



Upravljanje na več ravneh pri (podnebnih) ukrepih – Sooblikovanje političnih rešitev za reševanje podnebnih sprememb

The **EU Covenant of Mayors Office** is responsible for the overall coordination of the initiative in Europe. It is composed of networks of local and regional authorities: Energy Cities, Climate Alliance, EUROCITIES, CEMR, FEDARENE and ICLEI Europe.

Covenant of Mayors Office

Mundo Madou

Avenue des Arts 7/8

1210 Brussels, Belgium

✉ press@eumayors.eu

🐦 [@eumayors](https://twitter.com/eumayors)

🌐 www.eumayors.eu



Objavil evropski urad Konvencije županov junija 2021

Avtorji evropskega urada Konvencije županov za podnebne spremembe in energijo:

George Stiff, Giorgia Rambelli, Silvia Assalini in Andreas Jäger

Grafično oblikovanje Kate Snow Design



© Evropska unija, 2021

Ta objava ne vključuje nobene odgovornosti Evropske komisije

Vsebina

Zakaj je upravljanje na več ravneh pomembno?	04	Zakaj vgraditi odgovornost v upravljanje na več ravneh?	16
Zakaj je odprtost ključnega pomena za upravljanje na več ravneh?	10	Kako lahko upravljanje na več ravneh izboljša učinkovitost ?	19
Kaj udeležba prinaša upravljanju na več ravneh?	13	Kako upravljanje na več ravneh vodi do skladnosti ?	22
		Kateri ključni koraki krepijo upravljanje na več ravneh?	25

Zakaj je **upravljanje na več ravneh** pomembno?

Upravljanje na več ravneh je bistvena sestavina sodobnega, celovitega oblikovanja¹ politik, ki se uporablja na kateri koli ravni, od lokalnih politik do politik EU (in tudi izven Evrope). Okrepi lahko različne procese, predvsem pa lahko podira in **pospešuje blažitev podnebnih sprememb in prilagajanje nanje**, pa tudi učinkovito spopadanje z energetske revščino, zagotavlja usklajen okvir za pravičen prehod in krepi številna druga ključna vprašanja. Pri obravnavanju obsega rešitev, potrebnih za reševanje kompleksnega globalnega izziva podnebnih sprememb, je učinkovito upravljanje na več ravneh ključna prednost za pospešitev **stroškovno učinkovitih in družbeno vključujočih ukrepov**.

Konvencija županov za podnebne spremembe in energijo v Evropi
(Konvencija Evropa) ni samo primer usklajenega delovanja na več ravneh, temveč ponuja tudi zamisli, vire in priložnosti za boljše **omogočanje, povečanje in vključevanje upravljanja na več ravneh v podnebne in energetske politike** po vsej Evropi. Kaj pomeni upravljanje na več ravneh v praksi? Kakšno vlogo ima pri oblikovanju politike ter pri pospeševanju podnebnih in energetskih ukrepov? Zakaj upravljanje na več ravneh štejemo med ključni element Konvencije Evropa?

Kaj pomeni upravljanje na več ravneh?

Učinkovito upravljanje na več ravneh vsebuje skupek **mehanizmov sodelovanja**, ki zagotavljajo, da imajo ključni **deležniki glas** pri tistih zadevah, ki so zanje najpomembnejše. Čeprav je upravljanje na več ravneh zelo primerno za krepitev procesov oblikovanja politike na vseh ravneh upravljanja, ta dokument namerno zavzema predvsem pogled na nacionalni ravni. Zato želi pokazati, da upravljanje na več ravneh – namesto pristopa od zgoraj navzdol, kjer nacionalni predstavniki pripravijo osnutke politik in o njih odločajo, s katerimi se morajo uskladiti podnacionalni akterji – gradi na:

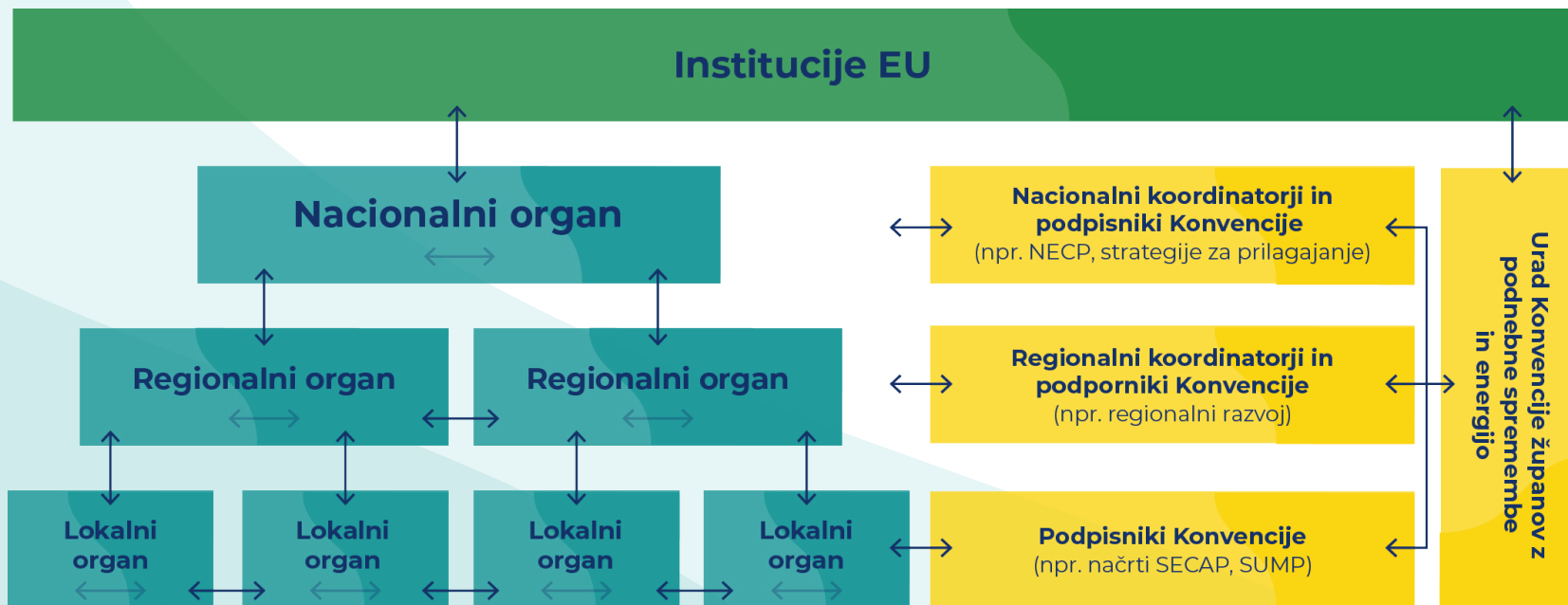
- **vertikalni integraciji** vpogledov drugih ravni (tj. lokalnih in regionalnih organov) za okrepitev in uskladitev odločitev na višji ravni s podnacionalnimi potrebami; in
- **horizontalni integraciji**, da bi na isti ravni vključili strokovnjake iz vzporednih ministrstev, ustreznih javnih agencij itd., da zagotovimo sinergije in preprečimo neusklajenost.

