Kézikönyv a fenntartható energiagazdálkodás elősegítéséhez Közép-és Kelet-Európában

2019

Jelen projektet az Európai Unió Horizon 2020-as kutatási és innovációs programja finanszírozza a 696173 sz. támogatási megállapodás szerint.

Tartalomjegyzék

Bevezető 1

A fenntartható energiagazdálkodás pártfogásának 10 alapelve 2

Fogalomjegyzék 3

Hivatkozások 8

1. fejezet Átmenet az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé 9

Az EU és az energiaátmenet 9

Az Energiaunió 10

Közép- és Kelet-Európa: Az előrehaladás kihívásai 11

A volt szovjet örökség és a kapitalista fogyasztás a közép- és kelet-európai régióban 16

A kelet- és közép-európai régió lehetőségei 17

A kihívások kezelése a kelet- és közép-európai régióban: Együttműködés a kelet-közép-európai fenntartható energia-hálózatban 18

Az új energiarendszer kialakítására irányuló társulási modell (PANEL2050) 19

Hivatkozások 22

2. fejezet A fenntartható energia érdekképviselete 23

Az energiapolitikai döntéshozatal különböző szintjei 24

Szakpolitikai érdekképviseleti tevékenység 27

Érdekképviseleti tevékenység a fenntartható energetikáért 36

Gyakorlati tanácsok 38

Hivatkozások 38

3. fejezet Marketing és érdekképviselet 39

Kommunikációs tevékenységek tervezése 39

Negatív médiareakció 45

Sajtóközlemények írása és kiadása 46

Média kapcsolati lista készítése 51

Kommunikációs tevékenységek tervezése 54

Kommunikáció sikerességének felmérése 56

Hivatkozások 56

4. fejezet Részvételi folyamatok 57

Az érdekelt fél bevonásának véghezvitele 64

A passzív érdekelt felek kezelése 65

A bevonás értékelése 69

Gyakorlati módszerek 71

Hivatkozások 76

5. fejezet Energiatervezés 77

Miért van szükség energiaügyi stratégiai ütemtervekre (energiastratégiákra)? 78

Az ütemtervek kialakításának eszköztára és módszerei 79

A kelet-közép-európai (KKE) országok helyzete és kezdeményezései 83

Gyakorlati feladatok 88

Hivatkozások *91*

6. fejezet Forrásfejlesztés az érdekérényesítéhez **92**

Fenntartható energiával kapcsolatos projektek finanszírozása *92*

Adománygyűjtés a fenntartható energia támogatásához *107*

A fenntartható energia-pártfogás támogatása a kormány részéről *114*

Adománygyűjtési rendezvények szervezése *120*

Közösségi finanszírozású kampány szervezése *123*

Hivatkozások *125*

7. fejezet Pályázatírás és Menedzsment **127**

Pályázati források beazonosítása *127*

A finanszírozási forrás értékelése *128*

A projektkoncepció kifejlesztése *132*

A projektpartnerség kialakítása *134*

A pályázat megírása *135*

Igazoló dokumentumok *139*

A pályázati szöveg megírása *141*

A benyújtás után *142*

1. Melléklet: szakpolitika a PANEL országokban **143**

2. melléklet: Pártfogás globális szinten - a WWF példája **144**

3. melléklet: Érdekelt felek bevonása **146**

3.1 melléklet: Érdekelt felek listája sablon *146*

3.2 melléklet: Érdekelt felek feltérképezése sablon *147*

3.3 melléklet: A bevonás célja sablon. *148*

3.4 melléklet: Bevonási tevékenység naplója sablon *149*

4. melléklet: Regionális energetikai helyzetkép **150**

5. melléklet: Energetikai ütemterv és akciótervek **152**

5.1 melléklet: Energetikai jövőkép sablon *153*

5.2 melléklet: Energetikai ütemterv sablon *153*

5.3 melléklet: Akcióterv sablon *160*

6. melléklet: Forrásszerzés a PANEL országokban **164**

6.1 melléklet: Nemzeti és alacsonyabb szinten elérhető források *164*

Bevezető

A fenntartható energia elterjesztése már jó ideje az Európai Unió napirendjén szerepel. Sőt, miután 2016 novemberében ratifikálták a Párizsi Egyezményt, az átmenet az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé még fontosabb céllá vált nem csak az energiaszektorban, de más szektorban is. A szektorok közötti együttműködés létfontosságú ahhoz, hogy csökkentsük a szén-dioxid-kibocsátásunkat. Ennek eredménye lehet az olcsó megújuló energia, az energiahatékonyság, a kiterjedt elektrifikáció és az információ- és kommunikációs technológiák, amelyek folyamatos innovációja nélkülözhetetlennek mondható az energiaátmenet elősegítéséhez.

A dekarbonizált gazdaságra történő energiaátmenet egyik előnye, hogy túlmutat a klímaváltozás csillapításán. Azonban, ahhoz, hogy az energiaátmenet pozitív gazdasági, társadalmi és környezeti hatásait élvezhessük, a szakpolitikai intézkedések széles és koherens egyvelegére van szükség. Az energia szektor átmenete így például alacsonyabb légszennyezést, kisebb mértékű fosszilis importfüggőséget és alacsonyabb árakat hozhat, de segítheti az energiaszegénység enyhítését is, amely különösen Kelet-Európában jelentős.

Az energiaátmenet nem tud magától megvalósulni. A kormányoknak jelentős szerepük van abban, hogy politikai kereteket hozzanak létre, amely a fenntartható energiaszektor hosszútávú fejlődését lehetővé teszi. Azonban az állami támogatás hiánya hátráltatja ezt a folyamatot, ráadásul a közvélemény esetleges ellenállása a legnagyobb akadálynak tekinthető az egyes EU-s kezdeményezések elterjesztésében. Ezért kulcsfontosságú megoldásnak tűnhet, hogy javítsuk az érdekelt felek bevonását, erősítsük a társadalmi részvételi folyamatokat és az alulról jövő kezdeményezéseket, ezáltal erősítve a szakpolitikák fejlődését.

A PANEL2050 projekt (Új, fenntartható energiarendszer kialakítására irányuló partnerségi modell) célja, hogy megerősítse az érdekelt felek aktivitását a megújuló energiagazdálkodás területén, felgyorsítva ezzel a fenntartható energetikai szakpolitika fejlődését, és a gazdasági fejlődés egy alacsonyabb karbonintenzitású felé haladjon. A képzett szakemberek által vezetett szakpolitikai fejlesztések és érdekelt felek bevonása a fenntartható energiagazdálkodás felé történő érdekérvényesítésben, biztosítják a fenntartható energiapolitikák fejlődését, átültetését és kontinuitását.

A jelen útmutató célja, hogy tanácsot adjon, hogyan tudják a szervezetek fejleszteni a fenntartható energiarendszerre irányuló érdekérvényesítést, beleértve az érdekelt felek bevonását, energiatervezést, marketinget és kommunikációt, adománygyűjtést és a szakpolitika elemzését. Ezen képességek felerősítik és fokozzák a fenntartható energiaszektorban való együttműködést. A fenntartható fejlődés biztosítása érdekében össze kell vonni a különböző szemléletmódokat, tudást és erőforrásokat. A jelen kézikönyv célja, hogy erre vonatkozóan adjon gyakorlati tanácsokat, szem előtt tartva a közép- és kelet-európai országok sajátosságait. Reméljük, hogy a használók széles köre meg tudják valósítani és át tudják ültetni a tartalmát a saját körülményeikre.

Jelen kézikönyvet kiválóan tudják használni szervezetek, szervezeti formától függetlenül, de akár külön projektfejlesztés során is hasznos lehet. A kézikönyv egy eszköztárat nyújt, amely könnyen adaptálható a személyes, szervezeti vagy projektszükségleteknek megfelelően. A fejezetek magukban foglalják az összes olyan nagyobb tevékenységet, amely a fenntartható energetikára irányuló érdekérvényesítés kapcsán felmerülhet, így az egyes fejezetekben szereplő információk akár külön-külön is hasznosíthatóak. Kívánjuk, hogy a kézikönyvben szereplő információk segítségével a kedves olvasó is hozzá tud járulni a fenntartható energiagazdálkodás elősegítéséhez Közép- és Kelet-Európában!

A fenntartható energiagazdálkodás pártfogásának 10 alapelve

1. Elemezd közelről a problémakört és határozz meg konkrét célokat!
2. Azonosítsd a fő politikai szereplőket és tanulmányozd a politikai rendszert a térségedben (pl.: helyi, regionális vagy nemzeti kormányzat)
3. Határozd meg az összes érdekelt felet és rangsorold őket aszerint, hogy milyen szintű a befolyásuk és az érdekeik a témádat illetően.
4. Kapcsold össze az érdekelt felek érdekeit a céljaiddal.
5. Vond be az érdekelt feleket (politikai vagy egyéb) és építs ki velük kapcsolatot.
6. Tisztázd, hogy mit szeretnél tőlük és ennek alapján kommunikálj velük.
7. Ügyelj arra, hogy a marketing és a kommunikációs stratégiád összhangban legyen a pártfogási céljaiddal és stratégiáddal.
8. Az érdekelt feleknek nem kell mindenben egyetérteniük - elegendő, ha hozzájárulnak a célod eléréséhez.
9. A társadalmi konszenzus nem állandó, ezért folyamatosan meg kell erősíteni és fent kell tartani. Ügyelj arra, hogy tartsd a kapcsolatot az érdekelt felekkel a jövőbeni kezdeményezésekhez.
10. Ne csak egy dologra összpontosítsd az összes erőforrásod! Ne félj kreatívnak lenni

Fogalomjegyzék

Akcióterv. A legfontosabb akciók listája, amelyeket meg kell valósítani a célok eléréséhez adott időn belül, figyelembe véve belső összefüggéseket azon akciók között és az érdekelt felek hozzáállását és közreműködését. Javasolt külön akcióterveket készíteni a különböző területekre, pl. energiahatékonyság a középületekben és a magánszektorban, megújuló energia, mobilitás stb.

Alulról jövő kezdeményezések. Olyan kezdeményezések, amelyek mögött a civil társadalom elkötelezett helyi aktivistái állnak. Ezen kezdeményezések különböznek a "mainstream" piaci alapú kezdeményezésektől, amelyek jelenleg mind az elméleti, mind a gyakorlati innovációs kutatások szignifikáns részét adják. (Hargreaves et al, 2013)

Átmenet. Kapcsolt változások csoportja, amely erősítik egymást, de különböző területeken történnek, mint például technológiai, gazdasági, intézményi, viselkedési, kulturális, ökológiai vagy vallásos rendszerekben. Az átmenet olyan spirálként értelmezhető, amely erősíti magát; a független fejlesztések által okozott többszörös okviszony és együttes evolúció. (Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. 2014; Rotmans et al., 2001)

Átmenet-irányítás. A kormányzás többszintű modellje, amely az együttes fejlődés folyamatát irányítja jövőképek, átmenettel kapcsolatos tapasztalatok, tanulási ciklusok és adaptációk segítségével. Az átmenet-irányítás segíti a társadalmakat fokozatos, reflexív módon átalakítani a többféle lehetőség és a szelekció által vezérelt folyamatokon keresztül, amelyek kimenetele további változásokhoz vezet. Segítségével a társadalmi csoportok megszabadulhatnak a létező gyakorlatoktól és technológiáktól, ha alkalmazzák az együttes evolúciós irányítást. (Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. 2007)

Bootcamp. Rövid, intenzív, szoros programmal rendelkező tréning. Jelen mintatanterv értelmezésében célközönsége azon előfutárok, akik a legfontosabb személyek a fenntartható energiagazdálkodás előmozdításában.

Civil társadalom. Olyan társadalmi tér, amely magába foglalja azon kollektív tevékenységeket, amelyek közösen kialakított és elfogadott közös értékek, identitások és érdekek, és amelyeket a civil társadalom egyik tagja sem a piaci vagy állami környezet céljai miatt hozott létre (Hargreaves, T., Haxeltine, A., Longhurst, N., & Seyfang, G. 2011).

Döntéshozási folyamat. Jogszabályi adaptáció vagy hivatalos cselekedet részeként történő lépések folyamata. Ezen lépések jogszabályban lefektetettek, amelyek alkalmasak az érdekelt felek részvételi joguk meghatározására (Tolotto M, Silina M. 2015)

Előfutár. Olyan személy, aki valaminek vagy valakinek a fejlettségi szintje előtt jár – jelen kontextusban a fenntartható energiarendszerre való átállást tekintve a közösségben ő az élenjáró személy. Az előfutárok jelen kiadvány célközönsége, akik képesek előidézni a változást.

Energia-együttműködés Közösség által finanszírozott demokratikus szövetkezet, ami egy vezetőkből és közösségi részvényesekből álló testülettel rendelkezik. Megalakulásának célja, hogy a közösség tagjainak lehetőséget teremtsen bevételüket vagy megtakarításukat olyan szövetkezetbe fektetni, amely célja a szövetkezeten belül megújuló energiaforrásokon alapuló vagy azt célzó tervezés, kutatás, termelés és szolgáltatás. Ezen tevékenységek kézzelfogható hasznot jelentenek a közösség számára, és fenntartható energiatermelést hoznak létre.

Energiaátmenet. A fosszilis energiahordozókon alapuló energiarendszer átalakítása decentralizált, megújuló energiaforrásokon alapuló energiaellátásra, amely magas hatékonyságú és az energiafogyasztás a termelésnek megfelelően irányított (Urban Innovative Action 2015).

Energia-/Kibocsátási bázisérték. Az energiatervre hatással lévő kulcstényezők jelenlegi helyzetanalízisét foglalja magába, mint az energiakereslet és -kínálat, a gazdasági növekedés, a technológia-kereskedelem és érettség, infrastrukturális fejlődés és szükségletek, intézményi kapacitások, valamint energia- és környezetvédelmi politikák és szabályozások.

Energiaterv. Stratégiai terv, amely kijelöli a helyi közösség számára azon fontosabb lépéseket, amelyek szükségesek az adott specifikus célok és eredmények eléréséhez. Az ütemterv számszerűsíti ezen eredményeket és azok eléréséhez rövid-, közép-, és hosszútávon szükséges tevékenységeket.

Érdekelt fél. Akinek az érdekeire hatással van az adott probléma, és akinek a tevékenységei hatással vannak az adott problémára. Érdekvédelmi csoportok, akik birtokában vannak információknak, erőforrásoknak és szakértelemnek, és akik szükségesek a stratégiák kidolgozásához és végrehajtásához. Az érdekelt felek azon résztvevők, akiknek a közreműködésükre szükség van a sikeres megvalósításhoz. (Bertoldi et al, 2010)

Érdekelt felek bevonását végző személy. Azon személy, aki az adott szervezeten belül felelős az érdekelt felekkel való kapcsolattartásra. Fő felelőssége a különböző érdekelt felek beazonítása a társadalom különböző szektoraiból, beleértve azokat, akik támogatóak, de azokat is, akik elutasítóak az adott kezdeményezést illetően, pl. egyes ipari szereplők. Ebbe beletartoznak azon érdekelt felek, akik jelenleg nem kötelezték el magukat az energetikai átmenet területén, de jelentős hatásuk lehet a folyamatra. Az érdekelt felek bevonását végző személy ezen kívül stratégiát dolgoz ki azon érdekelt felek elérésére, akivel korábban még nem volt kapcsolatban, és felkészül ellenérvekkel az elutasító felek felől érkező reakciókra is. Jó kommunikációs kapcsolatot ápol az azonosított érdekelt felekkel, és a kapcsolatépítést minél előbb elkezdi. Ez elsősorban különböző találkozókon (pl. kereskedelmi kamara vagy szakmai szervezetek találkozója) való részvételt jelent, de neki is szükséges találkozókat szervezni az érdekelt felek meghívásával.

Érdekérvényesítés. Egy ügy vagy javaslat hosszú távú támogatási cselekedete vagy folyamata. (Tolotto M, Silina M. 2015).

Fenntartható fejlődés. A fenntartható fejlődést az ENSZ Környezet és Fejlődés Világbizottság 1987-es Brundtland jelentése fogalmazta meg, miszerint "a fenntartható fejlődés olyan fejlődés, amely kielégíti a jelen generáció szükségleteit anélkül, hogy veszélyeztetné a jövő generációk esélyét arra, hogy ők is kielégíthessék szükségleteiket." 2001-ben az Európai Unió elfogadta fenntartható fejlődési stratégiáját, amelyet 2006-ban átdolgozott, biztosítva, hogy "az a fenntartható fejlődés hosszú távú jövőképe, amelyben a gazdasági növekedés, a társadalmi kohézió és a környezetvédelem egymással összhangban, egymást segítve működnek". Az Európai Tanács 2009-es felülvizsgálata felhívta a figyelmet egyes, nem fenntartható tendenciákra, amelyek kezelése nagyobb erőfeszítést igényel. Ugyanakkor kiemelte a fenntartható fejlődés kritériumának jelenlétét az Európai Unió legtöbb szakpolitikájában (beleértve a kereskedelmet és fejlesztést) és a vezető szerepet a klímaváltozás elleni harc és az alacsony karbonintenzitású gazdaság felé történő átállás terén.

Jövőkép. A preferált út terve szcenáriók formájában, beleértve konkrét célokat, amelyeket adott határidőre el kell érni.

"Kemény" energia technológiák. Olyan technológiai megoldások az energiarendszerben, amelyek "titán" technológiának sorolnak be, mint például a nukleáris energiát, a szén-dioxid leválasztást és

tárolást, a nagy vízzáró gátakat, valamint a tengeri szélturbinákat (Smith, A. 2012). Lásd "puhább" energia technológiák.

Körforgásos gazdaság. Egy körforgásos gazdaságban a termékek és az anyagok értéke addig van biztosítva, ameddig lehetséges. A hulladék és az erőforrás minimalizálva van és, ha egy termék eléri az élettartamának a végét, akkor az alapanyagot újra felhasználják. Ennek óriási gazdasági előnyei vannak, amelyek hozzájárulnak az innovációhoz, a növekedéshez és a munkahelyteremtéshez. A körforgásos gazdaság lehetővé teszi a gazdaságunk fellendülését, azáltal, hogy fenntarthatóbbá és hosszú távon versenyképessé teszi. Az EU-s kezdeményezés beruházást ösztönözhet, egyenlő versenyfeltételeket alakíthat ki, és az EU-s jogszabályokban vagy annak nem megfelelő alkalmazásában akadályokat gördíthet el.

Közös pártfogás. A pártfogáson belül megkülönböztethetünk közös pártfogást és lobbizást. Közös pártfogási módszereket arra használunk, hogy változásokat érjünk el azáltal, hogy követeléseket állítunk általában a politikai rendszeren kívülről. Beletartozik a tájékoztatás, hogy adott üzenetet adjunk át vagy, hogy mobilizáljuk az embereket, hogy irányítsák és befolyásolják bizonyos döntéshozók pozícióját.

Közösség. Az energiaátmenet értelmezésében lehet egyrészt egy kollektív egész, az egyes egyének összessége, másrészt pedig egy kisebb csoport, kisméretű terület. (Aiken, G., 2015; Randall, R., 2009)

Lobbizás Az Európai Tanács rendszerint az alábbit érti lobbizás alatt: „együttes erőfeszítés, hogy befolyásolja a politika kialakítását, illetve a döntéshozatalt abból a célból, hogy egyes tervezett eredményt kapjon a hatóságoktól és a választott képviselőktől. Tágabb értelemben, a szakkifejezés nyilvános kezdeményezésekre is utal (mint demonstrációk) vagy különböző intézmények „közügyi" kezdeményezéseire (egyesületek, konzulátusok, pártfogási csoportok, szakmai műhelyek, nem kormányzati szervezetek, jogászok, stb.). Szűkebb értelemben a gazdasági érdekek védelmét jelenti a vállalati szektor (vállalati lobbizás) által annak nemzeti vagy globális színtéren való súlyával arányosan."

Niche (ejtsd: nis). Olyan védett helyek, ahol a projektek a hagyományos kiválasztási folyamat nyomásának nincsenek kitéve, így lehetőség nyílik új mechanizmusok, rendszerek kialakítására. Ilyen például az üzleti inkubátorok, a támogatott technológiák vagy az ökofalvak. (Geels and Schot 2007)

Niche növekedés. A niche fejlesztés folyamatában kulcsszerepet játszik a "Legfontosabb tudás-disszemináció folyamat", amely lehetőséget ad a növekedés tudásalapú értelmezésére. Számos tanulmány leírta az alulról építkező, innovatív fejlesztések folyamatát, amelyet 5 fő szakaszra lehet felosztani (Seyfang, G., & Longhurst, N. 2013), elsősorban:

1. szakasz a tudásanyag terjedése új kontextusban felmerülő projektötletekhez vezet;

2. szakasz a projektek egy országon belüli terjedése nemzeti hálózatépítő szervezetek kialakulásához vezet.

3. szakasz a tudás előállítása azt jelenti, hogy megkönnyíti a projektek közötti hálózatépítést és tanulást; a tudás összegyűjtése; források biztosítása új projektek létrehozásának támogatásához.

4. szakasz ez a tudás további terjesztését táplálja mind az általánosabb, mind a speciális médiacsatornákon keresztül, beleértve a tudás infrastruktúrájának egyes formáit ezen információk összegyűjtésére és terjesztésére.

5. szakasz a ciklus végső szakaszában új modellek jelennek meg, amelyeket egy létező modell inspirál, de adaptálják vagy hibridizálnak egy új típusú rendszerbe.

Niches és társadalmi innováció. Annak elismerése, hogy a rendszerek "záró" és "járatfüggőséget" mutatnak, egyre több kutatás keresi a rendszerszintű átalakítások és a fenntarthatóság társadalmi változásainak dinamikáját és irányítását. A szocio-technikai rendszer-átalakítások történetével foglalkozó tanulmányok kimutatták, hogy a kísérleti "niche"-kkel kapcsolatos projektek felhalmozódása széles körben elterjedt rendszereket váltott ki, amikor ezek az uralkodó rendszerek nyomás alatt voltak (Geels és Schot 2007).

Ökodesign. Az ökodesign irányelv az ökodesignt úgy határozza meg, mint „a környezeti hatások a célú integrációját a termékdesignba, hogy javuljon a környezetvédelmi teljesítménye annak egész életciklusa alatt." E definíció alapján a termék környezetvédelmi hatását az egész életciklusa alatt elemzik, tehát az összes fázist az elejétől a végéig. Vagyis a nyersanyag-felhasználást és a természetes erőforrásokat, a termelést, a csomagolást, a szállítást, a hulladékkezelést és az újrahasznosítást.

"Puha" energia technológiák. Elsősorban - bár nem kizárólagosan - a környezet- és természetvédelmi körökből származó, decentralizált és környezetvédelmi kezdeményezések iránti érdeklődés és elismerés egyre jobban növekszik. (Smith, A. 2012). Lásd keményebb energia technológiák

"Puha" és "kemény" energetikai pályák. A civil társadalomban a környezetvédelmi célú intézkedések hosszú ideje kihívás elé állítják az energiapolitikát és az üzleti vezetőket, amint azt a "puha" és "kemény" energetikai útvonalak hosszú távú vitái is jelzik. (Smith, A. 2012).

Társadalmi gyakorlati elmélet. A társadalmi gyakorlati elmélet entitásként (idealizált és elvont formák, amelyek történelmileg és kollektív alapon formálódtak) és cselekményként (a hétköznapi események során végzett megalapozott gyakorlat) kezeli az átmeneteket a gyakorlatban. A gyakorlati elmélet szerint a gyakorlat társadalmi cselekmény, mivel az olyan viselkedésforma és értelmezés, amely különböző helyen, időben és különböző egyének által történik. A gyakorlati elmélet, mint a kulturális elmélet változata, különbözik a normál (*homo sociologicus*) vagy a célorientált (*homo economicus*) elméletektől és más kulturális változatoktól, beleértve azokat is, amelyek a saját értelmezésében a metalizmusból (amely a társadalmat az emberi elmébe helyezi), a teetotalizmusból (a jelképek és a szimbolikus struktúrák szintjén működő elmélet) vagy a szubjektivizmusból (a társadalmi lény kölcsönhatásában működő elmélet) származnak. (Hargreaves et al, 2011; Reckwitz, 2002, p. 250)

Társadalmi-technikai változás. A társadalmi-technikai változások természete sokkal jelentősebb mértékben jelenti a meglévő technológiák szélesebb körű technikai rendszerekbe való alkalmazását, a termelési gyakorlatok és munkamenetek, a fogyasztási szokások, a mérnöki és irányítási rendszerek, valamint a kulturális értékekbe történő beépítést, mint ahogy az a mérnökök klasszikus gondolkodásmódjából adódna (Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. 1998).

Társalgás a szén-dioxid-kibocsátás csökkentésről (Carbon Conversation[1]). A Cambridge Carbon Footrpint által kidolgozott hat alkalmas képzéssorozat, amely jelenleg a Climate Outreach and Information Network szervezésében folyik. A hat darab két órás alkalom folyamán az oktatók keresztülvezetik a résztvevőket a kurzus kézikönyvén. A kurzus résztvevői "kiscsoportok, amelyek célja a szén-dioxid-kibocsátás csökkentési céljaiknak az elérése". (Aiken, G., 2012; Randall, R., 2009)

Társértékelés. Három megközelítés alapján jöhet létre a társas értékelés: inkrementalizmus, vagyis fokozatosság, mint alulról felfelé építkező megoldás; átfogó tervezés, mint fentről lefelé történő megközelítés; illetve az átmeneti menedzsment, amely célirányos modulációként kombinálja az alulról felfelé és a fentről lefelé történő megközelítést. (Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. 2007)

Technológiai rendszer. A tudományos ismeretek, a mérnöki gyakorlatok, a termelési folyamattechnológiák, a termékjellemzők, a szakértelmek és az eljárások, valamint a technológia teljes egészét alkotó intézmények és infrastruktúrák komplex egésze. "A technológiai rendszer tehát olyan technológia-specifikus kontextusa egy technológiának, amely előre strukturálja az olyan problémamegoldó tevékenységeket amelyeket a mérnökök nagy valószínűséggel végeznek, illetve egy olyan struktúra, amely egyszerre lehetővé tesz és korlátoz bizonyos változásokat. (Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. 1998)

Tiszta technológia. Gyakran felváltva használják a zöld technológia fogalmával. A tiszta technológia egy összevont fogalommá vált, amely a beruházási értéket öleli fel osztályban, technológiában és vállalkozásokban, amelyekbe bele tartozik a tiszta energia, a környezeti és fenntartható vagy zöld termékek és szolgáltatások. A fogalom az eredete szempontjából a kockázati tőkeberuházás közösségben történelmileg elkülönült a zöld vállalkozás, a fenntarthatóság vagy a hármas megközelítésű iparágak különböző definícióitól és olyan vállalkozási szektort határoz meg, amely jelentős és gyorsan növekvő iparágakat foglal magában, mint a nap, szél, víztisztítás és a bioüzemanyagok.

