

Průvodce víceúrovňovým řízením

Pro orgány místní a regionální samosprávy



Spolufinancováno z Programu
Inteligentní Energie Evropa z Evropské Unie

Coopenergy Konsorcium
Prosinec 2015



Autoři

Průvodce byl vytvořen partnery ze sedmi evropských regionů v rámci projektu Coopenergy s podporou Claire Morand (Alternatives et Développement - France).

Mezi tyto partnery patří regionální orgány veřejné správy, energetické agentury a akademické instituce, které spolupracují s místními orgány veřejné správy ve svých regionech, aby vytvořili vzájemně prospěšné udržitelné energetické akční plány (SEAP). Na základě vzájemných dohod posléze tyto plány realizují (Dohody o víceúrovňovém řízení).

Projekt Coopenergy je spolufinancován Evropskou unií z programu Inteligentní Energie Evropa.

Partneři Coopenergy:

AUVERGNE – Rhône-Alpes*

Project Coordinator



Università Commerciale
Luigi Bocconi
IEFE
Center for Research
on Energy and Environmental
Economics and Policy



Co-funded by the Intelligent Energy Europe
Programme of the European Union

Projekt Coopenergy je spolufinancován z programu Inteligentní Energie Evropa.

Prohlášení: Výhradní odpovědnost za obsah tohoto průvodce mají autoři. Tento dokument nemusí nutně odrážet stanovisko Evropské unie. EACI ani Evropská komise nenesou odpovědnost za použití obsažených informací k jakémukoli účelu.

Obrázek: Partneři projektu Coopenergy ve Zlíně, Česká republika. V listopadu 2015 se partneři projektu sešli a sdíleli své výsledky v jejich úsilí spolupracovat na energetickém plánování s použitím víceúrovňového řízení.



Obsah

1.	Vítejte v Průvodci víceúrovňovým řízením	1
1.1	Co je v tomto Průvodci?	1
1.2	Pro koho je Průvodce určen?	1
1.3	Další informace o Průvodci	1
2.	Co je víceúrovňové řízení?	2
2.1	Jak může příručka pomoci při plánování udržitelné energie?	2
3.	Proč zavádět víceúrovňové řízení? Výhody	3
4.	Proč zavádět víceúrovňové řízení? Evropská perspektiva	5
5.	Zavádění systému řízení: 5 principů	7
6.	Příklady dobré praxe	8
7.	Provádění společného plánování: metodika krok za krokem	9
	Krok 1. Zahájení procesu spolupráce	10
	Krok 2. Rozvoj modelu víceúrovňového řízení	18
	Krok 3. Zavedení modelu víceúrovňového řízení	28
8.	Přizpůsobení metodiky	33
9.	Víceúrovňové řízení v praxi	34
10.	Přístup k víceúrovňovému řízení ve vašem regionu	39
10.1	Tipy pro aplikaci modelu víceúrovňového řízení	39
10.2	Aplikace modelu ve vašem regionu: krok za krokem	40
11.	Další příklady modelů víceúrovňového řízení	43
12.	Dotazník pro regionální orgán veřejné správy...	44
13.	Dotazník pro místní orgán veřejné správy	46
14.	Platforma pro spolupráci	48
15.	Další podpora pro plánování udržitelné energie	49
16.	Odkazy a kontakty	50

1. Vítejte v Průvodci víceúrovňového řízení

1.1 Co je v tomto průvodci

Cílem tohoto **Průvodce víceúrovňovým řízením** je seznámit vás o postupech jak **spolupracovat** na udržitelné energetické politice, plánech a strategiích ve vašem regionu prostřednictvím vytváření „víceúrovňového řízení“.

1.2 Pro koho je průvodce určen?

Tento Průvodce je určen pro orgány veřejné správy na místní a regionální úrovni, které jsou klíčovými aktéry v rozvoji a provedení plánů udržitelné energie a iniciativ. Cílem Průvodce je zapojit tyto dvě skupiny **do spolupráce a spolupracovat na udržitelném energetickém plánování** (s použitím zásad pro víceúrovňové řízení).

COOPENERGY je tříletý evropský projekt (spolufinancovaný v rámci programu „Intelligent Energy Europe Programme“), jehož cílem je pomoci **regionálním a místním orgánům veřejné správy vytvořit společné akční plány prostřednictvím dohod o víceúrovňovém řízení**.

Tyto dohody mohou mít podobu od neformálních setkání po dlouhodobější partnerství a memoranda o porozumění zajišťující co nejeefektivnější spolupráci regionálních a místních orgánů veřejné správy s cílem dosáhnout cílů EU 20/20/20.

Průvodce Vám pomůže:

- **Porozumět modelu víceúrovňového řízení**, naučí vás, jak se zapojit do spolupráce a využít zkušeností jiných na základě případových studií z celé Evropy.
- **Vypracovat regionální udržitelný energetický akční plán (SEAP)** a nástroje plánování, které jsou v souladu s potřebami obcí a komunit v rámci vašeho regionu.
- **Zapojit regionální a místní zúčastněné strany** ve fázi přípravy, s cílem zajistit jejich podporu a získat dlouhodobé výhody pro svůj region, jeho zúčastněné subjekty a občany.
- **Společně realizovat udržitelné energetické akční plány**, zabránit duplikacím, snížit neefektivnost a efektivně sdílet zdroje energie s cílem pomoci obyvatelům a společnostem při přechodu na nízkouhlíkovou společnost a ekonomiku.
- **Zjistit, kde lze získat další informace, podporu a financování**.

1.3 Další informace o průvodci

Tento Průvodce je vytvořen na základě zkušenosti partnerů při zavedení společného plánování udržitelného využití energie z osmi evropských regionů, které se účastní projektu COOPENERGY.

Pro více informací

Více o projektu COOPENERGY se dozvíte na www.coopenenergy.eu/cs. Můžete se také zapojit do platformy pro spolupráci orgánů veřejné správy, která obsahuje více zdrojů informace o víceúrovňovém řízení. **Registrace** je zdarma na adrese: www.coopenenergy.eu/user/register

2. Co je víceúrovňové řízení?

Termín „víceúrovňové řízení“ původně použil Výbor regionů Evropské unie v roce 2009. Nastiňuje snahu Evropské komise „Společně budovat Evropu“ a má inkluzivní evropský rozhodovací proces:

Hlavní myšlenkou této koncepce je, že **zavedení politiky, aktivit a strategií bude účinnější, když se bude pracovat společně. Jednoduše řečeno, víceúrovňové řízení znamená spolupráci na různých úrovních statní správy, která vede k efektivnějšímu zavedení koncepcí.**

Víceúrovňovým řízením věci veřejných se rozumí koordinována opatření ze strany Evropské unie, členských států, místních a regionálních orgánů, která jsou založena na partnerství a slouží k vytvoření a zavedení evropské politiky.

*Vede to k odpovědnosti a sdílení mezi různými úrovněmi vlády.
Výbor regionů, 2009 Bílá kniha*

Pro více informací

Přečtěte si více o víceúrovňovém řízení věcí veřejných v Bílé knize Výboru regionů:

http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/regi/dv/cdr89-2009_/cdr89-2009_cs.pdf

2.1 Jak může příručka pomoci při plánování udržitelné energie?

Po přijetí **klimaticko-energetické koncepce '20-20-20'** Evropskou komisí v roce 2008 (která zavazuje EU k navýšení podílu spotřebované energie z obnovitelných zdrojů o 20 %, snížení emisí skleníkových plynů o 20 % a ke zvýšení energetické účinnosti o 20 % - to vše do roku 2020) místní a regionální orgány veřejné správy musí pomáhat dosáhnout cíle tím, že budou rozvíjet své vlastní cíle a strategie na místní úrovni.

Od roku 2008 se **více než 5 000 místních a regionálních orgánů** zavázalo k přijetí udržitelných energetických akčních plánů (SEAP) podpisem Paktu starostů a primátorů, zatímco další vytvořily buď dobrovolně nebo povinně energetické koncepce nebo vlastní akční plány.

S rostoucím počtem přístupů na různých úrovních správy vznikl **problém celkové soudržnosti**. Model víceúrovňového řízení je zaměřen na **podporu orgánů veřejné správy dosáhnout větší soudržnosti mezi těmito různými přístupy**.

Pro více informací

Pakt starostů a primátorů je hlavní evropskou iniciativou sdružující místní a regionální orgány, která vede k dosažení nebo překročení cílů EU '20-20-20'. **Více o Paktu starostů na adrese:**
http://www.covenantofmayors.eu/index_en.html



3. Proč zavádět víceúrovňové řízení? Výhody

Díky spolupráci (prostřednictvím víceúrovňového přístupu) mohou orgány veřejné správy spojit své znalosti ve prospěch procesu plánování.

- **R e g i o n á l n í orgány** mohou úzce spolupracovat s národními orgány, jsou schopny poskytovat technickou nebo finanční podporu a často hrají roli iniciátora a koordinátora plánovacího procesu.
- **Místní orgány** mohou spolupracovat s místními komunitami a poskytovat jim znalosti, které vedou k realizaci vypracovaných plánů.

Tento proces má několik výhod a pomáhá oběma orgánům:

- **Zajištění soudržnosti místních a regionálních plánů:** proces spolupráce může pomoci uskutečnit plány (politiku) na regionální a místní úrovni (s větší účinností).
- **Vytvoření jasné a jednoznačné vize:** sdílení znalosti a nápadů mezi orgány umožňuje vytvoření
- **Vytvoření příznivějších finančních mechanismů:** partnerství s dalšími orgány může vytvářet bezpečné a stabilní podmínky pro investice.
- **Efektivnější komunikace:** definice cílů spolupráce zajišťuje, že komunikace mezi zúčastněnými stranami je srozumitelná a nedochází k nedorozumění.
- **Vytvoření stabilního systému pro sledování a vykazování:** umožní sledování akčních plánů s větší soudržností mezi místní a regionální úrovní.
- **Sdílení odborných znalostí, dovedností a vědomostí:** může odstranit významné nedostatky v dovednostech v rámci procesu plánování a usnadnit šíření osvědčených postupů a inovačních činností.

ambiciózních a realistických cílů. Vedle strategických potřeb je věnována pozornost i místním podmínkám.

“Spojení sil s našimi místními úřady v Kentu nám umožnilo představit bezpečnější a stabilnější nabídku dodavatelů k přestavbě bydlení v Kentu.

Zavedení energetických opatření v domech po celém kraji umožnily externí investice ve výši 1,7 milionů liber”.

– Kirstie Pritchard, Kent County Council, Spojené království

- **Slučování zdrojů, dovedností a technik:** díky společnému postupu lze využít různé dovednosti, plánovací techniku a finanční metody zúčastněných stran k účinnějšímu plnění plánů. Lze společně využívat zaměstnance a peníze s cílem zvýšit efektivitu omezených zdrojů nebo ušetřit například společným zadáváním zakázek nebo přístupem k určitým nástrojům plánování udržitelného využití energie. To může ušetřit čas a zmírnit pracovní zátěž díky tomu, že se na realizaci podílí jak regionální, tak místní orgány.
 - **Jasně rozdělení rolí a vztahů:** vytváří lepší vztahy a odpověd-
- nost pro akční plány.
- **Lepší zvládnutí neshody prostředků:** spolupráce usnadňuje spojení mezi procesy územního plánování a udržitelnou energií. Může podporovat rozvoj postupů územního plánování šetrných ke klimatu.

Vše vede k opatřením, která jsou

**zřetelná,
efektivní,
logická a méně
nákladná**



Obrázek: Energetický Informační den v Jokkmokku, Švédsko, 2015

4. Proč zavádět víceúrovňové řízení? Evropská perspektiva

V listopadu 2015 proběhlo setkání s předsedou Výboru regionů EU Markku Markkulou, aby se projednal význam zavedení modelu víceúrovňového řízení v oblasti udržitelné energie. M.Markkula říká:

„Ať už se jedná o místní, regionální nebo celostátní správu, všechny pravomoci sdílí společný cíl – přinést výsledky občanům.“

Orgány by si neměly navzájem konkurovat, ale spolupracovat. Pro podporu územní soudržnosti je třeba podněcovat inovace a vytvořit skutečně udržitelnou ekonomiku.

Toto je podstata víceúrovňové správy. Jedná se o efektivní rozhodování a posílení všech úrovní správy. Je to naslouchání a sdílení znalostí vedoucích k dosažení výsledků.

My všichni máme zodpovědnost, abychom společně přijali opatření v oblasti změny klimatu a zvýšili energetickou účinnost. Také jsme zjistili, že většina regionů a měst se už převzala aktivitu.

Pakt starostů a primátorů to dokonale ukazuje. Více než 6 500 signatářů zastupujících 200 milionů občanů se zavázalo ke splnění a překročení cíle snížení emisí CO₂ v EU.

Pakt ukazuje, že EU je schopná **řídit města a regiony a sdílet místní ambice** vedoucí k dosažení společných cílů.



Obrázek: Markku Markkula, předseda Výboru regionů

Nové cíle Paktu 2030 – snížení emisí CO₂ o 40 % ukazuje, že místní samospráva si je vědoma zodpovědnosti.

Ale pouhé zmínění o dopadech změny klimatu nestačí. Města a regiony se musí přizpůsobit dopadům změny klimatu. Jsem rád, že „Pakt starostů a primátorů“ a „Iniciativy primátorů“ byli spojeni do jednoho, je to něco, o co jsme ve Výboru delší dobu usilovali.

Úspěšné výsledky Paktu se musí sdílet v rámci Evropy, tím dojde ke zvýšení ambicí i v mezinárodním měřítku. Lze tedy exportovat jeho zásady založené na víceúrovňovém řízení.

Jsem rád, že se to už děje v globálním měřítku: agentury z východní Evropy a Středomoří ukazují, že nastal zřetelný pokrok v této oblasti.

