky

Celkem je monitorováno jedenáct kvalitativních a šestnáct kvantitativních indikátorů. Vedoucí projektu pravidelně porovnávají, zda jsou vykonané činnosti v souladu s cíly projektu.

Projekt začal v červnu 2009 a závěrečné vyhodnocení projektu bude provedeno po jeho ukončení.

## Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Dotace poskytované Švédskou energetickou agenturou municipalitám a Provinčním Radám.

- Evropské a národní cíle
- Obě provincie mají regionální strategie adaptací energetické efektivity na klimatické změny.
- Povinnost tvorby lokálních energetických plánů daná Švédskou legislativou.
- Kvalifikovaný personál (projektový management, technické obory).

Doporučení pro místní samosprávu uvažující o podobném projektu:

- Důležitá je finanční podpora municipalitám na implementaci místních klimatických strategií v kombinaci s legislativními požadavky.
- Vzdělávání odpovědných zaměstnanců zaměřené na otázky ochrany klimatu.
- Výměna informací a navazování kontaktů na regionální, národní a mezinárodní úrovni.
- Finanční podpora společností zabývajících se ochranou klimatu.

## Implementace

### Implementační struktura a partnerství

Organizace zodpovědná za implementaci je Norrbottens Energikontor AB (NENET).

## Financování a náklady

Celkový rozpočet projektu je 1 772 677 €, Podpora z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) / Opatření 1.1 "Podnikání a nové pracovní příležitosti" (50 % Celkového rozpočtu).  
Národní veřejné zdroje (50 %) tvoří:

- The Regional Council of Västerbotten
- Norrbotten County Council
- The County administrative board of Norrbotten
- Swedish Energy Agency
- The County administrative board of Västerbotten

Lidské zdroje: V rámci agentury Nenet pracovali na projektu: 2 vedoucí projektu + 4 projektoví manažeři + 1 administrátor + 1 technický expert.

Řídící výbor projektu je složen ze zástupců 6 organizací a 9 organizací je zastoupeno v kontrolní skupině projektu.

## Časový rámec

Červen 2009 - Září 2012



## Kontakty

Fred Nordström &  
Ulrika Lundberg  
Project Managers  
NENET Norrbottens  
Energikontor AB  
Kungsgatan 46 E  
S - 972 41 Luleå  
[ulrika@nenet.se](mailto:ulrika@nenet.se)



## Internetová stránka

<http://www.nenet.se/default.asp?sid=116&menuId=13>

# Environmentální strategie hrabství Kent



## Klíčové úspěchy

- Závazek dodat strategii všem zainteresovaným partnerům v Kentu;
- ustaven jasný systém řízení včetně zapojení politiků;
- rozvoj plánu na implementaci přijaté strategie.

## Kontext

Životní prostředí je klíčovou součástí infrastruktury ekonomiky v Kentu. Hrabství čelí množství současných i budoucích výzev v oblasti životního prostředí jako jsou pokračující problémy s kvalitou ovzduší a vodních zdrojů, úbytek biodiverzity a vlivy klimatických změn (dlouhodobá sucha, vlny veder a častější povodně). Některé z těchto výzev vyznačující se nepříznivými dopady na ekonomiku a sociální oblast mohou na druhou stranu představovat příležitosti pro nové společnosti ze soukromého i veřejného sektoru.

Cíle Environmentální strategie hrabství Kent jsou:

**„Dobrý“ život s omezenými zdroji** – směřuje Kent k efektivnějšímu využívání omezených zdrojů, eliminaci vzniku odpadů a maximalizace příležitostí pro zelenou ekonomiku.

**Rostoucí význam klimatických změn** – rozvíjet ekonomiku Kentu jako „nízkouhlíkovou“ schopnou vyrovnat se s dopady klimatických změn.