Választékgazdaságosság. A választékgazdaságosság egy gazdasági elmélet, amely azt mondja, hogy a termelés átlagos teljes költsége csökken, ha nő az egy időben termelt különböző termékek száma. Például a Mc'Donalds termelhet egyszerre hamburgert és hasábburgonyát alacsonyabb átlagkiadáson, mint amennyibe két különböző gyárnak kerülne a termékek egyikét külön megtermelni. Ez azért van, mert a Mc'Donalds hamburgerek és hasábburgonyák a gyártása során azonos raktárt, feldolgozóüzemeket és stb. tudnak használni.

Változás előidézője. A változás előidézői azon szereplők, akik hozzájárulnak ez energetikai átálláshoz *niche*-k, új lehetőségek kialakításával. (Seyfang, G., & Haxeltine, A. 2012)

World Café vagy Knowledge Café. Olyan felépített társalgási folyamat a tudás megosztására, amely során csoportok asztaloknál témákat vitatnak meg. A résztvevők időnként asztalt váltanak és az „asztal házigazdája" bevezeti őket az új témába. A kávézó hangulata azért van, hogy segítse a beszélgetést. Néhány helyen megőrzik a formalitásokat, ezzel biztosítva, hogy mindenki szóhoz tudjon jutni.

Hivatkozások

Aiken, G., 2012. Community Transitions to Low Carbon Futures in the Transition Towns Network (TTN). Geography Compass. Volume 6, Issue 2.

Bertoldi, P., Cayuela, D. B., Monni, S., & de Raveschoot, R. P. (2010). Existing Methodologies and Tools for the Development and Implementation of Sustainable Energy Action Plans (SEAP). Covenant of Mayors, EUR, 24309.

Economies of Scope. http://www.investopedia.com/terms/e/economiesofscope.asp

Elliott, Janice; Heesterbeek, Sara; Lukensmeyer, Carolyn J.; Slocum, Nikki (2005). Steyaert, Stef; Lisoir, Hervé, eds. Participatory methods toolkit : a practitioner's manual. [Brussels]: King Baudouin Foundation / Flemish Institute for Science and Technology Assessment. pp. 185ff. ISBN 978-90-5130-506-7.

EU, GROWTH. Sustainability and circular economy https://ec.europa.eu/growth/industry/sustainability/ circular-economy_en

European Parliament, Directive 2009/125/EC, establishing a framework for the setting of ecodesign require- ments for energy-related products (Text with EEA relevance), http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A32009L0125

Hargreaves, T., Haxeltine, A., Longhurst, N., & Seyfang, G. (2011). Sustainability transitions from the bottom-up: Civil society, the multi-level perspective and practice theory. CSERGE Working Paper 2011–01.

Hargreaves, T., Hielscher, S., Seyfang, G., & Smith, A. (2013). Grassroots innovations in community energy: The role of intermediaries in niche development. Global Environmental Change, 23(5), 868-880.

http://www.definitions.net/definition/energy

Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. The International Journal of Sustainable Development & World Ecology, 14(1), 78-91.

Kemp, R., Schot, J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management. Technology analysis & strategic management, 10(2), 175-198

Lobbying the EU institutions, Library Briefing , Library of the European Parliament, 2013, http://www.europarl.europa. eu/RegData/bibliotheque/briefing/2013/130558/LDM_BRI(2013)130558_REV1_EN.pdf

Neal Dikeman, What is Cleantech?, http://www.cleantech.org/what-is-cleantech/

Randall, R., 2009b. Carbon Conversations: six meetings about climate change and carbon reduction. Cambridge: Cambridge Carbon Footprint.

Reckwitz, A. (2002). Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. European journal of social theory, 5(2), 243-263.

Rotmans, J., Kemp, R., & Van Asselt, M. (2001). More evolution than revolution: transition management in public policy. Foresight, 3(1), 15-31.

Schot, J., & Geels, F. W. (2007). Niches in evolutionary theories of technical change. Journal of Evolutionary Economics, 17(5), 605-622.

Seyfang, G., & Haxeltine, A. (2012). Growing grassroots innovations: exploring the role of community-based initiatives in governing sustainable energy transitions. Environment and Planning C: Government and Policy, 30(3), 381-400.

Seyfang, G., & Longhurst, N. (2013). Desperately seeking niches: Grassroots innovations and niche development in the community currency field. Global Environmental Change, 23(5), 881-891.

Smith, A. (2012). Civil society in sustainable energy transitions. Governing the Energy Transition: reality, illusion or necessity, 180-202.

Smith, A., Fressoli, M., & Thomas, H. (2014). Grassroots innovation movements: challenges and contributions. Journal of Cleaner Production, 63, 114-124.

Taylor Aiken, G. (2015). (Local-) community for global challenges: carbon conversations, transition towns and governmental elisions. Local Environment, 20(7), 764-781.

Tolotto, M. & Silina, M. (2015). ENV.net advocacy toolkit – how to influence environmental policy through effective advocacy. Brussels: The European Environmental Bureau.

Urban Innovative Action 2015

1. fejezet Atmenet az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé

Az EU és az energiaátmenet

Az EU utat adott egy fenntarthatóbb jövőnek Európa számára. Azzal, hogy az EU támogatja a klímaváltozás hatásait csökkentő nemzetközi kulcsegyezményeket, Európa áll ezen globális folyamat élén. Mint az üvegházhatású gázkibocsátás fő forrása, az energia szektor áll (beleértve a hálózatüzemeltetőket, a megújuló energiaforrásokat, a nukleáris energiát, a víz-, nap- és szélenergiát) az átmeneti folyamat középpontjában. De ki kell emelni azon szektorokat is, amelyek nagy mennyiségben bocsátanak ki üvegházhatású gázokat, úgymint a közlekedés, az épületek, építőipar, valamint olyan szektorokat, amelyek jelentős mennyiségű villamos energiát használnak (szolgáltatások, mezőgazdaság, háztartások (EEA 2015), valamint külön a végfelhasználókat is.

Az „okos gazdaság" fejlődése (amely tradicionális tevékenységeket ötvöz a digitális szolgáltatásokkal) már most átformálja az európaiak életét. A rugalmas termelési modellek hatékony alternatívát jelentenek a hagyományos erőforrásokon alapuló nehéziparral szemben. Az ökodesign és a körforgásos gazdaságra vonatkozó új innovatív ötletek csökkentik az anyagfelhasználást és a termékek negatív környezeti hatásait. Az energiafelhasználás csökkentése mindig is állandó érdeke volt az iparoknak, a gyártási költségek csökkentése céljából. Továbbá, a technológiai fejlődés is csökkentette az ipari termelés energiafelhasználását az egész értékláncra vonatkozóan (Smil, 2008).

Az energiahatékonyság további fokozása mellett a következő lépés az ipari tevékenységek energiaforrásaként használt magas szén-dioxid-kibocsátással járó fosszilis tüzelőanyagok (olaj, kőszén, olajpala) helyett a megújuló energiaforrásokra (pl. szél, nap, bioüzemanyagok) való átállás, amelyet gyakran „energiaátmenetként" említenek. Ez a terminus körülírja a szociális, a gazdasági, a technológiai és a politikai változások egészét, amelyeket meg kell tenni, hogy a fosszilis üzemanyagok uralta gazdaságról átálljunk egy olyanra, amelyben csökken a kibocsátás, javul az erőforrás-hatékonyság és az emberi jólét. A fosszilis üzemanyagok uralta gazdaságról egy alacsony szén-dioxid-kibocsátásúra való energiaátmenet az Európai Unió energiapolitikája számára kulcsfontosságú. Vállalása szerint 2030-ra 43%-kal kell csökkenti a gazdaság CO_2-intenzitását (Tiszta energia minden európainak csomag, 2016). Ez a politikai cél ambiciózusnak mondható, figyelembe véve, hogy az EU átlagos üvegházhatási gázkibocsátása fokozatosan növekszik az utóbbi harminc évben. Továbbá, az Európai Közösség vállalta, hogy csökkenti a CO_2-kibocsátást 80-95%-ra 2050-re. Az EU az utóbbi években elő is írt bizonyos politikai eszközöket és támogatási mechanizmusokat, hogy bátorítsa a tagállamokat, hogy teljesítsék ezeket a kibocsátási célokat és még inkább megvalósítsák az átmenetet. A 2020-as energetikai célokat szem előtt tartva ez bizonyos fokig sikerült is, mivel minden EU tagállam bizonyos szinten hozzájárul a célok eléréséhez.

A tagállamok kifejezték azon hajlandóságukat is, hogy az EU Energia Útiterv 2050 céljait is teljesítsék (a korábban említett 80-95%-os kibocsátás-csökkentés), amelynek előfeltétele a 2020-as és a 2030-as célok teljesítése. A dokumentum üzenete, hogy a dekarbonizáció megvalósítható. Sőt, az alacsony szén-dixoid-kibocsátású jövő bármilyen forgatókönyvet nézve is olcsóbb Európa számára, mintha

folytatódna a fosszilis üzemanyag-rezsim. Az átmenet megszólítja a fokozott társadalmi párbeszéden keresztül a polgárokat és a fogyasztókat, így formálva a szakpolitika fejlődését többé egy egyszerű szakpolitikai újratervezésnél. Az Energia Útiterv 4 fő politikai irányt jelöl ki a kibocsátás-csökkentési célok eléréséhez: energiahatékonyság növelése, megújuló és nukleáris energiaellátás növelése, és a szén-dioxid-leválasztás és -tárolás használatának bővítése.

Az Energiaunió

Az Energiaunió koncepciójával az EU tovább erősítette az energiaátmenet iránti elkötelezettségét, amelyet az Energiaunióról szóló csomagban foglaltak önálló szerkezetté (2015). Az Energiaunió azt célja a közös energiapiac létrehozása és az energia szabad áramlásának biztosítása. A cél, hogy egyesítse az erőforrásokat, ezzel biztosítva az energiaellátást az EU-ban minden polgár számára. A koncepció öt fontos területet ölel fel, amelyek nem csak az EU jóléte szempontjából, de az energiaátmenet véghezvitele miatt is fontosak.

1. Energiabiztonság, szolidaritás és bizalom;

Ezen terület alapja az energiáról szóló Zöld könyv, amelynek keretében az EU meghatározta az energiapolitika általános pilléreit, úgymint a biztonságot, a versenyképességet és a fenntarthatóságot. Célja, hogy a tagállamok ugyanazt értsék és ugyanazt az elköteleződést tanúsítsák a közös energetikai jövő és az EU-s állampolgárok fenntartható életét illetően. Miután az EU szembesült azzal a fenyegetéssel nemzetközi szinten, hogy elveszítheti az irányítást a saját energiaellátása és erőforrásai felett, fontossá vált a külső tényezőktől független közös energiapiac létesítése.

2. Egy teljesen integrált európai energiapiac.

Ez a szabad, bármilyen technikai vagy jogi akadály nélküli energiaáramlást jelenti. Az energiaátmenetet tekintve fontos, hogy koordinált egységesítéssel az energia kínálat és kereslet koherens legyen. Végrehajtásával könnyebben lehet biztosítani, hogy a tagállamok az energiaátmenet megvalósításában hasonló szinten vannak.

3. Energiahatékonyság a kereslet csökkentéséhez hozzájárulva

Az energiahatékonyság csökkenti az energiaimporttól való függést, az ÜHG-kibocsátást, valamint munkahelyeket teremt és indukálja a gazdasági növekedést.

4. A gazdaság dekarbonizálása

Az EU elkötelezett a Párizsi Egyezmény minél hamarabbi ratifikációja mellett és a megújuló energiaforrásokon való vezető szerepének megtartására. Ezen dimenzió esetében fontos annak biztosítása, hogy az átmeneti folyamat egyszerre történjen a nemzetközi klímaakciókkal együtt.

5. Kutatás, Innováció és Versenyképesség

Az ötödik terület fókusza a karbonszegény és tiszta energiatechnológiák innovációja a K+F területen belüli priorizálás révén, így ösztönözve az energiaátmenetet és javítva a versenyképességet.

Az öt kulcsterület az Energiaunióról szóló csomag irányításának négy nagyobb célkitűzésein alapszik, úgymint: (i) az Energiaunió célkitűzéseinek elérése (főleg a 2030-as célok, beleértve a 2050-es hosszú távú célokat); (ii) befektetői biztonság és kiszámíthatóság növelése; (iii) hatékonyabb regulációk és az adminisztratív korlátok csökkentése; (iv) az EU nemzetközi klímavállalásaival való megfelelőség biztosítása.

Ennek az 5 fő területnek alapja az az eszme, hogy az „európai polgárok magukénak érezzék az energiaátmenetet" (Energiaunióról szóló csomag 2015, p 2). Ennek két fontos része van. Az első, hogy a polgárok is hangot adhassanak az átmeneti folyamatban és a második, hogy maguk is

indukálhatják a folyamatot a fogyasztási szokásaik megváltoztatásával, ezzel támogatva az energiaátmenetet. Ide tartozik az új technológiák alkalmazása, mint a hatékony energiafelhasználású készülékek, az okos mérőberendezések és a fogyasztást mérő applikációk, valamint a fenntartható energiaforrások jobb kihasználása azáltal, hogy háztartási szintű megújuló energia-termelő egységekbe fektetnek. De ide tartozik a közösségi energiaszervezetek alapítása is, amely során a szűkebben, vagy akár tágabban értelmezett közösség tagjai együttesen fektetnek be a felsorolt tevékenységekbe.

Hogy biztosítva legyen, hogy az EU energiacéljai az összes tervezési szinten megvalósuljanak, az Energiaunióról szóló csomag elemeként megjelenik az Energiairányítás, amely nyomon követi az Energiaunió céljainak megvalósításának és átültetésének folyamatát EU-s, nemzeti és helyi szinten. A csomag kötelező elemként írja elő az egyes eljárások egyszerűsítését a tagállamok számára. Az Energiaunió irányítási modellje kiemelten fontos a helyi célcsoportok számára, mivel iránymutatást ad a fenntartható energia érdekérvényesítésére helyi, nemzeti és kormányzati szinten. Az Energiaunió irányítása három részből áll össze:

- Nemzeti Integrált Energia- és Klímatervek (2021-től 2030-ig) (2020 előtt előkészítve)
- Nemzeti előrehaladási jelentések (2021-től kezdve két évente)
- Európai Bizottság nyomon követése (Energiaunió állama)

Az Energiaunió habár átfogóan kezeli az energiaátmenet folyamatát, azonban nem veszi figyelembe a regionális különbségeket, amelyek akadályozhatják az átmeneti folyamatot. Ahogy a következő fejezetben bemutatjuk, ez kifejezetten a közép-és kelet-európai országokra igaz.

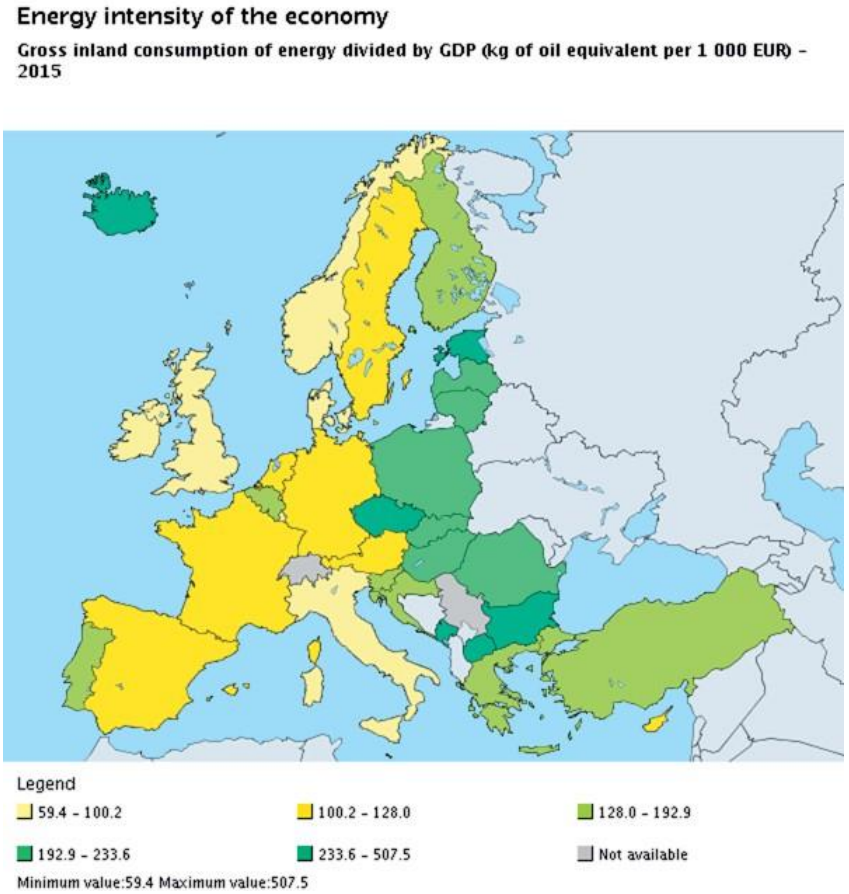
Közép- és Kelet-Európa: Az előrehaladás kihívásai

Kelet-Európa energiaátmenetét teljes mértékben sikerként lehet elkönyvelni a saját korlátait figyelembe véve. Az elmúlt 25 évben az energiafogyasztás csökkenés a régión belül figyelemre méltó, habár az részben az ipari és mezőgazdasági termelés csökkenésének köszönhető a Szovjetunió összeomlása után. A régió területén az energiainfrastruktúrát nagyrészt felújították, az energiaszolgáltató vállalatokat újra formálták és növelték a munkaerő képzettségének szintjét. A legkiemelkedőbb sikernek az energiaszektor gazdasági modelljének átalakítása tekinthető, amely Mostanra már sikeresen működik a szabad piacon az európai nyílt egységes piaci rendelkezések szerint (EC, 2017).

Közép- és Kelet-Európán belül az energiafogyasztás csökkentése nagyrészt az energiaszektoron kívül történt. Ez egy szélesebb gazdasági fejlődés eredménye (ipari és mezőgazdasági termelés csökkentése), nem a régi energiarendszerek fejlesztésének köszönhető (pl. modern alacsony ÜHG-kibocsátású energetikai megoldásoknak). Ennek eredményeként, a gazdaság energiaintenzitása nem csökkent jelentősen az energiaszektor modernizálása ellenére (lsd. 1. ábra).

Habár hosszú távon a hatékonyabb technológiákra való áttérés gazdaságilag kedvezőbb lenne, a közép- és kelet-európai országok gyakran nem képesek erre a beruházásra korlátozottan rendelkezésre álló tőke miatt. Sok esetben az új beruházások növelik az energiaellátás biztonságát, de nem csökkentik a gazdaság energia- és szén-dioxid-intenzitását. Néhány új befektetésnek akár még hosszú távú negatív hatása is lehet, azáltal, hogy további pénzügyi akadályt gördítenek az új technológiák elé, amelyek a piacra lépés előtt állnak. Az ellátás biztonságának növelése miatt megvalósuló, a fosszilis üzemanyag-gyártásba történő beruházás megakadályozza a megújuló energia-technológiák elterjedését. A további beruházási költségek jelentősen megnövekednek így és mesterségesen csökkentik a megújuló energia-projektek megvalósíthatóságát.

Közép- és Kelet-Európa átmenete a liberálkapitalista rendszerre, amely általánosan inkább a tömeggyártásra és az egyéni anyagi maximalizálására fókuszál, új problémákat okozott, amelyek veszélyeztetik a szén-dioxid-fogyasztás csökkentését. Ez az anyagias kultúránknak köszönhető: a minket körülvevő dolgoknak ára van, ami nem csak pénzben megfizetett értéket jelent, hanem felhasznált erőforrásait is (energia-, víz- és ökológiai szolgáltatások stb.), néhány megújuló és néhány nem (Smil, 2008 és 2014). A rövidebb termelési ciklus egyre nagyobb nyomást helyez ezekre az erőforrásokra, ami károsíthatja a természetes környezetet. Továbbá, a globális termelési modellben, ahol a gyártók és fogyasztók földrajzilag elkülönülnek, a közvetett negatív környezeti és egészségügyi hatást át lehet helyezni egy másik országba (általában egy fejlődő vagy egy harmadik világbeli országba, amelynek enyhébb a környezetvédelmi szabályozása és olcsóbb munkaerővel rendelkezik) de az természetesen nem tűnik el.



1. ábra A közép-és kelet-európai országoknak van a legnagyobb energiaintenzitású gazdasága az Európai Unióban. Forrás EUROSTAT.EU

ENERGIAHATÉKONYSÁG ALKALMAZÁSÁNAK PÉLDÁJA

A belgiumi LImburg provincia célul tűzte ki, hogy 2020-ra klímasemleges lesz. Az **ESCOLIMBURG2020** projekt segíti ennek elérését úgy, hogy megerősíti a már létező ESCO rendszert. Teszi ezt úgy, hogy megkönnyíti a helyi önkormányzatok szerepét a komplex beruházási projektek terén. A projekt keretében 44 község és magának a provinciának a középület-állománya újul meg, kiaknázva annak energiahatékonysági és megújuló energiatermelési potenciálját.

A projekt 2013 áprilisában indult, és azóta 28,9 GWh energiamegtakarítást, 7 kt CO_2 kibocsátás-csökkentést eredményezett. Az elért megtakarítások és beruházás ösztönzések összértéke pedig 5,8 millió euró.

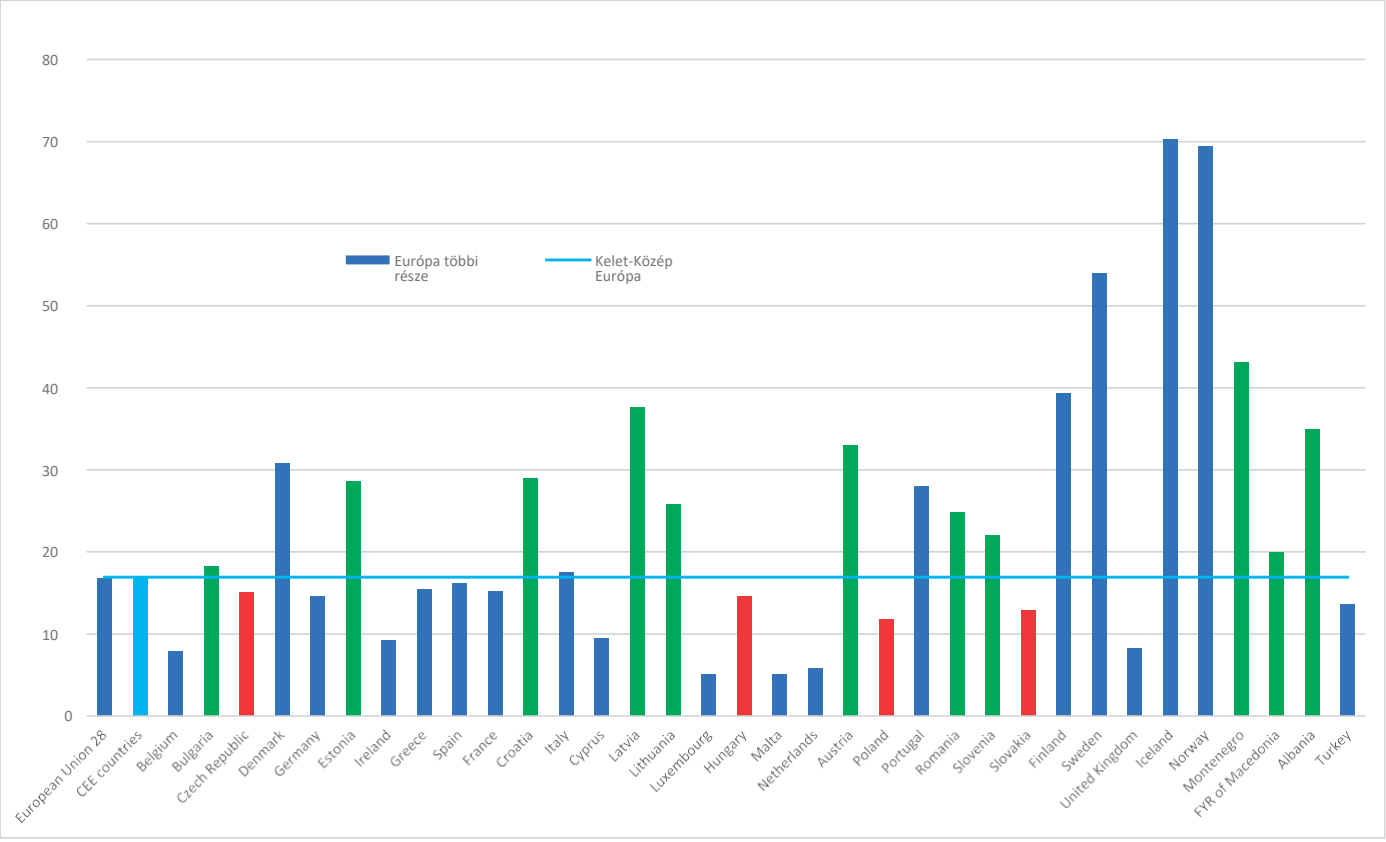
További eredmények

- 40 helyi önkormányzat rendelkezik energiahatékonysági és megújuló energia akció tervvel a középületekre vonatkozóan-
- Évente 19,5 tonna szén-dioxid-kibocsátás csökkentése és legalább 4352 MWh/év energiamegtakarítás, valamint 2170 MWh megújuló energia alapú energiatermelés
- Az építőipar kapacitásépítése a fenntarthatóság irányába (oktatott építőipari munkások számának növelése, az új környezetbarát szakmák népszerűsítése)

További információ:: http://www.escolimburg2020.be/

Ezen országok azonban hiányzik a képesség és a pénzügyi tőke a környezetszennyezés és az abból fakadó egészségügyi problémák kezelésére, amelynek fő forrásai a karbonintenzív technológiák. Ráadásul egyes szennyezések (lég- és vízszennyezés, műanyagok, stb.) könnyen továbbterjednek a határokon túlra, amely közvetett és közvetlen hatással van a földi ökoszisztémára.