Musím také poblahopřát projektu COOPENERGY. Jedná se o vynikající příklad toho, jak je **důležité sdílet znalosti a zkušenosti** mezi regiony. Ukazuje to také fakt, že regiony jsou připraveny a ochotny spolupracovat a řídit udržitelný růst a zvyšující se energetickou účinnost.

Právě díky úspěchům Paktu starostů se musíme nyní v Paříži zabývat také otázkou klimatu a **podporovat jiné regiony a města v mobilizaci**, aby se připojili a účastnili se programu.

COP21 je příležitost, která pomáhá **zvýšit povědomí a ambice na místní a regionální úrovni.** To je také důvod, proč jsme ve Výboru regionů EU trvali na tom, aby požadavky globálních klimatických změn byly formálně uznány místní a regionální samosprávou.

Je čas se podívat na globální požadavky, které jsou **jasně stanoveny Akčním plánem pro města a regiony v oblasti klimatu.** Struktura globálního řízení je taktéž založena na modelu víceúrovňové správy.

V čase, kdy se národní vláda snaží najít řešení zastavení růstu teploty, **místní a regionální samospráva jí může jít příkladem.** Jasně je ale to, že **nikdo nedokáže samostatně najít řešení v otázkách změny klimatu.** Jedná se o společný problém, který vyžaduje společné řešení.“



Markku Markkula

5. Zavádění systému řízení: 5 principů

Práce na splnění energetických cílů zahrnuje často **složité a kontroverzní řešení** (změny ve využívání území, přístup a společné využívání zdrojů, přístup k financování atd.) a vyžaduje **zapojení více subjektů** na různých úrovních.

Model víceúrovňového řízení je určen pro podporu zapojení těchto subjektů na různých úrovních. Avšak aby tento model byl úspěšný, uvádí Bílá kniha o evropské správě věcí veřejných **5 principů** pro „dobrou správu“:

1. **Otevřenost a transparentnost:** Sdělovat informace a zlepšovat jejich dostupnost a srozumitelnost všem zúčastněným stranám a široké veřejnosti.
2. **Účast:** Zajistit širokou účast všech zúčastněných stran v celém procesu, od návrhu až po realizaci opatření.
3. **Odpovědnost:** Objasnit úlohu a cíle každého subjektu.
4. **Účinnost:** Jasně identifikovat cíle a očekávané výsledky a vyhodnotit jejich dopad.
5. **Soudržnost:** Zajistit soudržnost mezi jednotlivými činnostmi (zejména dalšími řídicími procesy).

Pro více informací

Přečtěte si více o správě věcí veřejných z Bílé knihy na:

http://europa.eu/legislation_summaries/institutional_affairs/decisionmaking_process/l10109_en.htm



Obrázek: Baskická energetická agentura a nadace HAZI na zasedání dne 18. června 2013, týkající se formalizace dohody o spolupráci na podporu rozvoje a využití lesní biomasy pro energetické účely na baskickém venkově.

6. Příklady dobré praxe



Společná regionální strategie udržitelného využití energie: 3 okresy v Německu (Hohenlohekreis, Neckar-Odenwald-Kreis, Main-Tauber-Kreis) spolupracovaly na vytvoření společnosti Bioenergie-Region H-O-T, jejíž cílem je v regionu snížit emise skleníkových plynů na nulu. Za tímto účelem využívá obrovský energetický potenciál dřeva, který toto území poskytuje. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Německo---Regionální-energetická-strategie.pdf>



Společné zadávání zakázek: Ve Španělsku spolupracovalo Valencijské společenství s 99 obcemi na vytvoření společného postupu zadávání veřejných zakázek na LED žárovky pro veřejné osvětlení. Po tomto úspěchu na regionální úrovni je tato iniciativa ve Španělsku realizována na národní úrovni. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Španělsko-Zlepšení-energetické-náročnosti-v-semaforech.pdf>



Společné územní plánování a plánování udržitelného využití energie: Ve Francii vytvořil region Provence-Alpy-Azurové pobřeží příručku pro místní orgány, která jim pomůže začlenit udržitelný rozvoj, zejména v oblasti energie a klimatických problémů, do plánů rozvoje měst (PLU). Tato příručka obsahuje nástroje a celou řadu konkrétních příkladů plánů rozvoje měst šetrných ke klimatu. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Francie---Program-AGIR+.pdf>



Implementace společného finančního mechanismu: Místní orgány v celém Východním a Západním Sussexu (Velká Británie) spolupracují v rámci partnerství „Sussex Energy Saving Partnership“ na podpoře opatření na úsporu energie pro domácnosti a podniky. Opatření podporují programy rad hrabství a vlády „Green Deal“ a „Energy Company Obligation“. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Anglie---Energeticky-úsporné-společenství.pdf>



Nástroj pro sdílení znalostí v oblasti energetického plánování malých obcí: 16 místních orgánů v regionu Värmland (Švédsko) společně vytvořilo snadno použitelnou platformu ke sdílení zkušeností s opatřeními v oblasti energetické účinnosti ve veřejném sektoru. Díky tomuto nástroji obce zvýšily své odborné znalosti v oblasti energetické účinnosti a zavedly systematický přístup k hospodaření s energií. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Švédsko-Systematické-provádění-energetické-účinnosti.pdf>

Tip: Tento Průvodce obsahuje i další příklady víceúrovňového řízení. Jsou k dispozici dále v modrých boxech.

Více příkladů víceúrovňového řízení naleznete na stránkách:
<http://www.eazk.cz/pp/>

7. Provádění společného plánování: metodika krok za krokem

Postup vytváření procesu víceúrovňového řízení lze rozdělit do 3 kroků.

Krok 1. Zahájení procesu spolupráce

- A) Identifikace potřeb regionálního orgánu
- B) Identifikace klíčových zúčastněných stran
- C) Identifikace míry jejich účasti
- D) Vytvoření společné vize a cílů

Krok 2. Rozvoj modelu víceúrovňového řízení

- A) Definice procesu koordinace a řízení
- B) Vypracování strategie zapojení
- C) Definice odpovědnosti a rozhodovacího procesu
- D) Definice procesu hodnocení

Krok 3. Zavedení modelu víceúrovňového řízení

- A) Zapojení zúčastněných stran a formalizace jejich závazku
- B) Vyhodnocení a vylepšení modelu víceúrovňového řízení

Krok 1: Zahájení procesu spolupráce: Tento předběžný krok slouží k identifikaci zúčastněných stran a míry jejich zapojení do procesu s cílem vytvořit společnou vizi, společné cíle a očekávané výsledky.

Krok 2: Vytvoření modelu víceúrovňového řízení: Během této fáze bude provedena podrobnější analýza zapojení zúčastněných stran a mechanismů řízení, a to společně tak, aby bylo možné definovat vhodné a účinné struktury řízení, rozhodovací procesy a provozní metody.

Krok 3: Implementace modelu víceúrovňového řízení: V této fázi musí být vytvořen systém řízení, který vyžaduje dobrou komunikaci a aktivní zapojení všech zúčastněných stran v průběhu celého procesu. Je realizováno participativní hodnocení a neustálé zlepšování procesu.

V závislosti na potřebách orgánu veřejné správy se metodika přizpůsobí místním podmínkám. Například v závislosti na rozsahu projektu, časové ose a rozpočtu může regionální orgán rozhodnout, že provede některé činnosti souběžně.

Krok 1.

Krok 1. Zahájení procesu spolupráce

Zatímco místní a regionální orgány se drží jen svých funkcí, existuje mnoho případů, kdy je při plánování udržitelné energie prospěšný společný přístup. Vede to:

- Ke zlepšení soudržnosti, účinnosti, přijetí nebo legitimnosti udržitelné energetické politiky nebo akčních plánů (např. SEAP);
- K vytvoření nástrojů na regionální úrovni (např. finančních mechanismů, plánovacích nástrojů, metod zapojení zúčastněných stran), které pomohou realizovat akční plány v rámci regionu;
- Usnadnění spolupráce mezi různými politickými úrovněmi, které mají vliv na udržitelný rozvoj.

V první řadě, než se začnou vytvářet společné vize a cíle, je vhodné identifikovat odlišné potřeby různých zainteresovaných stran. Začít je třeba od regionálního orgánu, který poskytne prvotní návrh vize, který se bude postupně vyvíjet, a další zúčastněné strany se budou na vývoji podílet...

A. Identifikace potřeb regionálního orgánu

Užitečné nástroje pro identifikaci potřeb

Některé nástroje mohou být použitý pro mobilizaci vnitřních zdrojů v závislosti na cílech a struktuře regionálního orgánu:

- **Interní pracovní skupina napříč funkcemi**
- **Interní síť poradců či pozorovatelů (poskytnutí podpory pracovní skupině)**
- **Interní informační kampaň**

Pro definici cílů odpovězte na tyto otázky:

- Chceme vytvářet **nástroje** (finanční, technické, komunikační) s cílem usnadnit implementaci udržitelných energetických plánů (SEAP)?
- Chceme **pracovat na konkrétních bodech kdy lze těžit ze společného přístupu?** Například revidovat strategický plán, řešit spory o využití zdrojů atd.?
- Jedná se o **experimentální nebo všeobecný přístup?**
- Jaká jsou **očekávání** od tohoto přístupu?

Dobré příklady

Společný akční plán v oblasti energetiky a klimatu ve Štýrsku: Rakouská spolková země Štýrsko vypracovala akční plán na snížení emisí skleníkových plynů k dosažení cílů v rámci souboru opatření v oblasti klimatu a energetiky. Místní orgány byly do procesu také intenzivně zapojeny, spolu s velkým počtem zúčastněných stran; experty, volenými zástupci, zástupci zemědělských a hospodářských odvětví, neziskovými organizacemi a občany. Všechny zúčastněné strany se podílejí na provádění akčního plánu. Regionální orgán je odpovědný za koordinaci a hodnocení.

Více o projektu: <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Rakousko-Kolektivní-definice-Štýrského-plánu-Regionální-ochrany-klimatu.pdf>

B. Identifikace klíčových zúčastněných aktérů

Poté, co byly identifikovány potřeby regionálních orgánů, by se mělo konat jednání **s dalšími klíčovými zúčastněnými stranami** (minimálně s místními orgány), na kterém strany předloží své požadavky, vytvoří společné cíle a definují očekávané výsledky.

Zapojení zúčastněných stran do rozhodovacího procesu přináší celou řadu výhod:

Proč zapojovat zúčastněné aktéry?

- Zlepší se **kvalita rozhodovacího procesu**, protože zúčastněné strany se na procesu podílejí od samého začátku
- Strany pomáhají **identifikovat kontroverzní témata a problémy**, které mohou nastat před přijetím rozhodnutí
- Zapojují se zúčastněné strany s řadou různých stanovisek, nalezení kompromisu mezi nimi na začátku spolupráce **snižuje riziko vzniku opačných názorů v pozdějších fázích**
- Sníží se doba a náklady ve fázi realizace
- Zúčastněné strany jsou lépe informovány o cílech a aktuálních problémech
- Vysoká účast při rozhodování vede k **lepší akceptaci přijímaných rozhodnutí a opatření**
- Zvýšení důvěry veřejnosti k osobám s rozhodovací pravomocí
- Zúčastněné strany se zaváží ke splnění **ambiciózních cílů na ochranu klimatu, kterých lze tímto dosáhnout**

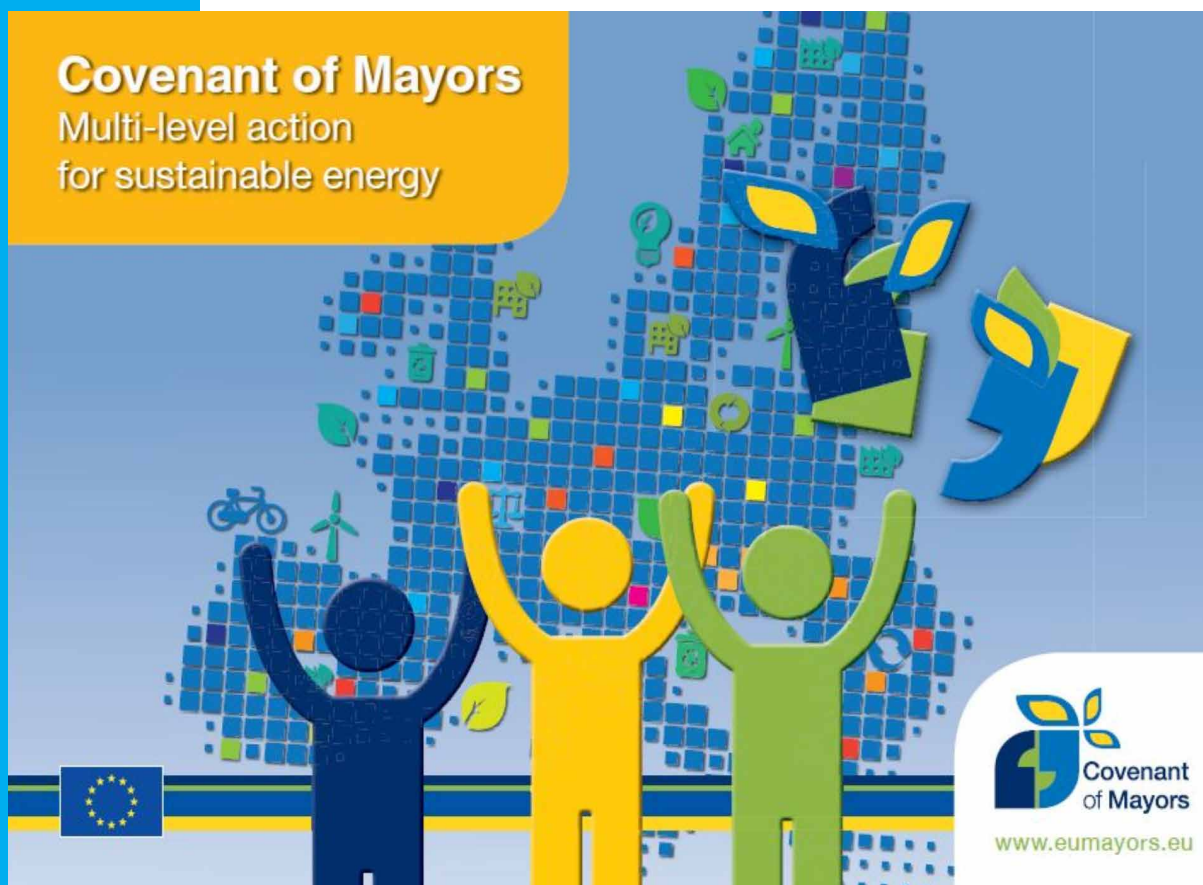
V průzkumu COOPENERGY mnozí respondenti zdůraznili, že je důležité propojení těch „správných“ lidí, kteří dle účelu struktury řízení mohou **vytvářet skutečnou přidanou hodnotu** (prostřednictvím svých odborných znalostí, zkušeností, atd.).