Za vzpostavitev učinkovitega upravljanja na več ravneh je treba vzpostaviti dva ključna elementa – in sicer »strukture« in »proces dialoga«. Prvi obravnava formalne/neformalne **okvire in platforme** (npr. kdo je vključen in kako so zastopani), drugi pa obravnava **priložnosti za dialog** (npr. katere interakcije obstajajo med zainteresiranimi stranmi in kaj vsaka prispeva). Ne obstaja enotni pristop za vzpostavitev struktur in procesov dialoga upravljanja na več ravneh. Namesto tega mora biti upravljanje na več ravneh prilagojeno lokalnim, regionalnim in nacionalnim kontekstom, da se okrepijo okviri politike.

¹ Upravljanje na več ravneh vpliva na različne (javne) procese, zato se izraz »politika« v tem dokumentu uporablja v širšem pomenu in tako vključuje različne vrste zakonodaje, strategije na visoki ravni, akcijske načrte, regulatorne smernice itd.

² *Bela knjiga Odbora regij o upravljanju na več ravneh* (2009).

Upravljanje na več ravneh pomeni »usklajeno delovanje [...], ki temelji na partnerstvu in [...] delitvi odgovornosti med različnimi ravnmi oblasti ter [...] demokratični legitimnosti in reprezentativni naravi različnih vpletenih akterjev«.²



Kako Konvencija Evropa spodbuja upravljanje na več ravneh za uspešno podnebno ukrepanje?

Pristop upravljanja na več ravneh k celovitemu povezovanju odraža sistematični pristop, ki ga spodbuja sama Konvencija Evropa, katere cilj je vključiti različne akterje za učinkovitejši razvoj ustreznih izhodišč za blaženje (npr. emisije, energetska učinkovitost, **energetska revščina** in promet) in **prilagajanje** (npr. tveganja, ranljivosti in vplivi). Del tega prizadevanja vključuje delo skupnosti višjih **koordinatorjev** in **podpornikov**, ki že uspešno omogočajo načrtovanje lokalnih organov s ponavljajočimi se cikli **akcijskega načrta za trajnostno energijo in podnebje** (SECAP). Poleg tega vsak **podpisnik** ne bi smel le horizontalno integrirati različnih občinskih oddelkov in subjektov, ampak jih zelo spodbujamo k nadaljnji odpravi meja z vključevanjem ustreznih lokalnih akterjev iz drugih sektorjev.

Dopolnitev slike: Poleg vertikalnega in horizontalnega sodelovanja je mogoče upravljanje na več ravneh dodatno okrepiti z vključevanjem nevladnih akterjev (npr. s pristopom »štirikratne vijačnice«, ki združuje javne institucije s **civilno družbo, akademskimi krogi in podjetji**) za dodano vrednost njihovih svežih perspektiv. Takšen večsektorski pristop je tako zanimiv, da je bil pred kratkim vključen kot »lokalni podnebni sporazum« v novo poglavje dokumenta s političnimi zavezami Konvencije Evrope.

Kot taka je Konvencija Evrope v idealnem položaju, da prikaže platformo na več ravneh, ki **omogoča nizkoogljičen, odporen in vključujoč** razvoj v sodelovanju z lokalno in nacionalno ravni. S krepitvijo znanja in izkušenj o spodbudnih mehanizmih upravljanja, večplastnem načrtovanju, usmerjanju naložb za obvladovanje učinkov in spodbujanju sodelovanja v odprnem in okolju prijaznem okrevanju lahko Konvencija Evrope zagotovi ključno podporo pri izvajanju uspešnega evropskega zelenega dogovora.

Cilji in ukrepi podpisnic Konvencije Evropa lahko smiselno prispevajo k ciljem Pariškega sporazuma, hkrati pa služijo kot ključni instrumenti za upravljanje Energetske unije, zlasti prek nacionalnih energetskih in podnebnih akcijskih načrtov (NECP). Ukrepi, ki jih oblikujejo, izvajajo in pregledno spremljajo podpisnice, lahko jasno **dopolnjujejo ustrezne nacionalne politike** in prispevajo k mednarodnim ciljem. Hkrati pa lahko ustvarijo neposredne, trajnostne in dolgoročne učinke v različnih medsektorskih panogah (npr. na naravi temelječe rešitve, biotska raznovrstnost, krožno gospodarstvo, zdravje, socialna vključenost itd.), prilagojenih lokalnim skupnostim, ki jih predstavljajo.

Dobro izvedeno upravljanje na več ravneh prispeva k procesom oblikovanja politik z več koristmi in vodi do dolgoročnejših okvirov, tesnejših odnosov in uspešnejših pobud. Povedano drugače, učinkovito upravljanje na več ravneh je uporabno na vseh področjih:

- Zakonodaja in instrumenti politike se lahko med seboj bolje združujejo, da izkoristijo svoj polni potencial in **optimizirajo učinke na terenu**.
- Prednostne naloge na vseh ravneh lahko pospešijo izvajanje z močnejšimi **okvirji za omogočanje in učinkovitejšim načrtovanjem** razpoložljivih virov.
- Dialogi, ki jih spodbuja trdno upravljanje na več ravneh, so namenjeni izboljšanju odnosov med nacionalnimi in podnacionalnimi organi, s čimer pomagajo **prihraniti stroške** z zmanjšano neučinkovitostjo in **izogniti se navzkrižjem** z vzporednimi nacionalnimi procesi ali sprejetjem, ki je nižje.
- Z združevanjem vseh za mizo pa upravljanje na več ravneh samo po sebi spodbuja **skupno lastništvo** tako nad samim procesom oblikovanja politike kot tudi kasnejšega izvajanja.

Konvencija Evropa podpira mesta, regije in države pri pospeševanju ukrepov v zvezi s prilagajanjem podnebnim spremembam in krepitvijo odpornosti. To dosežemo s stalnim delom za razumevanje in izboljšanje metod upravljanja, načrtovanja tveganj in izkoriščanja ustreznih naložbenih zmogljivosti. Optimizirano upravljanje na več ravneh pomaga zagotoviti, da politike na vseh ravneh in panogah ostanejo skladne z načeli prilagajanja, opisanimi v **novi strategiji prilagajanja EU**. Ta strategija se osredotoča na več področij: prilagajanje ekosistemov in integrirano upravljanje na več ravneh; okrepljeno spremljanje z uporabo jasnih ciljev in kazalnikov; pomen ohranjanja in obnove ekosistemov; vključevanje prilagajanja podnebnim spremembam v vse zadevne politike; povečanje financiranja na vseh ravneh upravljanja z mobilizacijo javnih in zasebnih naložb; in povečanje pripravljenosti na preprečevanje kriznih razmer, odzivanje na nesreče in zeleno okrevanje.