Néhány európai ország energiafogyasztásának már több mint fele megújuló alapú, így ezen országok (pl.: Dánia, Svédország és Norvégia) az energiaátmenet előfutárainak tekinthetőek. Közép- és Kelet-Európán belül Lettország, Albánia és Ausztria vezeti az átmeneti folyamatot. A bruttó végső energia közel egyötöde megújuló energiaforrásokból származik Európában (2. ábra, Eurostat 2017). Azonban, a hagyományos szén régiók, mint Magyarország, Szlovákia és Lengyelország le van maradva ebben a folyamatban, ott az energiafelhasználás 1/8-a alapul megújuló energiaforrásokon. Az energiaátmenet egyik legnagyobb kihívása a közép- és kelet-európai országokban a domináns termelési modelltől való elválás a hagyományos szénrégiókban, amelyhez számos tényezőt (gazdasági, szociális, környezetvédelmi) egyszerre kell kezelni.



2. ábra A megújuló energiaforrásokon alapuló energiafelhasználás részesedése Forrás EUROSTAT 2017

Sajnos a hagyományos szenes régióknak nincsen meg a szükséges tudása és felkészültsége ahhoz, hogy újraformálják a gazdasági modelljüket. Nem csak technikai és befektetési kapacitási hiánnyal küzdenek, hanem ezek a közösségek szociális kihívásokkal is szembesülnek, amelyeket nem tudnak megoldani: munkanélküliség, gazdasági nehézségek, környezetvédelmi és egészségügyi kockázatok, elöregedő népesség és a fiatal generáció nagyszámú kivándorlása. Az energiaátmenetet célzó erőfeszítéseknek ezen kihívások kombinált megoldásai kell megoldást találniuk.

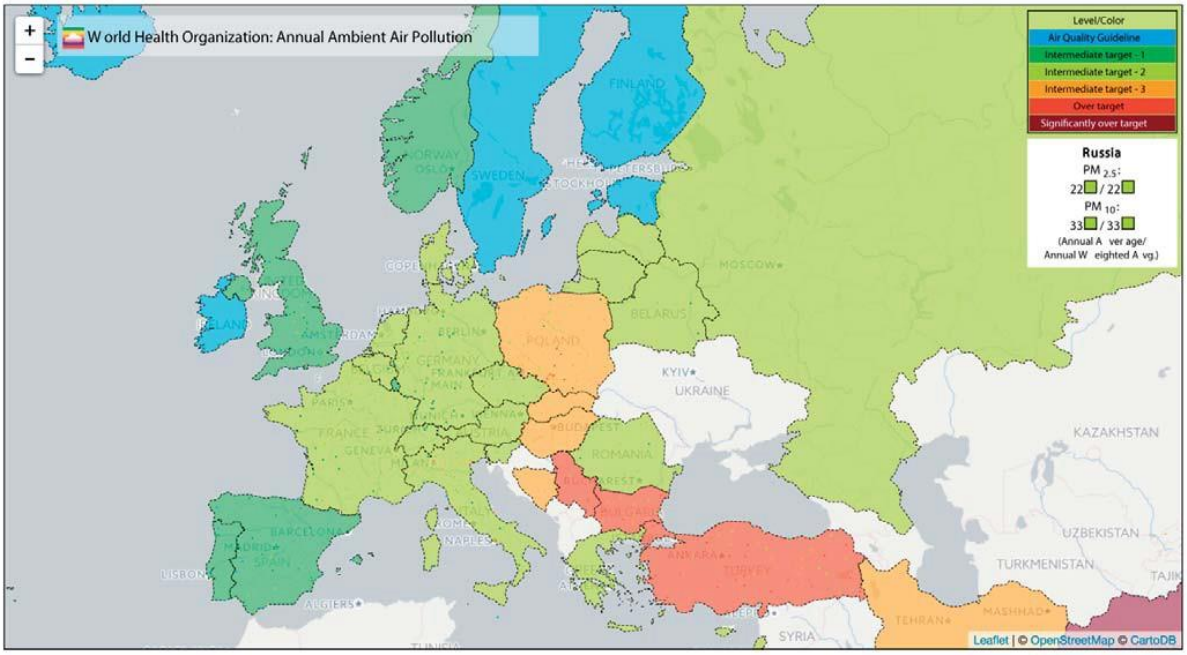
Habár a Közép-Kelet-Európai régióban megfigyelhető az energiaátmenet elindulása, ugyanakkor számos kihívás akadályozza a folyamatot. A megoldást bemutatni képes jó példa kevés. Például a 6038 Fenntartható Energia és Klíma Akciótervből, amely a Polgármesterek Szövetsége

koordinálásában készült, mindössze 297 (4,9%) tartozik közép- és kelet-európai településhez. A közép- és kelet-európai akciótervek 7,4%-a (22 db) rendelkezik klímaalkalmakozdási vállalással, és csak az 5,1%-a kötelezte el magát a szigorúbb, 2030-as célok eléréséhez (szén-dioxid-kibocsátás csökkentése legalább 40%-kal,ellenálló-képességük növelése a klímaváltozással szemben, valamint megfelelő hozzáférés biztosítása a fenntartható és megfizethető energiához 2030-ra.).

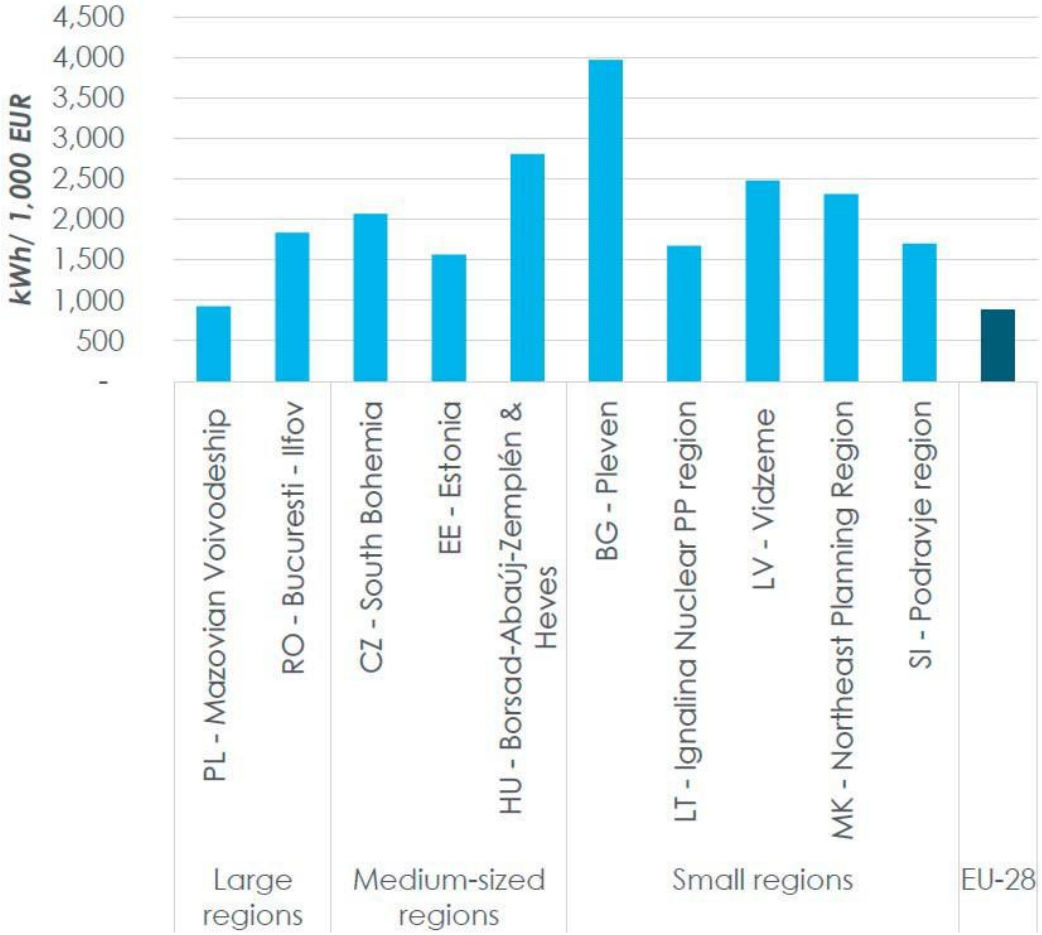
Továbbá a szén-dioxid-kibocsátás a közép- és kelet európai országokban még mindig viszonylag magas Nyugat-Európához képest. (3. ábra) A PANEL2050 projekten belül a közép-és kelet-európai régió célzott területeit vizsgálták. A felmérések betekintést adtak arra, hogy milyen az energiaágazat körülményei és kihívásai a közép-és kelet-európai régióban. Az elemzés a teljes népesség 13 731 280 lakóját fedte le az alábbi partner régiókból:

- Dél-Csehország Csehországban
- Észak-Kelet Macedónia régió Macedóniában
- Ignalina nukleáris atomerőmű régió Litvániában
- Bukarest-Ilfov régió Romániában
- Podravje régió Szlovéniában
- Mazovian Voivodeship Lengyelországban
- Észtország
- Vidzeme régió Lettországban
- Pleven régió Bulgáriában és
- Borsod-Abaúj-Zemplén és Heves megye Magyarországon

A vizsgált régiók különböző szociális, gazdasági és éghajlati sajátosságokkal rendelkeznek. A gazdaság energiaintenzitása (kWh/ 1000 EUR GDP-ben mérve) alapján a régiók viszonylag különbözőek és nem lehet őket konkrét kategóriákba sorolni.



3. ábra Európai országok levegőszennyezése 2014-ben Forrás: WHO és aqicn.org



4. ábra Energiaintenzitás (Energiahatékonysági helyzet Közép-és Kelet-Európában, PANEL2050, 2017)

A végső energiafogyasztást tekintve az EU-28 átlag, a bemutatott összes közép-és kelet-európai régió alatt van (880 kWh/1000 EUR GDP; LSD. 4. ábra) Ez igazolja, hogy a kelet-európai országok energiaintenzitása általában az EU átlag felett van, főként a korábbi nem megfelelő beruházások miatt.

A megújuló energiaforrások magas potenciálja a PANEL2050 régiók fő kitörési lehetősége, azonban a klímatudatosság hiánya – amellyel kapcsolatban csak a régiók fele jelezte azt, hogy kellő színvonalú – beárnyékolja ezt a képet. A legtöbb közép-és kelet-európai régióban a kérdőívezések alapján az adatok hozzáférhetősége vagy azok teljes hiánya a fenntartható energia-tervezés egyik fő korlátozó tényezője. További nehezítő tényező az energiatervezésért felelős regionális hatóságok/kapcsolattartó pontok hiánya. Néhány régióban az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átmenetet akadályozza a fosszilis energiahordozókhoz kapcsolható intenzív lobbi, és a megújuló energiaforrások megfelelő támogatási rendszerének hiánya.

A klímaváltozás minden régió számára az egyik legnagyobb előttük álló kihívás. Az energiaszektor általánosságban minden régióban nagyban függ az állami támogatásoktól. A támogatási rendszerek hirtelen leállása vagy változása keresletcsökkenést generálhatnak, és komoly kárt okozhat az új vagy növekvő piacokon az energiaszolgáltatóknak és energetikai technológiáknak.

Egyes régiókban a változó demográfia is veszélyt jelenthet az energiarendszer fejlődésének számára. Különösen a háztartási szektorban a megújuló energiába vagy az energiahatékonysági intézkedésekbe való befektetés lehetősége a háztartási jövedelemtől függ és ez gátolja az átmenetet

a szegényebb régiókban. A regionális energiafogyasztás csökkenhet, de az infrastruktúra karbantartásának a szüksége miatt várható, hogy a kWh/fő ugyanaz marad.

Az Eurostat szerint a szegénység és a társadalmi kirekesztés kockázata magas volt a Baltikumban és a közép- és dél-európai tagállamokban, amelynek szintjét fenntartja a vidéki térségek relatív magas népessége (Eurostat, szegénységnek és társadalmi kirekesztés kockázatának kitett emberek aránya az urbanizáció mértéke alapján, 2017).

A PANEL2050 régiók átmeneti lehetőségei teljesen régió specifikusak voltak és csak néhány átfedést lehetett felfedezni köztük. Főleg a megújulók hasznosítása volt a fő lehetőség a regionális gazdaság számára. A megújulókkal és energiahatékonysággal összefüggő technológiai fejlődés jó lehetőséget nyújt az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé történő átmenetben a térség számára.

A volt szovjet örökség és a kapitalista fogyasztás a közép- és kelet-európai régióban

A fogyasztói társadalom fókuszba kerülése teljesen szemben áll a fenntarthatósági eszmékkel, így a fenntarható energia

A technikai, gazdasági és társadalmi akadályokon felül, amelyekkel bármely fejlődő ország szembesül az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átmenet során, a kelet- és közép-európai régió olyan közös múlttal rendelkezik, amelynek leküzdése további nehézséget jelent.

Az emberek fogyasztási szokásainak megváltoztatása ugyanolyan fontos, mint a termelési modelleké, ugyanakkor egyik sem megy gyorsan végbe. A tömegfogyasztási kultúra és a fogyasztói társadalom a kelet-európai országokban gyorsan elterjedt a szovjet központi tervgazdaság bukása után. Az utóbbi három évtizedben az emberek „fogyasztói hajlandósága" (Ropke, 1999) Nyugat-Európából, de különösen az Egyesült Államokból a volt szovjet országokba vándorolt. Ez a gazdasági fejlődésen alapuló tanult viselkedési forma növelte az elérni kívánt életszínvonalat a tömegmédián és a közösségi médián keresztül jövő nyomással. Kelet-Európában ez a viselkedés viszonylag új és éles kontrasztban áll az előző generációk „túlélési képességeivel", amely a szovjet rezsim ideje alatt volt jellemző. Egy generáción belül az emberek elvárásai és anyagi jellegű fogyasztása olyannyira megnőtt, hogy ma már nehéz megkülönböztetni a Varsóban vagy Budapesten sétáló embereket azoktól, akik London, Berlin vagy New York utcáit róják. A nemzetek megjelenésének homogénebb keveredése felé tartó változás a közvélemény elvárásainak és gyakorlatainak még nagyobb változását eredményezi (a mindennapi gyakorlatok szerepe jól ki van dolgozva Shove & Walker, 2010 és Vihalemm et al. 2015 művében). Az új elvárások láthatóan befolyásolják a fenntarthatóság eszméinek elfogadását és további akadályt gördítenek a fenntarthatóbb élet elé, ahogy a jelen intenzív fogyasztás olcsóbb és gyorsabb termékek termelését követeli, amelynek gyakran komoly környezetvédelmi következményei vannak.

A korlátok megvitatása mindig része kell, hogy legyen az energiaátmenet folyamatának.

Az intenzív tömegfogyasztás negatív környezeti hatásait némileg lehet csökkenteni (jobb termékek tervezése, a termelési folyamat során keletkező hulladék csökkentése, környezetvédelmi címkével rendelkező termékek fogyasztása stb.), de megszüntetni nem lehet. Minden rendszernek így meg vannak a maga kötöttségei és a növekedésnek is van egy empirikus korlátja (Meadows et al. 2004). Ha elfogadjuk ezen korlátokat és ezeken belül maradunk, úgy, hogy közben növeljük a folyamatok fenntarthatóságát és a hatékonyságát, el lehet kerülni a túlfogyasztás környezeti kárait és egy magasabb gazdasági és társadalmi jóléti szintet érhetük el.

A kelet- és közép-európai régió lehetőségei

Annak ellenére, hogy a közép- és kelet-európai térség rengetek kihívással szembesül az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átmenet során, sok lehetősség is megnyílik számára, amelyekből a térség sokféle módon profitálni tud.

A gyorsan fejlődő gazdaságok előnyt tudnak kovácsolni a hatékony és környezetbarát energiatermelésből, mivel közösségeiket hozzá tudják igazítani a globalizált világ változó igényeihez. A helyben termelt áruk és szolgáltatások csökkenteni tudják az egyes termékek magas ökológiai lábnyomát, amelyek a jelenlegi magas szén-dioxid-kibocsátási energiatermelési modellek eredményeznek. Kimutatták, hogy a helyileg termelt élelmiszer használata akár 7%-kal is csökkenti az élelmiszerek karbonlábnyomát. A mindennapi szolgáltatások fogyasztásának környezeti költsége csökkenthető az alacsony karbon-életmód bevezetésével a szélesebb körű nyilvánosság felé. Néhány ország kivételével a közép-kelet-európai térség villamos energia fogyasztása nőtt a rendszerváltás óta, azonban például a termékek energiacímkézésének európai kezdeményezése segítheti a végfelhasználókat, hogy még tudatosabb döntéseket hozzanak a fogyasztásukat illetően, így segítve az energiaátmenet folyamatát.

A hagyományos ipari régiók gazdasági fejlődése – kiemelve a „zöld szigetekieket" - profitál az energiaátmenet folyamatából. „Zöld szigeteknek" nevezzük azon közösségeket, akik helyben elérhető megújuló energiát használnak saját energiafüggetlenségükhöz. A régiók tradicionális energiagazdálkodási szerepét felül lehet vizsgálni az újratervezési folyamat alatt, amelynek eredményeképpen a helyi közösségek új bevételi forráshoz is juthatnak. A globális folyamatok is egy olyan gazdasági modell elfogadására ösztönzi Európát, amely a szolgáltatásgazdaságot részesíti előnyben a hagyományos termeléssel szemben. Egyszerűen kifejezve, nehéz versenyezni a kelet-ázsiaiak alacsony termelési költségeivel. Ugyanakkor ilyen szempontból a fenntartható energia-termelésnek egyértelmű előnye van, mivel annak energiatermelését nem lehet kiszervezni nagy távolságra (ellenben a fosszilis energiahordozókkal, amelyek döntő része importként jut a régióba).

A fogyasztói tudatosság növelése és a fenntartható, méltányos kereskedelemben forgalmazott árukra való igény is erősíti ezt az átmenetet. A helyben termelt árukat helyben lehet (és kell) fogyasztani (vagy regionális szinten), továbbá ez új munkákat teremt és új szolgáltatásokat nyújt a társadalomnak, ami nem csak gazdaságilag, hanem társadalmilag is erősíti azt. A tiszta energia ötvözése a termékek tiszta termelési technológiáival további gazdasági előnyöket nyújt. Ezt az ötletet a CLEANTECH elképzelés valósítja meg és sikeresen használják sok országban, különösen az észak-európai térségben, amelyek nem csak a CLEANTECH alkalmazásának előfutárai, hanem a körkörös és a biogazdasági modelleknek is. Habár a CLEANTECH modellre való átállás drága, a közép- és kelet-európai országoknak meg kéne próbálni alkalmazni ez az innovatív modellt, mert így meg tudnák növelni az ipari termelés hatékonyságát és kockázatkezelést tudnak nyújtani, ezzel felgyorsítva az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való átmenetet.

A kihívások kezelése a kelet- és közép-európai régióban: Együttműködés a kelet-közép-európai fenntartható energia-hálózatban

A kihívások kezelése a kelet- és közép-európai régióban erős, intézményeken átívelő együttműködést igényel az energiaszektorban. Az Energiaunió politika adaptálását követően, a különböző érdekelt felek közötti együttműködés az egyetlen módja az intézményi és az emberi erőforrások helyi szinten való mobilizálásának.

Az együttműködési modellek intézményi együttműködésen alapulhatnak (pl.: a közösségi közlekedés szolgáltató együttműködik a hulladékkezelési szolgálattal, hogy egy biogáz buszhálózatot hozzanak létre), vagy akár lakosok közötti együttműködés is lehet (mint az energiaközösségek magántagjai). Helyi szinten a fenntartható mozgalmak középpontjában az egyének, magán és közjogi alanyok önkéntes együttműködése áll (beleértve a nem formális együttműködést). További értéket lehet teremteni az „előfutárok" (egyének, akik a legtöbb erőfeszítést teszik a fosszilis tüzelőanyagokról való átállásért) nemzetközi és transzregionális együttműködéséből, akik megoszthatják ötleteiket és inspirációjukat a közösségekkel.

Az energiaátmenet egyaránt profitál a szektorok közötti és az ipari szimbiózisból, úgymint a nem hivatalos együttműködésekből

Az Intézményi együttműködés a befektetések koordinálását is segítheti, valamint a szaktudás koncentráltabb fejlesztését is. A jól fejlett intézményi együttműködés egyik példája a közös témával rendelkező vállalkozások csoportosulása (energia, IKT, anyagtermelés stb.) a termék- vagy a szolgáltatási értékláncon belül. A klaszter segíthet megosztani és csökkenteni a termelési (kutatás, tesztelés és oktatás stb.) költségeket. A fenntartható energiaprogrammal rendelkező vállalatok erős fejlődést mutathatnak ezeken a területeken. Az ilyen kezdeményezésekre jó példa a Zöld Energia Klaszterek, az Öko-Innováció Klaszterek, és a Közel nulla energiaigényű épületek Klaszterek, amelyek csak néhány példák a sok közül. A klaszterek kezdeményezése magában nem igényel beruházási költséget a már meglévő cégprofilok miatt, ugyanakkor új magánberuházásokat eredményezhet.

Az Energiaegyüttműködés (energy co-operative) egy érdekes modell az intézményi és a nem-intézményi együttműködésre. A szövetkezet egy autonóm egyesület, amely önként működik a tagok saját közös társadalmi, gazdasági és kulturális fejlődésükért, mint ahogy a Brightoni Energiaegyüttműködés az Egyesült Királyságban vagy az Ecopower Belgiumban. A szövetkezeti tagok az energiatermeléshez szükséges befektetéseket nyújtanak. Sok esetben ők maguk lesznek a megtermelt energia fogyasztói is. A tagok lehetnek szervezetek vagy kisebb-nagyobb tőkével rendelkező magánszemélyek. Néha külön óvintézkedéseket hoznak a „nagy pénz" hatásának csökkentésére és, hogy nagyobb értéket adjanak a szélesebb részvételnek a nagyobb összegű befektetésekkel szemben.

A hasonló kihivásokkal szembesülő emberek tapasztalataiból való tanulás nagyon igen előnyös.

A kapcsolatépítés és érdekérvényesítés formájában megvalósuló intézményi, illetve nem intézményi együttműködésnek fontos szerepe van a szakpolitika-fejlődésben, de nagy befolyással bír a politikai vezetők és véleményformálók üzenetközvetítése is. Ugyanis az alacsony szén-dioxid-kibocsátású társadalom új jövőképének elérése megköveteli, hogy megszólítsa a szélesebb nyilvánosságot, és

támogatást kapjon ott, valamint szembeszálljon vagy meggyőzze a szkeptikusokat vagy az ellenfeleket. Az energiaátmenet támogatásának felépítéséhez a közösség tagjainak aktív munkájára van szükség, akik talán nem látják a folyamat hosszú távú előnyeit. Hogy ez sikerüljön, a jelen kézikönyv 3. és 4. fejezetében talál ehhez módszereket.

Egy fenntartható energiahálózat segítségül szolgálhat az új szövetségesek bevonásában, hogy még sikeresebb legyen az átmenet a közép- és kelet-európai országokban. A hasonló gondolkodású. aktív és innovatív emberek megcélozása a közösségen kívül nagyon hasznos lehet a jelenlegi és az jövőbeli vezetőknek. A közös értékeken és érdeklődésen alapuló nemzetközi hálózat kialakítása segíthet a vezetőknek, hogy megosszák a tapasztalataikat és, ezáltal támogatva egymás munkáját a régióban. A fenntartható energiafejlődés során a közép- és kelet-európai országok sok hasonló kihívással szembesülnek és a hatékony kapcsolatépítés és tudásmegosztás talán már sokuknak új lendületet is adott.

A helyi együttműködés létrehozása kihívásokkal teli. Sok esetben a helyi intézmények nem szoktak ahhoz, hogy kapcsolatokat építsenek, és nem látják a valós értéket abban, hogy időt szenteljenek az érdekelt felek bevonására. Néhány hasznos és gyakorlati lépéssel azonban le lehet egyszerűsíteni magát a folyamatot. Ezeket a lépéseket (érdekelt felek feltérképezése, szerepük elemzése, kapcsolatfelvétel és érdeklődésük megnyerése) az 4. fejezetben fejtjük ki. A bevonási folyamat is egy fontos része a helyi feltételekhez legjobban illeszkedő energiastratégia létrehozásában, amely utat mutat az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság felé. Az energetikai jövőkép, az energiatervezés és az akciótervek a hatékony és fenntartható hosszú távú energiatervezési folyamat alapja, melyeket az 5. fejezetben részletezünk.

Kelet-Európában az energiagazdálkodás egy centralizált folyamat, amelynek középpontjában a központosított közigazgatás, a fentről jövő döntések állnak, amelyek néhány bevont szakértő speciális tudásán alapszik. Azonban az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra történő sikeres átmenet különböző szintekről érkező szereplők részvételét igényli: szakértők, döntéshozók, termelők, fogyasztók, kutatási és pénzügyi intézetek, stb. Mindezen érintett feleknek jelentős szerepük van a saját közösségük energiajövőjének fejlesztésében. Bevonásuk segít az energiaátmenet-folyamatnak, hogy nyitottabb, átláthatóbb és megnyerőbb legyen, valamint, hogy elérje a kölcsönösen előnyös célokat.

Az új energiarendszer kialakítására irányuló társulási modell (PANEL2050)

EU Horizon 2020 által finanszírozott, 696173 számú PANEL2050 projekt multidiszciplináris célt tűzött ki, hogy hirdesse az energiaátmenetet Közép- és Kelet-Európában, kombinálva az érdekelt felek bevonását és a kapcsolatépítést a politikai elmélettel és az energiatervezéssel. Ennek eredménye a PANEL 2050 modell eszközrendszere, amelynek célja a helyi közösségek támogatása ez energiaátmenetben. Ez idáig 10 közép- és kelet-európai régió valósította meg a PANEL modellt a projekt során és készített stratégiát támogatva a helyi átmenetet az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságok felé.

A PANEL2050 modell (lsd. 5. ábra) érdekelt feleket kívánta megcélozni és az intézményi és nem intézményi együttműködést elindítani. A modell egy átfogó megközelítés a közösség által támogatott helyi hosszútávú energiagazdálkodás megvalósításában. 7 fő eleme: érdekelt fél bevonása, képzési program, kézikönyv, hosszútávú energia jövőkép/ stratégia/akciótervek és Közép- és Kelet-Európai Fenntartható Energiahálózat (CEESEN).