Zapojení klíčových zúčastněných stran a jejich mobilizace a informování o průběhu celého procesu je jedním **z klíčů k úspěšnému vytvoření procesu spolupráce. Identifikace aktérů**, kteří by měli být zapojeni, je klíčová, protože určuje stupeň otevřenosti a také určuje proces řízení. Role a motivace zúčastněných stran se mění v závislosti na očekávaných zdrojích, které jsou k dispozici a jejich ochotě se zapojit do procesu.

Pro více informací

Pakt starostů a primátorů: víceúrovňová opatření pro udržitelnou energii. Příručka popisuje různé zúčastněné strany zapojené do víceúrovňového společného opatření k regionálnímu energetickému plánování, jakož i jejich role. Poskytuje také konkrétní příklady stávajících přístupů.

Příručka v angličtině je k dispozici na: http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/com_thematic_leaflet_multi-level_cooperation_2013_en.pdf



Podle projektu CIVITAS VANGUARD jsou zúčastněné strany rozdělené do 3 kategorií:

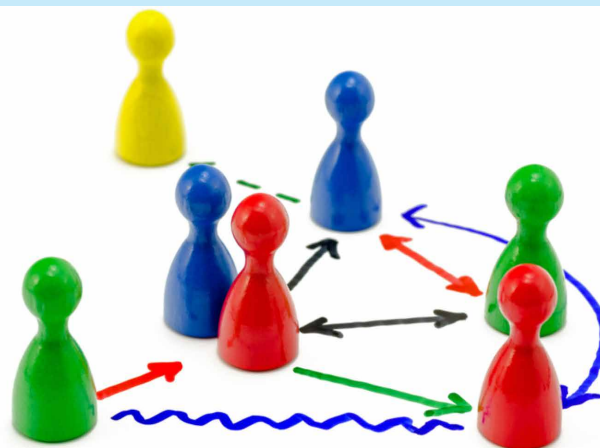
Kategorie zúčastněných stran:

1. **Hlavní zúčastněné strany** – ty, které jsou (pozitivně nebo negativně) ovlivněny problematikou
2. **Klíčoví aktéři** – ti, kteří mají pravomoc nebo odborné znalosti
3. **Zprostředkovatelé** – ti, kteří mají vliv na provádění rozhodnutí nebo jsou v dané oblasti zainteresováni

Více informací naleznete zde:

<http://www.civitas.eu/sites/default/files/Results%20and%20>

Identifikace **vazeb mezi zúčastněnými stranami** na různých správních úrovních umožňuje organům lépe pochopit jejich funkce a role, které budou zastávat v různých fázích procesu spolupráce...



Rady a tipy

Místní orgány veřejné správy hrají v této fázi klíčovou roli, protože některé z nich již zavedly energetickou politiku nebo vypracovaly svůj vlastní místní udržitelný energetický akční plán (SEAP). Také mohou pomoci při identifikaci a **zapojení dalších zainteresovaných stran**.

Je proto důležité důkladně **pochopit očekávání a plány místních orgánů** a pomoci jim vybudovat vlastnictví procesu prostřednictvím společného úsilí k dosažení očekávaných výsledků.

Regionální orgán může o pomoc při identifikaci zúčastněných stran, požádat partnery, s nimiž pravidelně spolupracuje v otázkách energetiky a klimatu, jako jsou **regionální energetické agentury** nebo institucionální subjekty.

“Energetická agentura Zlínského kraje byla založena jako nástroj k provádění energetické politiky v regionu a je plně vlastněná a řízená Zlínským krajem. Struktura víceúrovňového řízení umožňuje regionu a energetické agentuře sdílet zdroje a zefektivnit realizaci projektů v celém kraji. EAZK vznikla v roce 2006, od této doby bylo s její pomocí realizováno 350 úspěšných projektů v oblasti energetiky (v celkové hodnotě více než 93 milionů eur). Tyto projekty by byly realizovány pro kraj, obce, firmy, bytová družstva, ale i pro jednotlivce ve Zlínském kraji”.

Více o činnosti Energetické agentury Zlínského kraje se dozvíte na www.eazk.cz

C. Definice úrovně zapojení klíčových zúčastněných stran

Určení rozsahu působnosti a úrovně otevřenosti je klíčové. V průběhu procesu lze měnit a rozšiřovat různé úrovně zapojení a různé zúčastněné skupiny.

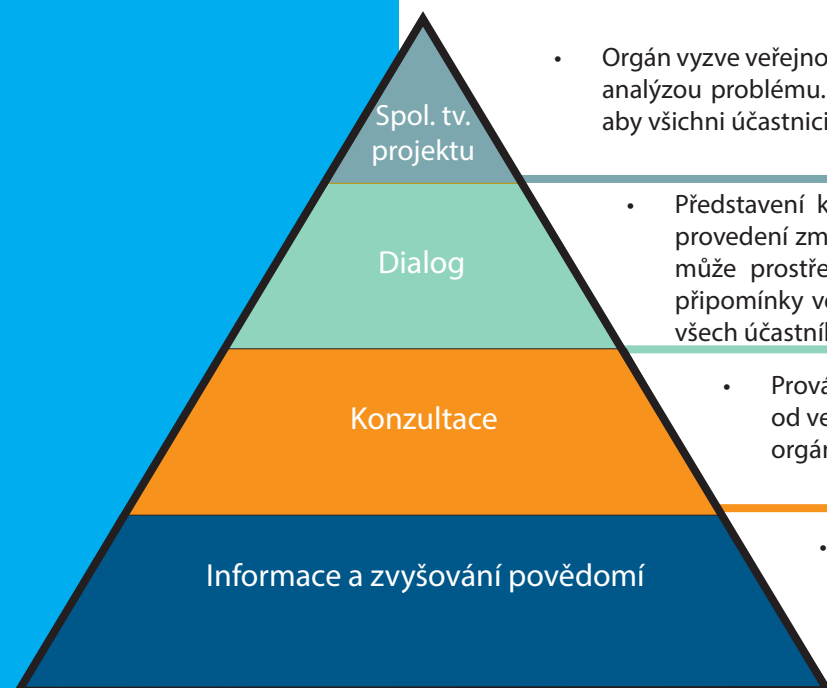
Aby bylo možné určit rozsah působnosti a úroveň otevřenosti, musí regionální orgán provést důkladnou **analýzu různých zúčastněných stran**, která zahrnuje následující aspekty:

- **Role a poslání organizace;**
- **Stávající vztahy s regionálními orgány;**
- Jejich **schopnost vytvořit přidanou hodnotu** (technické odborné znalosti, finanční kapacita, komunikace mezi cílovými skupinami, podpora cílovým skupinám);
- Jejich **schopnost ovlivňovat své prostředí** (subjekty ovlivňující veřejné mínění);
- Jejich **dostupnost a ochota se zapojit;**
- Jejich **očekávání a požadavky týkající se projektu.**

Lidé musí být zapojení ve správný čas, tedy v okamžiku, kdy jsou schopni vytvořit přidanou hodnotu. Skupiny, stejně jako jednotlivci, musí být jasně vyzváni k zapojení vhodným a včasným způsobem.



Obrázek: pracovní setkání ve Zlíně, Česká republika



- Orgán vyzve veřejnost k účasti na společné tvorbě projektu, počínaje společnou analýzou problému. Bude třeba použít pedagogické nástroje k zajištění toho, aby všichni účastníci mohli aktivně přispívat.
- Představení konkrétního projektu a výzva k připomínkám za účelem provedení změn v projektu, je-li to nezbytné. Orgán veřejné správy také může prostřednictvím dialogu vysvětlit svá rozhodnutí nereflektující připomínky veřejnosti. Takový postup usnadní přijetí projektu ze strany všech účastníků.
- Provádí se konzultace s veřejností o projektu s cílem získat od veřejnosti potřebné vstupy. Konzultace nutně neznamená, že orgán tento vstup zohlední nebo na něj bude reagovat.
- Informovat občany, zúčastněné strany a veřejnost o projektu, aniž by se očekávala odpověď. Je zachována minimální úroveň zapojení.

Obecně platí, že čím výš k vrcholu pyramidy, tím se do procesu zapojíte více, ale s menším počtem lidí. Takže pokud chcete zveřejnit informace, je vhodné použít úroveň „**Informace a zvyšování povědomí**“, zatímco pokud chcete aktivně zapojit zúčastněné strany, můžete použít úroveň „**Společná tvorba projektu**“ nebo „**Dialog**“.

Užitečný nástroj

V závislosti na kontextu, počtu a typech zúčastněných stran lze využít několik nástrojů k identifikaci potřeb a očekávání klíčových zúčastněných stran, jako jsou například setkání mezi čtyřma očima, semináře, besedy, průzkumy či internetové konzultace, on-line dotazníky pro občany, pořádání informačních dnů pro občany s panelovými diskusemi atd.

Následující tabulka představuje srovnávací analýzu tří typů konzultací

Výhody	Prů- zkum	Osobní Schůzky	Konzultace s něk. zúčastněnými stranami
Rozsah vstupů	X	X	X
Spokojenost zúčastněných stran s konečným rozhodnutím	X	X	X
Příležitost pro skutečný dialog		X	X
Příležitost pro budování konsensu			X
Příležitost k budování vlastnictví projektu a jeho cílů		X	X
Příležitost pro účastníky s různými názory spolu mluvit a učit se jeden od druhého			X
Efektivní využití času	X		X
Finanční nenáročnost (pokud není třeba cestovat)	X		

Zdroj: Příručka CIVITAS „Zapojení zúčastněných stran: pomůcky pro pořádání úspěšných konzultací“

C1. Informování zainteresovaných stran o procesu spolupráce

Hlavní zúčastněné strany budou muset být informovány o procesu spolupráce zahájeného regionálním orgánem. V závislosti na profilu klíčových zúčastněných stran a jejich očekávání provádí konzultace nejčastěji regionální orgán, přičemž tato fáze zahrnuje i informování ostatních správních úrovní, např. regionálních a místních orgánů v rámci daného území. Ke komunikaci o zahájení procesu spolupráce lze využít řadu informačních nástrojů:

- Informace na internetových stránkách regionálního orgánu nebo partnerských stránkách, nebo vytvoření specializovaných stránek
- Tiskové zprávy, korespondence, videa, sociální sítě
- Sdílení informací během jiných aktivit

Vzhledem k tomu, že informace o zahájení procesu by měly poskytnout kontext, který umožní zúčastněným stranám pochopit danou problematiku, je nesmírně důležité používat jasný a jednoduchý jazyk. **Cílem je inspirovat lidi k účasti** a získat si je. Přístup by měl být pozitivní a uklidňující, měl by **se zaměřit na reálné možnosti k přijetí opatření na místní úrovni a ne jen předkládat zneklidňující informace o změně klimatu.**

D. Rozvoj společné vize a cílů

Poté, co dojde k informování klíčových zúčastněných stran o procesu spolupráce, uspořádá regionální orgán několik konzultačních činností a dokončí tak fázi vypracování společné vize a cílů.

Během této fáze začíná společná práce s místními úřady. Určuje se druh podpory, která bude potřebná k dosažení těchto cílů.

Rady a tipy

Pořádání **konzultací s několika aktéry** během této fáze usnadňuje vytvoření společné vize a odhaluje témata, která mohou být kontroverzní.

V tomto bodě je možné, a je dokonce žádoucí, vytvořit **operační řídicí výbor** se zástupci místních či institucionálních orgánů a klíčových aktérů z různých skupin, které byly vybrány.

Tento operační řídicí výbor bude analyzovat cíle zúčastněných stran, aby bylo možné jasněji definovat proces spolupráce zodpovězením následujících otázek:

- Jaké jsou cíle společného přístupu?
- Jaké jsou očekávané výsledky?
- Jaký druh podpory je zapotřebí k dosažení cílů?

Rady a tipy

K definování cílů se často využívá metoda „SMART“:

- S jako specifické (specific)
- M jako měřitelné (measurable)
- A jako dostupné (accessible)
- R jako realistické (realistic)
- T jako časové (time-related) – krátkodobé, střednědobé nebo dlouhodobé cíle

V tomto okamžiku je nezbytný **politický souhlas** se společnou vizí a cíli. Toto politické prohlášení bude zveřejňováno na regionální a místní úrovni a bude zdůrazňovat tvorbu společné vize a cílů.

„Energetická transformace je novým paradigmatickým. Tváří v tvář centralistickému dogmatu musí vnitrostátní energetické subjekty nalézt pro dané území nové způsoby interakce se zúčastněnými stranami na všech rozhodovacích úrovních, aby mohly vytvořit místní partnerství. Díky projektu Coopenergy bylo na území parku Bauges umožněno vytvořit prostor pro vytváření partnerství.“



Obrázek: Bauges park, regionální přírodní park v regionu Rhone-Alpes, Francie

Krok 2.