**Vážít si svého životního prostředí a historického odkazu** – optimalizovat reálnou ekonomiku a využít sociálních benefitů vyplývajících z vysoké kvality životního prostředí a současně chránit a rozvíjet jedinečný přírodní a historický charakter hrabství Kent

Pět podpůrných principů přijaté strategie:

**Celý Kent** – pracovat s oblastí Kent a Medway jako jedním celkem a hledat vhodná řešení napříč všemi sektory společnosti (ekonomiky).

**Posílený Kent** – posílit místní komunity a společnosti stejně jako jednotlivce a umožnit jim dosáhnout udržitelnosti (trvalosti).

**Vážít si Kentu** – maximalizovat potenciál životního prostředí k dosažení všech benefitů pro místní obyvatele – zdraví, pracovní příležitosti, rekreace.

**Inspirace pro Kent** – vyhledávat po celém světě nejlepší inovace a řešení podporujících růst sektoru zelených technologií, včetně potenciálních bariér pro jeho další rozvoj.

**Inspirace pro ostatní** – partneři projektu budou svými činy a dosaženými výsledky sloužit jako příklady dobré praxe pro ostatní členy společenství a další regiony.

Environmentální strategie hrabství Kent je propojením několika existujících strategií a akčních plánů: Strategie integrované dopravy, Strategie bydlení, Strategie pro dosažení nízkouhlíkové ekonomiky, Zpráva protipovodňového výboru, Akční plán pro biodiverzitu v hrabství Kent, Plán rozvoje venkova, Plán managementu přírodního bohatství. Naplnění strategie bude dosaženo pomocí tříletého akčního plánu, který bude každý rok aktualizován.

## Popis

Environmentální strategie hrabství Kent je tříletá strategie rozdělená mezi tři témata a deset priorit představujících hlavní výzvy a příležitosti pro Kent v horizontu 10 až 20 let. Každé téma je rozpracováno na 20 let pomocí prioritních cílů. Následuje seznam témat a jednotlivých priorit:

### „Dobrý“ život s omezenými zdroji

Priorita 1: Zavést hospodárné využití vody a energie u domácností a veřejné budovy v Kentu a snížit jejich provozní náklady.  
 Priorita 2: Nové infrastrukturní a rozvojové projekty v Kentu budou efektivně využívat dostupných zdrojů, nízkouhlíkové a přitom cenově konkurenceschopné.  
 Priorita 3: Přeměnit odpady v Kentu v nové zdroje surovin, energie a pracovních příležitostí.  
 Priorita 4: Redukovat ekologickou stopu činností na území Kentu.

### Rostoucí význam klimatických změn

Priorita 5: Omezit budoucí emise skleníkových plynů  
 Priorita 6: Vypořádat se s dopady změn klimatu, zejména s extrémními projevy počasí  
 Priorita 7: Podporovat v Kentu *zelená zaměstnání a společnosti*

### Vážít si svého životního prostředí a historického odkazu

Priorita 8: Využít naplno sociálního a ekonomického potenciálu vysoce kvalitního životního prostředí v Kentu  
 Priorita 9: Chránit a rozvíjet přírodní a historické dědictví hrabství Kent  
 Priorita 10: Zajistit, aby měli obyvatelé Kentu užitek z pobřeží, venkova, zelených ploch a kulturního dědictví

Navíc jsou zde **dvě průřezová témata** reprezentující dvě zásadní aktivity ovlivňující úspěšné přijetí strategie: **Zelená pracovní místa včetně dalšího vzdělávání a změna chování.**

## Hlavní výsledky

### Získané zkušenosti a faktory úspěchu

Doposud největší výzvou bylo zajistit dostatek finančních a personálních zdrojů pro jednotlivé aktivity aniž by byly nepřiměřeně zatíženi partneři ze soukromého, veřejného nebo komunitního sektoru.

Nejdůležitějšími faktory bylo efektivní využití (finančních) zdrojů, omezení rizik a dosažení ekonomických a sociálních benefitů. Klíčovými faktory úspěchu jsou pevné partnerství mezi jednotlivými účastníky projektu a společná snaha „dělat věci jinak“.