5. ábra PANEL2050 modell a Közép- és Kelet-Európai Fenntartható Energiahálózatért CEESEN

A modell stratégiai megközelítést alkalmaz a közösség bevonására a helyi energiagazdálkodásba. Az érdekelt feleket meghívják, hogy vegyenek részt egy hosszútávú energiatervezésben, ezáltal szaktudásukat és megerősítésüket hozzák a folyamatba. Érdekelt felek bevonását végző személy és kapacitásépítési tevékenységek támogatják őket a folyamatban való minél aktívabb részvételhez.

A PANEL 2050 Fenntartható energia Érdekérvényesítési Képzési Program egy strukturált és integrált módszer, amely e célból ötvözi az elméletet a gyakorlattal. A Tartui Egyetem (Észtország) Johan Skytte Politológiai Intézmény hozta létre, hogy segítsen a PANEL2050 partnereinek elemezni a helyi energiaszektorukat és megtalálni a potenciális érdekelt feleket. Az érdekelt felek bevonásának megvalósítási stratégiája különböző módszerek alkalmaz. Az alábbiakban nyújt útmutatást:

- Az érdekelt felek bevonását végző személyként tevékenykedő személyzet megtalálása, akik képzési és technikai segítséget tudnak nyújtani, valamint támogatják az érdekelt feleket a közösségükön belül.
- Érdekelt felek elemzése és rangsorolása az adott régión belül.
- Stratégiák kidolgozása az érdekelt felek bevonásához különböző tevékenységeken keresztül.
- Érdekelt felek képzése a régiójukban a fenntartható energiatervezésről és érdekérvényesítésről - Train-the-Trainers workshoppokon keresztül, amelyeket a partnerekkel együtt tartanak.
- Fontos olyan érdekelt felek megnevezése, akik előfutárként tudnak vagy már most úgy lépnek fel a régiójukban - véleményvezérek, akik befolyásolhatják mások tevékenységeit és döntéseit.
- „Előfutárok" készségeinek és képességeinek fejlesztése, abból a célból hogy bevonják őket a hatékony fenntartható energia-pártfogásba helyi, regionális, nemzeti és európai szinten.

A PANEL 2050 koncepció kulcseleme, hogy egy széleskörű változás Közép- és Kelet-Európán keresztül csak a régió közösségeiben végbemenő helyi változás eredményeként lehetséges. Továbbá, mint sok társadalmi változás, ez az átmenet is akkor lesz sikeres, ha a helyi vezetők azon dolgoznak, hogy megtanítsák másoknak az ügy fontosságát és motiválják őket, hogy változtassanak a szokásaikon, olyan módon, hogy az az alacsony széndioxid-kibocsátású jövőt lehetővé tegye. Ezeket a vezetőket hívjuk „előfutároknak" és ők olyan magánszemélyek és szervezetek, akik kiemelkedően érdeklődnek a fenntartható energia hirdetéséért, hajlandóak és képesek másokat befolyásolni.

Az energiaátmenet folyamatához szükség van az előfutárok beazonosítására és a munkájuk támogatására.

Az előfutárok szervezetek vagy egyének, akik a helyi energiaszektor átalakulását vezetik át egy sokkal fenntarthatóbba. Ők a fenntartható gyakorlatok megvalósításának és hirdetésének első szereplői, amelyek a

jövőben megszokottak lesznek, de ma még szokatlanok és innovatívak. Az ideális világban a fenntartható gyakorlatok megdöntenék a fenntarthatatlan gazdaságot, azonban ez a folyamat csak akkor valósulhat meg, ha elegendő előfutár támogatják azt. Az előfutárok szükségesek, hogy megvalósuljon a fenntartható fejlődés és ez rendkívül értékessé teszi őket. Ők azok a szereplők, akiket a többiek követni fognak. Ezen felül más helyi szereplőket is támogatni kell, hogy aktív érdekelt felek legyenek és később remélhetőleg előfutárokként kiaknázzák potenciáljukat (lsd. 6. ábra). A helyi szakpolitikában való részvétel előfeltétele annak, hogy valakit helyi szereplőként lehessen titulálni. Hogy valakiből előfutár váljon, még aktívabb pozícionálás szükséges. Az energiaátmenet sikerességéhez a szervezeteknek és az egyéneknek aktívnak kell lenni a regionális és nemzeti politika kidolgozásban, azáltal, hogy kezdeményezik a fenntartható energia és közlekedési szektor fejlődésének formálását.

6. ábra Érdekelt felek kategorizálása a PANEL2050 alatt Átalakulás helyi szereplőkből előfutárokká

A helyi előfutárok hálózata segíti a jövőbeli együttműködés növekedését a régión belül és kívül. Az aktívabb részvételi demokráciával rendelkező régiókban általában több az aktív előfutár (pl.: Svédország, Dánia és Észtország) és fordítva is igaz, vagyis a megfelelő részvételi folyamatok lehetővé teszik a közösség aktív tagjainak, hogy közreműködjenek a fenntartható politikaalkotásban. A hatékony hálózatépítésről nem szabad megfeledkezni, mivel új kreatív megoldásokat nyújthat a helyi energiaszektor kihívásainak, de a tudás új forrása és a beruházások új csatornája is lehet. A régión belüli sikeres együttműködés segíthet elérni az energiaátmenet céljait és kikerülni a felesleges kiadásokat vagy rossz beruházásokat (pénzügyi tévedéseket). Kapcsolati hálózat és az együttműködés kiépítése hasznos, hiszen új lehetőségeket tár az energiaszektor elé, hogy rugalmasabb legyen a változó feltételekkel szemben, kiváltképp a nemzetközi piacon való működésekor. Továbbá új szakértelmet és tudást ad az energiagazdálkodás folyamatához. Végül, de nem utolsó sorban, a jól fejlett helyi együttműködés segít törvényesíteni és elindítani az új helyi energiapolitikát, hiszen egyesíti a különböző szintek közös érdekeit és a bevont érdekelt felek hajlandóbbak lesznek alkalmazni a tevékenységeket.

Az érdekelt felek bevonását bemutató modellekről és szerepükről az energiatervezési folyamatban a következő fejezetekben fogunk részletesebben beszámolni. A nemzeti és nemzetközi képzések anyagai elérhetőek a CEESEN oldalán (www.ceesen.org).

Hivatkozások

Aqicn.org. http://aqicn.org/faq/2015-05-16/world-health-organization-2014-air-pollution-ranking/

Energiaunió építése. EC.https://ec.europa.eu/energy/en/topics/energy-strategy-and-energy-union/building-energy-union

Clean Energy for all Europeans 2006.

Communication From The Commission To The European Parliament, The Council, The European Economic And Social Committee And The Committee Of The Regions Energy Roadmap 2050, COM/2011/0885 final

ENERGETIKAI Union Package COM/2015/080 final ENERGETIKAI Roadmap, 2050, 2011 COM/2015/080 final

European Commission 2017. Market legislation. Megtalálható: http://ec.europa.eu/energy/en/topics/markets-and-consumers/market-legislation

Eurostat, Share of people at risk of poverty or social exclusion, by degree of urbanisation, 2017 Eat your way to a

smaller carbon footprint

https://www.terrapass.com/eat-your-way-to-a-smaller-carbon-footprint

Governance of the Energy Union – Council agrees general approach, press release, Council of the EU,

18/12/2017. Meadows et al. 2004. Limits to Growth The 30-Year Update

Overview of electricity production and use in Europe, Eurostat, 2017 https://www.eea.europa.eu/data-and-maps/
indicators/overview-of-the-electricity-production-2/assessment

Readiness for the Future of Production Report 2018
http://www3.weforum.org/docs/FOP_Readiness_Report_2018. pdf

Ropke, I. Willingness to consume. Ecological Economics 1999

Shove & Walker. 2010. Governing transitions in the sustainability of everyday life. Research Policy Smil, V. 2008.

Energy in Nature and Society. MIT Press

Smil, V. 2014. Making the Modern World. Wiley
Vihalemm et al. 2015. From Intervention to Social Change. Ashgate 2015

2. fejezet A fenntartható energia érdekképviselete

Az elmúlt években cégek, regionális kormányzati vezetők, civil szervezetek, és oktatási intézmények álltak az élére a klímaváltozás elleni küzdelemnek, világméretű összefogást sürgetve. Ezek a csoportok – melyeket összefoglalóan „nem-állami szereplőként" nevezünk – világméretű, az üvegházhatásért felelős gázkibocsátás radikális csökkentését célzó kezdeményezéseket indítottak. Az utóbbi három évben a nem állami szereplők egyre nagyobb szerepet játszottak abban, hogy a klímaváltozás elleni harc globális szinten is lendületet kapott, és létrejött a Párizsi Egyezmény. A különböző cégek, regionális kormányzati szervezetek, és civil társadalmi szervezetek globális szintű fórumokon fogalmazták meg vállalásaikat, jelezvén ezzel, hogy a klímaváltozás elleni küzdelem ügye igen jelentős támogatást élvez, és arra sarkallták a nemzeti kormányokat, hogy kemény célokat tűzzenek ki, és világméretű klímaegyezményre jussanak.

Az érdekképviseletek által végzett tevékenységek célja, hogy – a döntéshozók befolyásolásán keresztül – megváltoztassák az energiapolitikát és az energiafelhasználási szokásokat, hogy javítsák és fejlesszék a célcsoportok helyzetét, végső soron pedig előremozdítsák az alacsony szén-dioxid-kibocsátás irányába tartó fejlődés ügyét.

A képviseleti tevékenységeket kettéoszthatjuk általános érdekképviseleti tevékenységekre és lobbi tevékenységekre (7. ábra). **Általános képviseleti tevékenységek**ről akkor beszélünk, ha a politikai szervezeteken kívülről érkező nyomásgyakorlással igyekszünk változást kikényszeríteni. Ennek keretében különböző információk terjesztésével igyekszünk egy fontos üzenetet közvetíteni, vagy bizonyos csoportok mozgósításán keresztül egy-egy döntéshozó pozícióját meggyengíteni. Ebben az esetben az egyik fél jól jár (a célcsoport), a másik fél pedig nem (a döntéshozók; „*win-lose* szituáció"). **Lobbizás** vagy egyéb képviseleti tevékenységek esetén azonban mindkét fél jól jár („*win-win* szituáció"), ez ugyanis egy stratégikus, megtervezett és közvetlen módja a döntéshozók befolyásolásának. A lobbizás jellemzője a nyílt, kétirányú kommunikáció, és a különböző szereplők érdekeinek egyeztetésén alapuló befolyásolás (ICCO, 2010.) A kitűzött célok/ program megvalósítása érdekében mindkét érdekképviseleti stratégia alkalmazása során alkalmazható a támadás, a konfrontálódás, a meggyőzés vagy az együttműködés az állami szervezetekkel.

KÍVÜLRŐL JÖVŐ	← KÉPVISELETI TEVÉKENYSÉG →		BENNFENTES
A döntéshozó pozíciójának gyengítése	A változás rákényszerítése a döntéshozóra	A döntéshozó meggyőzése konstruktív javaslatokkal	A döntéshozóval való együttes fejlődés folyamata
ÁLTALÁNOS ÉRDEKKÉPVISELETI TEVÉKENYSÉGEK (*WIN-LOSE*)		LOBBIZÁS (*WIN-WIN*)	
Támadás	Konfrontálódás	Meggyőzés	Együttműködés

7.ábra: A döntéshozókkal való viszony. Az ICCO 2010 alapján.

Ha szakpolitikai érdekképviseleti tevékenységet akarunk végezni, ismernünk kell saját országunk politikai rendszerének működését. Az 1. függelékben található táblázat ad áttekintést a PANEL2050 projektben résztvevő országok nemzeti politikai döntéshozóiról.

Fontos megjegyeznünk, hogy az egyes országokban a közügyekbe való bevonódás hagyományai igen eltérőek, ha a nemzeti stratégiai célok kitűzéséről van szó, ezért kulcsfontosságú alaposan megismerkedni a helyi viszonyokkal.

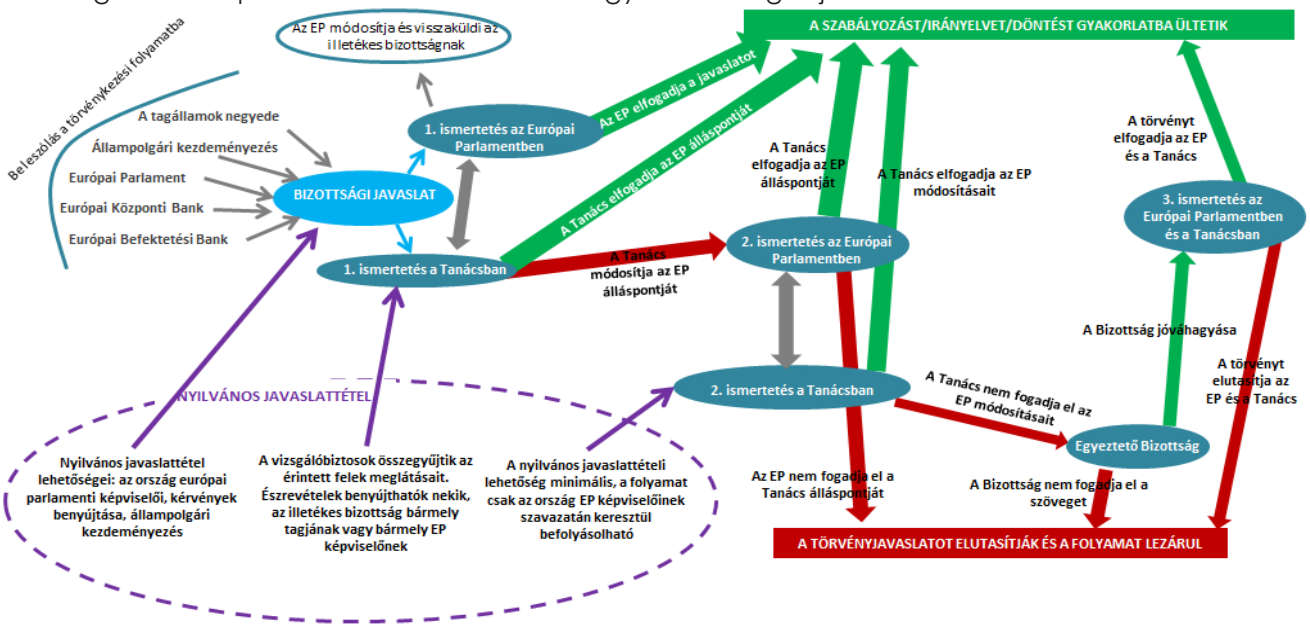
Az energiapolitikai döntéshozatal különböző szintjei

Európai Uniós szint

A 2030-ig tartó időszakra nézve az EU energiapolitikájának alapja a „*Clean energy for all Europeans*" (Tiszta energiát minden európainak) csomag. A törvényhozási javaslatok köre lefedi az energiahatékonyságot, a megújuló energiaforrásokat, a villamos energiapiac tervezetét, az elektromos áramellátás biztonságát, és a kormányzati szabályzásokat az Energia Unió keretén belül. Ezek mellett a Bizottság javaslatokat tesz az öko-dizájn újfajta megvalósítására és egy összekapcsolt és automatizált mobilitási stratégiára is.

A csomag a tiszta energiával kapcsolatos innovációk felgyorsítására és az európai épületek felújítására vonatkozó javaslatok mellett ajánlásokat tesz, hogy hogyan lehet elősegíteni a köz- és a magánbefektetők bevonását, növelni az EU ipari versenyképességét, és enyhíteni a tiszta energiára való átállás társadalmi hatásait.

Az Európai Unió rendes törvényhozási folyamatában a Bizottságnak van kezdeményezési joga (lásd a 8. ábrát). Emellett az Európai Parlament kezdeményezési joga lehetővé teszi, hogy a Parlament javaslat benyújtására kérje fel a Bizottságot. Ez az eljárásmód pedig számos területen ugyanolyan súlyt ad az Európai Parlamentnek, mint az Európai Unió Tanácsának (például: gazdasági kormányzás, bevándorlás, energia, transzport, környezetvédelem, fogyasztóvédelem). Az európai törvények döntő többségét az Európai Parlament és a Tanács együttesen fogadja el.



8. ábra: Az Európai Unió rendes törvénykezési folyamata megkívánja, hogy a két törvényhozó testület, az Európai Parlament (EP) és az Európai Tanács (ET) egyaránt támogassa a szabályozást, irányelvet vagy döntést, amelyet az Európai Unió minden tagállamában alkalmazni kell.

A parlament tagjai különböző szakbizottságokat alkotnak, melyek előkészítő munkát végeznek a Parlament plenáris üléseire. A bizottságok előkészítik, módosítják és alkalmazzák a törvénykezési javaslatokat és a saját kezdeményezésre születő jelentéseket. Megvitatják a Bizottság és a Tanács

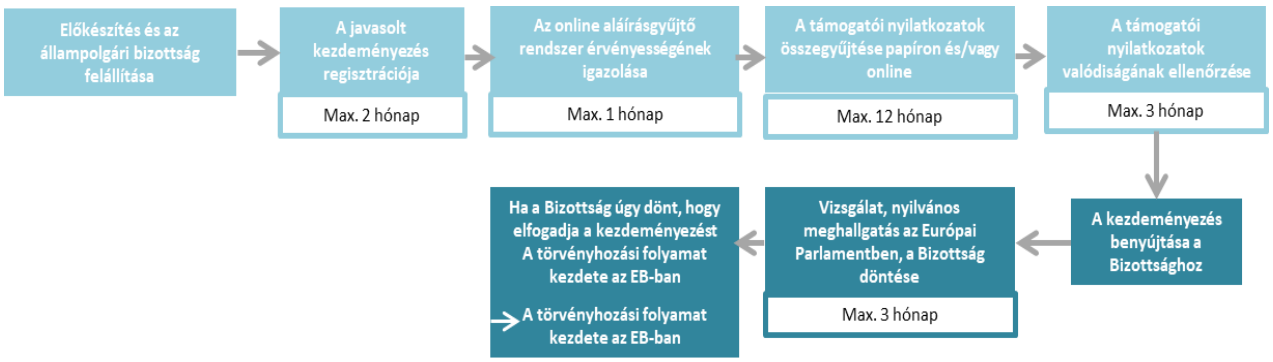
javaslatait, és ha szükséges, jelentéseket készítenek, melyeket a plenáris üléseken mutatnak be.

Az Európai Bizottság egyik célja, hogy az állampolgárok számára lehetővé tegye a törvényalkotásban való tevékenyebb részvételt, az előkészítési fázistól az új törvényjavaslatokon át a már meglévő törvények gyakorlati megvalósításának felülvizsgálatáig. A Bizottság az összes nyilvános megvitatást igénylő javaslatát közzéteszi a közvélemény bevonására létrehozott honlapján: http://ec.europa.eu/info/law/better-regulation/have-your-say_en. A törvénykezés későbbi lépései során már alig van lehetőség a véleménynyilvánításra, vagy a kifogások megfogalmazására, ám még ilyenkor is fordulhatunk közvetlenül a Parlamentben ülő nemzeti képviselőnkhöz és megkérhetjük, hogy egy bizonyos irányba szavazzon.

Az uniós szintű törvényhozást a különböző fázisokban az alábbi módokon lehet befolyásolni:

- Európai állampolgári kezdeményezés benyújtása (lásd a 9. ábrát), melyben az Európai Bizottság (EB) felszólítható, hogy az EU törvénykezési hatáskörébe tartozó területeken (pl.: környezet, mezőgazdaság, transzport vagy közegészségügy) tegyen törvényjavaslatot. Az állampolgári kezdeményezést legalább egy millió, 7 különböző tagállamból származó EU-s állampolgárnak támogatnia kell. Ha a kezdeményezéshez összegyűlik egy millió aláírás, azt továbbítják az EB-hoz, amely alaposan megvizsgálja azt. Az EB megfogalmaz egy hivatalos választ, melyben indoklással együtt megjelölik, milyen intézkedéseket javasolnak válaszul az állampolgári kezdeményezésre, illetve azt is, ha nem javasolnak semmilyen intézkedést. Ha az EB úgy dönt, hogy törvénykezési javaslatot nyújt be, onnantól a folyamat a rendes törvényhozási gyakorlat szerint folyik tovább.

AZ EURÓPAI ÁLLAMPOLGÁRI KEZDEMÉNYEZÉSEK FOLYAMATA



9. ábra: Az európai állampolgári kezdeményezések lépései és a folyamat időtartam

- Az EB által a nyilvánosság elé tárt új törvénytervezetekkel, tervekkel és hatástanulmányokkal kapcsolatban bárki kifejezheti véleményét. A megvitatási időszak általában négy hét, amely idő alatt a lakosság visszajelzéseket adhat.

- Mielőtt a Bizottság véglegesíti javaslatit, a nyilvános állampolgári konzultációkon keresztül bárki kifejezheti véleményt a hatástanulmányokkal kapcsolatban. A hatástanulmányokban szerepel a megoldandó probléma, az, hogy van-e szükség EU szintű intézkedésekre, és benne vannak a javasolt megoldások lehetséges hatásai. A megvitatási időszak ilyen esetben általában minimum 12 hét, amely idő alatt a lakosság visszajelzéseket adhat.

- Az EB által jóváhagyott törvénykezésjavaslattal és annak hatástanulmányával kapcsolatos visszajelzés lehetősége. Az EB által az összes EU-s nyelven közreadott javaslattal kapcsolatos visszajelzésre a megjelenéstől számított nyolc hét áll rendelkezésre. Ezután a Bizottság a Parlament és a Tanács elé tárja az összes beérkezett javaslatot.

- A nyilvános állampolgári konzultációkon keresztül bárki közreműködhet a már meglévő törvények gyakorlatban való alkalmazásának értékelésében és felülvizsgálatában. A megvitatási időszak ilyen esetben általában minimum 12 hét, amely idő alatt az állampolgárok visszajelzéseket adhatnak.

- Lehetőség van véleményalkotásra a Bizottság által megalkotott tervezetekkel kapcsolatban, melyek felhatalmazáson alapuló jogi aktusok révén módosítják vagy kiegészítik a már meglévő törvények nem létfontosságú elemeit, vagy végrehajtási aktusok révén pontosítják a már meglévő törvények feltételeit, hogy azok az egész EU-ban alkalmazhatóak legyenek. A megvitatási időszak ilyen esetben általában négy hét.

- A már meglévő törvények javítására vonatkozó javaslatok bármikor benyújthatók a REFIT platformon keresztül. Az EU elvárja a polgároktól, hogy segítsék az EU törvények egyszerűsítését és csökkentsék az adminisztrációs terheket a civil társadalom, az üzleti szektor és a hatóságok javára. A REFIT platform két csoportból áll – kormányzati és az érdekelt felek csoportja – melyek független módon és plenáris üléseken találkoznak, és az állampolgárok és az érdekelt felek javaslatait figyelembe véve nyújtják be javaslataikat a Bizottságnak.

- A Bizottság egyéb típusú dokumentumokat is figyelembe vesz, amelyekben a civilek kifejezhetik véleményüket. Ilyenek például a zöld könyvek, melyeket a Bizottság ad ki, hogy elősegítse az európai szintű egyeztetést az adott témával kapcsolatban. A megvitatási időszak a zöld könyvek esetében általában minimum 12 hét.

Közép-kelet-európai nemzeti szintek

A stratégiákat és cselekvési terveket adott időközönként vizsgálják felül, amikor a nemzeti egyeztetés lehetséges.

A hatékony stratégiai érdekképviseleti tevékenység érdekében ismerni kell az adott ország politikai berendezkedését. Az egyes országokban a közügyekbe való bevonódás hagyományai igen eltérőek, ha a nemzeti stratégiai célok kitűzéséről van szó, ezért kulcsfontosságú alaposan megismerkedni a helyi viszonyokkal.

Az 1. függelékben található táblázat ad egy áttekintést a PANEL2050-ben résztvevő országok nemzeti politikai döntéshozóiról.

Szakpolitikai érdekképviseleti tevékenység

A szakpolitikai érdekképviseleti tevékenységet illetően számtalan lehetőség áll rendelkezésre. A választott stratégiát több dolog együttesen határozza meg: a befolyásolni kívánt kormányzati döntéshozatali szint, személyes kapcsolat a döntéshozókkal, az állam hozzáállása az adott kérdéshez, a közvélemény és az adott politikai rendszer felépítése. Az alábbiakban ezeket a faktorokat tekintjük át és a különböző stratégiák széles skáláját mutatjuk be.

A kormányzati szint

Ahogy korábban is írtuk, az érdekképviseleti csoportoknak fontos meghatározniuk, hogy milyen kormányzati szinten akarnak hatást gyakorolni, hogy megfelelő eszközöket válasszanak célzott tevékenységükhöz. Általánosságban elmondhatjuk, hogy politikai tevékenységet lehet helyi, regionális, országos, régiós, európai uniós és globális szinten végezni. A helyi szint egy városra vagy akár egy városrészre is vonatkozhat (különös tekintettel a nagyvárosokra). A tömegtájékoztatás ezen a szinten kevésbé fontos, hiszen a kampányolás nagy része személyes találkozókon keresztül történik, mivel a pártfogók így könnyen el tudják érni a befolyásolni kívánt személyeket.

A **regionális szint** több városra, vagy teljes megyére/régióra vonatkozik. Itt nehezebb érdekképviseleti tevékenységet végezni – itt ugyanis különböző kormányzati szervekkel, például több városi tanáccsal vagy megyei testülettel kell együtt dolgozni. A különböző városi önkormányzatok különböző irányokba befolyásolhatják egymást (vagy akár ellenkező álláspontot képviselhetnek), ami jelentősen megnehezíti a szakpolitikai célok egyeztetését. Szükség lehet a különböző szereplőkből álló hálózat létrehozására, valamint többféle taktika összehangolt alkalmazására, így ugyanis hatékonyabbá válhat a pártfogók tevékenysége. Számos országban – például Észtországban és Litvániában – ráadásul a regionális szintű döntéshozóknak kicsi a hatásköre (Horvath, 2000.). Kivételt képez ez alól Lengyelország, Közép-Kelet-Európa leginkább decentralizált országa, ahol az autonóm helyi önkormányzatoknak jelentős hatalma van (Regulski, Drozd, 2015.)