Upravljanje na več ravneh je dobro usklajeno s številnimi komplementarnimi pristopi, ki jih podpira Konvencija Evrope. Zaradi svoje uporabnosti v različnih okoliščinah je del **preverjenega nabora rešitev**, ki zagotavljajo, da zainteresirane strani po vsej celini prejmejo ustrezno svetovanje in lahko smiselno prispevajo. **Partnerstva za urbano agendo EU** so uspešen primer delovanja upravljanja na več ravneh, ki se osredotoča na štirinajst ključnih tem, med drugim energetske prehod in prilagajanje podnebnju, oblikovalo pa ga je tesno sodelovanje mestnih in regionalnih predstavnikov. Druge pobude, ki so del istega trenda spodbujanja dialogov z zainteresiranimi stranmi, vključujejo Evropski odbor regij s podporo pobudi **Zeleni dogovor gre lokalno** in spodbujanje lokalnih **podnebnih sporazumov** s strani Evropske komisije (EK). Slednje, ki se dobro ujema z omenjenim novim poglavjem Konvencije Evropa, je namenjeno bolj uradnemu povezovanju različnih ukrepov na lokalni ravni, katerih namen je prispevati k nacionalnim podnebnim in energetskim ciljem držav članic.

Ta publikacija vsebuje uporabna priporočila za izkoriščanje prednosti dobro izvedenega upravljanja na več ravneh, zlasti tistega v zvezi s podnebnimi ukrepi, ki se usmerjajo na nacionalni ravni po vsej Evropi (npr. NECP ali načrti za prehod s premoga). Vsebina temelji na pregledu evropskega konteksta in ciljno usmerjenih intervjujev s koordinatorji, podporniki in podpisniki Konvencije Evrope ter drugimi strokovnjaki v dvanajstih državah članicah EU. Nekateri pogledi strokovnjakov in predstavnikov lokalnih/regionalnih uprav pomagajo pri zagotavljanju, da bodo tukaj navedene točke ostale pomembne, posodobljene in **uporabne v vseh delih Evrope** in izven.

Priporočila, pridobljena s tem pristopom, so bila razvrščena glede na pet dobro uveljavljenih načel dobrega upravljanja (**odprtost, sodelovanje, odgovornost, učinkovitost in skladnost**)⁴. Ti ključni stebri, skupaj z dopolnilnimi metodami za vplivanje za čim večjo korist v nacionalnih procesih podnebne politike, pomagajo oblikovati načrt za vzpostavitev močnega upravljanja na več ravneh. Zadnje poglavje vsebuje hiter vodič po sistematični optimizaciji upravljanja na več ravneh v edinstvenem bralčevem kontekstu.



Odprtost



Sodelovanje



Odgovornost



Učinkovitost



Skladnost

Več navdihov za **upravljanje ukrepov na več ravneh po vsem svetu** zagotovo najdemo tudi po vsem svetu, kot so naslednji pozitivni primeri:

- medsektorsko sodelovanje v **Kolumbiji** med nacionalnimi ministrstvi in podnacionalnimi akterji za ustvarjanje in izvajanje lastnih nacionalno določenih prispevkov³;
- uspešni lokalni in regionalni sistemi trgovanja z emisijami (ETS) na **Japonskem** navdihujejo raziskave morebitnih nacionalnih sistemov trgovanja z emisijami; in
- **kenijski** »pristop celotne vlade« za sprejetje nacionalnega zakona o podnebnih spremembah in ustanovitev namenskih skupin v podnacionalnih in nacionalnih javnih ustanovah.

³ Nacionalno določene prispevke najdemo v **registru prispevkov** pri UNFCCC.

⁴ Načela so predstavljena v **Beli knjigi Evropske komisije o evropskem upravljanju** (2001).



Zakaj je **odprtost** ključnega pomena za upravljanje na več ravneh?

Ko je upravljanje na več ravneh strukturirano na odprt način, lahko zainteresirane strani bolje razumejo, kako deluje veriga politik in kako lahko sodelujejo. To pa lahko pri njih spodbudi večjo pripravljenost za izmenjavo ključnih vpogledov. Če so vse **informacije in prispevki posredovani transparentno**, potem proces spodbuja pomembnejše interakcije in občutek lastništva ter širše sprejemanje celotnega procesa. To velja tudi za tiste, ki niso neposredno vpleteni, kar govori o sposobnosti upravljanja na več ravneh, da omogoči bolj sistemsko, celovito podnebno ukrepanje.

Vzpostavite dobro strukturiran pristop, ki jasno opredeljuje svoj namen in faze

Upravljanje na več ravneh lahko najboljše izboljša politične procese, če je vzpostavljeno na sistematičen način, ki vsem zainteresiranim stranem pojasni, zakaj se politika sploh oblikuje, in vključuje razlago, kdo bo in bi lahko prispeval (o čemer bi v idealnem primeru obveščali s celovitim razvrščanjem zainteresiranih strani) in tudi jasno opisuje, kdaj bo prišlo do posameznih delo procesa in kako se bodo metode upravljanja na več ravneh uporabljale na vsakem koraku.

→ **Ukrepajte zdaj!** Pripravite načrt upravljanja na več ravneh v javno dostopnem dokumentu, ki je povezan s posebnim procesom politike in ki zagotavlja jasnost, spodbuja širše sprejemanje in poenostavlja komunikacijo za učinkovitejše sodelovanje.

Pojasnite vloge akterjev v celotnem procesu in vrednost njihovih prispevkov

Pomembno je spodbujati dobro razumevanje vlog, vključno s tem, kdo je odgovoren za celoten politični proces in katere druge vloge (morajo prevzeti) prevzamejo drugi. Hkrati pa lahko zagotovi še večjo verodostojnost, če se javno objavi, kateri akterji so že sodelovali in katere naloge ali prispevke jim je mogoče pripisati.

→ **Ukrepajte zdaj!** Objavite okvir predvidenih vlog, ki spremlja in sledi prispevkom zainteresiranih strani, da zagotovite popolno preglednost in spodbudite občutek namena njihovega sodelovanja.

Povezava s konvencijo

Načrtovanje podnebnih ukrepov in obvladovanje tveganj pogosto zahtevata delo izven meja posameznih mest ali regij; tako za blaženje (npr. kakovost zraka ali mobilnost) kot za ukrepe v zvezi s prilagajanjem (npr. gozdni požari ali poplave). Lokalne in regionalne oblasti ter druge zainteresirane strani potrebujejo popolno podporo in priložnosti za sodelovanje pri reševanju čezmejnih vprašanj na različnih ravneh upravljanja.

Podpisnice Konvencije Evropa so v dobrem položaju in vodijo pot, saj že imajo dostop do najboljših praks, orodij, znanja in smernic, ki jim pomagajo bolje obvladovati tveganja, razvijati odporne strategije za blaženje/prilagajanje, izvajati učinkovite akcijske načrte in dati prednost zelenim naložbam (okrevanje). Številne primere in druge zanimive materiale – ki so jih na terenu izdelali in preizkusili evropski urad konvencije in njeni koordinatorji, podporniki in podpisniki – lahko najdete v javno dostopni **knjižnici priložnosti in virov za krepitev zmogljivosti**.