## Implementace

### Implementační struktura a partnerství

Strategie byla vyvinuta ve spolupráci s členy Kentského Společenství ([http://www.kentpartnership.org.uk/home\\_ie6/](http://www.kentpartnership.org.uk/home_ie6/)), které tvoří zástupci soukromého i veřejného neziskového sektoru.

## Financování a náklady

Cena jednotlivých aktivit, jejich financování a potřebné lidské zdroje závisely na druhu a rozsahu dané činnosti. Projekt je financován z regionálních, národních a evropských zdrojů.

## Časový rámeček

Environmentální strategie hrabství Kent je tříletý program spuštěný v roce 2010, který představuje hlavní výzvy a příležitosti pro hrabství Kent v následujících 10 až 20 letech.

## Kontakty

Sustainability & Climate  
Change  
Invicta House, County Hall  
Maidstone  
Kent ME14 1XX  
+44 (0) 1622 221979  
[carolyn.mckenzie@kent.gov.uk](mailto:carolyn.mckenzie@kent.gov.uk)  
[www.kent.gov.uk](http://www.kent.gov.uk)



## Internetové stránky

<http://www.kent.gov.uk/kentenvironmentstrategy>  
a: <http://www.kentforum.org.uk/kent-forum/>



## Mega cíl “Energie a životní prostředí” (Megasatsning energi og miljø)



### Kontext

Záměrem projektu bylo vytvořit rámec pro koordinaci různorodých aktivit v oblasti OZE vycházející z existujícího podnikatelského prostředí (tj. většina malých a středních podniků s několika velkými společnostmi). Rostoucí využití OZE (50 % celkové spotřeby energie v roce 2025 pokryto z OZE oproti 22 % v roce 2007 a zdvojnásobení podílu biomasy z 15 % v roce 2007 na 30 % v roce 2025) učiní ekonomiku v regionu méně citlivou na rostoucí ceny fosilních paliv a omezí environmentální dopady spojené s energetikou jak na regionální, tak i na globální úrovni. Posílení energetických společností a jejich podpůrných struktur (např. vědu a výzkum) v oblasti OZE přispěje k dlouhodobé rozvoji místní ekonomiky. S rostoucí konkurencí v oblasti OZE je pro dosažení plánovaných cílů důležité, aby spolu jednotliví hráči v regionu spolupracovali a samotný Region zaujal svou pozici. Přechod na obnovitelné zdroje způsobí také problémy (např. fluktuace množství vyrobené elektřiny), k jejichž řešení bude nutná spolupráce všech partnerů v regionu. Od svého vzniku v roce 2007 má Region ve své kompetenci regionální rozvoj, pro jehož dosažení bylo založeno „Rozvojové fórum“ tvořené zástupci politických stran, soukromého sektoru a výzkumných institucí. Fórum vytvořilo popisovaný projekt jako soubor doporučení pro posílení dlouhodobého rozvoje podnikání v regionu.

### Popis

Tato aktivita je provozována jako grantový program s vlastní Radou pod dohledem regionálního Rozvojového fóra. Poté co Rozvojové fórum převzalo iniciativu, začalo podporovat aktivity a projekty vedoucí k posílení regionu jako průkopníka v oblasti OZE a životního prostředí. Podporované projekty spadají většinou do následujících kategorií: biomasa, větrná energie, solární energie, tepelná čerpadla, stavební technologie, technologii pro distribuci (přenos) a skladování energie. Další aktivity se zabývají energetickými bilancemi, pořádáním konferencí a podporou malých a středních podniků. V průběhu prvních čtyř let bylo podpořeno 40 projektů a aktivit průměrnou částkou 300 000 - 500 000 € většinou formou spolufinancování.



### Klíčové úspěchy

V roce 2007 přijal Region střední Dánsko (Region Midtjylland) za svůj cíl pokrývat v roce 2025 obnovitelnými zdroji energie (OZE) 50 % své spotřeby a posílit postavení regionu v oblasti zelených technologií. Region střední Dánsko podpořil v letech 2007-2011 několik energetických a environmentálních projektů a aktivit zaměřených na podporu místních společností v oboru zelených technologií a zvýšení podílu OZE na celkové spotřebě energie v regionu.