Érthető tehát, ha szakpolitikai érdekképviseleti tevékenység legnagyobb része **országos szinten** zajlik, hiszen így hatékonyabban lehet a változásért kampányolni, amely egyes városokon vagy régiókon túl az egész országot érinti. Természetesen az ország lélekszáma nagyban meghatározza ennek a megközelítésnek a hatékonyságát. Az országos szintű munkának akkor is nagy szerepe van, ha a kérdés ennek a kormányzati szintnek a hatáskörébe tartozik, lásd Észtország „*Renewable 100*" (Megújuló 100) programját, mely Észtország teljes energiatermelését megújuló forrásokból akarja megoldani. Itt országos szinten, valamint alacsonyabb, helyi szinteken is aktívan képviselik a projektet. A tömegtájékoztatásnak ezen a szinten sokkal nagyobb szerepe van, és a érdekképviseleti tevékenység jelentős része a nagyobb választói csoportokat képviselő szereplőkön keresztül történik (lobbisták, civil szervezetek („*non-governmental organisation*", NGO).

Az Európai Uniónak, fejlődésével párhuzamosan számos szakpolitikai területen egyre nagyon befolyása lett a nemzeti kormányok fölött. Egyes esetekben (pl.: EU-s irányelvek), a tagállamoknak kötelező az EU által meghatározott törvényeket alkalmazni. Példa erre az Energiahatékonysági Irányelv és a Megújuló Energiaforrások Irányelve, amelyek az EU országoknak a megújuló energiaforrásokra való átállását hivatott serkenteni. Egyéb esetekben az EU rendelkezései kevésbé szigorúak, csupán útmutatóként vagy alapelvekként szolgálnak a tagállamok számára. Az **EU-s szinten** végzett érdekképviseleti tevékenység az EU-s szakpolitikának ezen két aspektusát próbálja befolyásolni, hogy egy vagy akár több tagállamban is változást idézzen elő.

A szakpolitikai érdekképviseleti tevékenység legmagasabb szintje a **globális szint**, amely a különböző nemzetközi szervezeteken (például az ENSZ-en) keresztül próbál változást elérni. Példa erre a

klímaváltozásról szóló Párizsi Egyezmény. Az érdekképviseleti tevékenység ezen a szinten indirekt módon, nagy képviselői szervezeteken keresztül történik. Egy tipikus megközelítési mód az ernyőszervezetekben való tagság és a hálózati együttműködésekben való részvétel, az összehangolt fellépés érdekében.

A globális szintű kampányok jó példája az egyik nemzetközi civil szervezet, a WWF által végzett tevékenység. A WWF globális szinten is rendkívül fontos szerepet játszik a klímaváltozás elleni küzdelemben (további információkért lást a 2. Függeléket), melynek egyik mérföldköve volt a **21**. **ENSZ Klímakonferencia.** A WWF fókuszáltan nyomást gyakorolt a nemzeti kormányokra, hogy csatlakozzanak a Párizsi Egyezményhez és minél komolyabb nemzeti stratégiai célokat fogalmazzanak meg.

A globális szinten végzett érdekképviseleti tevékenység egy másik sikeres példája a **Föld Órája,** szintén a WWF kezdeményezésében. Az akció egy világos, egyszerű üzenetet – kapcsold le a villanyt – közvetít az embereknek, mégis, 2,5 milliárd ember részvételével a legnagyobb önkéntes akcióvá nőtte ki magát, szakpolitikai és üzleti szereplők bevonására kifejtett hatásai pedig nemzeti és globális szinten is mérhetők. A Föld Órája az elmúlt évtizedben egy élvezetes eseményből komoly elkötelezettséget kiváltó mozgalommá nőtte ki magát.

A helyi és az országos szinten végzett érdekképviselet tevékenység kölcsönösen erősíti egymást és növelik a siker esélyét

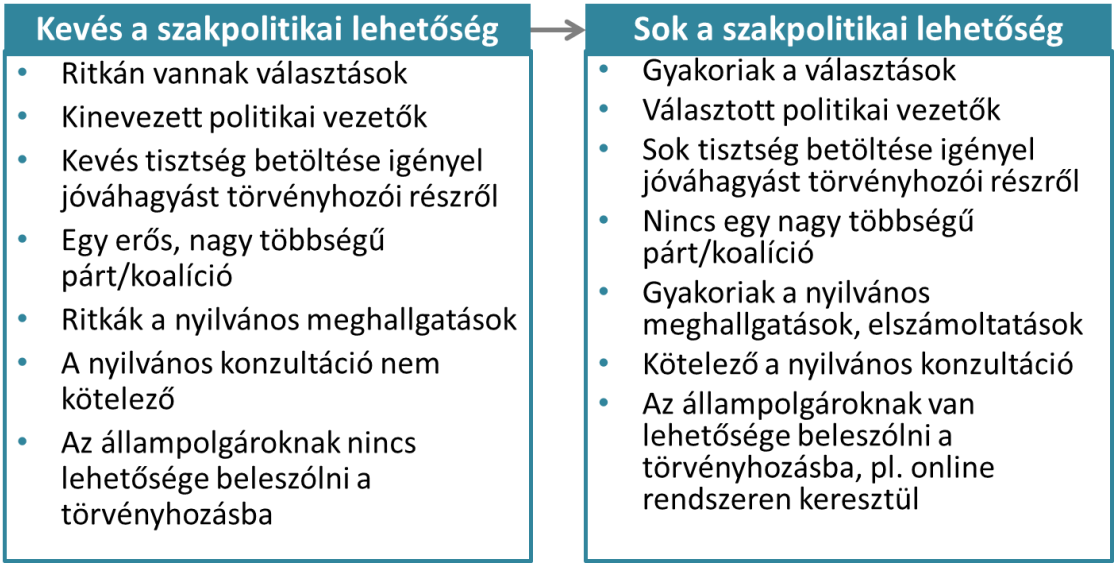
Fontos megjegyeznünk azonban, hogy az érdekképviseleti tevékenység szinte sosem csak egy bizonyos szinten zajlik: a legtöbb akciónak javára válik – ha nem egyenesen nélkülözhetetlen hozzá – a többszintű kampány. Ha globális vagy EU-s szintű szakpolitikai célokat tűzünk ki, szinte mindig szükség van az országos politikai vezetők (és az európai parlamenti képviselők) tájékoztatására és képzésére a témában. Jó példa erre a WWF Föld Órája programja vagy az ENSZ klímakonferenciák (további információért lásd a 3. fejezetet). A helyi és a nemzeti szinten végzett szakpolitikai érdekképviseleti tevékenység kölcsönösen megerősítheti a másik területen elért eredményeket, és sikeresebbé tehetik az akciókat.

Szakpolitikai lehetőségek rendszere

A fentebbi szempontokhoz szorosan kapcsolódik annak a kérdése, hogy milyen a politikai rendszer, amelyen belül tevékenykedni kell. Ebbe beleértendő a választási rendszer, a parlament felépítése, és az aktuális politikai légkör (a pártok egymáshoz képesti erőviszonyai, ki kivel dolgozik össze, stb.). A szakpolitikai lehetőségek rendszere fogalom azokra a kormányzati működési sajátosságokra utal, amelyen keresztül az érdekképviseleteknek lehetősége van befolyást gyakorolni. Ahogy a 9. ábrán is látszik, azokban a rendszerekben, ahol gyakoriak a választások, a közvélemény bevonásával zajló konzultációk, vagy a civileknek egyéb lehetőségeik vannak a törvénykezés folyamatában részt venni, az érdekképviseleti tevékenységet végzőknek több esélyük van nézeteiknek érvényt szerezni, és elérni, hogy az állam figyelembe vegye őket.

Észtországban például működik a www.osale.ee honlap, amelyen keresztül az állampolgárok javaslatokat nyújthatnak be az új vagy módosított törvényekkel kapcsolatban, vagy támogató aláírásokat gyűjthetnek kezdeményezéseikhez. Ha egy szakmapolitikai ajánlás elegendő aláírást szerez, a parlament köteles vele foglalkozni. Hasonló kezdeményezésekre van lehetőség Romániában és Lettországban. Romániában például a Parlament lehetőséget ad az állampolgároknak, hogy hozzászólhassanak bizonyos törvénytervezetekhez, melyeket a http://www.cdep.ro honlapon jelentetnek meg; Lettországban pedig mindenkinek joga van közvetlenül megszólítania az államot vagy a helyi kormányzati szervezeteket és választ kapnia kérdéseire a http://www.saeima.lv honlapon. Magyarországon a beadásra szánt tenderekről a http://www.palyazat.gov.hu/partnersegi-egyeztetsi-

folyamatok-2014-2020 honlapon lehet véleményt alkotni. A 6. Fejezetben további információk találhatóak az érdekképviseleti tevékenységet folytatóknak ajánlott közösségi finanszírozásról és egyéb forrásszerzési lehetőségekről.



10. ábra: A különböző szakpolitikai lehetőség rendszerek összehasonlítása

Egy nyilvános városi tanácsülést, ahol a lakosok személyesen beszélhetnek a szakpolitikusokkal, még az olyan önkormányzati szervezetek is megtarthatnak, akik számára nem érhetőek el a high-tech módszerek. A jogrendszernek is fontos szerepe lehet, vegyük például az állam elleni peres eljárásokat, amelyeket nem is olyan nehéz megindítani.

A kulcspozícióban dolgozó döntéshozókkal fenntartott kapcsolat

A kulcspozícióban dolgozó döntéshozók, mint a választott képviselők vagy a magas rangú köztisztviselők hozzáállása az általunk képviselt szervezethez lehet erősen támogató vagy nagyon is ellenséges. Ennek hátterében különböző okok állhatnak: ha korábban kritizáltuk munkájukat, ha a mienkkel ellenkező pártkötődésük van, vagy ha egy riválist társaságot támogatnak. Ehhez szorosan kapcsolódik az a körülmény, hogy a kormány mennyire engedélyezi a beleszólást a törvényhozásba: kérnek-e esetleg szakvéleményt a törvényalkotás folyamán? Kikérik-e a véleményünket a törvénytervezetek vagy cselekvési tervek megalkotása során? A döntéshozókkal fenntartott kapcsolat befolyásolhatja, hogy mennyire antagonisztikus vagy konfrontálódó érdekképviseleti stratégiát választunk. Ha például erősen támogatják a szervezetünket, előnyös a kooperatív együttműködésre törekednünk, hogy megőrizzük a jó kapcsolatot arra az esetre, ha másik projekthez szeretnénk majd a támogatásukat kérni. Széles körben elterjedt vélemény azonban, hogy fontos, hogy ne alakuljanak ki túlságosan szoros kapcsolatok a politikai vezetősséggel. Ennek számos oka van, az egyik legfontosabb, hogy így kompromittálódhatnak a céljaink (vagy legalábbis külső szemlélőnek úgy tűnhet), illetve túl szoros kapcsolat esetén a vezetőség magától értetődőnek veheti a támogatásunkat.

A kormányzat hozzáállása a kérdéshez

A kormányzattal ápolt kapcsolattól függetlenül fontos, hogy hogyan áll a kormány az adott kérdéshez, amiért kampányolunk. Ha a kormányzat pozíciója ellentétes a miénkkel a kérdésben, a konfrontálódó stratégia lehet az egyetlen megoldás. Ilyenkor fontos megértenünk, hogy a kormányzat miért támogat a miénkkel ellentétes álláspontot. A régió vajon azért támogatja a szénerőműveket, mert nem lát másik reális (azaz költséghatékony és tetemes mennyiségben kitermelhető)

energiaforrást? Vagy azért mert a szénerőművet fenntartó cég nagy összegekkel támogatja a kormányt? Vannak-e releváns szabályozások magasabb kormányzati szinteken? Az ügy fontos szereplői (pl. választók vagy érdekelt felek) támogatják a helyi szénerőmű fennmaradását? Ha megértjük az ellenállás okait, a szerint tervezhetjük a stratégiánkat.

Érdekképviseleti stratégiák

Ahogy az előző pontban megállapítottuk, az egyik fontos tényező az ügyben érdekelt felek hozzáállása a kérdéshez. Amikor érdekképviseleti stratégiát választunk, figyelembe kell vennünk, hogy mekkora az érdekelt felek vagy a közvélemény ellenállása a mi álláspontunkkal szemben. Szükség lehet a lakosságot tájékoztató médiakampányra mielőtt, vagy amíg a kormányzatot próbáljuk meggyőzni. Ne felejtsük el, hogy a legtöbb esetben lesznek a mienkkel ellentétes álláspontot levő csoportok, akik ellenünk dolgoznak. Ez pedig azzal jár, hogy lehet, hogy ugyanannyi energiát kell fordítani a hamis információk helyreigazítására, mint a saját ismeretterjesztő tevékenységünkre.

Mindezt figyelembe véve, gondoljuk át újra a „bennfentes"-. „kívülálló" taktikákat, azaz, hogy konfrontálódó vagy együttműködő hozzáállást választunk a döntéshozókkal szemben, vagy velük. Mind a négy említett hozzáálláson belül (támadás, konfrontálódás, meggyőzés, együttműködés) számos különböző taktikát választhatunk. Ahogy az 5. ábrán is látszik (20. oldal), ezek a taktikák mind a négy stratégián belül alkalmazhatók.

Az alábbiakban részletesen is ismertetjük ezeket a kooperatív/bennfentestől a konfrontálódó/kívülállóig (11.ábra). Fontos megjegyeznünk, hogy az esetek többségében a különböző stratégiák kombinációját kell alkalmaznunk a legnagyobb hatás elérése érdekében.

<table>
<tr><th>TÁMADÁS</th><th>KONFRONTÁLÓDÁS</th><th>MEGGYŐZÉS</th><th>EGYÜTTMŰKÖDÉS</th></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">Kutatás - adatmegosztás</td></tr>
<tr><td></td><td colspan="3">A közvélemény tájékoztatása</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Adminisztratív lobbizás/ érdekképviseleti tevékenység</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td colspan="2">Szakértői véleményalkotás</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Közvetlen politikai lobbi</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Koalícióépítés</td><td></td></tr>
<tr><td></td><td colspan="2">Hivatalos politikai/választási részvétel</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Médiakampány</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="3">Közösségi médiakampány</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">Közvetett lobbizás, alulról jövő kezdeményezések</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">Jogi lépések</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">(Illegális) civil akciók</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

11. ábra: Érdekképviseleti taktikák és hatásaik

Kutatás és adatmegosztás

Ide tartoznak a kutatások és az egyes törvényi/szakpolitikai projektek jóváhagyási folyamatának elemzése, továbbá a már működő programok hatékonyságának és kimeneteleinek elemzése, és/vagy adatok összegyűjtése/átadása a kutatók részére. Ezek azért fontosak, mert ha megfelelőbb információk állnak a döntéshozók, a kutatók, a civil szervezetek és az érdekképviselők rendelkezésére, jobb döntések születhetnek. Az alapvető feltételezés itt az, hogy a kormányzat a bizonyítékokon alapuló döntéshozatalra törekszik az adott kérdésben (ellentétben a politikailag motivált döntésekkel).

A közvélemény tájékoztatása

Itt nem a szakértőkre vagy a szakpolitikusokra kell koncentrálnunk, hanem a lakosságra, őket kell tájékoztatni a mindenkit érintő kérdésekkel kapcsolatban. Az alkalmazható módszerek közé tartozik a nyomtatott vagy elektronikus ismeretterjesztő anyagokon keresztül való tájékoztatás egy adott kérdésről. Az egyik legfontosabb különbség az előző ponthoz képest, hogy itt az ismereteket mindenki számára érthető nyelven és formában kell átadni, hiszen nem szakértők fogják olvasni az anyagokat. A különböző csoportok (például ifjúság) megszólítására szolgáló kreatív módszerek itt nagyon hasznosak lehetnek, szervezhetünk oktatási, művészeti, kulturális programokat vagy egyéb közösségi akciókat. Ez a stratégia különösen akkor fontos, ha a lakosságban nagy az ellenállás az általunk képviselt ügyekkel szemben.

Adminisztratív lobbizás/ érdekképviseleti tevékenység

Ez a bennfentes stratégia meetingeken és eszmecserén keresztül próbálja befolyásolni a köztisztviselőket (vagyis a nem megválasztott kormányzati tisztviselőket). E tevékenység legnagyobb része nem a nyilvánosság előtt zajlik, és az esetek döntő többségében ez az első választandó megközelítés (mielőtt a kívülálló taktikák irányába mozdulunk el). Természetesen szükség van ehhez olyan tisztviselőkre, akik hajlandóak találkozni velünk és meghallgatni álláspontunkat. Ezeknek a találkozóknak nem csak arról kell szólniuk, hogy mi előadjuk az álláspontunkat, hanem hogy megpróbáljuk megérteni, milyen tényezők befolyásolják a tisztviselő munkáját. Például kell-e ügyelnie a közvéleményre vagy bizonyos érdekelt felek érdekeire? Vannak-e olyan megválasztott képviselők, politikai pártok vagy egyéb szereplők, amelyek befolyással vannak döntéseikre? Aggasztja-e őket a tervezett projekt költségvonzata vagy az esetleges jogi akadályok? Mindezen faktorok megértése segítheti az érdekképviseleti tevékenységet végzőt abban, hogy a jövőben minél sikeresebb stratégiákat fejlesszen ki.

Közvetlen politikai érdekképviseleti tevékenység és lobbi

Ez a tevékenységi kör megegyezik az előzővel, csak itt politikai szereplőket és választott képviselőket célzunk. Itt különösképpen is fontos a politikusokat közvetlenül meggyőzni egy álláspont igazáról, és elérni, hogy egy bizonyos törvényjavaslat mellett vagy ellen szavazzanak. Gyakran zajlik közvetlen kommunikáció a képviselővel, a beosztottjaival vagy a tanácsadóival. Ahogy az adminisztratív lobbi esetében, itt is szükség van arra, hogy a választott képviselő vagy legalább egy neki dolgozó befolyásos beosztott nyitott legyen a találkozásra. Fontos megismernünk az irányvonalakat bevallottan meghatározó tényezőket, amik nem mindig azonosak a valódi tényezőkkel, ez segíthet kialakítani a megfelelő stratégiát. Általánosságban szólva ezek a taktikák sokkal kevésbé szólnak a részletekről, mint a tisztviselőknél folytatott kampányolás, akik elméletileg sokkal nagyobb mélységben ismerik az adott szakterületet. Nagy szükség van ilyenkor arra, hogy a leglényegesebb pontokat képesek legyünk tömören előadni, különös tekintettel az érintett törvénytervezet hasznos következményeire vagy negatív hatásaira – ez a képesség gyakorlással fejlesztendő.

Szakértői véleményalkotás

Az előző két módszerrel szemben a szakértői véleményalkotás nyilvánosabb keretek között zajlik, mert bizottsági üléseken vagy a törvényalkotói testület egyéb ülésein kell szakértőként tanúskodni vagy tanácsot adni. Még ha az ülés nem is nyitott a nyilvánosság számára, az érdekképviseleti személynek sok kulcspozícióban dolgozó szakpolitikus előtt van lehetősége megjelenni egyszerre. Egyes esetekben a szakvélemény adása nem egy bizottság előtt zajlik, hanem írásban történik, ha a törvényhozói testület vagy egy közszolgálati egység erre felkérést ad. Természetesen mindehhez szükséges, hogy a kormány hajlandó legyen ilyen szakvéleményt kérni, azaz, hogy szakértőnek tekintsenek minket egy adott kérdésben, és számítson a véleményünk. Fontos tehát, hogy egy hivatalos pozícióban lévő személyt meggyőzzünk arról, hogy érdemes minket bevonni a tanácskozásba. Szakértelmünk bizonyítására több lehetőségünk is van, például a fent leírt közvetlen érdekképviseleti tevékenységgel, vagy a kutató – adatmegosztó tevékenységeken keresztül. Általánosságban elmondható, hogy hasznos lehet a nyilvánosság előtt egy szakértői imázs kialakítása, bár ez függ az adott politikai környezettől is. Lehetséges például, hogy a választott képviselők nem akarják túlságosan felhívni a figyelmet a törvényalkotási folyamatra, és megpróbálják megakadályozni, hogy mi is hozzászóljunk az ügyhöz.

Koalícióépítés

Koalícióépítés során a cél felépíteni, fenntartani és bővíteni az olyan szervezeteket, vagy a szervezetek közötti hálózatokat, amelyek a szakpolitikai változások elérése érdekében érdekképviseleti tevékenységet vagy lobbitevékenységet végeznek. Egy jól szervezett szövetség hatékonyabban képes végezni az itt leírt érdekképviseleti tevékenységeket, például tájékoztatni a szakértőket, lobbizni a törvényalkotóknál, vagy oktatni/mozgósítani a civileket. Koalícióépítés során kapcsolatba kell lépnünk a hasonló álláspontot képviselő szervezetekkel, és meg kell győznünk őket az együttműködés szükségességéről. Az együttműködés során például a szervezetek végezhetik ugyanazt a tevékenységet ugyanabban az időben (például mozgósítanak egy demonstrációra), így megsokszorozva annak hatását. Szükség lehet a szervezetek közötti munkamegosztásra is, így a két szervezet munkája egymást kiegészíti (és nem végzik el feleslegesen kétszer ugyanazt a munkát), és kiaknázhatók mindkét szervezet erősségei. Természetesen a koalícióépítés nem mindig könnyű és néha nem is kivitelezhető, hiszen a bizalomra kell épülnie két olyan szervezet között, akik más esetekben, mint versenytársak léphetnek fel (például a finanszírozási forrásokért való versenyben).

Hivatalos politikai részvétel

Ezek a taktikák magukban foglalnak egy sor tevékenységi kört, amelyek az egyszerű meggyőzéstől a szakpolitikusokkal való nyílt konfrontációig terjedhetnek. A legszélsőségesebb esetben akár politikai tisztségért is elindulhatunk a választásokon, a kampányt az általunk képviselt ügy köré építve. Valószerűbb azonban bizonyos jelölteket vagy pártokat támogatni például aktív vagy passzív kampány útján – arra biztatni az embereket, hogy szavazzanak, vagy ne szavazzanak egy bizonyos jelöltre vagy pártra. Fontos tudnunk, hogy bizonyos non-profit szervezetek vagy civil szervezetek számára egyenes tilos a politikai vagy választási folyamatokban való közvetlen részvétel. Azonban ezek mellett a tiltások mellett is lehetséges bizonyos választási aktivitást végezni. Például tájékoztathatjuk a közvéleményt a választáson induló jelöltek számunkra fontos ügyekben képviselt álláspontjáról, anélkül, hogy megmondanánk a választóknak, szerintünk kit kéne támogatniuk. Szervezhetünk választói vagy jogalkotói fórumokat illetve vitákat is, melyeket a közösségi médián vagy nyilvános eseményeken vagy keresztül bonyolítunk, ahova például meghívjuk a jelölteket, hogy megvitassuk a megújuló energiaforrások ügyét. Egy másik „politika-mentes" módszer a számunkra fontos ügyek iránt fogékony vagy azokat támogató lakossági csoportokra irányuló választói regisztráció és tájékoztatás. A dolog titka itt a választók szavazásra való buzdítása anélkül, hogy megmondanánk nekik, kire szavazzanak. A hivatalos politikai részvétel rendkívül hatásos eszköz lehet –

hiszen direktben gyakorolhatunk nyomást a jogalkotókra. Fontos azonban szem előtt tartanunk, hogy ezeknek a taktikáknak a használatát alaposan át kell gondolnunk, mert nagyon kockázatosak, főleg bizonyos közép-kelet-európai politikai rendszerekben, ahol a kormány erősebben lép fel az NGO-kal szemben és próbálja gyengíteni a befolyásukat.

Érdekképviseleti tevékenység a médiában

Ahogy korábban is írtuk, a közvélemény támogatásának megnyerése rendkívül fontos lépés lehet a szakpolitikusok meggyőzéséért folytatott érdekképviseleti tevékenységben. A médiaeszközök például lehetnek sajtóközlemények egy bizonyos eseményről vagy szakpolitikai vitáról, tarthatunk médianyilvános eseményeket is, hogy megjelenjen a téma a nyilvánosság előtt, vagy írhatunk levelet az újságok szerkesztőinek vagy egyéb véleménycikkeket. Rendkívül hasznos lehet jó kapcsolatot kiépíteni szerkesztőkkel és újságírókkal, és ha lehetséges, napilapokban, magazinokban, rádióban vagy tévében megjelenő interjúkban képviselni az álláspontunkat, a politikai szinttől vagy a médiakörnyezettől függően. Ezekről a módszerekről bővebben is olvashatnak a 3. fejezetben.

Érdekképviseleti tevékenység a közösségi médiában

Napjainkban a közösségi médiában folytatott érdekképviseleti munka rendkívül fontossá vált, és néhány esetben még jelentékenyebb is lehet, mint a tömegmédiában való megjelenés, mert gyakrabban és gyorsabban tudjuk átadni az üzenetet, amit akarunk. Nem szabad azonban alábecsülni a hatékony közösségi médiás megjelenés érdekében végzendő munka mennyiségét, hiszen az állandó online jelenléthez rendszeres blogbejegyzésekre, Facebook posztokra, tweetekre, és online fórumos hozzászólásokra van szükség. Mindenképpen állandó jelenlét kell ahhoz, hogy a célcsoportunk rendszeresen a mi oldalainkról tájékozódjon az álláspontunkat illetően. Erről bővebben is olvashatnak a 3. fejezetben.

Közvetett lobbizás, alulról jövő kezdeményezések

E mögött az érdekképviseleti taktika mögött az az egyszerű igazság áll, hogy ha száz ember kiabál valamit, az mindig hangosabb, mint ha csak egy ember teszi. Azon túlmenően, hogy egy érdekképviselet tájékoztatja a civileket, arra is biztathatja őket, hogy fejezzék ki támogatásukat vagy ellenkezésüket bizonyos irányvonalak vagy törvénytervezetek mellett vagy ellen. Ez jelentheti azt, hogy szervezünk vagy támogatunk egy kampányt, amelyben kapcsolatba lépünk a törvényalkotókkal vagy köztisztviselőkkel, hogy kifejezzük véleményünket telefonon, levélben, emailben, vagy személyesen a nyilvános fórumokon. Ez a fajta érdekképviseleti tevékenység igen hatékony lehet a választott képviselők vagy politikai pártok befolyásolásában, akik versenyhelyzetben vannak, és jobban ki vannak téve a választói akaratnak. Ha szervezetünknek vannak önkéntesei, ők egy ideális csoport lehetnek erre a feladatra. Egyéb fontos érdekelt felek, mint például a szolgáltatásainkat igénybe vevő csoportok szintén hasznos „lobbistáinkká" válhatnak. A közösségi médiában terjedő kezdeményezések is hatékony eszközei lehetnek az emberek mozgósításának. Az érdekelt felekkel való kapcsolatfelvétellel és együttműködéssel kapcsolatban részletesebben a 4. fejezet foglakozik.