Vzpostavite natančen časovni raspored z zadostnimi možnostmi za smiselno sodelovanje

Zagotoviti je treba, da so vse dejavnosti upravljanja na več ravneh pravilno načrtovane in pregledno objavljene. Krogi prispevkov morajo omogočiti dovolj časa in ne v časovno omejenih obdobjih. Ponavljajoči povratni vplivi lahko pripomorejo k nadaljnjemu izboljšanju končnih rezultatov in zainteresiranim stranem dajo več priložnosti za tehtanje, vendar jih tudi ne smemo pustiti odprtih tako dolgo, da se celoten proces po nepotrebem upočasni.

→ **Ukrepajte zdaj!** Objavite jasen urnik ustreznih dejavnosti in rokov za vsako fazo procesa, v idealnem primeru ponudite več možnosti za sodelovanje, izogibajte se neprijetnim obdobjem (npr. počitniški čas ali čas, ko so večje potrebe po varstvu otrok) in upoštevajte različne potrebe po dostopnosti, da se izognete spodkopavanju prizadevanj po prispevkih.

Potrdite, da informacije potekajo na način, ki je razumljiv zainteresiranim stranem

Močno upravljanje na več ravneh omogoča, da so informacije in referenčna gradiva pregledno dostopna vsem, namesto da bi omejili dostop na nekaj privilegiranih akterjev. Ti materiali in informacije morajo biti napisani razumljivo in se morajo izogibati preveč tehnični terminologiji, ki bi lahko zmedla ali odvrnila nekatere zainteresirane strani od sodelovanja.

→ **Ukrepajte zdaj!** Zagotovite širok dostop do vseh potrebnih informacij in osnovnih dokumentov ter se izogibajte uporabi nejasnega žargona, kadar koli je to mogoče.

Aktivno komunicirajte z zainteresiranimi stranmi po znanih, dostopnih kanalih

Enako pomembno je, da informacije sporočate na pravilen način. Dinamične metode lahko spodbudijo proaktivno sodelovanje, vendar še vedno uporabljajte različne medije in formate, ki jih običajno uporabljajo vse zainteresirane strani.

→ **Ukrepajte zdaj!** Redno najavite ključne dejavnosti, da zagotovite, da ustrezni akterji vedo, kdaj in kako se lahko vključijo. Izkoristite tradicionalne in digitalne medije (npr. poštna sporočila, časopisi, TV, radio, javne seje, članki na spletnih straneh, e-pošta, družbeni mediji, e-sestanki itd.), da zagotovite doseg in dostop za vse ciljne skupine.

Upravljanje na več ravneh v akciji → Latvija

Močna komunikacijska strategija, usmerjena na državljane, strokovnjake, akademske kroge in podjetja, je bila v središču procesa priprave osnutka **latvijskega NECP**. Nacionalna vlada je ponudila različne priložnosti za razpravo o energetskih in podnebnih ciljih in organizirala **več kampanj**: v obliki informativnih oddaj na nacionalni televiziji, javne konference/predstavitve in vrsta virtualnih srečanj (tudi naloženih na spletu za kasnejše gledanje). Takšni **odprti procesi** so se odrazili tudi pri nastanku samega dokumenta, kjer so se predstavniki nacionalne vlade v namenskih delovnih skupinah pridružile ključne občine, regije ter strokovnjaki iz akademskega sveta in drugih panog, kjer so razpravljali o posameznih ukrepih NECP.



Kaj **udeležba** prinaša upravljanju na več ravneh?

Vključevanje vseh ustreznih akterjev v razvoj politike je v samem središču upravljanja na več ravneh, s čimer **podnebno ukrepanje institucionaliziramo in demokratiziramo**.

Vključevanje različnih akterjev od začetka do konca, od zasnove do izvajanja politike, pomaga zagotoviti upoštevanje njihovih potreb in dopolnjevanje z njihovimi lastnimi podnebnimi in energetske dejavnostmi. Sodelovanje med koordinatori konvencije Evropa in njihovih podpisnikov je odličen primer, kako se je upravljanje na več ravneh spremenilo v uspešno delovanje.

Takšno odprto sodelovanje lahko pomaga razviti sinergije med ukrepi in spodbuja skupno lastništvo v širši skupnosti. Ključ do takšnega vključujočega sodelovanja je najti ravnovesje med učinkovitostjo in zadostnostjo – še vedno se zanašamo na znane udeležence z **zaupanja vrednim strokovnim znanjem**, a kljub temu v mešanico vključimo **nove perspektive** za izboljšanje podnebnih politik.

Združite dragocene vpoglede različnih lokalnih in regionalnih institucij

Participatorno upravljanje na več ravneh odpira vrata podnacionalnim organom, ki so pogosto zapostavljeni, da prispevajo pri oblikovanju politike. Vertikalna integracija njihovih edinstvenih pogledov že od samega začetka lahko bistveno uskladi določeno politiko s podatki in potrebami na terenu ter okrepi učinkovitejše izvajanje v nadaljevanju.

→ **Ukrepite zdaj!** *Povabite lokalne in regionalne javne subjekte k soustvarjalnemu procesu za bolj vsebinske poglede in koristi. Prav tako si prizadevajte vključiti nabor zainteresiranih strani poleg običajnih sodelujočih (npr. glavna mesta ali gospodarsko močne regije), da zagotovite, da je politika prilagojena tudi potrebam bolj oddaljenih območij.*

Sodelujte z drugimi nacionalnimi institucijami za razvoj dopolnilnih politik

Pomembno je horizontalno in vertikalno sodelovanje, kar pomeni soustvarjanje ali vsaj usklajevanje z drugimi oddelki v določeni organizaciji, kot tudi znotraj ločenih entitet na nacionalni ravni. Takšen pristop ne zagotavlja le medsektorske pokritosti, temveč racionalizira ločene dejavnosti, na katerih bi lahko delala vsaka institucija. To je lahko koristno, da se izognete zmedi zaradi nasprotujočih si ali prekrivajočih se politik.

→ **Ukrepite zdaj!** *Odpravite meje in pri oblikovanju politik sodelujete s kolegi na drugih ministrstvih, agencijah itd., ter se učite iz njihovih izkušenj in jih nadgradite. Zagotovite vključevanje lokalnih in regionalnih organov z rednim ustvarjanjem platform za izmenjavo in priložnosti – poskrbite, da jih boste ustrezno podprli s sredstvi, zmogljivostmi in političnimi mandati za smiseln prispevek.*

Povezava s konvencijo

Izkoristite vse **podpisnice, koordinatorje in podpornike** Konvencije Evropa, ki so že **oblikovana skupina izkušenih javnih in nejavnih akterjev**, ki so že seznanjeni z upravljanjem na več ravneh. Imajo koristno strokovno znanje o podnebnih vprašanjih in so na splošno odprti za sodelovanje, vključno s prispevki za izboljšanje nacionalnih politik.