Mezi další aktivity iniciované Regionem patří:

- Vývoj energetického bilancování pro region a jeho municipality
- Stanovení využitelného potenciálu biomasy z místních zdrojů
- Rozvoj plánů pro bioplynové stanice zpracovávajících odpad z potravinářského průmyslu a vpravování vyčištěného bioplynu do místní plynárenské soustavy
- Pro tvorbu regionálních rozvojových plánů byly využity názory a ideje obyvatel získané v průběhu veřejných konzultací těchto plánů

### Hlavní výsledky

Popis aktivit vykonaných v letech 2007-2009 byl zahrnut do souhrnné zprávy v roce 2010, nicméně tato zpráva ještě neobsahovala kvantitativní vyhodnocení indikátorů a plánovaných cílů. Využití OZE v regionu celkově vzrostlo, ale doposud nebylo stanoveno, jak velký vliv hrála přijatá strategie. Během sledovaného období si region udržel pozici lídra v oblasti OZE, nicméně došlo k poklesu počtu pracovních míst způsobenému ekonomickou krizí a rostoucí globální konkurencí. V průběhu realizace projektu byl pro dosažení stanovených cílů vytvořen výbor zaměřený na environmentální technologie. Mnoho podpořených projektů a aktivit vyústilo ve vznik nových partnerství, v regionu například vznikly dvě nové organizace producentů zelených technologií (Sdružení zaměřené na využití biomasy, Místní sdružení subdodavatelů pro výrobce větrných turbín).

### Získané zkušenosti a faktory úspěchu

Evropské regiony mohou využít své prostředky určené na rozvoj místní ekonomiky k podpoře OZE a environmentálních projektů. Hlavními faktory úspěchu jsou: kombinace aktivit představitelů soukromého a výzkumného sektoru v daném regionu spolu s efektivní kooperací (formální i neformální) všech zainteresovaných stran.

Hlavním přínosem této aktivity byla propagace spolupráce mezi různými partnery v rámci regionu vedoucí k žádanému růstu inovací. Veřejná podpora (finance) by měla být zaměřena zejména na ty partnery, kteří nemají z výsledků inovací ekonomický profit.

## Implementace

### Implementační struktura a partnerství

Region Midtjylland převedl na Rozvojové fórum část kompetencí potřebných k implementaci této aktivity. Rozvojové fórum jako hlavní partner projektu sdružující významné zástupce politiků, podnikatelů a výzkumného sektoru v daném regionu definuje priority projektu. Úřad Regionu Midtjylland plní administrativní funkci (příjem a zpracování žádostí na podporu projektů/aktivit, poskytování grantů,...). Rozvojové fórum má navíc speciální výbor zaměřený na environmentální technologie (a energetiku), který hodnotí celkovou ideu předkládaných projektů. Pokud výbor doporučí podpořit určitý projekt, stanoví také, z jaké oblasti bude daný projekt podpořen, popřípadě doporučí Rozvojovému fóru vytvořit novou oblast podpory.

### Financování a náklady

Celkový rozpočet na období 2007-2013 je 17,6 mil.€, financovaný z následujících zdrojů: regionální fondy EU 28%, regionální a obecní zdroje 45%, Dánský státní rozpočet 12% a soukromé zdroje 15%. Každý podpořený projekt je navržen jako finančně soběstačný po ukončení realizace. Lidské zdroje přidělené na tuto aktivitu: 5,5 pracovního úvazku.

## Časový rámec

2007-2013 (Doposud nebylo rozhodnuto, jakou formou bude aktivita pokračovat v rámci regionálních rozvojových plánů na následující období).