Jogi lépések

Ha egyéb módszerekkel nem sikerül célt érni, jogi útra is terelhetjük az ügyet. Indíthatunk például pert egy bizonyos kormányzati szerv ellen egy bizonyos törvény vagy szakpolitikai tervezet/stratégia miatt vagy beperelhetünk egy céget, amely szerintünk jogszerűtlen tevékenységet végez. Ilyen jogi lépések mellett, ahol kezdeményező szerepben vagyunk, adhatunk szakértői véleményt illetve bizonyítékokat is szolgáltathatunk egyéb, az állam ellen indított eljárások során. Továbbá az Európai Unió Bírósága több esetben is úgy rendelkezett, hogy az ügyben közvetlenül érintett civil szervezetek és magánszemélyek is beperelhetik a tagállamokat a nemzeti bíróságokon, ha azok nem tartják be a

kötelező érvényű EU-s környezetvédelmi irányelveket (lásd például a CJEU C-404/13 esetet). Az Európai Bíróság így fontos precedenst alkotott az olyan tagállamok elleni eljárásokra, amelyek nem tartják be az EU környezetvédelmi (vagy egyéb) előírásait, és így nem teljesítik el az EU által elvárt célokat. Ezeket a jogi eljárásokat nemzeti szinten akkor is le lehet folytatni, ha az Európai Bizottság nem kezdeményezett eljárást a tagország ellen. Természetesen a jogi eljárás megindítását alaposan át kell gondolni. Általánosságban elmondható, hogy az állam ellen folytatott eljárás esetén erősen lejt a pálya, mert az államnak a mienknél jóval jelentősebb forrásai és jogi kapacitásai vannak. Ráadásul néhány országban szigorúbb a szabályozás annak tekintetében, hogy ki lehet a „felperes", azaz hogy ki kezdeményezheti egyáltalán az eljárás megindítását egy bizonyos ügyben. Figyelembe kell vennünk azt is, hogy ha korábban már pereltük az államot, az a továbbiakban szinte lehetetlenné teszi a kevésbé konfrontálódó magatartást a kormányzattal való viszonyban. A fentiek miatt két alapvető szabályt be kell tartanunk: először is, a peres eljárás indítása csak akkor jöjjön szóba, ha már minden más lehetőséget kimerítettünk, másodszor pedig, csak akkor szabad komolyan elgondolkozni a lehetőségen, ha előtte konzultáltunk olyan jogi szakértővel, akinek van gyakorlata az ilyen ügyekben.

EGY INSPIRÁLÓ PÉLDA: *RENEWEABLE ENERGY 100%* (MEGÚJULÓ ENERGIA 100%, ÉSZTORSZÁG)

Észtország államformája parlamentáris köztársaság, a kormány feje pedig a miniszterelnök. Észtország politikai berendezkedése többpártrendszerű, vagyis több politikai párt indul az országos választásokon, és mindegyiknek van lehetősége kormányzati szervezetek vezetésére, külön-külön vagy koalícióban.

Észtországban a végrehajtó hatalom a kormány kezében van, a fő törvénykező szerv pedig az egykamarás parlament, a *Riigikogu*. 101 képviselője van, akiket négyévente választanak újra. A parlamenti jóváhagyásra bocsájtott törvényeket általában a *Riigikogu* tematikus munkacsoportjai készítik elő. A munkacsoportok ideális célpontjai a érdekképviseleti tevékenységnek, mivel minden bizottság egy-egy szakterület törvényi szabályozásán dolgozik.

Az országon belüli régiók szintjén a helyi önkormányzatok függetlenek a nemzeti kormánytól, saját törvényhozói és végrehajtói ágakkal rendelkeznek. A nemzeti és a helyi kormányzat hatáskörei egymástól élesen elválasztódnak, és a nemzeti kormány nem avatkozik be a helyi hatóságok kompetenciájába. Észtországban két fajta helyhatóság van: városi és községi (vidéki), a kettő között azonban gyakorlatban nincs nagy különbség. Jelenleg 79 helyi önkormányzatunk van, melyek közül 14 városi és 65 vidéki. A helyhatósági választások négyévente zajlanak.

2011-ben az *Estonian Renewable Energy Association* (Észt Megújuló Energiaügyi Szövetség) megfeszített munkába kezdett azért, hogy elérje Észtország 100%-os átállását a megújuló energiaforrásokra. A fő cél egy terv kidolgozása volt, amelyet bemutathatnak a szakpolitikai döntéshozóknak, és annak követésére biztassák őket. A Szövetség magja egy nyolc szakértőből álló csoport volt, akik a folyamat megfelelő pontjainál szakértők és szervezetek bevonásával határozták meg az elérendő célokat és a hozzájuk vezető út lépéseit.

A Szövetség három éven át kampányolt és lobbizott mind regionális, mind országos szinteken. A cél az volt, hogy emeljék a társadalom tudásszintjét a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatban és biztassák a szakpolitikai döntéshozókat a megfelelő lépések megtételére az olaj alapú forrásokról a megújuló energiára való átállás érdekében. Saját érdekképviseleti tevékenységüket folyamatosan monitorozták és megfelelő mutatók alapján értékelték. A szakpolitikai döntéshozókkal való találkozások mellett a csapat egyeztetett a megfelelő érdekelt felekkel, médiakampányokat indított mind újságokban, mind a közösségi média felületein, és a kérdéshez kapcsolódó megfelelő eseményeken vett részt.

Rendszeresen találkoztak a *Riigikogu* környezetvédelmi és gazdasági bizottságaival. Folyamatos lobbitevékenységet folytatnak a hatalmon lévő politikai pártoknál a terv megvalósulása érdekében, és keresik azokat a párttagokat, akik képviselik az ügyet. Találkozókon vesznek részt az észt kormánnyal és rendszeresen tartanak az energiagazdálkodásról szóló eseményeket a parlamentben, hogy napirenden tartsák a témát mind a közbeszédben, mind a politikai döntéshozók köreiben.

A legnagyobb sikerük az új energiagazdálkodási tervben *("National Development Plan of the Energy Sector until 2030"*, „Az energiaszektor 2030-ig szóló nemzeti fejlesztési terve") való aktív részvétel volt, melybe számos ajánlásuk bekerült, és ezáltal még radikálisabban célozza az olaj alapú energiaforrások visszaszorítását.

Illegális) civil akciók

A másik nyíltan támadó taktika a nyilvános akciók szervezése különböző csoportok bevonásával, ezek lehetnek tiltakozások, tüntetések, sztrájk, gyűlések, és utcai megmozdulások. Az ilyen jellegű események hatásosan mutatják be a probléma által kiváltott heves érzelmeket, haragot. Általánosságban elmondható, hogy ha nyilvános megmozdulásokat szervezünk, az minél nagyobb, annál jobb. Minél több ember hajlandó megmozdulni és kifejezni a véleményét az adott kérdésről, annál nagyobb rá az esély, hogy így befolyásolhatják a döntéshozókat. Fontos eleme a nyilvános demonstrációknak az, hogy „zavart keltenek", ugyanis, még ha van is engedélyünk egy menet vagy demonstráció megtartására, általában utcákat kell lezárni miatta és nagyobb létszámú rendőri jelenlétet igényel – azaz mindenkire hatással van, aki találkozik az eseménnyel. Azokban az esetekben, amikor az állam egyáltalán nem reagál a kérdésre, néhány aktivista polgári engedetlenségre szólítaná fel a civileket, vagy egyéb olyan megmozdulásra, amely gyakorlatilag illegális (pl. olyan esemény megszervezése, amelyre nem szereztünk előzetesen engedélyt). Kevésbé „agresszív" módja lehet a tiltakozásnak az aláírásgyűjtés, vagy egy szolgáltatás, egy termék vagy egy cég bojkottjára való felhívás. A rendet megzavaró (vagy illegális) nyilvános akciók azonban ellenkező hatást is kiválthatnak a társadalomban (például olyan emberekben, akiknek nincs határozott véleménye a kérdésben, de kényelmetlenséget okozunk nekik), vagy megtorló intézkedésekhez vezethetnek az állam részéről. Ezért hát inkább csak akkor forduljunk ezekhez a módszerekhez, ha a többi taktikával sehogyan sem sikerül elérni célunkat.

Érdekképviseleti tevékenység a fenntartható energetikáért

A megújuló energiaforrásokért végzett hatékony érdekképviseleti tevékenységhez átgondolt terv szükséges, melyet rugalmas és jól kommunikált kivitelezés kell, hogy kövessen. Mivel az érdekképviseleti tevékenységben újra és újra ugyanazokat a lépéseket tudjuk követni, fontos a rendszeres felülvizsgálat, hogy folyamatosan tudjunk javítani működésünkön.

A hatékony érdekképviseleti stratégiák öt lépésből épülnek fel (az ICCO 2010 és az UNDP 2012 alapján):

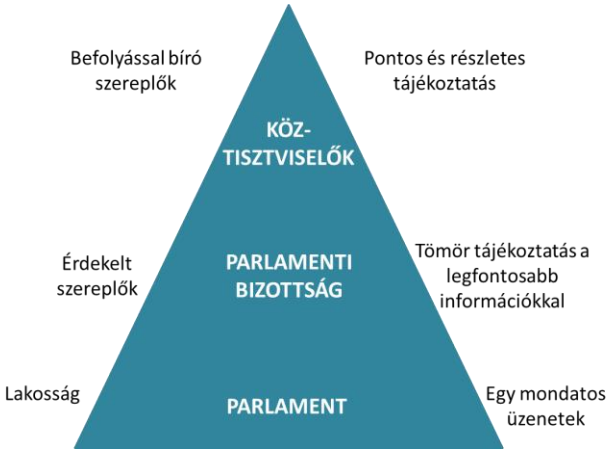
1. A környezettel való megismerkedés
2. Megvalósítható lobbizási és érdekképviseleti célok kitűzése
3. Érdekképviseleti cselekvési terv kidolgozása
4. A cselekvési terv megvalósítása
5. A siker fokmérői

1. A környezettel való megismerkedés

Elemezzük a célcsoport energiaprofilját. Gyűjtsük össze a saját erősségeinket, gyengeségeinket, lehetőségeinket és minket fenyegető veszélyeket SWOT analízissel (*strengths- weaknesses- opportunities- threats*), és találjuk meg leküzdendő negatív hatások okozóit problémafával. Alakítsuk át a problémafát célfává. Legyünk realisztikusak és praktikusak a beazonosított teendőkkel. Készítsünk pontos tervet, beleértve a technikai részleteket és a projekt anyagi vonzatát, ez ugyanis segít a következő lépések célzott megvalósításában.

2. Megvalósítható lobbizási és érdekképviseleti célok kitűzése

- Vegyük figyelembe a befolyásunk reális határait, és határozzunk meg megvalósítható, pontos célokat, amelyeket a döntéshozók befolyásolásán keresztül el tudunk érni.
- Határozzuk meg a döntéshozatali szintet, amely a szervezetünk profiljához közel áll, és válasszuk ki azokat a döntéshozókat, akiknek a kérdésben megfelelő befolyásuk és hatalmuk van. Ha szükséges, válasszunk magasabb döntéshozatali szintet. Azonosítsuk be az ügy háttérében meghúzódó érdekeket és a motivációkat. Az érdekelt felek befolyásolásáról lásd a 3. Fejezetet.



12. ábra: A kommunikációs piramis (Az ICCO 2010 alapján).

- A lobbizás vagy érdekképviseleti akció időzítése kulcsfontosságú, ezért fontos meghatározni, hogy a döntéshozatali folyamat milyen fázisban van. Nyilvánvaló, hogy a folyamat befolyásolása a legkönnyebb a kezdeti fázisban, és egyre nehezebbé válik, ahogy közeledik a végső döntéshez.
- Még a döntés megszületése után is ott van a megvalósulás fázisa, ahol még lehetséges, bár rendkívül nehéz a folyamatot befolyásolni.

3. Érdekképviseleti cselekvési terv kidolgozása

- Szükséges egy tömör, világos lobbizási vagy érdekképviseleti akcióterv kidolgozása, hogy meg tudjuk tenni a stratégiai lépéseket, és felosztani a felelősségi köröket és feladatokat a csoport tagjai között. További információért az egyes módszerekről lásd a 4. Fejezetet.
- Elsőként fel kell vázolni a lobbi céljaink hatáskörében dolgozó összes érdekelt felet. Elengedhetetlen előre tudnunk, hogy támogatni fognak minket vagy esetleg ellentámadásba lendülnek ellenünk. A semleges feleket is ismernünk kell, hiszen belőlük is válhatnak szövetségesek.
- Az összes érdekelt fél tevékenységét figyelembe kell venni, mert ezek erősíthetik, illetve gyengíthetik a lobbitevékenységünket (szövetségesek lehetnek például a megújuló energiával vagy energiahatékonysággal foglalkozó cégek) vagy ellen-lobbit indíthatnak (az ellenfelek, például a földgázkitermelők). Fontosak továbbá a semleges felek, mert őket lehet úgy befolyásolni, hogy szövetségesek legyenek belőlük. A 2. Függelékben található, az érdekelt felek bevonását segítő folyamatábra bemutatja a politikában érdekelt felek szintjét, befolyását és relevanciáját.
- Próbáljunk meg szervezeti összefogást kialakítani a szövetségeseinkkel, ez ugyanis megsokszorozhatja a kapacitásunkat és az érdekképviseleti tevékenység hatásait. Szövetségeseink továbbá visszajelzést is adhatnak az akciótervünkkel kapcsolatban és tovább is fejleszthetik azt.
- A szövetségesek szerzésének legjobb módja, ha már létező hálózatokon keresztül alakítunk ki partneri kapcsolatokat. Az 1. függelékben megtalálják a közép-kelet-európai hálózatok listáját.
- Az érdekképviseleti tevékenység pontos megtervezéséhez pontos időbeosztás, részletes terv és a költségvetési ciklusok meghatározása szükséges.
- Határozzuk meg azon kritériumokat, ami alapján kiválasztjuk a leghatékonyabb lobbi és érdekképviseleti tevékenységeket (pl.: a befolyás szintjei és kockázatok, szükséges források). További információért lásd az Érdekképviseleti tevékenység részt a 27. oldalon.
- Találjuk ki a megfelelő stratégiát (pl.: találkozók a döntéshozókkal, nyilvános események, kérvények, kerekasztalok, újságcikkek, nyilvános konzultációban való részvétel, stb.) és az üzenet átadására alkalmas felületeket. Fontos, hogy a megfelelő döntéshozók számára a megfelelő üzeneteket közvetítsük (a kommunikációs piramis segítségével, 12. ábra).

A megfelelő és sok embert megszólító kommunikáció rendkívül fontos az érdekképviseleti tevékenység során. A sajtóközlemények, interjúk, cikkek vagy a közösségi médiában való megjelenés mind segíthetnek reklámozni tevékenységünket és nyomást helyezni a döntéshozókra.

4. A cselekvési terv megvalósítása

Az érdekképviseleti tevékenység megvalósulása folyamán mindvégig rugalmasnak és jól tájékozottnak kell lennünk, így ha szükséges, tudunk változtatni a stratégián. Hasznos lehet visszajelzést kérni a szövetségeseinktől is.

Ne csupán a kulcsfontosságú tisztviselőkre összpontosítsunk, hanem foglalkozzunk az asszisztenseikkel és befolyásos beosztottjaikkal is, akik a jövőben fontos döntéshozói pozíciókba kerülhetnek.

Fel kell készülnünk bizonyos kockázatokra is, mint például negatív figyelem a média részéről (az ezzel való megküzdésről lásd a 3. fejezetet).

5. A siker fokmérői

A kimenetel, illetve hogy milyen mértékben sikerült megvalósítani a kitűzött célokat, jelzi a lobbink vagy érdekképviseleti munkánk hatékonyságát.

Az elvégzett munka hatékonyságát és az elért eredményeket egy lista alapján is ellenőrizhetjük, melynek pontjai lehetnek:

- A lobbi vagy érdekképviseleti tevékenység hatása a legfontosabb törvényi szövegezésekre, például a megújuló energiaforrásokat támogató jobb szabályozás
- Az állami támogatásokban vagy EU-s finanszírozásban megnyilvánuló pozitív hatások, például új források létrehozása a regionális alacsony szén-dioxid-kibocsátással járó kezdeményezésekre
- Új kapcsolatok a kulcspozícióban levő döntéshozókkal, például közvetlen kapcsolat a parlamenti vagy európai parlamenti képviselőkkel
- Az új partneri kapcsolatok számának és szintjének emelkedése, például tagság nyerése befolyásosabb vagy erősebben bevonódó szervezetekben vagy szövetségekben
- Pozitív pénzügyi hatás, például új bevételek szerzése egyéni vagy közösségi adományozásból

Gyakorlati tanácsok

- Hívjuk meg a helyi önkormányzatokat egy kisebb régión belül, és szervezzünk megbeszélést egy „világ-kávézón" keresztül, ahol megtalálhatjuk a közös érdekeket, melyek mentén megpróbálhatjuk befolyásolni a helyi parlamenti képviselőt.
- Mutassuk be a problémákat, melyeket az első, feltérképező gyakorlat során találtunk (lásd fent)
- Mutassuk be a legfontosabb megvalósítható célokat a régió számára, és kezdeményezzünk érdekegyeztetést.
- Mutassuk be a legfontosabb akadályokat és nyissunk vitát arról, hogy melyek azok a célok, amelyeknek a legmegvalósíthatóbbak.
- Kezdeményezzünk megbeszélést a kulcspozícióban levő döntéshozók beazonosításának érdekében.
- Dolgozzunk ki egyszerű stratégiákat a kiválasztott döntéshozók megkörnyékezésére.

Hivatkozások

ICCO. 2010. Guidelines on lobby and advocacy. http://www.e-alliance.ch/fileadmin/user_upload/docs/Advocacy_Capacity/2011/8._ICCO_Guidelines_on_Lobby_and_Advocacy_2010.pdf

UNDP. 2012. Sustainable Energy for All - A Brief Guide to Advocacy Planning. http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Environment%20and%20Energy/Sustainable%20Energy/Advocacy-Planning.pdf?download

IEA. 2017. Energy policies of IEA countries. Hungary 2017 Review. https://www.iea.org/publications/freepublications/publication/EnergyPoliciesofIEACountriesHungary2017Review.pdf

Horvath, T. 2000. Decentralization: experiments and reforms, 2000, Local government and Public Service Reform Initiative, LGI Books

Regulski, J., Drozd, J., 2015. POLAND AS A GLOBAL DEVELOPMENT PARTNER, International Bank for Reconstruction and Development World Bank Publications, Washington

3. fejezet Marketing és érdekképviselet

Ez a fejezet a marketing kommunikációs tevékenységek előnyeit, azok tervezési folyamatát mutatja be, illetve gyakorlati tanácsokat ad megtervezésükhöz és megvalósításukhoz.

A marketing kommunikáció alá tartozik mindazon tevékenységek, amelyeket egy cég vagy bármilyen más szervezet végez, hogy külső partnerekkel kommunikáljon, beleértve üzleti partnereket, döntéshozókat vagy egyéneket (fogyasztókat). Napjainkra a marketingkommunikáció eredeti jelentése megváltozott annak köszönhetően, hogy számos területet célozhat, például jogszabályt változtathat meg, a környezetvédelmi aktivitást növelhet, vagy éppen támogatást gyűjt. Ezek mind fontosak lehetnek a fenntartható energetika támogatásakor.

Kommunikációs tevékenységek tervezése

Mikor marketingkommunikációs tevékenységet tervezel, tartsd észben, hogy a sikeres kommunikáció mindig koncentrált és jól megtervezett. Ajánlatos kampányokban gondolkozni, főleg, ha még nincs marketing és/vagy kommunikációs munkatárs, aki éves kommunikációs tervet készít.

A kommunikációs tevékenységek célja, hogy olyan módon vonja be a nyilvánosságot, ahogy neked megfelel

A kampányok célcsoportja lehet akár az egyéni szint, de akár egy adott szakpolitika megváltoztatása. Amíg az ismeretterjesztés, az adománygyűjtés és a brandépítés mind az egyéni magatartás változást ösztönző tevékenységek alá tartoznak, addig a politikai változást célzó kampányok egy meghatározott jogi keretre, vagy adott szakpolitikára, vagy a döntéshozók bármely más tevékenységére koncentrálnak.

Mindkét kampány nagyon hatásos lehet, ha szerepvállalást igényelnek a nyilvánossággal. A siker kulcsa a megfelelő tervezés, akár mint külön projektként kezelve azt, így hatékonyabban követve a tervezéskor kitűzött célokat. Számos taktikát és eszközt lehet alkalmazni, de mindig ellenőrizni kell, de mindig ellenőrizni kell, hogy ezek megfelelőek-e az adott célközönségnek.

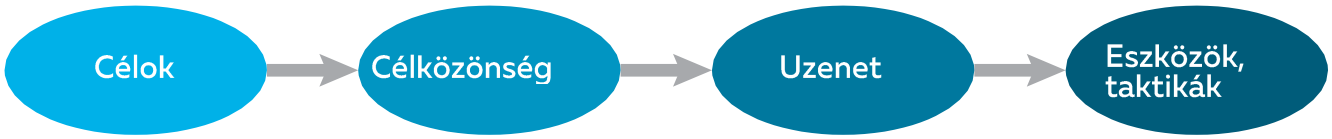
A kommunikációs tevékenységek célja, hogy bevonják a nyilvánosságot egy bizonyos cél érdekében (ismeretterjesztés, adománygyűjtés, petíció aláírása egy politikai változásért stb.) és, hogy meggyőzzék a célközönséget. Azonban maga a tartalom sosem elegendő. Ahhoz, hogy ezt elérjük, érzelmek is kellenek. Rengeteg pozitív és negatív érzelem létezik, amelyekkel rá lehet venni az embereket a cselekvésre, mint a vágy, boldogság, empátia, de még a félelem is. Továbbá néhány érzelem gátolja a cselekvést, ezért mindig felül kell vizsgálni az adott kommunikációs taktikát a nyilvánosságra kerülés előtt.

A folyamatnak az alábbi lépéseket kell tartalmaznia (13. ábra):

1. Kommunikációs célok kijelölése
2. Célközönség azonosítása
3. Üzenetek kiválasztása a célközönség számára

4. Irányvonal kijelölése - eszközök és taktikák

A sikeres kommunikációs tevékenységek menete



13. ábra A marketingkommunikációs tevékenységek logikus menete

1. Kommunikációs célok kijelölése

Ha nem kormányzati szervezetekről vagy civil társadalmi szervezetekről, kutatókról vagy más szervezetekről van szó, akik nem a tiszta nyereségorientált célokért dolgoznak, mindig felmerül a kérdés, hogy miért van szükség kommunikációra és marketingre.

Néhány tiszta cél, amit ténylegesen el tudsz érni marketinggel és kommunikációval:

- **Tudatosság növelése** - Tedd ismertté a szervezetedet vagy a céljaidat
- **Tedd megbízhatóvá a szervezetet** - növeld a hitelességedet
- **Tedd magad kívánatos partnerré** - Ha nyilvánosan megjelensz és hiteles szereplő vagy, akkor ez felkelti mások érdeklődését a veled való közös munkára
- **Tűnj erőteljesnek** - A kampányok gátakat dönthetnek le, ha okosan használod őket, politikát változtathatnak meg és befolyásolhatják a döntéshozókat

2. Célközönség(ek) meghatározása

Ha már megvannak a kommunikációs céljaid, akkor fontos megnézni, hogy mely célközönség a legmegfelelőbb ezen célok eléréséhez. Annak érdekében, hogy biztosak legyünk a közönségben és, hogy mért van rájuk szükség, tanácsos végigmenni egy megfelelő gyakorláson. Kik a döntéshozók és kik tudják befolyásolni őket?

A tervezés alatt hasznos lehet az alábbi kérdéseket végigvenni:

- Mit szeretnék, hogy mit gondoljon a célközönségem?
- Mit szeretnék, hogy mit érezzen a célközönségem?
- Mit szeretnék, hogy mit tegyen a célközönségem?
- Mik lehetnek az akadályok ennek elérésében?
- Milyen módszerekkel lehet használni, hogy ledöntsük ezeket?

Erre példát a lenti táblázatban találsz.

Célközönség	Kívánt válasz	Akadályok	Bevonás okai	Módszerek
Lakosság	Mit szeretnénk, hogy mit gondoljon/érezzen /tegyen a nyilvánosság?	Mik veszélyeztethetik ezek elérését?	A lakosság fontos lehet: • támogatásnyújtásra • adott magatartás megváltoztatására • egy döntéshozó befolyásolására • stb.	Online és offline média, közösségi média-események, weboldalak, stb.
Döntéshozók	Mit szeretnénk, hogy mit gondoljanak/érezzenek/tegyenek bizonyos döntéshozók?	Mik veszélyeztethetik ezek elérését?	A döntéshozók és a politikai döntéshozatal eredményének közvetlen befolyásolása	Közvetlen találkozók, publikációk, szakpolitikai dokumentum, stb.

A célközönség lehetnek állami szervek, önkormányzatok, adott döntéshozók, szakmai csoportok, lakosság, híres emberek, média stb.

Nagyon fontos, hogy valóban ismerd a célközönséged.

Olyan történetet kell előadni, amellyel befolyásolod és cselekvésre ösztönzöd a célközönséged (bármilyen kérdés is legyen ez). Nem elegendőek a feltételezések a szükségleteikről, az érdeklődéseikről és a médiafogyasztási szokásaikról, hanem szükséges minden lehetséges forrás felkutatása (nyilvánosan elérhető adatok a célközönségről és a médiatrendekről) és annak alapján szükséges megtervezni az egyes médiák egyvelegét (főleg, hogy a médiafogyasztási trendek akár egyik napról a másikra is megváltozhatnak.)

A célközönség kiválasztását az érdekelt felek elemzése is segítheti, amiről részletesebben a 4. fejezet fejt ki.

3. Hatékony üzenet(ek) létrehozása

A kérdés az, hogy **mi a lényeges a cél szempontjából?** Ez fontos, mert segíthet előrejelezni, hogyan reagál a célközönség egy-egy üzenetre. Fontos, hogy a kijelölt irány az, amit követni kell, és nem a kommunikációt. A „történet", aminek a célja a meggyőzés, lenyűgözőnek, halaszthatatlannak, lényegesnek és könnyen érthetőnek kell lennie.