Krok 2. Rozvoj modelu víceúrovňového řízení

Jakmile bude vypracován koncept procesu spolupráce (společná vize, cíle, nástroje pro podporu, očekávané výsledky), bude třeba několik kroků s cílem vytvořit nejvhodnější a efektivní model víceúrovňového řízení. Při této příležitosti budou vytvořeny řídicí mechanismy a procesy, které umožní úspěšnou implementaci modelu spolupráce.

A. Definice procesů koordinace a řízení

Řídicí mechanismy **víceúrovňového modelu řízení** budou muset být přizpůsobeny místním podmínkám společné vize a cílům (definovaných v **KROKU 1**), významu a velikosti projektu, s ohledem na profil a očekávání zúčastněných stran.

Regionální správa hraje důležitou roli, musí:

- **Sledovat a koordinovat proces.** Mohl by být k tomu přiřazen provozní řídicí výbor (pokud byl vytvořen) nebo speciální agentury či jednotky.
- Zajistit, aby model řízení měl jasné cíle, které se budou vyhodnocovat.
- **Koordinovat interakce** mezi různými úrovněmi správy (například organizovat setkání, navrhnout metodiku pro práci, četnost komunikaci apod.)
- **Zajistit odpovědnost** v rámci modelu řízení (navrhnout strukturu vykazování, odsouhlasit role a povinnosti, zjistit, jak se má rozhodovat a jaké otázky jsou prioritní).

Veřejný orgán (nebo řídicí výbor) musí určit nejvhodnější **strukturu použitého modelu víceúrovňového řízení. Operační metody** musí být také jasně definovány a poté vysvětleny zúčastněným stranám:

- Harmonogram projektu (datum zahájení, klíčové kroky atd.) a cíle
- Diskusní fóra (pracovní schůzky, propojení, formalizovaná partnerství atd.)
- Doba trvání a četnost setkání (mohou být předloženy v předběžném harmonogramu projektu)
- Zdroje, které jsou k dispozici (informace, pracovní dokumenty atd.)
- Očekávané výsledky

Rady a tipy

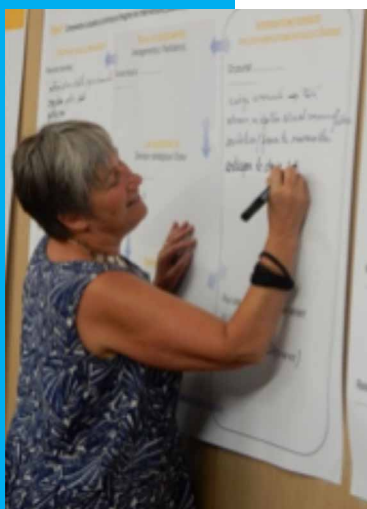
Vytvoření efektivního modelu víceúrovňového řízení závisí na zohlednění těchto dvou pravidel:

- Omezit počet výborů a diskusních skupin, aby se příliš mnoho času zbytečně netrávilo koordinací veškerých jejich činností.
- Jasně identifikovat funkce, složení a vztahy mezi jednotlivými úrovněmi systému řízení.

Tipy pro zavedení spolupráce, postupy víceúrovňového řízení

V rámci projektu COOPENERGY byly vypracovány modely osvědčených postupů víceúrovňového řízení, které mají celou řadu podob, od jednoduchých až po složité. **Ve většině případů proces koordinuje jeden subjekt** – řídicí výbor nebo pracovní skupina. U některých modelů víceúrovňového řízení se konají pouze setkání. Jiné modely vyžadují složitější organizační strukturu se zapojením řídicího výboru projektu, specializovaného výboru a pracovní skupiny.

Jednotliví partneři COOPENERGY sami vyzkoušeli různé postupy víceúrovňového řízení při realizaci regionálních udržitelných energetických akčních plánů a při tvorbě místních akčních plánů. Rozvíjeli také společné akce projektu zaměřené na udržitelnou energii. V následujících příkladech jsou popsány některé modely procesu řízení:



Obrázek:
Regionální
workshop v červnu
2014 o dialogu
a spolupráci
v územním
plánování v Lyonu
ve Francii

- **Model 1: vláda bere v úvahu požadavky každého regionu** pro národní cíle v oblastech udržitelné energie a změny klimatu. Tento model **je používán regionálními orgány** jako nástroj pro plánování. Model byl použit v oblasti Rhone-Alpes pod programem SRCAE, Francie. <http://srcae.rhonealpes.fr>
- **Model 2: strategie pro regionální energetický rozvoj je součástí strategie pro životní prostředí.** Různé zúčastněné strany, počínaje zástupci regionu až po organizace pro zdraví a životní prostředí, **nabízí různé strategické postupy.** Tento model byl použit jako strategie pro životní prostředí v hrabství Kent ve Spojeném království. <http://www.kent.gov.uk/about-the-council/strategies-and-policies/environment-waste-and-planning-policies/environmental-policies/kent-environment-strategy>
- **Model 3: Regionální udržitelné energetické akční plány jsou připravovány regionální správou, která provádí konzultace s místní správní úrovní prostřednictvím workshopů a webových konzultací,** sloužících k definici priorit a potenciálních oblastí pro spolupráci. Tento model řízení byl použit v Baskicku pro Energetickou strategii 2025 a v regionu Liguria (Itálie) v Regionálním energetickém plánu pro životní prostředí na období 2014 - 2020.
- **Model 4: regionální orgán dobrovolně nabízí pomoc místním orgánům nebo regionům,** kteří jsou ochotní se zapojit do opatření pro udržitelnou energii v rámci daného území. Tento model byl použit u programu TEPOS (pozitivní územní energetika) v regionu Rhone-Alpes. Regionální úřady zde působí jako prostředníci, spolupracují s několika místními orgány v otázkách energetického plánování v rámci daného území. http://www.rhonealpes.fr/TPL_CODE/TPL_AIDE/PAR_TPL_IDENTIFIANT/14/18-les-aides-de-la-region-rhone-alpes.htm
- **Model 5: Místní orgán se dobrovolně rozhodne se zapojit do iniciativy Paktu starostů a primátorů.** Regionální orgán, nebo regionální energetická agentura, jako koordinátoři Paktu, podporují místní orgány ve vytvoření energetického plánu. Tento model byl použit v několika partnerských regionech Coopenergy, například pro region Baskicko, re-

gion Norrbotten (Švédsko), region Rhone-Alpes (Francie) a region Ligurie (Itálie). http://www.eumayors.eu/participation/as-a-province-or-region_en.html

- **Model 6:** regionální energetická agentura, která je plně vlastněná a zřízená krajem, jako člen regionální správy má k dispozici mandát na poskytování know-how, sdílení zkušenosti a poradenství. Regionální energetická agentura nabízí tyto služby jak regionálním orgánům, tak i obcím. Cílem je podpořit rozvoj místních akčních plánů a projektů zaměřených na obnovitelné zdroje energie a energetickou účinnost. Tento model je používán Energetickou agenturou Zlínského kraje (EAZK), Česká republika. <http://www.eazk.cz/rubrika/coopenenergy/>

Obrázek: Zasedání krajské energetické skupiny, Zlín, Česká republika



Rady a Tipy

Pro vytvoření efektivní víceúrovňové struktury řízení ve vašem regionu je třeba:

- **Použít nebo přizpůsobit již existující struktury řízení procesu energetického plánování** (např. při naplánování jednání, vytvoření řídicího výboru, vytvoření vztahů mezi místními orgány). Díky tomu lze využít **stávající dynamiku** a vyhnout se případnému zdvojování aktivit;
- **Využití nebo vytvoření politického řídicího výboru**, aby se prostřednictvím procesu zapojovali zvolení zástupci a usnadnilo se rozhodování;
- **Využít tematicky nebo územně propojenou pracovní skupinu** při energetickém plánování pro vytvoření konkrétních nebo technických částí;
- **Používat strukturu jednoduchého řízení**, která je srozumitelná. Schémata a diagramy pomáhají jasně sdělit podobu pro všechny zúčastněné strany;
- Vytýčit jasně odpovědnost jednotlivých účastníků za aktivity a vykazování;
- **Podporovat zúčastněné strany v účasti na jiných akcích**, např. pořádání informativních jednání, porad, výstav nebo akcí zaměřených na konkrétní téma, jako např. „Den Energie“;
- **Používat průzkumy veřejného mínění a konzultace pro veřejnost** jako nástroj pro posouzení názorů veřejnosti v otázkách energetiky a životního prostředí;
- **Zapojit různá správní oddělení** (dopravy, majetku, zdravotnictví, atd.) do víceúrovňového řízení vedoucí k rozvoji udržitelné energie.



Obrázek: Informační den v Jokkmokku, Švédsko, 2014

B. Vypracování strategie zapojení

Spolupráce při víceúrovňovém řízení není samoregulační, různé zúčastněné strany se nepodílejí stejnou mírou, jejich podíl a meze musí být stanoveny tak, aby byl vytvořen výsledný proces řízení.

Proto je vhodné vypracovat strategii zapojení, poradit se s klíčovými zainteresovanými stranami a rozhodovacími orgány o procesu...

Zúčastněné strany, mimo těch, které byly zapojené v KROKU 1 (při vývoji společné vize a cílů), by měly být vyzvány k tomu, aby se připojily se ke kooperativnímu přístupu. Mezi ně patří například další místní orgány, pracovníci územního plánování, poskytovatelé dat, finanční partneři nebo občané.

Strategie zapojení zúčastněných stran poskytne odpovědi na následující otázky:

- **Kdo** by se měl zapojit a **proč**?
- **Kdy** by se měli zapojit?
- **Jaká** bude míra zapojení jednotlivých skupin zúčastněných stran? Jaké budou role a odpovědnosti každé skupiny v průběhu celého procesu?
- Jak bude vypadat harmonogram a rozpočet?



Rady a tipy pro tvorbu strategie

- Brát v úvahu různé zájmy, zdroje a kapacity zúčastněných stran.
- **Poskytnout dostatečné a transparentní informace** s cílem umožnit zapojení dostatečně informovaných zúčastněných stran a zabránit tím negativnímu vnímání (např. utajení nebo korporativismus).
- **Zavést navazující mechanismus**, který zajistí, že požadavky zúčastněných stran budou zohledněny, a díky němuž lze vracet výsledky jednotlivých účastnických postupů zpět do rozhodovacího procesu.
- **Různé možnosti zapojení** – různé možnosti zapojení (např. **4 úrovně účasti jsou popsány v Kroku 1**) se musí přizpůsobit typu zainteresovaných stran. Například malé a střední podniky váhají se zapojením vzhledem k omezeným zdrojům (čas, prostředky atd.). Proto by se mohly konat setkání přizpůsobené těmto omezením (např. během oběda).
- **Je třeba se snažit spolupracovat s orgány**, které si jsou méně vědomy problémů nebo váhají, aby podnikly příslušné kroky. Můžete od nich například sbírat zpětnou vazbu pomocí dotazníků.
- **Nezapomeňte, že zúčastněné strany se musí zapojit ve správnou chvíli**, tj. když jejich připomínky ještě mohou poskytnout přidanou hodnotu a mohou být brány v úvahu. Zúčastněné strany nepotřebují být nutně zapojeny do každého rozhodovacího procesu.

Další informace

Přečtěte si v informačním listu COOPENERGY více tipů a rad **o zapojení zainteresovaných stran do udržitelného energetického plánování.**

Informační list (v AJ) je ke stažení na: <http://www.coopenergy.eu/content/09042015-new-factsheet-public-authorities-top-tips-engaging-stakeholders-energy-initiatives>

Užitečný nástroj pro zapojení

1. Tabulka vlivu zainteresovanosti

Užitečným nástrojem pro mapování zúčastněných stran je matice vlivu a zájmu, která zúčastněné strany rozděluje jednak podle jejich podílu při plánování udržitelného využívání energie, tak i podle jejich vlivu. Rozdělení vám může poskytnout lepší zhodnocení potenciálních konfliktů a také ukázat případné mezery ve výběru zúčastněných stran.

Nejdůležitější je zapojit co nejvíce zúčastněných stran, které mají vysoký vliv a vysoký podíl při plánování, zatímco zúčastněné strany s nízkou úrovní vlivu a nízkým podílem jsou méně důležité.

	Malý vliv	Velký vliv
Nízký podíl	Nejnižší prioritní skupina zúčastněných stran	Skupina vhodná pro rozhodování, vytvoření názorů a zprostředkování
Vysoký podíl	Důležitá skupina zúčastněných stran, která pravděpodobně potřebuje zplnomocnění	Nejdůležitější skupina zúčastněných stran

Zúčastněné strany mohou být zmapovány podle jejich vlivu a podílu (Habitat OSN 2001,24)



2. Tabulka „Plán průvodce“

V následující tabulce jsou uvedeny příklady sběru informací, vstupy a nastíněné problémy, které je třeba zohlednit při výběru vhodné techniky pro zapojení zúčastněných stran. Kromě toho na stránkách pro komunitní plánování (www.communityplanning.net) naleznete řadu kreativních a příjemných způsobů sběru nápadů a názorů.