## Kontakty

Henrik Brask Pedersen, Head  
of Department  
Region Midtjylland  
Regionshuset Viborg  
Skottenborg 26  
DK-8800 Viborg  
[henrik.brask@ru.rm.dk](mailto:henrik.brask@ru.rm.dk)



## Internetové stránky

<http://www.rm.dk/regional+udvikling/v%C3%A6kstforum/indsatsomr%C3%A5der/energi+og+milj%C3%B8/english+version>

# Podpora místním autoritám při tvorbě jejich klimatických a energetických plánů

(Plans Climat-Energie Territoriaux en Nord-Pas-de-Calais)



## Klíčové úspěchy

- od roku 2008 již 11 teritorií (50% území regionu, 85% místní populace) vytvořilo 3 leté Klimatické akční plány
- více než 400 aktivit bylo identifikováno v rámci akčních

## Kontext

Podle francouzské legislativy musí každá územní jednotka s více než 50 000 obyvateli vypracovat svůj vlastní Územní klimaticko-energetický plán (Plan Climat-Energie Territorial – PCET) určující jakým způsobem daná oblast přispěje k naplnění národních cílů v oblasti zmírnění dopadů klimatických změn. Region Nord -Pas-de-Calais se rozhodl podpořit, nad rámec svých legislativních povinností, podpořit místní municipalitu při tvorbě jejich vlastních plánů.

Základním principem je výběr odpovídající administrativní úrovně (region, municipalita,...) pro definici a implementaci různých typů aktivit v oblasti ochrany klimatu a energetiky, při aplikaci principu subsidiarity ve spádové oblasti.

Hlavní cíle jsou:

- Mobilizace teritorií a jejich představitelů v boji proti klimatickým změnám a jejich dopadům na region.
- Vytvořit silná regionální hnutí sjednocením jednotlivých existujících snah, prostředků a idejí s cílem optimalizovat využití místních kapacit při hledání nejlepších možných řešení pro dosažení udržitelné nízkouhlíkové společnosti.

Region Nord Pas-de-Calais se stále vyvíjí a prochází ekonomickou restrukturalizací.

## Popis

Projekt je založen na podpoře dobrovolné snahy místních autorit (např. velkých měst) při plánování jejich aktivit zaměřených na zvýšení energetické efektivity a využití obnovitelných zdrojů energie. Tato podpora má obvykle formu mobilizace místních zájmových skupin zahrnujících soukromé i veřejné společnosti (podniky), univerzity, školy, neziskové organizace a obyvatele. Region využil služeb konzultační společnosti při tvorbě metodiky, organizaci vzdělávacích aktivit, veřejných debat, seminářů a setkání pracovních skupin. Region a organizace ADEME finančně podporují jak tvorbu akčních plánů, tak i jejich implementaci. Byly vytvořeny dva výbory (technický a řídicí), jejichž členy jsou voleni zástupci. Činnost těchto výborů je plánována i po ukončení hlavní části projektu.

## Hlavní výsledky

Na počátku roku 2010 se projekt týkal již 85 % obyvatel regionu a do konce roku 2011 podepsalo 3leté akční plány 11 teritorií (představují 50% území regionu). Tyto plány zahrnují velké množství nejrůznějších aktivit (každý plán v průměru 40-50 aktivit). V současnosti je obtížné vyhodnotit celkový vliv přijatých plánů na dosažení cílů projektu.

## Získané zkušenosti a faktory úspěchu

Problémem bývá úspěšná mobilizace místních autorit (administrativní pracovníci i volení zástupci), které mají různé zájmy, politickou podporu a kapacity pro implementaci jednotlivých aktivit. Další velkou výzvou bývá zajištění financí a vlastní realizace jednotlivých aktivit.

Klíčovým faktorem úspěchu je zajištění ekonomických přínosů pro místní ekonomiku a vytvoření (sjednocení) regionálního hnutí proti změnám klimatu.

## Implementace

### Implementační struktura a partnerství

Regionální Rada úzce spolupracuje s ADEME (Francouzská energetická a environmentální agentura).

Lokální autority jsou do projektu zapojeny v rámci dohod uzavřených s Regionem a ADEME.