A cselekvésre irányuló felhívásnak nagyon világos és egyszerű legyen. Lényegre törő, és nem túlgondolt. A nyilvános közönség nem képes összefüggéseket tenni az információk között, hogy érveket teremtsen maguknak. Tehát a kommunikációnak nagyon világosnak kell lenni a fent említettekkel összhangban, a kommunikáció megtervezésénél, a világos és érthető érvek kilakatásánál, és a cselekvésre buzdító akció felhívásakor.

Miután a célközönség beazonosítása megtörtént, és világos, hogy mire kellenek, már néhány kérdés megválaszolásra került, ami az üzenet megtervezéséhez vezet.

A globális pártforgásról szóló kampányra jó példa a WWF kampánya a Párizsi Egyezménnyel kapcsolatban, amelyről a 2. mellékletben lehet bővebben olvasni.

Lakosság	**GONDOL:** Az energia egy fontos ügy és a szervezet nagyon hiteles és szakmai módon foglalkozik vele. **ÉREZ:** A szervezet meg tudja oldani a világ legégetőbb problémáit. **TESZ:** Tartsd a szervezetet tájékozottnak és nyitottnak
Döntéshozók	**GONDOL:** A szervezet munkája lényeges és az eredményei felhasználhatóak a döntéshozatali folyamatokban. **ÉREZ:** Okos és hasznos dolog bevonni a szervezetet néhány folyamatba. **TESZ:** Használja és integrálja az eredményeket a döntéseikbe, valamint a helyi és regionális fejlődési tervekbe is és más politikai dokumentumokba

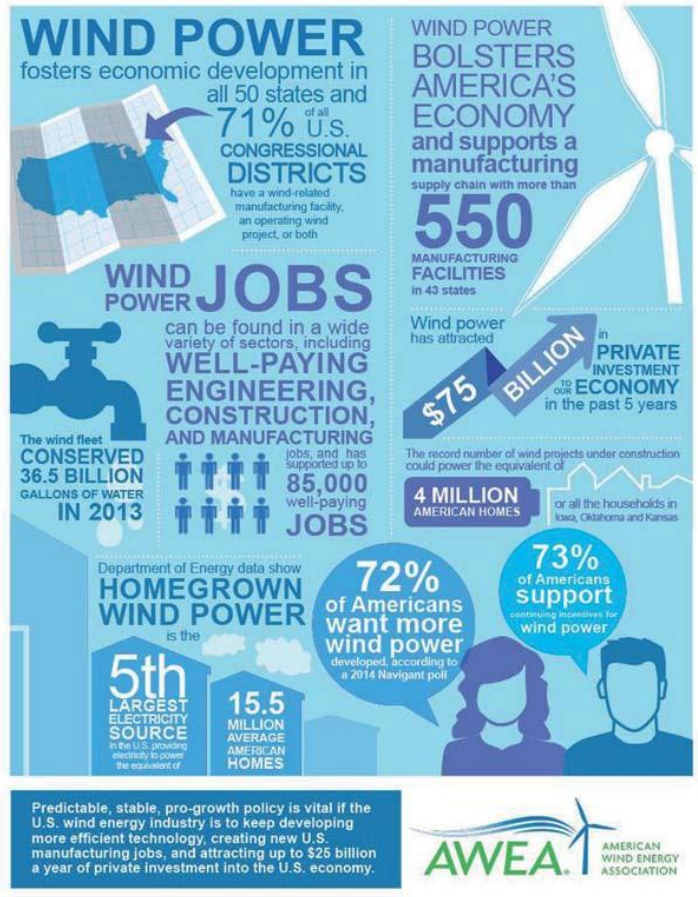
Miután ez világossá vált, kezd el gondolkozni a lehetséges üzeneteken.

4. Eszközök, taktikák

Miután a célok, a célközönség és a kommunikálni kívánt üzenet meghatározásra került, ki kell fejleszteni a kommunikációs módszereket. Ezekre úgy kell gondolni, mint taktikákra, amelyeket arra lehet felhasználni, hogy az üzenet eljusson az adott célközönséghez. A taktikák tervezése során egységes megközelítést érdemes alkalmazni. Sosem szabad csak egy taktikára támaszkodni, hanem több olyat kell azonosítani, amelyek támogatják, erősítik egymást. Az adott taktika változhat a kampány során, azonban a kijelölt célokat meg kell tartani. Tehát lehet rugalmasnak lenni, ha valami nem működik, mást kell megpróbálni.

Néhány példa az eszközökre és taktikákra, amelyek segíthetnek az elindulásban:

- Médiák egyvelege (melyek a rendelkezésre álló csatornák, a kulcsmédiák bevonása, digitális vs. offline) beleértve a **saját médiát, fizetett médiát, szerzett médiák.**
  - A **saját média** olyan csatornákat takar, amelyeket a szervezet kontrollál, mint a honlapotok vagy a hírleveletek.
  - A **fizetett média** gyakran nem releváns az alacsony költségvetésű szerveknek (gyakran NGO-k), tehát a hirdetések (online reklámok, nyomtatott, reklámok, TV reklámok stb.) általában nagy cégek kiváltsága.
  - Következésképpen általában a **megszerzett média** a legfontosabb, mivel azt lehet pénzügyi forrás nélkül megszerezni.
    Erre példák a sajtóközlemények vagy riporterek bevonása, ami jelentős médiaközvetítést eredményezhet, így ez egy elvileg erőteljes eszköz. Ezért fontos megtanulni, hogy kell írni sajtóközleményt és terjeszteni őket. (A sajtóközlemény írásáról szóló segédlet és a médiakapcsolati lista építése ebben a fejezetben található a terjedelem rész után)
- Riportok, publikációk (pártfogási riportok, más lényeges publikációk, amiket fel lehet használni, infógrafikák stb.) A riportok megfelelően alátámasztott adatokkal támogathatják a döntéshozatalt néhány esetben, így jó eszközök lehetnek a döntéshozók befolyásolására.
- Audiovizuális tartalom
- Események
- Petíciók



Az infógrafikák elsősorban a nyilvánosság számára tudnak érthetővé és vizuálisan látványossá tenni egy érvet.

Egy fontos szempont, amikor a kommunikációs módszert kifejlesszük, a „**hírnökök**" kiléte. Azok a szóvivők, akik befolyásolni tudják a célközönséget vagy hatékonyan ki tudják fejezni az üzenetet, nagyon hasznosak lehetnek. Például egy híres ember, aki az ügyed nagykövete lehet. A célközönség számára hiteles és megbízható hírnökök is segítségre lehetnek.

A taktikákkal kapcsolatban fontos a kreativitás, hogy a közönség ne unjon rá hamar a kommunikációra, és így növekedjen a hatékonyság. Akár új taktikákat is ki lehet fejleszteni, amiket ötvözni lehet a már meglévőkkel, de akár azt is meg lehet ismételni, ami egyszer már bevált.

Például kampány indításakor egy riport publikálása, amely kiemeli a tényeket és adatokat egy adott problémára, általában jól működik. Egy ilyen riport megfelelő szakmai hátteret nyújt, vittaalapot és forrást infógrafikák elkészítéséhez.

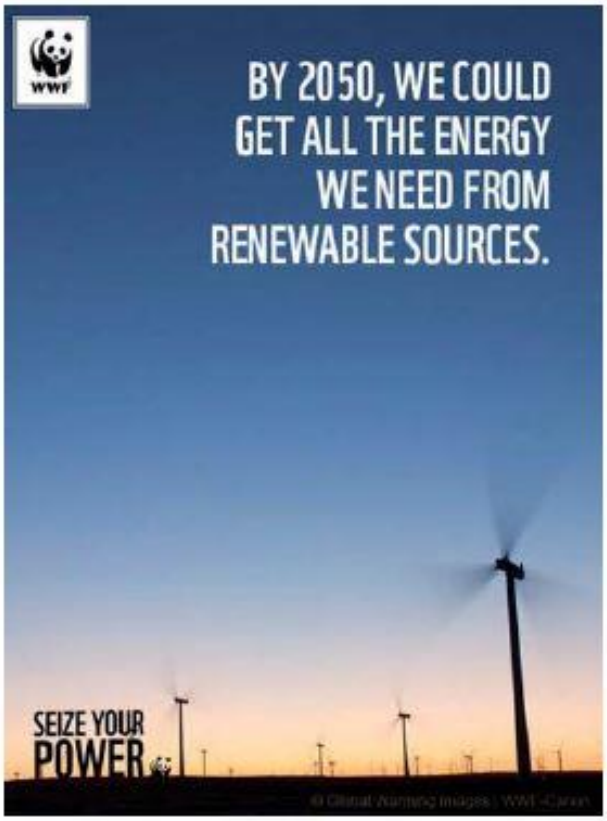
Erre egy példa a 2013 júniusban indított WWF kampány, a **Seize Your Power**. Ez a globális kampány pénzügyi intézményeket szólít meg abból a célból, hogy jelentősen növeljék a megújuló energia támogatását és hagyják abba a fosszilis energiaforrások támogatását.

Egy riportot készítettek, ami bemutatja az érveket: http://awsassets.panda.org/downloads/busting_the_myths_low_res_v3.pdf

Sok vizuális anyag készült, hogy támogassa a kampányt, ahogy a következő oldalon látható.

Közösségi médiára is került fel tartalom és egy globális petíciót indítottak a nyilvánosság bevonására. A legfőbb oldalakat meghatározták és infógrafikák segítettek ezt megértetni a nyilvánossággal.

WWF Global
WWF?
What We Do
Our Earth
You Can Help
News & Stories
DONATE
THANKS!
Ask your friends to sign the pledge and together we can make renewable energy the new normal.
Share the pledge on Facebook
Tweet to #seizeyourpower
+1 Seize Your Power
SEIZE YOUR POWER
SHARE on Facebook
TWEET
#seizeyourpower
SEIZE YOUR POWER
+1


BY 2050, WE COULD GET ALL THE ENERGY WE NEED FROM RENEWABLE SOURCES.
SEIZE YOUR POWER

PALAWAN
23%
POWER SITUATION
33.5 MW
53.7 MW
PhP17/kwh
PhP76,500
ECONOMICS
PhP 6.58/kwh
PhP10.51/kwh
PhP12/kwh up
SEIZE YOUR POWER

Tippek

A sikeres kommunikációhoz néhány kulcstippet sorolunk fel az alábbiakban, amit már megemlítettünk, de elengedhetetlenek:

- **Tanuljunk egymástól.** Nem kell új dolgokat kitalálni. Rengeteg jó példa és ötlet létezik a világon, amelyeket újra lehet használni.
- **Rugalmasság.** A célok számítanak, tehát fel kell készülni a rugalmasságra, és változtatni a kampány során ha szükséges. Nincs olyan recept, ami mindenre jó. Minden kampány egyedi, és ezért senki nem tudhatja, mi működik igazán. Az a fontos, hogy a célokban biztosak legyünk és azokért dolgozzunk a szükséges változtatásokkal együtt.
- **Legyünk egyszerűek.** Egyszerűsítsünk mindent, amit csak lehetséges! Ne várjuk el másoktól, hogy ugyanannyit tudnak a témáról, mint mi. A célközönség nem szakértő, tehát minden, amit közlünk, újdonság lesz számukra. A célközönség megtartása érdekében, meg kell bizonyosodni, hogy mindent úgy magyarázunk el, hogy ők is megértsék és fontosnak érezzék magukat.
- **Értsük meg a közönséged.** Legyünk biztosak abban, hogy ismerjük őket és a legjobb taktikákat és kommunikációs stílusokat használjuk a bevonásuk érdekében.
- **Ne féljünk kockáztatni.** A kommunikáció kezdete mindig kockázatos. Mások nem fogják megérteni, az erőfeszítések nem fizetődnek ki rögtön, vagy más szakszervezet fejezi ki az ellenvéleményét más érdekek vagy szakmai féltékenység miatt. Nem szabad megijedni: a kritika azt jelenti, hogy meghallgatnak és láthatóbbá válunk. Természetesen meg kell fontolni a lehetséges kockázatokat a tervezés során, mint például néhány szakmai kapcsolat elvesztése. De még ha a kommunikáció veszteségekkel is jár, jó tervezés sikerrel jár-
- **Realitás ellenőrzése.** Mindig kísérjük figyelemmel kívülről, hogy a tevékenység releváns a célközönségnek és a munkánk segíti a célok elérését. Sose feltételezzük másokról (a célközönséged: lakosság, döntéshozók), hogy megértik, amit csinálsz. Mindig ellenőrizni kell, hogy az erőfeszítéseket a célközönség úgy fogadta, ahogy előre el lett tervezve.

Negatív médiareakció

Amikor a nyilvánosság bevonását tervezzük, fontos, hogy felkészüljünk a negatív visszacsatolásokra. Ahogy bővíted a profilt, egyre több kritika fog érni minket. Meg kell győződni róla, hogy mindenki, akit bevontunk a kommunikációba, tudatában legyen ennek és, hogy van egy erre kijelölt ember, akit értesítenek, ha ez megtörténik és aki kész cselekedni.

Először is a legtöbbször a médián keresztül érkezik kritika vagy kényelmetlen kérdések, még ha nem is támadóak riporterektől. Ezért, egy Kérdezz- Felelek elkészítése segíthet felkészülni, mielőtt a nyilvánosság elé lépünk. Gondoljuk végig az összes kérdést, amit a média kérdezhet, még akkor is ha sose akarnánk, hogy azokat kérdezzék nyilvánosan és legyen rájuk kész válaszaink. Próbáljunk meg minél inkább direktek és konkrétak lenni. Minél átláthatóbban fogalmazzuk meg ezeket, annál jobb. Mindig válaszoljunk, sose hagyjunk egy fontos e-mailt vagy más kérést megválaszolatlanul.

Sokszor okos megoldás, ha van egy manifesztum vagy a szemléltetés egy másik formája, ami nyilvánosan elérhető a honlapodon vagy máshol, és tartalmazza az összes választ a legtöbbször feltett negatív kérdésekre.

/A WWF esetében, mindig megkapjuk azt kérdést, hogy miért dolgunk cégekkel? Válasz a manifesztoban/

Az életet védem a Földön.

Napról napra. Minden egyes dologgal, amit teszek.

Megőrzöm a világ legnagyobb erdejeit. Megvédem a folyókat és az óceánokat.

Kiállok a korallzátonyokért, az esőerdőkért, a tundrákért, a sivatagokért és a rétekért.

Közösségekkel dolgozom az Amazonasban, az Sarkvidéken, a Csendes-óceánon, Afrikában és a Mekongban.

Együtt dolgozom a Világ legnagyobb vállalataival, hogy a folyamataikat kevésbé pazarlóak és fenntarthatóbbá tegyem.

Kormányzatokat befolyásolok, hogy olyan külpolitikát alkossanak, ami felismeri és tiszteli a természet alapvető fontosságát.

Hangot adok minden állatnak, akik a Földet nevezik otthonuknak.

Az életet védem a Földön.

De mivel a WWF-el vagyok, ezt nem egyedül teszem.

Körülbelül ezer alkalmazottal. Körülbelül egymillió taggal. Több mint 100 országban.

A világ legnagyobb alapítványával dolgozom.

A világ legnagyobb vállalataival. Több mint 50 éve.

Vállalkozások. Kormányok. Közösségek. Egyének.

És egy ikonikus panda.

Együtt azon dolgozunk, hogy kielégítsük a Föld lakóinak igényeit anélkül, hogy a Föld maga kárt szenvedjen.

Együtt megvédjük az életet a bolygón.

Mert együtt minden lehetséges.

Próbáljuk meg a lehetséges negatív visszacsatolásokra és azok hatásaira gondolni felkészítve a munkatársakat is. Lehetséges partnerek/szövetségesek/támogatók előre „figyelmeztetése" a negatív kritikákkal kapcsolatban, egy átlátható és jól felépített érveléssel.

Sajtóközlemények írása és kiadása

A jelen alfejezet részei Levin (2017) munkáján alapulnak.

Előzetes szempontok

- Van olyan történet, amit publikálható?
- Van hírértéke a történetnek? (Ha nincs, de szeretnénk közölni, akkor az egy teljesen más cikk, mint a sajtóközlemény)
- Érdekelt lehet benne egy külső szereplő? (Az NGO-k sokszor tévednek és azt gondolják, hogy ami a szervezettel történt, az a társadalom számára is érdekes.)
- Ki a célközönség?
- Egy sajtóközlemény a leghatásosabb módja, hogy felhívjuk a figyelmüket?
- Mi a cél, azon kívül, hogy meghallják a hangunk? Mit szeretnénk elérni?
- Van olyan személy, aki rugalmasan rendelkezésre áll, hogy interjút adjon az elkövetkező napokban?

Az újságírók általában ezeket a történeteket keresik:

- van hírértéke
- könnyű megérteni
- érdekes
- könnyű felhasználni
- valószínűleg érdekes az emberek számára, mint ahogy az, hogy milyen hatással van egy bizonyos személyre vagy csoportra.

Ha már megvan a történet, amit elmesélünk, és kiválasztottuk, hogy egy sajtóközleményben közöljük, akkor készítsünk róla piszkozatot.

Folyamat

- Olvassunk, kutassunk, majd hagyjuk leülepedni
- Fogalmazzuk meg a fő üzenetet
- Készítsünk piszkozatot a sajtóközleményről, aztán pihentessük egy kis időre (Tekinthetjük ezt egy próbának, nem kell tökéletesnek lenni, csak egyszerűen írjuk le.)
- Olvassuk fel hangosan és korrigáljunk
- Adjuk át valakinek, hogy véleményt mondjon róla

Ha először készítünk sajtóközleményt, akkor egy ilyen folyamat sokat segíthet. Azonban nem mindig fér bele az időbe. És ahogy egyre több tapasztalatot szerzünk, már lesz saját módszer, ami kényelmes lehet számunka.

Tartalom

- Amikor a tartalmat tervezzük, koncentráljunk a célközönséged és az ő jelenlegi tudásukra az általunk említeni kívánt problémáról vagy ügyről.
- Amennyire lehetséges, legyünk konkrétak, ragaszkodjunk a tényekhez és kézzelfogható eredményeket hozz.

- Hangzatos címet adjunk a közleménynek
- Írjunk egy bevezetőt (2-3 mondat az elején), ami egy rövid betekintésként és ízelítőként funkciónál.
- Jó, ha van egy idézet a sajtóközleményben. Egy rövid, de frappáns. Normális esetben a sajtóközleményben ne legyen több két idézetnél. (Ha több kell, akkor tegyük külön a végére, hogy az újságírók választani tudjanak.) Választhatunk idézetet egy belső szakértőtől (a szervezetből) vagy egy nyilvánosan elérhető külső állításból is idézhetünk. Ha az utóbbi, akkor nevezzük meg a forrást.
- Mindenképp konkretizálni kell a sajtóközlemény tetején, hogy ez egy AZONNALI KÖZLEMÉNY vagy EMBARGÓ ALATT van egy adott napig (pl. embargó alatt 2019, július 16-ig, 00:01 CET) Az embargó hasznos lehet, amikor sok háttéranyag van és időbe telik az újságírónak, hogy felvázolja a cikket. Tehát előre biztosítjuk a tartalmat, de szeretnénk egy konkrét kiadási dátumot, vagy valamely, a közleményben szereplő forrás (videó, riport stb.) megjelenési dátuma fix, de megkönnyíthetjük az újságíró dolgát és biztosíthatjuk a tudósítást azzal, hogy korábban elküldjük nekik, de meghatározott megjelenés dátummal.
- Csatoljunk képeket és infógrafikákat a sajtóközleményhez

Általánosságban véve, próbáljuk meg biztosítani, hogy a sajtóközleményed az alábbi 4 elemet tartalmazza:

A horog. Vonjuk be az olvasót az egész sajtóközleménybe már rögtön az elején. Ez lehet maga a hír, vagy egy kapocs a hírhez. Akármi is a legérdekesebb része a sajtóközleménynek, rögtön be kell mutatni az elején. Kell, hogy legyen hírértéke vagy abba a kontextusba kell helyezni, ami már eleve fontos a hírben.

Mi a **fő üzenet** - a felhívás. Győződjünk meg arról, hogy a sajtóközlemény tiszta kilátással rendelkezik arról, hogy „kinek mit kell csinálnia" - ne legyen sok üzenet, de egy egyszerű fő üzenet legyen, koncentráljunk erre.

A keret. Annak érdekében, hogy felkeltsük az újságírók figyelmét, próbáljuk meg valamit adni, ami:

— vitatott vagy egy konfliktust emel ki,

— meglepő, rendkívüli, egyedi, de eredeti információ.

— Hangsúlyozzuk a jelentőségét - Egy olyan ügyet, ami fontos sokaknak vagy nagy horderejű, sokkal nagyobb eséllyel publikálnak.

— Használjunk regionális összehasonlításokat.

— Hozzunk létre kapcsolatot a befolyásos emberekkel, ha lehetséges (egy híresség megjelenése például pluszt jelenthez vagy garancia arra, hogy publikálják, HA az ügy maga nem elég)

A szöveg összeállítása is döntő. Legyen erős és figyelemfelkeltő szalagcím (cím, illetve adjunk egy értelmező alcímet, ha szükséges). A szalagcím ne legyen hosszú - talán csak három szó. Az alcím vagy a bevezető ideális esetben 1-2 mondatnak kell lennie. Az első mondat(ok) különösen konkrétnak és semlegesnek(!) kell lennie (mint tények, számok, adatok - ha szükséges forrásokkal együtt). Ne kezdjünk történetekkel! Habár biztosítani akarjuk az olvasót, hogy pontosan tudja, miről szól a sajtóközlemény a bevezető után, ne adjuk ki az összes információt.

A szöveget úgy kell felépíteni, mint egy hírt (nem úgy, mint egy szubjektív történetet) és, hogy a szerkesztő le tudja vágni (bekezdéseket kell alkalmazni, és győződjünk meg arról, hogy a fő üzenetet már az elején megemlítjük). Ne keverjük a fontos információt a kevésbé fontossal.

Győződjünk meg róla, hogy a sajtóközlemény válaszokat ad az alábbi egyszerű kérdésekre (lehetőleg az első bekezdés után):

- **KI** mit **CSINÁL**? Kik a kulcsjátékosok - a szervezet, valaki más is be van vonva? Kire van hatással a híred/kinek válik hasznára? Mi a hír?
- **MIKOR?** Mi az időzítése? Ennek van jelentősége?
- **HOL?** Hol történik ez/ van ennek földrajzi vetülete/a helyszín üzleti szempontból fontos?
- **HOGYAN?** Hogy történt ez?
- **MIÉRT?** Miért fontos hír ez - mit nyújt, ami különböző?

Stílus

Mindig rövid, lényegre törő mondatokat használjunk! Legyünk egyszerűek, világosak, érthetőek és kerüljük a bonyolult, szakmai nyelvezetet. Kivételes, szokatlan gondolatokat írjunk, de egyszerűen. Legyünk sajátosak, ahelyett, hogy elvontak lennénk. Mindennapi nyelvezetet használjunk - kerüljük az idegen fogalmakat és nyelvezetet. Ne használjunk elcsépelt fogalmakat, kliséket. Ne keverjük össze az üzeneteket, inkább fókuszáljunk egyre. Legyünk világosak és konzisztensek. Ne használjunk bonyolult terminusokat és passzív alakot. Kerüljük a szóismétlést - az üzenetet viszont ismételhetjük (az elején és a végén) de különböző szavakat használjunk.

Adjunk valamit a végén - hagyjuk, hogy az olvasó felhatalmazottnak érezze magát, vagy hogy többet tud, vagy megoldást tud nyújtani, stb.

Minden bekezdést pozitívan fejezzünk be (Van remény...) - ez segíti az olvasót a következő bekezdésre ugrani.

Próbáljunk meg objektív stílusban írni, ahogy egy újságíró teszi, hogy biztosak legyünk abban, hogy a média bármilyen változtatás nélkül publikálni tudja a sajtóközlemény - könnyítsük meg az újságíró feladatát.

Teszt

A következő két kérdés megválaszolása hasznos lehet, ha még nem vagyunk járatosak a sajtóközlemények írásában, vagy olyan célközönséggel van dolgunk, akiket nem ismerünk még megfelelőek

Egy kívülálló megérteni az üzenetet és a hírt olvasva lenne rálátása a dolgok egészére?

És érdekelné őket? (Miért kéne, hogy érdekelje?)

Általában az olyan témák, amiket a szervezetek le akarnak fedni, nehezen érthetőek és bonyolultak. Az egyszerűsítés fontos. Ne akarjunk mindent elmondani. A hatékony kommunikáció kulcsa, hacsak a cápauszonyt mutatjuk meg. Csak gondoljunk erre a szimbólumra. Ugyanazokat az érzelmeket váltja ki a cápauszony, mint az egész állat. Ezért a hatás ugyanaz. Próbáljuk meg néhány információt, egy zászlóvivőt, az ügy/probléma néhány adatát és érvét kiválasztani, és csak ezekre fókuszálva kommunikálni a nyilvánosság (és a média) felé. Ilyen módon fel tudjuk hívni a figyelmet és be tudjuk vonni az embereket.

Ne aggódjunk, ha elsőre nincsenek meg a megfelelő szavak, ha a szöveg nem hangzik elég fülbemászónak. Néha többször újra kell írni a sajtóközleményt, amire készen állnak a publikálásra.

Terjedelem

Próbáljunk meg két hosszú változatban leírni az híranyagot, egyet a hírügynökségeknek és a másikat a többi médiának. A hírügynökségeknek nem lehet hosszabb, mint 1500 karakter. A többi média esetében az a legjobb, ha nem haladja túl a 3000 karaktert és a négy bekezdés per oldalt.

Plusz információ

Ne aggódj, ha nem tudsz mindent elmondani egy sajtóközleményben. Nyugodtan készíts plusz háttéranyagot a szerkesztőknek, hogy segítsél nekik összetenni az egész történetet. Nyújts nekik háttérinformációt a főszöveged alatt vagy a kapcsolattartási adatot

Szerkezet

— A sajtóközleményt fejléccel ellátott papírra írjuk.

— A bekezdések között dupla sorközt használjunk.

— A fejlécbe helyezzük el a szervezeted logóját és a partnerszervezetek logóját és/vagy az adományozókat, akik résztvettek a projektben.