Ustvarite več vstopnih točk, da ustrezno vključite ustrezne udeležence

Upravljanje na več ravneh omogoča vrsto različnih metod vključevanja zainteresiranih. Nekaj akterjev lahko sodeluje v intenzivnejšem procesu soustvarjanja, medtem ko se lahko od nekaterih izbranih deležnikov zahteva, da prispevajo k določenim delom. K posvetovanju o politiki je mogoče posebej povabiti ciljne skupine udeležencev, medtem ko lahko široko odpiranje kanalov za povratne informacije in komentarje javnosti prinese še širši nabor mnenj. Koristni rezultati upravljanja na več ravneh se lahko dodatno povečajo, če se sodelavcem ponudi več možnosti za sodelovanje. Nekaj krogov povratnih informacij lahko omogoči fleksibilnost za zainteresirane strani (s tem, da imajo več možnosti za podajanje prispevkov v primeru, da imajo nasprotujoče si časovne obveznosti) in omogoči ponavljajoče prispevke.

→ **Ukrepite zdaj!** Aktivno spodbujajte ključne deležnike k ustreznemu sodelovanju (npr. soustvarjanje, poseben prispevek, ciljno usmerjeno posvetovanje ali komentiranje). Načrtujte različne vstopne točke in dovolj časa za več krogov povratnih informacij.

Posvetujte se z nevladnimi zainteresiranimi stranmi, da dodatno povečate medsektorske vidike

Uporaba večstranske komponente pri upravljanju na več ravneh lahko razširi spekter vložkov in okrepi potencial politike za reševanje ključnih vprašanj na bolj celosten način. To lahko okrepi njegov vpliv in tudi razširi njegovo sprejemanje med ključnimi zunanjimi akterji.

→ **Ukrepite zdaj!** Izkoristite preizkušen pristop »štirikratne vijačnice« – ki si prizadeva za sodelovanje javnega sektorja s civilno družbo, podjetji in akademsko sfero – za diverzifikacijo stališč in zagotovitev potrebne podpore za izvajanje podnebnih ukrepov.

Upravljanje na več ravneh v akciji → Španija

Mreža mest in vasi v smeri trajnosti (*Xarxa de Ciutats i Pobles cap a la Sostenibilitat*) je odprta, prostovoljna skupina zavzetih občin, ki sodelujejo pri skupnih prednostnih nalogah in potrebah. Mreža vključuje delovne skupine, od katerih je vsaka imenovana s tehničnim osebjem iz province Barcelona, včasih pa tudi **povabi predstavnike nacionalne vlade**, da zagotovijo usposabljanje in pojasnila o uporabi nacionalne zakonodaje na lokalni ravni. Za že ustanovljeno delovno skupino, ki se izrecno osredotoča na Konvencijo Evrope, mreža sedaj združuje ustrezne akademske in poslovne strokovnjake, da bi intenzivirala svoj **medsektorski pristop do podnebnih vprašanj**. V luči svojega uspeha se mreža širi tudi na občine iz **sosebnih provinc**, ki želijo izkoristiti njene izkušnje v zvezi z upravljanjem na več ravneh.



Zakaj vgraditi **odgovornost** v upravljanje na več ravneh?

Politika, ki gradi na odgovornem na upravljanju na več ravneh temelječem procesu, zagotavlja vsem, vključno s širšo javnostjo, splošno **legitimnost** same politike, ki izhaja iz tega. Z jasno opredeljenimi vlogami, mandati in odgovornostmi za vsakega sodelujočega v verigi politik lahko posledično politiko dojemamo kot bolj **trdno, veljavno, sprejemljivo in pravično**. Hkrati lahko velika odgovornost še dodatno spodbudi konstruktivno pripravljenost zainteresiranih strani, ne glede na to, ali so v tem konkretnem primeru vključeni ali ne, za sodelovanje pri drugih aktivnostih, ki se izvajajo v prihodnosti.

Poudarite vloge in mandate tistih, ki prispevajo k političnemu procesu

Različna stališča zainteresiranih strani glede upravljanja na več ravneh ter pogoji ali mandati, pod katerimi morajo delovati ali prispevati, je treba dobro opredeliti. Pojasnitev teh vlog in pričakovanj je zelo priporočljiva za vodje, ki usmerjajo proces, pa tudi vse vpletene javne organe in vse druge sodelavce, ki zastopajo druge skupine (npr. nekaj izbranih mest ali združenje, ki deluje v imenu drugih).

→ **Ukrepajte zdaj!** Tako na začetku kot med postopkom aktivno razmislite, ali obstaja potreba po uvedbi posebnih vlog (npr. zagotavljanje notranjega nadzora) ali novih mandatov (npr. za namensko strukturo, izrecno ustvarjeno za upravljanje interakcij v zvezi z omenjeno politiko).

Določite jasne odgovornosti in mejnike za vsako stopnjo politične verige

Dobro opredeljen proces bi moral opredeliti ključne naloge, ki jih je treba izvesti na vsakem koraku, in določiti merila, s katerimi se meri njihov uspešen zaključek. To pojasnjuje za vse vpletene, pa tudi za vse nadzorne službe, kaj je treba doseči in kdo mora to doseči.

→ **Ukrepajte zdaj!** Dodelite ključne odgovornosti določenim subjektom ali vsaj določene pričakovane vloge. Kjer je primerno, uporabite pooblaščen obveznosti (npr. veljajo za podnacionalne institucije), da zagotovite sodelovanje, ter uporabite ključne kazalnike uspešnosti za vrednotenje, poročanje in preverjanje doseganja nalog na vsaki stopnji.

Povezava s konvencijo

Konvencija Evropa v praksi dokazuje uspešne prispevke, ki jih lahko lokalni in teritorialni organi prispevajo k procesom oblikovanja politik, zlasti za doseganje podnebnih in energetske ciljev. Konvencija Evropa ne prikazuje le **lokalne zavezanosti za izvajanje podnebnih ukrepov**, ampak zagotavlja pregled nad tem, kako lahko vlade prispevajo k nacionalnim in evropskim ciljem. Zahvaljujoč svojim osnovnim popisom, ocenam ranljivosti in akcijskim načrtom lahko podpisniki zagotovijo dragocene informacije na vseh ravneh upravljanja o tem, kako je treba ukrepati prednostno z namenom obravnavanja potreb, vse od ravni skupnosti do nacionalne ravni.

Pripravljeni načrti SECAP in spremljanje tam navedenih ukrepov ponujajo nabor časovnih načrtov za zainteresirane strani na vseh ravneh za **spremljanje, poročanje in preverjanje**, kako se ukrepi izvajajo na terenu. Kot javni dokumenti so državljanom ali drugim zainteresiranim sredstvo za preverjanje doseženega napredka, s čimer so podpisniki odgovorni za izvajanje lokalnih prednostnih nalog in ukrepov. Proces SECAP lahko pomaga tudi organom na podnacionalni in nacionalni ravni, da ohranijo jasen pregled nad učinki ukrepov podpisnikov konvencije Evropa in prispevajo k doseganju ciljev NECP svojih držav.