Pro vytvoření lokálních akčních plánů a jejich implementaci byla vytvořena platforma pro spolupráci mezi zapojenými zájmovými skupinami.

## Financování a náklady

Celkový roční rozpočet: 10 milionů €, financovaný pomocí Regionálního fondu pro energetický management (FRAMEE) a Evropského fondu FEDER.

Personální zdroje: 3 plné úvazky (Region) + 2 plné úvazky (ADEME) + 250 000 € subdodavately – konzultační společnost (za období 2008-2011).

## Časový rámec

2008 – 2011 tvorba jednotlivých plánů (PCETs). Implementace aktivit zahrnutých do těchto dokumentů je plánována do roku 2013.

## Kontakty

Raphaël VIAL , Eco-territoires  
Direction Environnement  
Région Nord-Pas-de-Calais  
Bâtiment City Way  
111 Rue Berthe Morisot  
F-59555 Lille CEDEX  
[raphael.vial@nordpasdecalais.fr](mailto:raphael.vial@nordpasdecalais.fr)



## Internetové stránky

<http://www.cerdd.org/spip.php?rubrique429>  
[http://www.nordpasdecalais.fr/environnement/accueil\\_environnement\\_9\\_1.asp](http://www.nordpasdecalais.fr/environnement/accueil_environnement_9_1.asp)

# Udržitelné využívání energie v obci Hostětín

(centrální zásobování teplem, biomasa, solární energie)



## Kontext

Silným podnětem pro iniciování popisovaných aktivit a implementaci místního plánu pro OZE se staly rostoucí ceny energií. Inspiraci čerpali představitelé místní komunity při exkurzích do několika rakouských municipalit, které posloužili jako příklady dobré praxe. Projekt je v souladu se strategiemi zaměřenými na vypořádání se se změnami klimatu a to jak na regionální, národní tak globální úrovni.

## Popis

Projekt se skládá z instalace obecního kotle na biomasu napojeného na nově vybudovanou síť centrálního zásobování tepla (CZT) v obci Hostětín spolu s instalací několika solárních systémů pro ohřev vody na domech s vhodně orientovanými střechami.

Historie projektu:

1993: regionální plán pro využití OZE

1996: dotazníkový průzkum mezi obyvateli obce

1997: získávání financí na instalaci kotle na biomasu, instalace prvních solárních panelů

1998: informační kampaň (semináře a exkurze do Rakouska)

1999: zahájení budování obecní kotelny na biomasu (financováno v rámci spolupráce mezi Nizozemím a Českou republikou)

2000: zahájení provozu centrální kotelny na biomasu.

Potenciální koncoví uživatelé byli do projektu zapojeni již od počáteční fáze projektu (dotazníkový průzkum mezi obyvateli obce).

## Hlavní výsledky

Projekt umožnil snížení nejen emisí skleníkových plynů (1 500 t/rok), ale i ostatních škodlivin (redukce o 6 % na místní úrovni) zhoršujících během topné sezóny kvalitu ovzduší v obci Hostětín. Obecní kotelna na biomasu poskytuje čistý a uživatelsky příjemný zdroj tepla pro místní komunitu a umožňuje udržitelné využití místních zdrojů.

Projekt má také ekonomické přínosy pro obec vytvořením několika nových pracovních příležitostí.

Municipalita a ne-ziskové organizace díky projektu navázaly nová partnerství na národní i mezinárodní úrovni.



## Klíčové úspěchy

- Redukce emisí CO<sub>2</sub> o 1 500 tun/rok
- Vytvoření pracovních míst v regionu
- Zvýšení povědomí veřejnosti o obnovitelných zdrojích energie (OZE)

## Získané zkušenosti a faktory úspěchu

Hlavní obtíží projektu bylo zvýšení obecního povědomí o využití obnovitelných zdrojů energie na regionální a národní úrovni. Poskytnutí informací a sdílení zkušeností se ukázaly být jedním z klíčových aspektů pro úspěšné zavedení nového přístupu k produkci a využívání energie v místní komunitě.