Vysvětlivky I Použitelné obecně F Použitelné částečně	1. Dopisy	2. Plakáty, oznámení, upozornění	3. Letáky a brožury	4. Soupisy	5. Zpravodaje	6. Technické zprávy	7. Telefonická komunikace	8. Rozhlasové a televizní vysílání	9. Internetová komunikace	10. Fóra na webových stránkách	11. Dotazníkový průzkum	12. Osobní komunikace	13. Ukázky	14. Informační centra	15. Informativní setkání / brífinky	16. Veřejné semináře	17. Aktuální zprávy	18. Návštěvy obcí, společnosti	19. Zaměřené skupiny	20. Semináře	21. Občanské komise	22. Technická pracovní skupina	23. Konference zúčastněných stran	24. Události z pohledu dopravy	25. Víkendové akce	26. Skutečné plánování®	27. Otevřené akce
Koho zapojit																											
Širší publikum	F	I	I	F	I		I	I	I	F	I		I	I		I	F			F			F			I	F
Cílené publikum	I	F	I	I	F	I		F	I	I	I				I	F	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	I
Kdy zapojit																											
Definice problému	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	I	F	F	I	I	I	I	I	F	I	I	I	I
Vytvoření požadavků				F				F		I	F	I		F	F	F	F	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Posouzení požadavků	F	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	I	I	F	I	I	I	I	F	F	I	I	F
Formální rozhodování	F			F		I			F		I				F					F	I						
Implementace plánu	F	I	I	I	I	I		F	I				I	I	I	F	F	F		F		F			F		
Sledování a vyhodnocení						I	I			F	I	I							F			F			F		
Typ projektu																											
Strategie	F	F	I	F	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F		I	I	I	I	I	I	I		I
Plán	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	I	I	F	I	I	I
Doba trvání závazku																											
Omezení	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	F	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
Kontinuita		F			F		I		I	I				I								F					

C. Definice odpovědností a rozhodovacího procesu

Tento krok spočívá ve specifickém vymezení **odpovědností** každého účastníka, jakož i **rozhodovacího procesu**:

- Jak se přijímá rozhodnutí?
- Kdo učiní konečné rozhodnutí?

Regionální orgán je odpovědný za poskytování snadno srozumitelných informací o projektu a modelu řízení. Pro určení odpovědnosti jednotlivých zúčastněných stran a jejich úroveň účasti v rozhodovacím procesu musí být definována **konkrétní pravidla**.

Odpovědnost je klíčovým aspektem pro **budování důvěry a podpory** v procesu řízení. Odpovědnost lze definovat jako potřebu mít volené zástupce nebo úředníky, kteří zodpovídají za veřejné služby, za své kroky, činnosti a rozhodnutí.

Účinný výkon odpovědnosti zahrnuje:

- Transparentnost informací
- Jasně uvedená pravidla a odpovědnosti týkající se vztahů mezi různými skupinami aktérů (zejména mezi veřejností, politiky a podniky – poskytovateli služeb atd.),
- Nezávislý přezkum výsledků

Obrázek: workshop projektu Coopenergy v březnu 2015 – diskuze o zapojení zainteresovaných stran do energetického plánování – Luleå, Švédsko



C1. Zajištění transparentnosti v rozhodovacím procesu

Procesy řízení mají často za cíl rozvoj strategií a rozhodovacích procesů prostřednictvím myšlenek, pohledů a odborných znalostí. S cílem zabránit zklamání a nedůvěře v procesu řízení je důležité jasně stanovit, kdy práce konzultačních skupin končí, a identifikovat osoby s rozhodovací pravomocí a odpovědné osoby. To je podmínkou pro efektivní řízení.

Toto je třeba zajistit na začátku; například tím, že se definuje obecný rámec řízení a struktury podávání zpráv (hierarchie) mezi různými skupinami, které se účastní procesu, a tím, že se účastníci a široká veřejnost informuje o různých krocích vedoucích k rozhodnutí.

Rady a tipy

Zúčastněné strany mohou podepsat Chartu účastníka nebo Dohodu o účasti (kterými se stanoví pravidla či práva a povinnosti každého partnera). Uspadni se správné fungování procesu spolupráce a nabídne se možnost použití pro další případy ze sousedních regionů.

Více informací o platformě pro spolupráci, přihlášení, registrace:
<http://www.coopenergy.eu/user/register>

D. Definice procesu hodnocení

Přijetí opatření k boji proti změně klimatu obecně vyžaduje mobilizaci a odbornost řady zúčastněných stran. Aby proces byl úspěšný, vyžaduje se účast všech subjektů.

Model víceúrovňového řízení by měl být zhodnocen za účelem ověření, že splňuje stanovené cíle, a zajištění veškerých nezbytných zlepšení. V této fázi by měl být vypracován seznam ukazatelů, aby byly v průběhu celého procesu shromážděny nezbytné informace a výsledky mohly být porovnány s cíli.

Hodnocení může zahrnovat následující aspekty:

- Srovnání dohody o řízení se stávajícími modely nebo tradiční spoluprací
- Schopnost dosáhnout cílů a očekávaných výsledků
- Účinnost s ohledem na přidělené prostředky a zdroje (rozpočet, odbornost, atd.)
- Jak dobře dochází k externí i interní akceptaci

Rady a tipy

Zvláštní **pozornost je třeba věnovat výběru ukazatelů**, protože jsou především prostředkem komunikace mezi všemi subjekty zapojenými do procesu. Pomáhají shrnout a zjednodušit složité myšlenky tak, aby je bylo možné prezentovat veřejnosti. Ukazatele jsou užitečné pro poskytování informací, ale také usnadňují rozhodování.

Mělo by se jednat o **společné hodnocení** všech zúčastněných stran, které umožní neustále zlepšovat proces. Četnost a harmonogram hodnocení by měl být rovněž definován, například jednou za rok.

Užitečný nástroj: příklady ukazatelů a monitorovacích metod

- **Ukazatel:** Kolik lidí se zúčastnilo procesu a jakým způsobem (informace, konzultace, dialog, spolupráce na tvorbě)? **Metoda:** Zjistit počet účastníků
- **Ukazatel:** Jak jednotlivé zúčastněné strany vnímají svou účast v procesu a pokrok, kterého bylo dosaženo? **Metoda:** dotazníky, rozhovory
- **Ukazatel:** Jak jsou zúčastněné strany spokojeny s výsledky projektu? **Metoda:** dotazníky
- **Ukazatel:** Chtějí být zúčastněné strany i nadále zapojeny do procesu? **Metoda:** dotazníky
- **Ukazatel:** Jaké jsou účinky procesu řízení? **Metoda:** rozhovory
- **Ukazatel:** Zvýšil proces řízení veřejnou podporu? **Metoda:** rozhovory

Obrázek: Větrné farmy,
Kent, Velká Británie.



Krok 3.

Krok 3. Zavedení modelu víceúrovňového řízení

V této fázi projektu již byl proces spolupráce zahájen. Doposud zkompleťované aktivity:

- **Klíčové zúčastněné strany**, včetně místních orgánů veřejné správy, již byly zapojeny do **fáze návrhu společné vize, cílů a procesů (KROK 1)**
- **Identifikace dalších klíčových zúčastněných stran** na regionální a místní úrovni, aby se zajistil **víceúrovňový přístup**
- Na základě spolupráce se vytvořily **nejvhodnější mechanismy a procesy víceúrovňového řízení (KROK 2)**.
- Byla vytvořena metoda pro **vyhodnocení procesu (KROK 2)**.

Nyní začnete procesy realizovat v této poslední fázi projektu, která se soustředí na implementaci a hodnocení (KROK 3).

A. Mobilizace a zapojení zúčastněných stran

Některé klíčové zúčastněné strany již byly zapojeny do fáze návrhu společné vize, cílů a procesů víceúrovňového řízení. V této fázi se **realizují plánované aktivity prostřednictvím strategie zapojení klíčových subjektů**.



V zájmu zajištění **transparentnosti** modelu řízení a zaručení **širokého zapojení zúčastněných stran** – dvou z pilířů „dobrého řízení“ – je nutno vysvětlit všem zúčastněným stranám tyto aspekty:

- Cíle, které byly definovány
- Očekávané výsledky
- Jak funguje a je organizována dohoda (časová osa, četnost setkání, typy diskusních fór atd.)
- Odpovědnost účastníků
- Způsoby, jakými jsou zohledněny příspěvky při rozhodovacím procesu
- Metody hodnocení

Užitečný nástroj

V závislosti na cílech a zapojených zúčastněných stranách lze informace o tom, jak funguje model řízení, podávat v průběhu semináře, po němž zúčastněné strany budou mít možnost potvrdit svým podpisem závazek vůči projektu.

Informace lze také podávat prostřednictvím tradičních informačních kanálů - internetových stránek orgánů a partnerů, místních a regionálních médií, prezentací na akcích v celém regionu, informačních bulletinů, televizních nebo rozhlasových spotů a sociálních sítí.

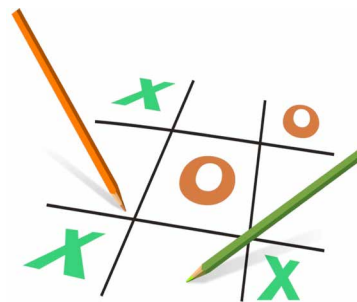
A1. Formální závazky

Závazek všech zúčastněných stran zapojených do procesu je rozhodující, protože je identifikován jako hlavní faktor úspěchu.

Ve většině procesů spolupráce, které byly studovány v rámci projektu COOPENERGY, bylo zapojení zúčastněných stran nějakým způsobem formalizováno, např. prohlášením, vícestrannou smlouvou, memorandem o účasti aj. Je proto dobré zvážit provádění těchto činností při víceúrovňovém řízení, společným přístupem je:

- Shromáždit **všechny informace o modelu řízení do jednoho dokumentu**, který může sloužit jako reference pro všechny zainteresované strany. Tento dokument může být podepsán po informativním zasedání o procesu formalizace závazku zúčastněných stran.
- K tomu, aby všechny zúčastněné strany přispěly do procesu spolupráce, může být nutná „**fáze učení**“. Zúčastněné strany musí plně pochopit kontext procesu, problematiku a již vykonanou práci. Orgán by mohl také prezentovat podobné akce v jiných regionech.
- V některých případech mohou být užitečná **školení**. Mohou být dokonce nezbytná, pokud jsou požadovány specifické dovednosti nebo znalosti k pochopení dané problematiky.

- Pro zajištění efektivní účasti na celém procesu je důležité sdílet informace o projektu a jeho průběhu a zohledňovat příspěvky zúčastněných stran. Zúčastněné strany musí být pravidelně informovány o tom, jak byly zohledněny jejich názory, připomínky nebo návrhy, jakož i o pokroku, kterého bylo od začátku dosaženo.



Zápisy z jednání a zprávy z různých akcí by se měly sdílet s účastníky.

Osvědčené postupy

Školící program pro místní orgány: V Itálii, regionu Ligurie, byl pro volené zástupce a technické pracovníky z místních úřadů vytvořen vzdělávací program týkající se otázek energetiky a klimatu. Tento program byl doplněn o technickou pomoc pro přípravu projektů v oblasti energetické účinnosti a obnovitelných zdrojů energie.

Více o projektu: <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Itálie---Školení-a-technická-pomoc-obcím-na-European-Energy-Award®.pdf>

B. Hodnocení a vylepšení procesu řízení

Hodnocení procesu řízení může být užitečné – zejména proto, že ukazatele (například počet účastníků setkání, počet distribuovaných publikací, učiněná či neučiněná rozhodnutí atd.) mohou být nedostatečné pro posouzení řízení. Procesy řízení musí být přezkoumány jako celky a musí být otevřené a pokročilé. Může se jednat o externí hodnocení, vzájemné hodnocení nebo sebehodnocení. Hodnocení rámce řízení by mělo obsahovat tyto prvky:

- **Zdůvodnění**
- **Význam** modelu řízení (ve srovnání s jinými procesy víceúrovňového řízení nebo standardními postupy)
- **Strategické umístění**
- Jeho **účelnost**: předpokládané výstupy z hlediska očekávání a cílů
- Jeho **účinnost** s ohledem na vyhrazené zdroje a prostředky (vztah mezi výsledky a finančními zdroji, odbornost, organizace, atd.)
- Jeho **externí a interní přijetí**
- Identifikace **průběhu akcí**

B1. Výhody hodnocení

Hodnocení může přidat hodnotu budoucímu řízení akcí v oblasti změny klimatu a řízení veřejných akcí v širším slova smyslu. Změna klimatu je často oblastí veřejné politiky, kde jsou prováděny experimenty (prostřednictvím zapojení zúčastněných stran, pořádání diskusí, dlouhodobých konzultací integrujících multidimenzionální aspekty a vytváření nových partnerství).

Na hodnocení však může být také pohlíženo restriktivně jako na hodnocení výkonnosti.

Je proto důležité jasně sdělit cíle hodnocení a zajistit, aby byli hodnotitelé schopni vykonávat svou analýzu na všech úrovních organizace (včetně managementu a politických úrovní) i mimo ni.

B2. Sběr dat

Během procesu řízení je třeba provádět sběr dat, potřebných k měření ukazatelů. Sběr dat pro ukazatele týkající se procesu řízení a mobilizace zúčastněných stran bude obecně probíhat na konci projektu nebo po skončení akcí, a to pomocí dotazníků nebo rozhovorů s klíčovými zúčastněnými stranami. Důkladná definice procesu hodnocení v Kroku 2 zajistí sběr všech potřebných dat.

B3. Zlepšení přístupu pro spolupráci

V závislosti na četnosti hodnocení budou ukazatele zpracovány a analyzovány tak, **aby v případě potřeby pomohly zlepšit model řízení**. Hodnotící komise složená ze skupiny zúčastněných stran by mohla provést analýzu a navrhnout změny. Výsledky všech hodnocení by měly být široce sdělovány.

Dobrý příklad

Regionální finanční nástroj: SEM Energie Posit'if: Francouzský region Ile-de-France a patnáct dalších partnerů vytvořili projekt SEM Energie Posit'if, který umožňuje zvýšení energetické účinnosti objektů ve společném vlastnictví a objektů sociálního bydlení. S kapitálem ve výši 5,3 mil. EUR, který také může sloužit jako externí zdroj financování pro energeticky efektivní renovace.