Zagotovite, da so vsi prispevki ustrezno ocenjeni za morebitno integracijo

Pomembno je, da se tudi prispevki v politično verigo obravnavajo odgovorno. Vse povratne informacije zainteresiranih strani je treba pravično upoštevati za morebitno integracijo v končni rezultat. Cilj je preprečiti, da bi katera koli sodelujoča stran čutila, da je bila prezrta ali da samo privilegirani akterji resnično vplivajo na politiko. Dobro opravljeno, močno upravljanje na več ravneh komunicira in dokazuje vsem, da gre za pošten, odprt proces, s čimer vzbuja zaupanje, da lahko smiselno prispevamo.

→ **Ukrepajte zdaj!** *Uporabite metode primerne skrbnosti in spremljajte prispevke, pravično vrednotite povratne informacije (najbolje z jasnimi, objavljenimi merili) in sledite sprejetim prispevkom v okviru politične verige. V idealnem primeru bi morale biti tudi spremljanje z vsemi sodelujočimi akterji (ne glede na to, ali so bili njihovi prispevki sprejeti ali ne) in po možnosti celo pregledno pripisovanje tistim, ki so dali določene ideje, vključene v končno politiko.*

Upravljanje na več ravneh v akciji → Nizozemska

Nizozemska je vzpostavila proces sodelovalnega odločanja (imenovano »Polderen«, od »inpolderen« za »melioracija«, ki temelji na **skupnem soglasju**, potrebnem za izgradnjo nasipov). Ta model je postal precej vpet v nizozemsko kulturo, tudi pri oblikovanju politik, na primer za večjo odgovornost **podnebnega sporazuma** do zainteresiranih strani. V okviru te pobude je nacionalna vlada oblikovala nov operativni oddelek, ki bo bližnjim občinam omogočil boljše medsebojno sodelovanje pri obojestransko sprejemljivih trajnostnih energetske ciljih. Medtem ko imajo v okviru upravljanja države dvanajst provinc, je bilo sedaj ustvarjenih trideset novih regij z namenom, da bi občinam omogočili boljše načrtovanje **skupnih projektov prek tradicionalnih upravnih meja**. Ne samo, da pospešujejo časovnico izvajanja, imajo tudi koristi od prihrankov pri stroških, saj se izognejo podvajanju prizadevanj, združijo kadrovske zmogljivosti in celo združijo lokacije za bolj povezana projektna mesta. Da bi zagotovili popolno odgovornost, ima vsaka od tridesetih novih regij odbor strokovnjakov, ki zastopa svoje občine, katerih naloga je oblikovati predloge, ki jih bo morala odobriti vsaka občina. Ideja je, da se nacionalno zastavljeni cilji ne samo izvajajo na lokalni ravni odgovorno, ampak tudi, da se lokalne prioritete lahko skupno opredelijo in »tečejo navzgor«, da se bolje obvestijo tudi nacionalni procesi.



Kako lahko upravljanje na več ravneh izboljša učinkovitost?

Pogosto obstaja neposredna povezava med tem, kako učinkovita je lahko politika in kako učinkovito se zanjo uporabljajo načela upravljanja na več ravneh. Dobro zasnovani okviri in dialogi upravljanja na več ravneh običajno delujejo bolje in zato spodbujajo tudi dejavnejše sodelovanje zainteresiranih. Ko akterji razumejo, kdaj, kako in zakaj so njihovi prispevki pomembni, lahko to vodi do bolj **smiselnega posredovanja**. Prav tako je treba poudariti, da bolj je učinkovitejša uporaba upravljanja na več ravneh v politikah, bolj je lahko **stroškovno učinkovita**: od razvoja do financiranja/naložb do izvajanja v nadaljevanju.

Konvencija Evropa je odlično izhodišče za razpravo o tem, kako racionalizirati in izkoristiti prispevke na več ravneh pri spopadanju s podnebnimi spremembami. Ponuja priložnost, ki je ne smete zamuditi pri krepitevi partnerstev, kot so nacionalni javni organi (npr. ministrstva ali energetske agencije), ki postanejo nacionalni koordinatorji. Ne samo, da bodo postali ključni zavezniki, ki podpirajo podpisnike pri izpolnjevanju zavez, ampak jih seveda lahko tudi usmerjajo in s tem zagotovijo, da prispevajo k **skupnemu izvajanju nacionalnih ciljev**.

Odločite se, kako formalne morajo biti strukture za učinkovito ukrepanje

Ali naj upravljanje na več ravneh uporablja formalne ali neformalne postopke, se lahko razlikuje od države do države in celo od politike do politike. V nekaterih primerih je lahko bolj formalni okvir pomemben za pridobitev močnejše avtoritete in usklajevanje političnega procesa. V drugih primerih ima fleksibilnost manj formalnih mehanizmov svoje prednosti – ključna točka ostaja, da določite pristop, ki je najprimernejši za določeni kontekst.

→ **Ukrepite zdaj!** Določite ustrezne zainteresirane strani za obveščanje o razvoju ustrezne strukture za sodelovanje in izmenjavo, zlasti ob upoštevanju dejanskih zmogljivosti ključnih akterjev. Vendar pa tudi v primerih bolj formalnih platform poskrbite, da boste tem akterjem (npr. podnacionalnim institucijam in/ali nevladnim sektorjem) po potrebi omogočili samoorganiziranje in organski razvoj komplementarnih struktur.

Opišite skupne prednostne naloge, posebne cilje in pričakovane rezultate

Upravljanje na več ravneh je učinkovitejše, če so cilji in rezultati dobro opredeljeni za vsako stopnjo politične verige. V praksi to lahko pomeni upravljanje procesa po stopnjah, ki temeljijo na rezultatih in izkušnjah, pridobljenih iz prejšnjih korakov – podnacionalni podatki, okviri in programi se lahko izkažejo tudi kot bistveni za obveščanje o teh točkah. Ta pristop lahko pomaga pri usklajevanju in optimiziranju politik, racionaliziranju razpoložljivih virov in prispevanju ciljnih skupnosti.

→ **Ukrepite zdaj!** Skupaj razpravljajte o prednostnih nalogah na ravneh, da boste lažje razlikovali cilje in rezultate v kratkoročnih in dolgoročnih časovnih okvirih. Poiščite rešitve, ki združujejo sredstva, zmogljivosti in učinkovito uporabljajo vire za povečanje koristi v skladu z različnimi prednostnimi nalogami. Ustvarite vertikalna (tj. lokalni in regionalni organi) in horizontalna (tj. nacionalni javni subjekti) partnerstva in zagotovite, da želeni cilji in rezultati resnično odražajo podnacionalna pričakovanja in se združujejo z drugimi procesi na nacionalni ravni.