Dalšími důležitými faktory bylo zapojení veřejnosti již od počáteční (plánovací) fáze projektu spolu s tvorbou nových příležitostí pro místní podnikatele v oblasti využití OZE (například jako dodavatelé biomasy). Do budoucna se uvažuje o rozšíření spektra využívané biomasy pomocí nových kotlů pro více druhů paliva.

Získané zkušenosti byly využity při plánování a realizaci dalších projektů, jmenovitě zvýšení počtu solárních systémů pro přípravu teplé vody, instalace fotovoltaických systémů, modernizace pouličního osvětlení a hlavně výstavba prvního pasivního domu ve Zlínském kraji (Centrum modelových ekologických projektů pro venkov v Hostětíně), který je mimo jiné izolován balíky slámy.

## Implementace

### Implementační struktura a partnerství

Obec Hostětín byla hlavním partnerem projektu. Dalšími aktivními účastníky projektu byly místní a okresní veřejné instituce, nevládní organizace a také obyvatelé obce Hostětín.

### Financování a náklady

Celkové náklady: 1,5 milionu EUR. Pro financování jednotlivých aktivit bylo využito různých zdrojů od mezinárodního grantu (z Nizozemí) přes národní zdroje (Státní fond životního prostředí; Česká energetická agentura) až po rozpočet obce a příspěvky koncových uživatelů. Projekt doposud není ziskový, protože se obec Hostětín rozhodla udržovat ze sociálních důvodů cenu tepla pro domácnosti na co nejnižší úrovni.

### Časový rámeček

1996-2001 realizace projektu centrální kotelny na biomasu  
2001-2015 realizace navazujících projektů v oblasti udržitelného využívání energie (solární systémy pro ohřev vody, fotovoltaické elektrárny, první pasivní dům ve Zlínském kraji)

## Kontakty

Radim Machů  
člen zastupitelstva  
Obec Hostětín  
Hostětín 75,  
CZ68771  
[hostetin@iol.cz](mailto:hostetin@iol.cz)



## Internetové stránky

<http://www.hostetin.cz/>

<http://hostetin.veronica.cz/>

## PŘÍLOHA 2: Literatura

Calame, Pierre, 2009, Essai sur l'oéconomie, Ed. Charles Léopold Mayer.

Commission of European Communities, 2001, "European Governance - A White Paper", COM (2001) 428 final version.

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52001DC0428:EN:NOT>

Hudson, Christine, 2005 "Regional Development Partnerships in Sweden: Putting the Government Back in Governance?" Regional and Federal Studies Vol. 15, N° 3.

[http://www.forumpartnerships.zsi.at/attach/SE\\_05\\_S\\_Hudson\\_Reg.partnerships\\_Governance.pdf](http://www.forumpartnerships.zsi.at/attach/SE_05_S_Hudson_Reg.partnerships_Governance.pdf)

OECD / IEA, 2010, "Energy Efficiency Governance Handbook".

[http://www.iea.org/papers/2010/gov\\_handbook.pdf](http://www.iea.org/papers/2010/gov_handbook.pdf)

Rhônealénergie-Environnement, 2006, "La concertation, cœur du développement durable". [http://www.ddrhonealpesraee.org/differents\\_niveaux\\_de\\_participation.php](http://www.ddrhonealpesraee.org/differents_niveaux_de_participation.php)

(English translation: Dialogue, heart of sustainable development)

Theys Jacques, « La Gouvernance, entre innovation et impuissance », Développement durable et territoires [Online], Dossier 2 : Gouvernance locale et Développement Durable, (published online, 1st of November 2003. <http://developpementdurable.revues.org/1523>

(English translation: Governance, between innovation and powerlessness, Sustainable development and territories (online), File 2: Local Governance and Sustainable Development).



[www.climactregions.eu](http://www.climactregions.eu)

za aktivní účasti:



s přispěním Energie Demain, Inforse