Více o projektu: <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Francie---Poloveřejná-společnost-„Energie-POSIT'IF“.pdf>



Rady a tipy

JINÝMI SLOVY: Chcete-li uplatňovat zásady řízení:

- Začněte budovat model spolupráce **pouze v případě, že je ho skutečně potřeba** nebo existuje-li společná vize. Buďte otevření a podporujte přístupy zdola nahoru, naslouchejte svým klíčovým zúčastněným stranám a zjistěte, co opravdu potřebují.
- **Zapojte lidi a instituce s rozhodovací pravomocí nebo subjekty**, které mohou proces ovlivnit, a **získejte jejich jasnou a účinnou podporu**.
- **Často se pracuje s časově vytíženými osobami, zapojí se, jen pokud uvidí jasný osobní prospěch**. Usmahněte jim jejich pracovní život. Pomozte jim ušetřit čas nebo peníze v jejich pracovní oblasti. Chvalte je za jejich úsilí, a to mnohem víc, než by se vám mohlo zdát nutné. Poskytujte jim osobní zkušenosti, z nichž mohou mít prospěch nebo které jim pomohou rozvíjet kariéru (mentorství, školení atd.).
- Pokud existují předsudky, např. když je ochota spolupracovat jen na regionální úrovni nebo naopak, **je třeba dát druhé straně jasnou motivaci**.
- Spolupráce zabere čas. Pro každý krok si **naplánujte více času než považujete za nutné**.
- Nechcete-li ztratit dynamiku procesu, **musíte dosáhnout prvního, byť malého úspěchu, velmi rychle**, krátce poté druhého atd.
- Důvěra mezi lidmi/institucemi/zúčastněnými stranami je klíčem k úspěšné spolupráci.
- **Hodně komunikujte** a udržujte tempo procesu. Snažte se dosáhnout alespoň nějakých hmatatelných výsledků.
- **Sděľte výsledky** a mluvte o nich častěji, jasněji a jednodušeji, než považujete za nezbytné!
- **Oslavte úspěchy** se všemi, kteří se na nich podíleli.
- Přemýšlejte o tom, **jak mohou politici těžit z procesu**, zajistěte jejich angažovanost s dostatečným předstihem.
- **Nezapomeňte na načasování:** například, kdy jsou další volby a co to znamená pro váš projekt?

Nyní jste dokončili proces plánování udržitelné energie, který je založen na třífázové metodice zavedení víceúrovňového řízení.

V závěrečných částech tohoto průvodce vám nabízíme více úspěšných příkladů víceúrovňového řízení plánování udržitelné energie z celé Evropy, poskytneme také tipy, jak je můžete aplikovat přímo ve vašem regionu.

8. Přizpůsobení metodiky

Metodika řízení uvedená v tomto průvodci je založená na různých typech přístupu spolupráce, které byly studovány v rámci projektu COOPENERGY.

Tuto metodiku lze také přizpůsobit ke společným **postupům pro tvorbu strategických regionálních plánů (regionální SEAP) i k vytváření regionálních nástrojů s cílem usnadnit implementaci udržitelných energetických akčních plánů** na místní úrovni.

Například pro vytvoření nebo revizi regionálních plánů SEAP je tato metoda zcela v souladu s tvorbou plánu SEAP a zaměřuje se na aspekty související s řízením, komunikací se zúčastněnými stranami a úsilím o jejich zapojení, vytvořením dohod o řízení (struktura, odpovědnosti atd.) a participačními metodami hodnocení.

Pro více informací

Metodika pro vypracování regionálního udržitelného energetického akčního plánu (regionální SEAP)

Proces tvorby regionálního SEAP má 4 fáze:

- **Zahájení:** Definování společné vize pro region, což vyžaduje intenzivní interakci se zúčastněnými stranami.
- **Plánování:** Vytvoření plánu a výběr potřebných nástrojů k dosažení této vize. V této fázi je také nutná úzká spolupráce se všemi zúčastněnými stranami s cílem zajistit proveditelnost, soudržnost a zapojení, které umožní následnou implementaci.
- **Implementace**
- **Monitorování**

Spolupráce se zúčastněnými stranami bude pokračovat v průběhu fází realizace a monitorování s cílem umožnit sdílení osvědčených postupů a pravidelné hodnocení pokroku při plnění cílů. Identifikace překážek umožní přijetí nápravných opatření.

Více informací v angličtině o procesu tvorby regionálních plánů SEAP naleznete zde: <http://www.regions2020.eu/cms/inspiration/inspiration-guide/the-regional-seap-process/>

Pro více informací

Metodika pro evropské ostrovy

Projekt SMILEGOV vypracoval zvláštní pokyny určené pro budování víceúrovňového řízení v ostrovních regionech.

Více o projektu SMILEGOV naleznete na:

<http://www.sustainableislands.eu/BlockImages/InLibraryData/GalleryData/D3.3%20Strategic%20guidelines.pdf>

9. Víceúrovňové řízení v praxi

Jakmile jste vytvořili vizi víceúrovňového řízení pro energetické plánování, posledním krokem je jeho zavedení do praxe! Prostřednictvím projektu Coopenergy partneři všech regionů realizují společné akce mezi regionálními orgány, místními úřady a energetickými agenturami, které vedou k dosažení strategických cílů místních a regionálních energetických plánů.

Skutečné faktory úspěchu a základy procesu spolupráce byly vytyčeny vytvořenými **místními pracovními skupinami**. Proces víceúrovňového řízení spojuje regionální a místní orgány, technické a finanční odborníky s potenciálními zainteresovanými subjekty v každém regionu. Model vede k dosažení společných cílů prostřednictvím úspěšného a účinného partnerství.

Rady a tipy

Pro vytvoření účinného modelu víceúrovňového řízení je třeba:

- Vytvořit společný cíl pro **místní pracovní skupinu** tak, aby byly jasně definovány výhody a závazky zúčastněných orgánů
- **Vypracovat akční plán procesu**, včetně vymezení odpovědnosti a časového harmonogramu
- **Pravidelně komunikovat s partnery a aktualizovat informace**
- **Podporovat součinnost a výměnu know-how** pro další související iniciativy, kterých se účastní místní pracovní skupina
- Zajistit průběžné **sledování a vyhodnocování procesu** víceúrovňového řízení, aby bylo možno čelit neočekávaným překážkám a najít řešení

Přečtěte si stručný přehled některých aktivit partnerů Coopenergy týkajících se praktických příkladů víceúrovňového řízení:



Metropolregion
Rhein-Neckar

Zasedání zúčastněných stran o průzkumu potenciálu bioenergie.

Místní pracovní skupina byla vytvořena s cílem provést průzkum využití potenciálu bioenergie v metropolitním regionu Rhein-Neckar. Hlavním cílem skupiny je upozornit na různé možnosti a způsoby využití organického odpadu. Překonávání předsudků a vysvětlení energetických výrobních postupů tvoří základ budoucího úspěchu. Účast občanů v energetických projektech hraje v tomto případě hlavní roli.

Klíčové výsledky spolupráce

- Vytvoření sítě místních a regionálních orgánů, které zůstanou propojeny i po skončení projektu
- Informace o potenciálu bioenergie pomohou snížit předsudky
- Během příštích dvou let je v plánu realizace 4 místních projektů na vytápění

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Zapojení občanů do energetických projektů pomáhá překonávat předsudky

Vytvoření místa pro jednání podpoří energetické plánování v oblasti obnovitelných zdrojů energie

Region Norrbotten (Severní Švédsko) je řídcí osídlenou oblastí, většina obcí je malá a jsou vzdáleny daleko od sebe. Proto je nezbytné při tvorbě sítě pro výměnu zkušeností vytvořit místo pro společná jednání. Je to také vhodný způsob jak usnadnit budování důvěry mezi zúčastněnými stranami a zajistit větší soudržnost při energetickém plánování mezi místními a regionálními orgány.

Klíčové výsledky spolupráce

- Vytvoření místní pracovní skupiny (konala se 3 jednání)
- Konala se tři regionální klimatická fóra

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- V řídcí osídlených oblastech spolupráce mezi regionálními a místními úřady může být časově i finančně nákladnější
- Malé obce jsou bezbranné vůči měnícím se rámcovým podmínkám, a proto se jim musí přizpůsobit
- Dostupné zdroje nemusí být dostatečné k okamžitému dosažení cílů, proto v rámci modelu víceúrovňového řízení je třeba disponovat trpělivostí, vytrvalostí a flexibilitou



Společný proces zadávání veřejných zakázek a spolupráce v oblasti veřejného osvětlení.

Opatření zaměřená na rekonstrukci systému veřejného osvětlení jsou prioritou téměř všech obcí regionu Ligurie a to představuje klíčovou činnost ve všech místních akčních plánech. S cílem podpořit obce v této oblasti IRE SpA začala shromažďovat osvědčené postupy k této problematice a sdílet je prostřednictvím setkání organizovaných Regionálním Řídicím Výborem v rámci iniciativy Paktu starostů a primátorů. IRE SpA také sdílí návrh modelu víceúrovňového řízení při zadávání veřejných zakázek na rekonstrukci veřejného osvětlení a na technickou podporu obcím, které budou provádět renovaci osvětlení.

Klíčové výsledky spolupráce

- Prostřednictvím zřízeného Regionálního Řídicího Výboru je přímo zapojeno 45 regionálních a místních orgánů
- Vytvořen návrh modelu společného výběrového řízení pro zadání veřejných zakázek

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Vytvořit Regionální Řídicí Výbor zahrnující všechny orgány správy související s Paktem starostů a primátorů
- Malé obce (většina v regionu Ligurie) jsou aktivně zapojené do procesu víceúrovňového řízení prostřednictvím volených zástupců

Proces společného nákupu energie

Od roku 2007 Energetická agentura Zlínského kraje (EAZK) realizuje proces společného nákupu energie pro organizace, jejichž zřizovatelem je Zlínský kraj. Od roku 2013 EAZK rozšířila tuto činnost také na obce Zlínského kraje. V letech 2013-2015 bylo do procesu společného nákupu energie zapojeno 25 obcí Zlínského kraje, model přinesl úspory nákladů za energie ve výši přibližně 290 000 EUR. Do poloviny roku 2015 proběhlo celkem 9 jednání zaměřených na společný nákup energie. Jednání se zúčastnilo 22 obcí Zlínského kraje.

Klíčové výsledky spolupráce

- 25 zúčastněných obcí
- Přibližně o 290 000 EUR nižší náklady za energie

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Některé výsledky byly viditelné již po krátkém časovém období
- Je třeba kombinovat obecnou propagaci procesu společných nákupů se specifickým přístupem ke každé obci zvlášť



Program na podporu rekonstrukcí domů v Kentu

Partnerství pro udržitelnou energii v Kentu a Medway (KMSEP) společně vytvořilo program „Kent and Medway Warm Homes“, který nabízí dotace na vytápění a zateplení pro obyvatele, zaměřuje se na pomoc lidem s nižšími příjmy, kteří se nacházejí na hranici energetické chudoby. Partnerství KMSEP vzniklo mezi 13 místními orgány, jednou unitární autoritou a klíčovými partnery v otázkách bydlení, obchodu a zdravotnictví.

Klíčové výsledky spolupráce

- Realizovalo se 450 opatření ve více než 1 400 domácnostech
- Úspory nákladů obyvatel ve výši 5,5 mil liber a úspora CO₂ 25 000 t
- Vytvořeno silné partnerství na místní úrovni, které vede k úspěšné nabídce společného financování – v Kentu bylo z finančních prostředků uvolněno 1,7 mil. liber na zajištění podpory

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Včas vytvořit priority a potřebné činnosti, aby se zajistilo, že všichni klíčoví partneři budou k dispozici
- Vyhodnotit očekávané výsledky a zajistit úspěch pomáhají jednoznačná poselství (odsouhlasená všemi)
- Při zapojování obyvatel do procesu používat stávající komunikační kanály a důvěryhodné odborníky
- Ponechat dostatek času na konzultace, maximálně zapojit zúčastněné partnery
- S partnery sdílet úspěchy i problémy – vytváří to společný pocit odpovědnosti



Tato akce se zabývá společným plánem na rekonstrukci veřejného osvětlení v obcích (do 200 obyvatel) v Baskicku. V projektu se počítá se spoluprací mezi Národní energetickou agenturou IDAE (zajišťuje dotace na energetické audity), Energetickou agenturou Baskicka EVE (zpracovává energetické audity, působí jako ústřední nákupní subjekt a řídí veškeré potřebné administrativní úkony) a místními orgány (instalace vybavení, bezpečnosti předpisy a energetická účinnost pro osvětlovací zařízení).

Klíčové výsledky spolupráce

- Lepší veřejné osvětlení v 8 obcích Baskicka
- Snížení nákladů obcí za energii
- Vytváření povědomí mezi obcemi o úsporách energie
- V kombinaci s vytvořením pracovní skupiny to vede k prozkoumání nových opatření v oblasti energetické účinnosti a využití obnovitelných zdrojů energie v městské oblasti

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Vytvořit metodiku o vztazích a interaktivitě mezi různými stranami
- I když se jedná o „spolupráci“ a tyto akce byly prospěšné, nedošlo k jejich systematizaci a přijetí regionálními orgány.
- Ve víceúrovňovém řízení se vyhodnocují příspěvky všech zúčastněných stran, to vede k rychlejšímu rozhodování s větší shodou

**Společenství pro udržitelnou energii**

Cílem je přezkoumat stávající nástroje pro územní plánování na nižší než regionální úrovni na území Valence Romans Sud regionu Rhone-Alpes (VRSRA), identifikovat překážky, které brání zavedení energetických akčních plánů, navrhnout šetrná klimatická opatření prostřednictvím změn v dokumentech pro územní plánování, vytvořit místní pracovní skupinu, která by spolupracovala s partnery v technických otázkách, přezkoumala podklady pro územní plánování a místní energetické akční plány, odhalila mezery a navrhla možná řešení participativním způsobem. V důsledku toho byly uspořádány dva informační dny o postupech územního plánování šetrných ke klimatu a byl vytvořen průvodce plánovacího procesu určený pro místní orgány veřejné správy a energetické agentury.