Upravljanje na več ravneh v akciji → Belgija

Regionalna flamska vlada je pred kratkim odobrila **flamski podnebni sporazum** v sodelovanju z občinami, da bi zagotovila **učinkovito povezavo z lokalnimi potrebami**, vključno z blaženjem/energetskim stebrom, ki je izrecno usklajeno za skladnost s konvencijo Evropa. Poleg tega je ideja o vključevanju vgrajena že od začetka, ne le povezave med javnimi organi, temveč tudi drugimi akterji (vključno s prebivalci), ki jih spodbujajo, da prispevajo in opredelijo konkretne načine, kako lahko osebno učinkovito prispevajo k doseganju lokalnih/ regionalnih ciljev. Flamski podnebni sporazum tudi predvideva sistem spremljanja, ki bo vključen v dvoletna poročila o napredku. Ta služijo kot osnova za **primerjavo uspešnosti z opredeljenimi cilji**, tudi med sestanki z razpravami med vključenimi akterji.

Prilagodite interakcije z ustrezno uporabo namenskih delovnih načinov

Spopadanje s podnebnimi spremembami s političnimi rešitvami je pogosto lahko najučinkovitejše, da najprej ločimo medsektorske in medsebojno povezane izzive. Ker so razmere v vsaki državi edinstvene, ni mogoče pripraviti pristop po posameznih modelih, kar pomeni, da mora biti upravljanje na več ravneh ustrezno prilagojeno za reševanje najbolj kritičnih vprašanj. Podnebni ukrepi zahtevajo proces odkrivanja in uporabe ustreznih metod, ki povežejo lokalni in nacionalni kontekst. Konvencija Evropa ponuja priložnosti za učenje o ponovljivih metodah, ki jih podpisniki in koordinatorji že uporabljajo, in ki lahko navdihujejo uspešne načine dela, ki akterjem omogočajo, da skupaj rešujejo podnebne probleme.

→ **Ukrepajte zdaj!** Razčlenite osrednje teme na tematske enote in razdelite politično verigo na obvladljive stopnje. Dodelite namenske zainteresirane strani in mehanizme (npr. posebne delovne skupine, ciljno usmerjeni prispevki ali posebna posvetovanja) – v idealnem primeru bodo te skupine ali posamezniki imeli jasne mandate in cilje. Na vsaki ravni določite, katere metode lahko dobro delujejo, in določite morebitne ukrepe podpore, ki so še potrebni za spodbujanje ciljev politike. Hkrati poskrbite, da bo skladna pripoved ostala vidna in razkrila, kako posamezni vložki prispevajo k širši sliki.

Upravljanje na več ravneh v akciji → Italija

Italija je bila še posebej uspešna pri pospeševanju načrtovanja podnebnih ukrepov v okviru upravljanja na več ravneh, saj je učinkovito povezala podnebne in energetske ukrepe, ki jih spodbuja konvencija Evropa, z dodelitvijo sredstev Evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR). Regionalne oblasti Sicilije in Emilije Romanje na primer uporabljajo sredstva ESRR za pripravo energetskih akcijskih načrtov s strani lokalnih organov, v zadnjem času pa so načrte SECAP določili za predpogoj za dostop do sredstev ESRR za nadaljnje aktivnosti (npr. za sicilijanske občinske energetske upravljavce ali obnova javnih zgradb v Emiliji Romanji). Čeprav ni edini primer takšne dobre prakse pri podnebnem **financiranju**, pa precej dobro kaže, da lahko **izrecne povezave med sredstvi in načrtovanjem/ukrepi na terenu** učinkovito prispevajo k procesom in vplivom na več ravneh.



Kako upravljanje na več ravneh vodi do **skladnosti**?

Upravljanje na več ravneh mora biti usklajeno s tem, kako stvari delujejo v širšem nacionalnem kontekstu, njegovi procesi pa morajo prispevati k povečanju širše **doslednosti politik** v določeni državi. Politike, ki so bile oblikovane že od začetka tako, da upoštevajo potrebe in mandate drugih akterjev, so tudi bolj **usklajene s podnacionalnimi agendami** in zmožnostmi. Tako vgrajeno dopolnjevanje pomeni, da so zainteresirane strani verjetno bolj pripravljene prispevati k procesom oblikovanja politike.

Povezovanje politike z drugimi na enaki ali drugi ravni upravljanja pa hkrati pomaga **preprečiti prekrivanja, presežke in zmedo**. Pomaga podnacionalnim institucijam, da so bolj pripravljene na **harmonično in hitro** izvajanje politike. Lokalni ukrepi lahko pomagajo utemeljiti in celo spodbuditi ambiciozne cilje za nacionalne politike. Poleg tega je povezovanje mogoče izkoristiti tudi transverzalno z izkoriščanjem ustreznih mednarodnih pobud (npr. Konvencija Evropa) in že obstoječih virov za prilagoditev pridobljenih izkušenj in se s tem izogniti popolnemu ponovnemu izumljanju pri razvoju podnebne politike.

Razvoj politike uskladite z lokalnim, regionalnim in nacionalnim kontekstom

Ustrezna usklajenost z različnimi ravnmi je pomemben predpogoj za razvoj celostnega oblikovanja politike; lokalne in regionalne vlade pa bi morale biti obravnavane kot primarne interesne skupine, ki bodo prispevale. Ključnega pomena je, da ostanemo pozorni na posamezne pristojnosti, procese, programe in prednostne naloge ter spoštujemo in podpiramo sposobnosti in pripravljenost prispevati. Jasno razumljene vloge in pooblastila pomagajo optimizirati potencialne prispevke na vseh ravneh, zato je treba opredeliti morebitne pogoje, ki jih je treba izvesti.

→ **Ukrepite zdaj!** Usmerite politiko tako, da bo usklajena z načrti in potrebami tistih akterjev, ki se vam zdijo najpomembnejši za sodelovanje. V nekaterih primerih bo morda treba izvajati pritisk (npr. obveznosti), postaviti jasne okvire ali zagotoviti spodbude in podporo (npr. namenski mandati ali pomoč pri sredstvih), da se omogoči njihovo sodelovanje v samem procesu, pa tudi kasnejše izvajanje. Redno ocenjujte, kaj dobro deluje in pod kakšnimi pogoji ter podpirajte inovacije in omogočajte ukrepov za nadaljnje uspešne politike.

Upravljanje na več ravneh v akciji → Finska

Finska vlada gre od razdrobljenega ukrepanja glede podnebnega delovanja k bolj integriranemu. Prej so vsa ministrstva (pa tudi njihovi sektorji na splošno) razmišljala, kako podnebne vidike vključiti v svoje načrte in kaj jim ločeno pomenijo podnebne spremembe, sedaj vlada nadgrajuje način delovanja med organi s ciljem, da **zgradi bolj usklajeno organizacijsko povezovanje**. Že zdaj je očitno, da lahko bolj raznolike interakcije spodbudijo vključevanje in sodelovanje, vendar finski akterji tudi opažajo, da takšno sodelovanje vodi do hitrejših časovnic in izboljšuje rezultate na bolj dosleden način. Vse bolj se zavedajo, da je treba zainteresirane strani uskladiti glede vseh podnebnih ukrepov, zlasti s povezovanjem prilagajanja z blaženjem. Finska si že dejavno prizadeva za ta namen v okviru upravljanja na več ravneh, ne le med nacionalnimi organi, ampak tudi z izrecnim angažiranjem podpisnikov konvencije z namenom, da bi **zagotovili skladnost z lokalnimi potrebami in prakso glede podnebne odpornosti**.