Klíčové výsledky spolupráce

- Realizace doporučení vyhovujícím potřebám pro územní plánování a energetickým akčním plánům
- 5 orgánů veřejné správy a 3 pracovní skupiny spolupracují na energetickém plánování pro snadnější aplikaci kritérií pro udržitelný rozvoj

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Je třeba ponechat dostatek času pro úspěšné zapojení místních subjektů ze dvou odlišných oblastí pro plánování (územní a energetické)
- Je třeba usnadnit podporu a integrovat plánované úsilí pro místní a regionální rozhodovací pravomoc
- Regulační požadavky o splnění územního a energetického plánování nejsou vždy známy místním činitelům

AUVERGNE – Rhône-Alpes

Nástroj pro další replikaci

Cílem této společné akce je podpora „Pozitivně Energetického Území“ (TEPOS Biovallée) vedoucí k vypracování finančního nástroje, který by mohl být použit na regionální úrovni jako podpora zavedení projektů pro rekonstrukce soukromého bydlení. Za tímto účelem Regionální rada regionu Rhone-Alpes (RCRA) zahájila školení pro renovační program DOREMI realizovaný na území Biovallée, aby bylo možné stanovit program vratných půjček na rekonstrukci vlastního bydlení, který by mohl být použit i na regionální úrovni.

Klíčové výsledky spolupráce

- Řešením je zavedení mechanismu vratných půjček finančních prostředků na rekonstrukce jednotlivých domů

Získané zkušenosti a faktory úspěchu

- Zajištění pokračování programu i přes změny v oblasti lidských zdrojů a podpory účasti různých zainteresovaných stran, včetně soukromých zúčastněných stran
- Využití předchozí zkušenosti z TEPOS a DOREMI
- Zajištění relevantnosti zvoleného subdodavatele, který by prováděl školení

10. Přístup k víceúrovňovému řízení ve vašem regionu

Cílem projektu Coopenergy je sdílet osvědčené postupy, podporovat koordinovaný přístup a poskytnout plány pro udržitelnou energii. Jako část těchto požadavků partneři Coopenergy vytvořili proces výměny zkušeností s ostatními evropskými regiony ležícími mimo partnerské konsorcium, aby prověřili, zda by různé modely víceúrovňového řízení pro energetické plánování mohly být přeneseny z jednoho regionu na druhý. U těchto procesů výměny zkušeností jsme identifikovali několik faktorů, které jsou nezbytné pro zajištění modelu víceúrovňového řízení a mohou být úspěšně replikovány z jednoho regionu na druhý...

10.1 Tipy pro aplikaci modelu víceúrovňového řízení

- **Aby bylo možné zahájit opakování pro sdílení, je třeba zajistit od rozhodovacích orgánů potřebné závazky** - Dopředu zformalizujte vaše závazky pro spolupráci. Tyto závazky zajistí efektivní sdílení postupů a techniky a také možnost mít dostatek času na jejich implementaci ve vašem regionu;
- **Pochopení regionálního kontextu** – je důležité rozumět místním podmínkám a správním strukturám obou regionů. Identifikace rozdílů a podobností umožní oběma partnerům nalézt nejrealističtější a efektivní způsob jak replikovat model z jednoho regionu na druhý. Je třeba ponechat dostatek času na porozumění tohoto kontextu, pravidelně komunikovat a zdokumentovat to, co bylo dohodnuto;
- **Identifikace zdrojů** - rozpočet po dobu trvání projektu a osobní náklady je vytvořen na základě domluvy mezi partnery. Chvilí může trvat, než si nový region vytvoří důvěru, pochopí partnerský přístup (víceúrovňové řízení) a přijme ho. Nezapomeňte, že do rozpočtu je zahrnuto i sledování zavedení modelu víceúrovňového řízení!
- **Uspořádání menších setkání** – menší pracovní jednání jsou často vhodnější pro replikaci modelu, než velké semináře či konference – lze zde probrat model víceúrovňového řízení více dopodrobna, mohou být kladeny otázky a probíhá důvěrná diskuze;



Obrázek: A Coopenergy výměnné setkání v Kentu, UK (Listopad 2015), mezi Kent County Council, Carlow County Council a Carlow Kilkenny Energetickou agenturou, pro napodobení vhodných příkladů ve víceúrovňové správě pro projekty v oblasti energetiky mezi těmito třemi regiony Kent (Velká Británie), Carlow and Kilkenny (Irsko).

- **Komunikace tváří v tvář** – zatímco pro distanční školení je k dispozici stále více nástrojů, komunikace tváří v tvář je vhodná především pro budování důvěry, umožňuje jednoznačnou komunikaci a diskuzi o problematice replikace modelu z jednoho regionu na druhý;
- **Sdělte své problémy stejně jako úspěchy** – stejně jako úspěchy je třeba sdílet i překážky ve vašem modelu. Informace o tom, co bylo špatně, proč a jak překážky překonat, nabídne pro školení efektivní praktické příklady jak lze replikovat model víceúrovňového řízení;
- **Časné zapojení zúčastněných stran** – je třeba co nejdříve začít uvažovat o zapojení externích zúčastněných stran – povede to k lepšímu výsledku replikace modelu;
- **Budte konkrétní!** - Zkuste vybrat a více se zaměřit na jeden nebo dva modely, podle toho omezit zdroje a následně dosáhnout konkrétních výsledků;
- Oba regiony mohou ze spolupráce těžit – výukový proces není „jednosměrný“. Oba partneři se budou učit navzájem. Výměna znalosti a zkušenosti s podobným regionem nabízí větší šance pro sobě rovné a vzájemné učení, zatím co výměna zkušeností s odlišným regionem může mít větší potenciál pro inovace na obou stranách;
- **Dlouhodobá spolupráce** – navázaný kontakt lze využít i po zavedení konkrétního modelu víceúrovňového řízení. K dosažení tohoto cíle je třeba se dívat na model víceúrovňového řízení otevřeně pro další oblasti spolupráce. Je to opravdu prospěšné!

10.2 Aplikace modelu ve vašem regionu: krok za krokem

Na základě testování přenosu modelu dobré praxe ve víceúrovňovém řízení a k tomu, aby byla zajištěna jeho úspěšná aplikace, partneři vytvořili proces zavedení modelu popsany krok za krokem.

Doporučené kroky pro úspěšnou replikaci

Partneři projektu Coopenergy přizpůsobili metodiku RUR@ACT pro přenos osvědčených postupů a vzali v úvahu výsledky z jiných projektu IEE, které se tykaly procesu výměny zkušenosti v rámci EU2020 a vývoje energetických akčních plánů. Tato metoda zavedení modelu je založena na informacích o víceúrovňovém řízení, které sdílí školicí region s jiným regionem (partnerský region), který si přeje dozvědět více o modelech spolupráce. Metoda je složená ze 7 kroků efektivní výměny:

- **Krok 1: definice potřeb partnerského regionu a očekávaných výsledků** – slouží k zajištění modelu víceúrovňového řízení nebo osvědčených postupů, které se přenáší a odpovídají skutečným potřebám partnerského regionu, který chce model převzít;
- **Krok 2: sebehodnocení regionu, popis oblastí působnosti** – tento krok zajistí, že zkušeností, osvědčené postupy a informace, které sdílí školicí region, budou užitečné pro specifické potřeby partnerského regionu;
- **Krok 3: srovnávací analýza a základní oblasti oboustranné spolupráce** – kroky 1 a 2 určují, do jaké míry může školicí region vyhovět potřebám partnerského regionu. Na základě těchto dvou kroků by oba regiony měly posoudit, zda jsou připraveni provést výměnu zkušeností,

nebo zda je třeba provést další potřebnou práci pro identifikaci vhodné oblasti a poté zahájit výměnu znalostí;

- **Krok 4: příprava zázemí pro spolupráci: organizační záležitosti a partnerské dohody** – tento krok je o přípravě zázemí pro úspěšnou výměnu zkušeností. Bude podepsána dohoda o spolupráci (například memorandum o porozumění), aby se zajistila ochota společně pracovat na modelu víceúrovňového řízení v oblasti udržitelné energie;
- **Krok 5: uskutečnění výměnných návštěv a poskytování vzdálené podpory** – měly by se konat minimálně dvě návštěvy, jedna ve školicím regionu a jedna v partnerském regionu, aby se mohla provést důkladná a důvěrná výměna znalostí a praktický výcvik, nebo i návštěva v místě, kde je to vhodné. Program by měl být vytvořen společně oběma partnery. Měla by být vytvořena i možnost vzdálené podpory (e-mailem nebo telefonicky);



- **Krok 6: vyhodnocování aktivit** – sledování a vyhodnocení jak procesu přenosu, tak i následné implementace;
- **Krok 7: podpora převodu** – zástupci obou regionu by měli sdílet své zkušenosti a podporovat zavedení modelu víceúrovňového řízení i v dalších regionech.

Více naleznete zde:

Čtěte Rur@ct Methodologickou příručku pro vhodné projekty

http://aer-www.ameos.net/fileadmin/user_upload/MainIssues/Regional_Expertise/RURACT/.dam/l10n/fr/RURACT-guide_methodologique-FR-DEF.pdf



11. Další příklady modelů víceúrovňového řízení

V rámci projektu COOPENERGY bylo vytvořeno a je k dispozici více než 60 modelů víceúrovňového řízení energetického plánování z celé Evropy.

Mezi modely víceúrovňového řízení patří:

- **Rozvoj strategických akčních plánů**

Příklady dobré praxe

Vytvoření strategického akčního plánu v metropolitním regionu Rhine-Neckar (Německo): Region využil proces spolupráce zahrnující všechny příslušné zúčastněné strany k vypracování, monitorování a vyhodnocení svého akčního plánu pro energetiku a klima. Region si stanovil kvantitativní cíle a identifikoval opatření k jejich dosažení. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Německo---Regionální-energetická-strategie.pdf>

- **Společný rozvoj regionálních nástrojů plánování** s cílem usnadnit realizaci udržitelných energetických akčních plánů (například společné finanční mechanismy, modelování a monitorovací nástroje).

Příklady dobré praxe

Regionální nástroj k monitorování energie – ENERCLOUD: V Itálii v provincii Turín byla vytvořena internetová platforma s názvem ENERCLOUD, která sbírá a zpracovává údaje o energii na místní i regionální úrovni. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Itálie---Software-ENERCLOUD.pdf>

- **Zvyšování povědomí a zapojení zúčastněných subjektů a nástrojů**

Příklady dobré praxe

Regionální nástroj pro zapojení zúčastněných stran: Bioplynová síť South-East ve Švédsku: Tato regionální síť umožňuje spolupráci mezi různými subjekty a rozvíjí výrobu, distribuci a využití bioplynu. Tento společný přístup umožňuje úspěšně uskutečňovat projekty. **Více o projektu:** <http://www.eazk.cz/wp-content/gallery/Švédsko-Jihovýchodní-sít-bioplynu.pdf>

Další výsledky evropského průzkumu jsou k dispozici na adresách:

<http://www.coopenergy.eu/good-practice-resources>

http://www.coopenergy.eu/sites/default/files/Collaboration_Resources/European_Survey_cross_cutting_report.pdf

12. Dotazník pro regionální orgán veřejné správy

Tento kontrolní seznam slouží jako shrnutí činností zavedeného procesu spolupráce, které jste vykonaly při zahájení procesu, tvorbě a implementaci modelu víceúrovňového řízení. Označte úkoly, které jsou hotové.

Aktivity		Hotovo?
KROK 1: Zahájení procesu spolupráce		
1.	Bylo rozhodnuto, jaké odbory regionálního orgánu je potřeba zapojit do procesu spolupráce a jakým způsobem.	
2.	Domluvil jsem se s regionálním orgánem na společné vizi, cílech a potřebách ve vztahu k procesu spolupráce při plánování udržitelné energie.	
3.	Identifikoval jsem hlavní zúčastněné strany, které mohou být zapojené do procesu, určil jsem, jak se mohou podílet na definování společné vize a cílů.	
4.	Zapojil jsem hlavní zúčastněné strany (minimálně místní správu) a definoval společné vize a cíle.	
5.	Na stupnici od 1 do 5 označte, do jaké míry byly zúčastněné strany zapojeny do tvorby společné vize 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
6.	Na stupnici od 1 do 5 označte, do jaké míry byly místní orgány veřejné správy zapojeny do tvorby společné vize 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
7.	Mám podklady k cílům a očekávaným výsledkům procesu spolupráce.	
8.	Na stupnici od 1 do 5 označte, jak využíváte metodu SMART 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
9.	Na stupnici od 1 do 5 označte, do jaké míry zohledňujete cíle a očekávání zúčastněných stran 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
10.	Jsou zahájení procesu a jeho cíle oficiálně odsouhlaseny místním úřadem (schválení je doloženo)?	
KROK 2: Tvorba modelu víceúrovňového řízení		
11.	Identifikoval jsem na regionální úrovni existující struktury procesu řízení, které byly doloženy.	
12.	Identifikoval jsem struktury a procesy, které mohou být přizpůsobeny modelu víceúrovňového řízení (např. využití konzultací pro společný rozvoj).	

Činnost		Hotovo?
13.	Tam, kde již existoval udržitelný energetický akční plán (SEAP), jsem zpětně vyhodnotil model víceúrovňového řízení, abych zlepšil proces monitorování SEAP.	
14.	Vzal jsem v úvahu některé části smlouvy o řízení (např. použití schématu pro vytyčení odlišných skupin a použití mechanismu pro podávání zpráv).	
15.	Sepsal jsem úlohy a povinnosti všech účastníků v modelu řízení a vytvořil dohody o partnerství.	
16.	Vytvořil jsem dokument pro vyhodnocení procesu spolupráce, který obsahuje informace o tom, kdo je odpovědný za sledování hodnocení, jak často se hodnocení provádí a jak budou účastníci informováni o výsledcích.	
17.	Vybral jsem ukazatele pro: • Vyhodnocení procesu spolupráce • Vyhodnocení dopadu procesu spolupráce • Vyhodnocení výsledků procesu ve vztahu k cílům a očekávaným výsledkům	
18.	Na stupnici od 1 do 5 označte, jak dobře tyto ukazatele měří cíle a očekávané výsledky procesu 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
KROK 3: Implementace modelu víceúrovňového řízení		
19.	Jakým způsobem byly zúčastněné strany informovány o jejich roli v modelu víceúrovňového řízení (označte): Seminář První setkání pracovní skupiny Informace na internetových stránkách Newsletter Článek v místním a regionálním tisku E-mailem Jinak:.....	
20.	Zúčastněné strany jsou oficiálně zavázány k procesu (tento závazek je doložen).	
21.	Na stupnici od 1 do 5 označte, zda nástroje a informační materiály pomohly jednotlivým zúčastněným stranám pochopit problémy. 1: vůbec ne 2: málo 3: do jisté míry 4: velmi 5: maximálně	
22.	Na stupnici od 1 do 5 označte, jak jsou zúčastněné strany spokojeny, že byly jejich připomínky vyslechnuty a zohledněny. 1: vůbec ne 2: málo 3: do jisté míry 4: velmi 5: maximálně	
23.	Na stupnici od 1 do 5 označte, jak byly informace o průběhu, výsledcích a hodnocení sděleny účastníkům. 1: vůbec ne 2: málo 3: do jisté míry 4: velmi 5: maximálně	
24.	Na stupnici od 1 do 5 označte, jak proces hodnocení umožnil průběžně vyhodnotit průběh modelu řízení 1: vůbec ne 2: málo 3: do jisté míry 4: velmi 5: maximálně	

13. Dotazník pro místní orgán veřejné správy

Tento kontrolní seznam byl vytvořen proto, aby místním orgánům usnadnil zapojení do modelu regionálního víceúrovňového řízení a umožnil jim navrhnout jeho vylepšení. Označte činnosti, které jsou již hotové.

Činnost	Hotovo?
1. Určil místní orgán všechny vnitřní odbory, které budou zapojeny do procesu?	
2. Co si místní orgán od tohoto procesu slibuje?	
Cíle: například chce patřit do regionu, který překračuje národní a evropské cíle v oblasti emisí skleníkových plynů, nebo chce patřit do regionu, který připravuje příkladnou politiku na podporu bioplynu 	
Očekávání: například chce se podílet na rozvoji opatření k dosažení cílů, zohlednit omezení na úrovni území, vytvořit vhodné nástroje k překonání těchto omezení 	
Potřeba podpory: například metodické nebo finanční nástroje 	
Zdroje: Jaké zdroje hodlá orgán zapojit do procesu? Dostupnost, schopnost cestovat atd. 	

Činnost	Hotovo?
Jak se chce úřad zapojit: získávat informace, účastnit se pracovních skupin, sdílet zkušenosti, komunikovat s ostatními orgány 	
3. Na stupnici od 1 do 5 označte, jaký pocit má místní orgán, že měl možnost sdělit své cíle a očekávání a tyto byly vzaty v úvahu při tvorbě společné vize. 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
4. Na stupnici od 1 do 5 označte, zda byl místní orgán (město, obec) dostatečně informován o tom jak funguje model víceúrovňového řízení, jaké jsou role a odpovědnosti místních orgánů. 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
5. Místní orgán učinil politický závazek se podílet na procesu.	
6. Jak je místní orgán spokojen se svou účastí v modelu víceúrovňového řízení? 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
7. Jak se místní orgán hodlá zapojovat do budoucna? 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	
8. Místní orgán pomáhal při podpoře procesu řízení na svém území, který byl již dokončen.	
9. Místní orgán se účastnil hodnocení některé z aktivit modelu víceúrovňového řízení. Byly navrženy následující vylepšení: 	
10. Do jaké míry umožnil model víceúrovňového řízení místnímu orgánu odpovídat za rozhodnutí, která mají usnadnit implementaci modelu v daném území 1: vůbec ne 2: málo 3: průměrně 4: velmi 5: maximálně	

14. Platforma pro spolupráci

Zapojte se

Prostřednictvím projektu COOPENERGY byla vytvořena platforma pro spolupráci, která je navržena tak, aby regionálním orgánům veřejné správy v celé Evropě pomohla sdílet znalosti a zajistit přístup ke zdrojům, které jim a jejich místním partnerům pomohou rozvíjet modely víceúrovňového řízení v oblasti plánování udržitelného využívání energie.

Účast na platformě pro spolupráci vám umožní:

- **Sdílet znalosti** a diskutovat na diskusním fóru o plánování udržitelného využívání energie s jinými regionálními orgány a radami;
- Získat přístup k **případovým studiím osvědčených postupů**, nástrojům a jiným zdrojům na podporu společného plánovacího procesu při:
 - o Společném vypracovávání regionálních strategických plánů v oblasti udržitelného využívání energie
 - o Společném zavádění operačních nástrojů k energetickému plánování se zaměřením na:
 - Finanční nástroje
 - Modelovací, plánovací a monitorovací nástroje pro rozhodování
 - Nástroje pro zvyšování povědomí a zapojení zúčastněných stran
 - Přístup k **publikacím** o společném plánování udržitelného využívání energie

[Registrace](#)

[Již jste členem? - Přihlásit se](#)

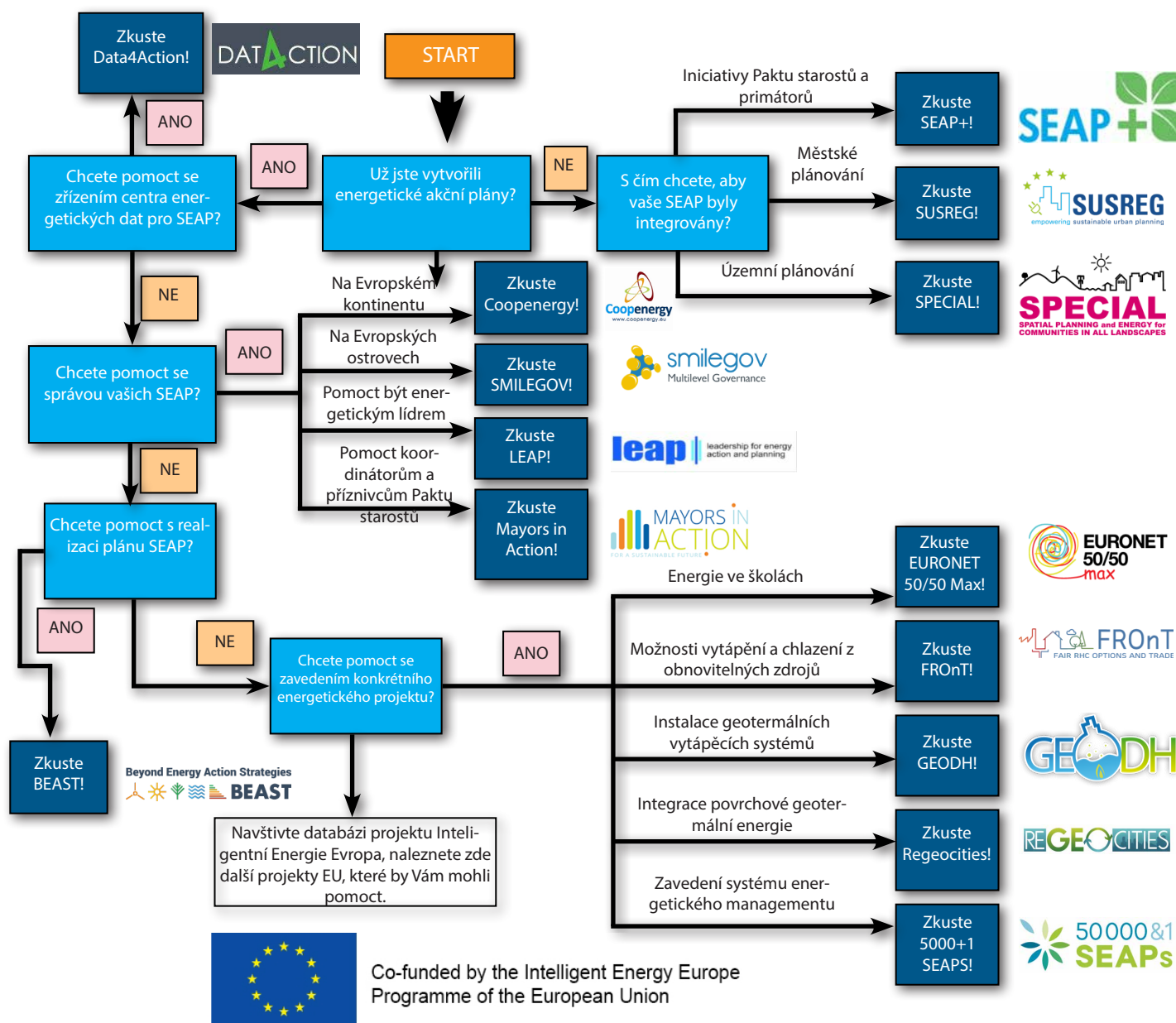


15. Další podpora pro plánování udržitelné energie

Naším úkolem je testovat a sdílet ty nejlepší modely „spolupráce“ mezi regionálními a místními orgány veřejné správy prostřednictvím projektu COOPENERGY s cílem podpořit tyto orgány v lepší spolupráci na udržitelných energetických iniciativách.

Existuje však i několik **dalších projektů financovaných programem Inteligentní energie pro Evropu, které by mohly také podpořit vaše plány na udržitelnou energetiku:**

Který IEE projekt potřebuji?



Další informace

Máme pro Vás také tipy, jak můžete financovat své iniciativy prostřednictvím COOPENERGY.

Informační přehled: http://www.coopenenergy.eu/sites/default/files/Workshops_and_meetings/Coopenenergy_Financial_Factsheet_%28Final%29.pdf

16. Odkazy a kontakty

Kontaktujte nás

Pro další informaci o této příručce nebo poskytnutí nám zpětné vazby o příručce, prosím kontaktujte nás na adrese: info@eazk.cz

Publikace

Tento průvodce je určen pro všechny, kteří se zajímají o modely víceúrovňového řízení v oblasti udržitelného energetického plánování. Finální verze této publikace bude k dispozici také ve formátu umožňujícím stažení z webových stránek COOPENERGY.

Zdroje

Obrázky použité v této publikaci jsou vytvořeny následujícími partnery konsorcia Coopenergy: Regionální rada Rhone-Alpes, Energetická agentura Baskicka, Energikontor Norr, FEDAREN, Ire SPA, KCC a Energetická agentura Zlínského kraje.

Autorská práva

Všechny články a obrázky v této publikaci mohou být reprodukovány. Musí však být jako zdroj uveden konsorcium COOPENERGY. Prosinec 2015.

Odkazy

- BEAST: <http://www.beastproject.eu/>
- ClimactRegions: <http://www.climactregions.eu/>
- Covenant of Mayors: <http://www.covenantofmayors.eu/>
- Data4Action: <http://data4action.eu/en/>
- ENNEREG: <http://www.regions202020.eu/>
- Euronet 50/50 Max: <http://www.euronet50-50max.eu/>
- FEDARENE: <http://www.fedarene.org/>
- FROnT: <http://www.front-rhc.eu/>
- GEODH: <http://www.geodh.eu/>
- LEAP: <http://leap-eu.org/>
- Mayors in Action: <http://www.mayorsinaction.eu/>
- ReGeoCities: <http://regeocities.eu/>
- 50000&1 SEAPs: <http://www.50001seaps.eu/>
- SEAP+: <http://www.seap-plus.eu/>
- SMILEGOV: <http://www.sustainableislands.eu/>
- SPECIAL: <http://www.special-eu.org/>
- SUSREG: <http://www.susreg.eu/>

Reference

Při přípravě tohoto průvodce byly použity tyto publikace a dokumenty.

- **ClimactRegions Guideline Manual on Dedicated Modes of Governance Information about effective governance processes for climate action.**

Link:

http://www.climactregions.eu/c/document_library/get_file?uuid=2c99afcb-9748-4fa7-9597-46410dfc5920&groupId=10136

-
- **Co• Covenant of Mayors “Multi-level action for sustainable energy”**

Informace a konkrétní příklady na víceúrovňového řízení

Link: http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/com_thematic_leaflet_multi-level_cooperation_2013_en.pdf

-
- **Intelligent Energy Europe: “Accelerating change – delivering sustainable energy solutions”**

Sekce o zrychlení plánování trvale udržitelné energetiky

Link: http://www.managenergy.net/lib/documents/801/original_Joint_publication_IEE_INTERACT_web.pdf

-
- **Regions 2020 Inspiration guide**

Informace o regionálních SEAP procesech

Link: <http://www.regions2020.eu/cms/inspiration/inspiration-guide>

-
- **EREC: Guide on energy sustainable communities, experiences , success factors**

Ukázka úspěšných faktorů

Link: http://erecgandi.semaforce.eu/fileadmin/erec_docs/Documents/Publications/ESCommunities_Brochure_def.pdf

-
- **ELTIS/Civitas Handbooks on involving stakeholders**

Konzultační nástroj s doporučeními pro zapojení investorů a občanů

Link: <http://www.eltis.org/discover/news/toolkit-successful-stakeholder-consultation-0>

-
- **IEA: Innovations in Multi-Level governance for energy efficiency**

Link: http://www.iea.org/publications/freepublications/publication/mlg_final_web.pdf



Pracujme společně
pro lepší energetickou
budoucnost