Povečajte sinergije in zmanjšajte konflikte z drugimi procesi

Upravljanje na več ravneh bi moralo samo prispevati k večji skladnosti z drugimi procesi politike. Zlasti nacionalni akterji lahko pomagajo uskladiti določeno politiko z drugimi vzporednimi dejavnostmi. Podnacionalni organi so v idealnem položaju, da izpostavijo morebitne ovire, ki lahko ovirajo uspešno izvajanje politike na nižji ravni. Poleg tega spodbujanje izpostavljenosti zainteresiranih strani ustreznim mednarodnim pobudam in projektom pomaga združiti lokalne in nacionalne ukrepe, ki dopolnjujejo evropsko in svetovno dobro prakso.

→ **Ukrepite zdaj!** *Analizirajte institucionalne perspektive na vseh ravneh in odkrijte točke, kjer so obstoječi in prihajajoči politični procesi lahko odveč ali komplementarni. Prepoznajte morebitne ovire, ki jih je treba premagati, vključno s tem, kako lahko politične spremembe (npr. volitve ali prevladujoči položaj politične stranke) vplivajo na vzpostavitev ali delovanje procesa upravljanja na več ravneh.*

Upravljanje na več ravneh v akciji → Grčija

Čeprav je grška vlada leta 2016 sprejela svojo **nacionalno strategijo prilagajanja**, številna grška območja sedaj razvijajo lastne **regionalne akcijske načrte za prilagajanje**, pri čemer so nekatera mesta razvila tudi svoje. Atene so leta 2017 sprejele svojo **strategijo odpornosti** za leto 2030, a v zadnjem času so začele pripravljati **lokalni načrt za prilagajanje**, ki bi podprl tudi izvajanje posojila, ki so ga prejeli od **Sklada za financiranje naravnega kapitala** Evropske investicijske banke.

Povezava s konvencijo

Tesnejša vključitev načel konvencije Evropa v nacionalne procese lahko pomaga **razbiti vrzeli v znanju** in povzroči boljšo usklajenost politik. Skladna uporaba pristopa (npr. formalizirana potrditev konvencije Evropa in/ali celo posebne **obveznosti z zavezo**) bo spodbudila podnacionalne organe, da razvijejo dragocen in dosleden niz popisov emisij, ukrepe za prilagajanje in blaženje za **obveščanje in spodbujanje procesov na višji ravni**.

Poleg tega lahko bolj skladno izkoriščanje konvencije Evropa zagotovi objektivno **sidrišče za usmerjanje usklajenega oblikovanja politike** na vseh ravneh, vključno z večjo odpornostjo na politične spremembe. Nacionalni in teritorialni koordinatorji so lahko dosleden kanal za podpisnike, da se uskladijo z nacionalnimi procesi in pospešijo stroškovno učinkovito izvajanje lokalnih načrtov SECAP, ki prispevajo k NECP.

Kateri **ključni** **koraki** krepijo upravljanje na več ravneh?

Kot ključno orodje za pospeševanje razvoja politik na vseh ravneh je **upravljanje na več ravneh še posebej primerno za procese podnebnih ukrepov**. Uporablja se tako za oblikovanje in izvajanje celovitih politik kot za tiste, ki obravnavajo posamezne teme, kot so emisije, blaženje, energija, mobilnost, prilagajanje, odpornost itd.

S sprejetjem priporočil v zvezi z upravljanjem na več ravneh, ki jih najdemo v tej publikaciji, bodo procesi oblikovanja politike imeli koristi od koristnih večplastnih učinkov, kot so:

- **koristni dialogi** s preglednim in proaktivnim komuniciranjem;
- raznoliki prispevki, ki vodijo k občutku širokega **lastništva deležnikov**;
- dolgoročna **legitimnost** in široka pripravljenost za sodelovanje v prihodnosti;
- **stroškovno učinkovitejši** razvoj/izvajanje **trdnejših politik**;
- učinkovitejši ukrepi, ki so **usklajeni z lokalnimi in regionalnimi prednostnimi nalogami**; in
- tesnejše povezovanje in bolj **harmonična usklajenost** različnih ukrepov.

Da bi spodbudili ukrepanje, je spodaj na voljo povzetek ključnih točk iz posameznih poglavij tega dokumenta, ki se lahko uporablja celo kot kontrolni seznam upravljanja na več ravneh za prepoznavanje vrzeli in začetek vgradnje procesov upravljanja na več ravneh že danes:



Upravljanje na več ravneh, ki se **odprto** uporablja za vse vidike in korake oblikovanja politike, je dragocena naložba v institucionalizacijo preglednosti.

- **jasnost** namena, struktur, časovnih okvirov in korakov
- **odkritost** o deležnikih, vlogah in prispevkih
- **informacije** z **aktivno** in **uporabniku prijazno** terminologijo in **dostopnimi** kanali



Participativni sistemi, ki temeljijo na vključevanju, so v samem središču močnega upravljanja na več ravneh in se uporabljajo od faze zasnove do izvajanja politike.

- **vpogledi v lokalne, regionalne** in nacionalne institucije
- ustrezno posvetovanje s **panogami zunaj javnih** organov
- zagotovljene **vstopne točke** za sodelovanje v celotni politični verigi



Ko je upravljanje na več ravneh že od začetka **odgovorno**, postanejo tudi posledični procesi oblikovanja politike na vsakem koraku bolj trdnejši.

- različne **vloge** in **pooblastila** za zainteresirane strani
- jasne **odgovornosti** in **mejniki**, opredeljeni v vsaki fazi
- vsi prispevki, **ustrezno ocenjeni** za morebitno integracijo v politiko



Kako **učinkovito** se upravljanje na več ravneh uporablja za politično verigo, je lahko neposredno povezano s tem, kako vplivno je v resničnem svetu.

- ustrezno sodelovanje prek **formalnih in/ali neformalnih** struktur
- **na kontekstu temelječe prednostne naloge**, specifični **cilji** in pričakovani **rezultati**
- namenski **načini dela**, prilagojeni različnim nalogam in deležnikom



Skladen pristop do samega upravljanja na več ravneh mora neizogibno zagotoviti, da so politike ustrezno usklajene v nacionalnem kontekstu.

- **uskladitev** z drugimi lokalnimi in nacionalnimi **okviri** in **mandati**
- maksimalne **sinergije** in minimalni **konflikti** z drugimi dejavnostmi

V zvezi z več podpore glede upravljanja na več ravneh bralcem svetujemo, da stopijo v stik s predstavniki **evropskega urada Konvencije** in **izkoristijo dragoceno strokovno znanje in izkušnje Konvencije Evrope**, ki jih imajo njeni **podpisniki, koordinatorji in podporniki**.

**Upravljanje na več ravneh
pri (podnebnih) ukrepih –
Sooblikovanje političnih rešitev
za reševanje podnebnih sprememb**