— A közlemény végén az alábbi jelet helyezzük el:

--vége--

— Az oldal alján legyen ott a kapcsolattartó neve az esetleges sajtókérdések miatt a fenti jel alatt: Kapcsolat

— Legyen legalább kettő kis formátumú kép a cikkhez és jelöljük meg a képek forrását (fotós neve és/vagy tulajdonos)

— Legyen egy rövid bekezdés a szervezetről és egy link a weboldalhoz a sajtóközlemény végén

A hatékony sajtóközlemény írásáról az alábbi honlapon található részletes segédanyag: http://www.marketingdo- nut.co.uk/marketing/pr/writing-a-press-release/a-complete-guide-to-writing-an-effective-press-release

Média kapcsolati lista készítése

A sajtóközlemény-írás egy lépés a megszerzett médiaközvetítés felé. A másik fontos lépés ezt terjeszteni. Ehhez ajánlott egy média kapcsolati lista készítése és a médiakapcsolat fenntartása.

Formátum

Média kapcsolati lista legjobb formátuma egy táblázat. Próbáljuk meg kategorizálni a médiatípusokat, ami a leginkább alkalmas számunka, annak érdekében, hogy gyorsan és könnyen közölni tudjuk az üzeneteinket. Az alábbi kérdéseket vegyük sorra, mielőtt kiválasztod a megfelelő kategorizálást:

- Különböző témákban fogunk sajtóközleményt kiadni?
- Meg tudunk határozni kulcskategóriákat, amelyek a leginkább témájukként szolgálnak a híreinknek (pl.: üzlet, pénzügy, orvostudomány, környezetvédelem, halászat, művészet stb.)?
- Mekkora az a régió, amire fókuszálunk? Kicsi vagy nagy piacot célzunk meg? Pl.: egy olyat, aminek sok médiaorgánuma van, vagy egy olyat, aminek csak néhány?
- Melyik szintet célozzuk meg? Helyi, regionális vagy országos média? Közülük csak egyet?
- Szükség van-e egy nemzetközi média kapcsolati listára is? Ha igen, konkretizáljuk kulcsrégiókat.

Ezek fognak segíteni, hogy a legmegfelelőbb formátumú sajtókapcsolati táblázatot hozzuk létre. Amikor egy nagy piaccal van dolgunk, akkor az egyik megközelítés az, ha különböző munkalapokat hozunk létre a különböző médiatípusokhoz. Ez azt jelenti, hogy külön lap lesz a

- rádiónak;
- televíziónak;
- online médiának;
- nyomtatott médiának.

Amikor kutatást végzünk, érdemes a keresést felülről lefelé végezni - a legkedveltebb és a legszélesebb körben hallgatott állomásoktól azokig, amik kisebb és speciálisabb hallgatóknak szól - ami hasznos lehet, ha egy bizonyos hallgatóságot szeretnénk elérni.

Ezeken belül az alábbiak szerint tudjuk megkülönböztetni a médiatípusokat:

Rádió

- országos adók
- főváros helyi adói
- regionális fővárosok helyi adói

Televízió

- Általános nemzeti televízió csatornák
- Általános kereskedelmi televízió csatornák
- Tematikus televízió csatornák

— Regionális általános televízió csatornák

Online média

— Nemzeti napi hírszolgáltató média
— Regionális napi hírszolgáltató média
— Nyomtatott médiák online oldalai
— Tematikus online média
— Tematikus blogok
— További online médiatípusok, amik hasznosak lehetnek (pl.: egyetemi sajtó, befolyásos üzleti vagy más hírlevelek stb.)

Amikor összeállítjuk a kulcsmédiumok online médiák listáját, használjuk ugyanazt a fentről lefelé módszert, a legkedveltebbtől a legspeciálisabb tematikus médiumokig.

Nyomtatott média

— napilapok
— heti újságok
— havi magazinok

Ezeken a széles kategóriákon belül témák szerinti alkategóriákat is célszerű csinálni a kulcstémájú médiumoknak, mint a:

— napi hírújságok
— üzleti
— életmód
— program
— stb.

Az összes fontos kategóriát célszerű listázni, ami segítheti a hatékony üzenet-közvetítést.

Amint készen van a médialista, el lehet kezdeni a médiakapcsolatok gyűjtését.

Források, ahonnan kapcsolatokat gyűjthetünk:

- nyomtatott média;
- nagy médiacsoportok;
- szerkesztőség, rovatvezetők;
- az újságírók e-mail és Twitter elérhetőségei a cikkek tetején.

Ezek többé-kevésbé ellátnak minket az alap és nyilvánosan elérhető média-elérhetőségekkel. Például használhatjuk az alábbi táblázatot az elérhetőségek rendszerezésére:

	Média neve	Műsor	Téma	Teljes név	Pozíció	E-mail	Telefon	Twitter	URL	Munkahelyi cím
1.										
2.										

Adjunk hozzá egy másik oszlopot is a „plusz információnak" - itt tudjuk konkretizálni az alábbiakat:

— Szerkesztési órák (hasznos, ha valamit egy bizonyos nyomtatott napilapban vagy médiában akarunk publikálni és így tudjuk, hogy mikor dolgoznak, pl. reggel/délután/éjszaka vagy műszakokban.)

— Cikk határideje - amikorra le kell adni az anyagokat a publikálás előtt.

— Bármi más információ, ami hasznos lehet a hatékonyabb kommunikációhoz az adott újságírókkal.

Nyers e-mail adatbázis készítése

Amint teljes a kapcsolati lista, használjuk a sajtóközlemények küldésére. Hogy a leghatékonyabban módon dolgozzunk sok kapcsolattal, készítenünk kell egy nyers e-mail adatbázist egy külön munkalapon az Excelben.

- Az igényeid szerint nevezd el őket

Példa: összes média kapcsolatok, fontos napilap kapcsolatok, tematikus kapcsolatok, összes programajánló, zöld/környezetvédelmi média, kulturális média stb.

Ezek közül számos így a „Média Kapcsolati" excelben lesz azért, hogy egyszerűen elérjük őket és az összes kapcsolatot egyszerre tudjuk használni.

Frissítsük a média listát

Rendszeresen frissítsük a média kapcsolati listánkat. Ez egy fontos és folyamatos munka, amit valószínűleg rendszeres meg kell tennünk a szerkesztőségi változások miatt. Az újságírók egyik médiumtól mennek a másikig, csatornák megszűnnek és újak alakulnak stb. Követnünk kell az összes változást az iparban, hogy naprakészek maradjunk.

A frissítéseket vezessük át a nagy média listába, valamint a nyers e-mail kapcsolati listába, amit vezetünk!

Hogy lesz egy Névből Kapcsolat?

- Határozzuk meg a kulcsmédia-csatornákat a kulcsüzeneteink és a kulcsközönségeink alapján!
- Próbáljunk meg személyes kapcsolatot építeni a kulcsújságírókkal!
- Ne tolakodjunk, de maradjunk kedvesek, legyünk segítőkészek és együttműködőek!
- Tegyük meg azt a pluszt számukra, annak érdekében, hogy úgy hozzák le a történetünket, ahogy mi akarjuk.
- Hagyjuk meg a szakmai teret az újságíróknak; más szóval tiszteljük a döntésüket, amikor nem hozzák le a történetünket.
- Próbáljunk meg visszacsatolást kérni: jó történet volt? Ha gyenge, hogyan tudjuk jobbá tenni legközelebb? Ez a történet tényleg ennek a médiumnak szól? Ha nem, van-e olyan része, ami jobban érdekelné őket? stb.
- Ne felejtsük el - az újságíró a partnerünk a történet közlésében!
- Próbáljuk meg hosszútávú kapcsolatokat kiépíteni a médiával: megállapodás a híreink közlésére, biztosítsuk nekik egy szakértő rovatvezetőt a szervezetünktől vagy más megállapodást is köthetünk, amik biztosítják a kölcsönösen előnyös együttműködést.

Használjuk a közösségi médiát

- Adjuk hozzá az újságírók Twitter elérhetőségét a kapcsolati listánkhoz!
- A Twitter mellett használjuk az országunkban leginkább használt közösségi média felületet!
- Kutassunk a meghatározott kulcsújságok médiajelenlétét azért, hogy nyomon követhessük a viselkedésüket, az olvasók válaszait, és a kommunikáció kulcsterületeit, mielőtt megkeressük őket.

Hogyan használjuk a média kapcsolati listánkat

- Készítsünk válogatott e-mail listát!
- Küldjük el az anyagainkat ezekre a listákra!
- Ne küldjük el az üzeneteket mindenkinek egyszerre (például a politikai újságírók örülnek, ha nem kapják meg az összes hírt a csodálatos körömlakk legutóbbi piacra dobásáról).

A sajtóközleményt csatolmányként küldjük számos embernek, de mindig „Bcc"-ként küldjük nekik (titkos másolat), hogy ne lássák egymást. Ez azt jelenti, hogy egy valakit teszünk be elsődleges címzettnek – ami akár lehet saját magunk is (XY üzenetet küld XY-nak, a többiek BCC-ben vannak).

Ha meghívókat küldünk egy bizonyos eseményre és/vagy az üzenet egy személyes interjúra szóló meghívást tartalmaz, vagy ha ez valamilyen okból kifolyólag nagyon fontos számunkra, hogy egy műsorban vagy a médiában megjelenjen, telefonon is vegyük fel a kapcsolatot az újságíróval. Udvariasan kérjünk tőle visszajelzést, hogy el tudják-e biztosítani a megjelenést, vagy szüksége van-e további anyagra.

Az európai országok média trendjeit és kínálatát az alábbi honlapon lehet megnézni: http://ejc.net/media_landscapes/

Kommunikációs tevékenységek tervezése

Amikor kommunikációs tevékenységet tervezünk, fontos, hogy stratégiai szempontból gondolkozzunk és alaposan tervezzünk. Mindig legyen világos, miért kommunikálunk. Ha tisztázzuk a kommunikáció céljait és a célkitűzéseit, akkor az segíteni fog az úton maradni és elkerülni a fölösleges erőfeszítéseket.

A cél leírja az általános szándékot és nem kell, hogy konkrét legyen, ahhoz, hogy mérhető legyen. Ez a kommunikáció vagy a kampány felsőbb szintű célja.

A célkitűzéseknek SMART-nak (okos) kell lennie (S= konkrét (sepcific); M=számszerűsíthető (measurable); A=elérhető (achievable); R= fontos (relevant); T=időhöz kötött (time-bound)).

S-Konkrét – Győződjünk meg arról, hogy a célkitűzés konkretizálja, hogy mit kell megtenni egy időkereten belül, hogy kész legyen.

M-számszerűsíthető - hogyan fogjuk számszerűsíteni a sikert? Próbáljunk meg számszerű vagy leíró méréseket belevenni.

A- elérhető - A célkitűzés vagy igény elérhető és reális a meglévő és elérhető források, időkeret, befolyás és munkakörnyezet mellett?

R - fontos - Milyen eredményeket akarunk elérni? Ez hozzájárul ahhoz a változáshoz, amit el akarunk érni és az végső kampánycélhoz?

T - időhöz kötött - Mikorra kell megvalósítani ezt a célkitűzést?

CÉL	
CÉL1	
CÉL2	
CÉL3	

Miután megterveztük a célt és a célkitűzéseket, szükségünk van a célközönségünk meghatározására. Kiindulópontként végezhetünk egy előelemzést, hogy meghatározzuk a kulcscélokat, amiket befolyásolnunk kell, hogy elérjük a kitűzött változást.

Nagy befolyás			
Közepes befolyás			
Kis befolyás			
	Blokkoló Valószínűleg gátolja a változásokat	Swinger Meggyőzhető	Bajnok Hajlandó aktívan támogatni

Amint meghatároztuk a célokat, ki kell gondolnunk az üzeneteket és úgy hozzájuk igazítani, hogy releváns legyen.

Miután kialakítottuk az üzeneteket, egy jó gyakorlat, ha teszteljük a célközönségünk egy mintájával (pl.: fókuszcsoport), hogy visszajelzést kapjunk.

Az üzenet kialakításánál ne felejtsünk el **direktnek és egyszerűnek** lenni. Induljunk el onnan, ahol a közönség is van, ne feltételezzük róluk, hogy bármit is tudnak az ügyről. Világítsuk rá a közönséget a létező problémáira, hogy segítsünk nekik személyessé tenni az ügyet - nem az, amit mi akarunk nekik

elmondani, hanem amit ők meghallanak.

Vázoljuk fel a kulcsüzeneteidet a célközönségnek:

Cél	Kulcsüzenet	Felhívás

Sok módja van a célközönségünk befolyásolására. El kell döntetnünk, hogy melyik taktika éri el a legnagyobb befolyást a célokon és melyik lesz a legsikeresebb a közönség elérésében.

Mindig rugalmasnak kell lennünk a taktikákkal és a tevékenységekkel. Ha az egyik nem működik, megpróbálhatunk egy másikat. Jobb több taktikát megtervezni majd kipróbálni őket. Amíg biztosak vagyunk a céljainkban és a célközönségben, addig minden más változhat és módosítható, hogy sikert érjünk el.

Kommunikáció sikerességének felmérése

A számszerűsítés néha kihívásokkal jár, amikor a marketingkommunikációról van szó. A legkönnyebb módja az erőfeszítéseink sikerességének méréséhez, ha teljesítménymutatókat állítunk fel, mint a médiaszereplések, holnaplátogatók, eseményeken a résztvevők száma, stb. Ezek a mennyiségi teljesítménymutatók jó eszközök lehetnek a tevékenységek eredményeinek tükrözésére. Azonban néha a fő célt nem érjük el, holott a teljesítménymutatók céljait elértük. Ha ez az eset áll fent, akkor javasolt a minőségi mutatókra fókuszálni. Például a partnerek és az értékük, válasszunk top médiacsatornákat a célközönség szerint és csak ezekben mérjük a megjelenéseket, stb.

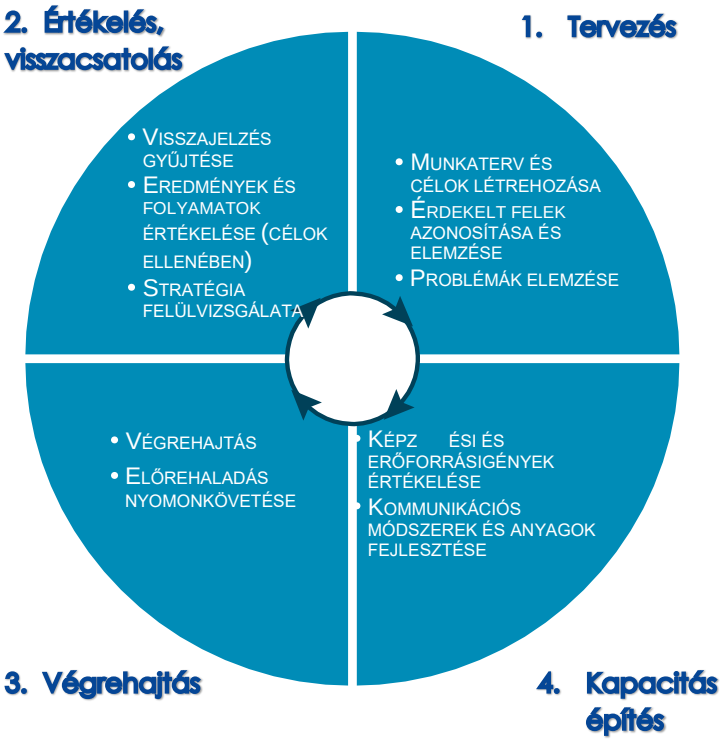
Hivatkozások

Levin, D. 2017. Marketing Donút portál, Accessibe AT https://www.marketingdonut.co.uk/marketing-strategy

4. fejezet Részvételi folyamatok

Általános vezérlőelv ebben a kézikönyvben, hogy a szervezetek úgy növelhetik képességüket a céljaik elérésére, ha az érdekelt feleket a megfelelő módon vonják be. Érdekelt fél az a személy vagy szervezet, akire vagy amire egy kezdeményezés hatással van, vagy aki és ami arra hatással lehet. Ebben a kontextusban bevonás minden olyan interakció, amelyben az érdekelt fél részt vesz. Az érdekelt felek jobb megértése (és a bevonásuk) segíthet:

- Felépíteni és demonstrálni egy kezdeményezés támogatását, például az érdekelt felek mozgósítása egy akció céljából.
- Létrehozni a célközönséghez legjobban illő kommunikációs üzeneteket (azok számára is, akik szabályozási vagy forrásgyűjtési célú kampányt folytatnak).
- E lőre jelezni, hogy a célközönség hogyan fog reagálni a kommunikációs üzenetekre.
- Növelni a közösségünkben az energetikai tervezési folyamatokban való részvételt (a későbbiekben ezt részletesen kifejtjük ebben a fejezetben).
- Jobban megérteni a versenytársakat, kritikusokat, ellenfeleket és előre jelezni, hogy miként fognak reagálni a lépéseinkre.
- Azonosítani a potenciális partnereket a támogatói, kommunikációs és forrásgyűjtő tevékenységekben.



14. ábra Érdekelt fél bevonási folyamatának modellje

Ezért nem meglepő, hogy az érdekelt felek megfelelő szintű bevonása kiemelkedően fontos számos támogatási, kommunikációs és forrásgyűjtő kezdeményezés sikeréhez. A sikeres kezdeményezésekről készített tanulmányok szerint sok esetben az érdekképviselők jó gyakorlatokat folytatnak az érdekelt felek bevonására, még akkor is, ha azokat nem így címkézik fel (Coe és Kingham, 2007). Ez a fejezet bemutatja ezeket a gyakorlatokat, egyszerű eszközöket biztosít ezek végrehajtására, valamint módot ad az érdekelt felek bevonása érdekében tett lépéseinek értékelésére. A fenntartható energia kérdéseivel kapcsolatos és a KK-Európa kontextusában végzett munka során felmerülő sajátos megfontolások is szóba kerülnek.

Az érdekelt felek bevonására többféle általános megközelítést javasolnak (lásd 6. fejezet). Mi a 14. ábrán látható egyszerű módszert javasoljuk.

Érdekelt fél megközelítésének terve és módja

Bár ez egyértelműnek tűnhet, fontos kezdeti lépés, hogy egyértelműen azonosítsuk azokat az okokat, amelyek miatt az érdekelt felek bevonását tervezzük. A kezdeményezéshez kapcsolódó minden döntéshozatalnak ezen okok és célok mentén kell megtörténnie, például, hogy melyik érdekelt felet rangsoroljuk bevonásra. A célok egyértelmű ismerete különösen lényeges, ha több egyénnel vagy szervezettel működünk együtt. A célokkal kapcsolatos félreértések ellentétes vagy kontraproduktív tevékenységekhez vezethetnek a szervezetünk részéről.

A **célokat megfogalmazó nyilatkozat** létrehozása egy mód arra, hogy biztosítsuk az egyetértést - ez egy vagy két egyszerű mondat, amely egyértelműen jelzi, hogy a szervezetünk mit szeretne elérni a részvételi folyamat során. Alább látható három példa:

- Fenntartható energetikai cselekvési terv létrehozása Bukarest városa részére.
- A közlekedési szektor energiafogyasztásának csökkentése a sziléziai régióban (Lengyelország).
- A szlovén nemzeti kormány politikájának megváltoztatása az épületek felújítására vonatkozó energetikai szabványokra vonatkozóan.

Mindegyik egyszerű és egyértelmű, megjelöli a bevonási tevékenység célját. Ezek a példák azt is megjelölik, hogy a kezdeményezés a társadalmi és természeti rendszer melyik sajátos vonatkozását veszi célba (például, mindhárom példa megjelöli a célzott földrajzi szintet, az elsőben a települést, a másodikban a régiót, a harmadikban az országot). Ezek a nyilatkozatok azt is megjelölik, hogy a gazdaság/társadalom melyik szektora kerül fókuszba (az elsőben a város, a másodikban a közlekedési szektor, a harmadikban az építési és beruházási szektorok). Ezen három információ alapján (a célkitűzés, a célzott szektor(ok), a földrajzi keretek) lehet elkezdeni azon egyének, csoportok és szervezetek azonosítását, akik releváns módon érintettek lehetnek.

A fenntartható energiát támogató kezdeményezésekbe való bevonási folyamat megkezdése előtt számos fontos kérdést kell megválaszolni a célzott érdekeltekkel kapcsolatban. Ezek a következők lehetnek:

Melyik szektort képviseli az érdekelt fél és az energetikai értékláncban hová tartozik?

A fent leírtaknak megfelelően, fontos megérteni az(ok)at a szektor(ok)at, ahol az érdekelt fél található, hogy a megfelelő csoportokat célozzuk meg a kezdeményezésbe való bevonáshoz. Nagy általánosságban, ez a kormány tagjait, a közhasznú/civil szervezeteket és a médiát tartalmazza. A fókusztól függően a tudományos/akadémiai közösség bevonása is segítség lehet. A profitorientált szektor szereplőinek bevonása a megoldandó kérdéstől függően releváns lehet, ilyen például a lakhatás, a közlekedés vagy a pénzügyi szektor. Sok kezdeményezés során értékesek lehetnek a teljes energetikai értéklánc mentén megtalálható érdekelt felek, például azok, akik az energia előállításában, az energia továbbításában, disztribúciójában, értékesítésében és szolgáltatásában részt vesznek, valamint a végfelhasználók is.

Nagyobb az esélye a sikerre azoknak a támogatási kezdeményezéseknek, amelyek az érdekelt feleket a társadalom egészéből vonják be.

Támogatja az érdekelt fél a kezdeményezésünket?

A támogató érdekelt felek potenciális szövetségesek lehetnek, és érdemes bevonni őket. Ezzel ellentétben a minket nem támogató érdekelt felek ellenállást fejthetnek ki, vagy ami még rosszabb, a kezdeményezés ellen dolgozhatnak. Ez a kérdés a közszféra/kormányzati szektor érdekelt felei esetén a legfontosabb. Ennek oka, hogy a bevonásra használt módszerek minden érdekelt fél esetén eltérnek, attól függően, hogy a támogatási kezdeményezés fentről lefelé (támogató és részvételre hajlandó kormányzat) vagy lentről felfelé irányul (a kormányzat ellene van vagy semleges és meg kell győzni).

Az érdekelt fél mennyire érdekelt a kezdeményezésünkben?

Az, hogy egy érdekelt fél az ügyünk iránt érdeklődik-e (vagy támogatja/ellenzi azt), részben azon a tényezőn múlik, hogy percepciójuk szerint az adott folyamat érinti-e őket. Azok az érdekelt felek fognak nagyobb valószínűséggel részt venni a kezdeményezésben, akik érdeklődnek iránta. **Nem szabad elfelejteni, hogy ebben a tekintetben a percepció és a valóság nem mindig felel meg egymásnak.** Más szóval, lehet, hogy egy érdekelt felet nagyban befolyásol egy javasolt változtatás, de azt még nem ismeri fel. Az ilyen érdekelt felek gyakran „lekésik a bulit", mivel érdekeiket csak azt követően ismerik fel, hogy a folyamat már elkezdődött (vagy már be is fejeződött). Ilyen esetekben fontos, hogy megpróbáljuk ezt az összefüggést egyértelművé tenni az érdekelt fél számára.

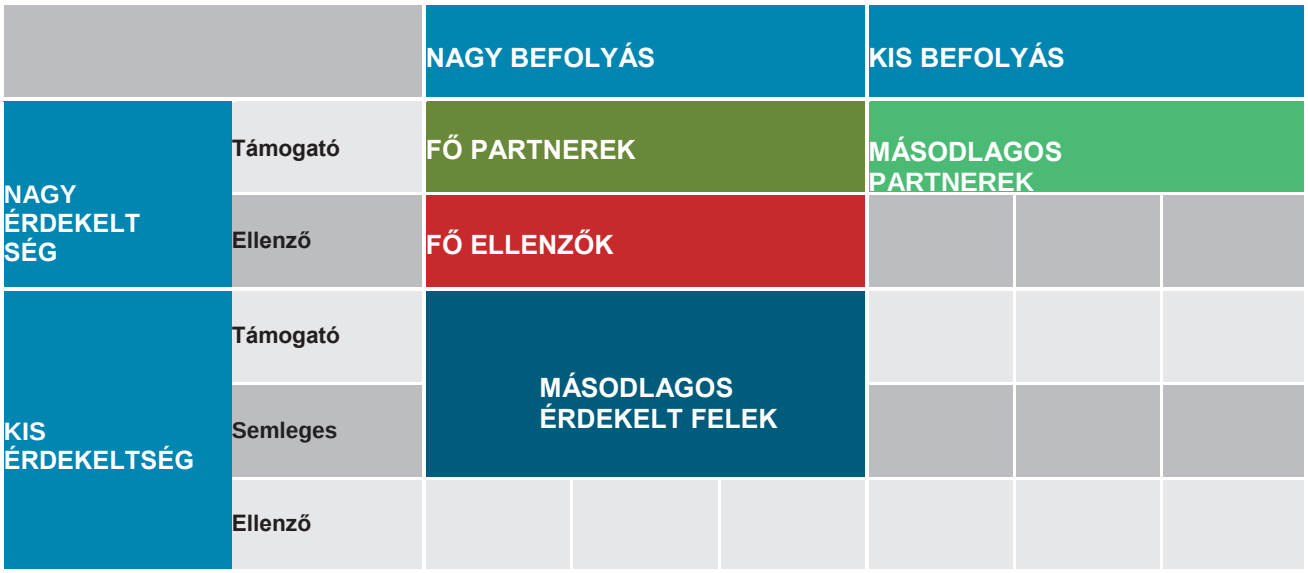
Milyen hatalommal vagy befolyással rendelkezik az érdekelt fél?

Annak megértéséhez, hogy milyen módon a legcélszerűbb egy érdekelt féllel kapcsolatba lépni, fontos tényező még, hogy mennyiben tudják befolyásolni a folyamatot, például, hogy mennyiben tudnak másokat rávenni a kezdeményezésben való részvételre. Ezzel szemben egy erős érdekelt fél, aki az ügyünket ellenzi, hátrányos hatással lehet a mások befolyásolására tett törekvéseinkre. A befolyás számos különböző tényező függvénye lehet: politikai pozíció, vagyon, hozzáférés a médiához, hírnév stb.

Mi a célod az érdekelt féllel?

Az érdekelt fél elemzésekor fontos figyelembe venni, hogy a bevonásukkal mik a céljaink. Ezek a célok nagyrészt a fenti kérdésekre adott válaszoktól függenek. Például, a viselkedésük megváltoztatására törekszünk? Vagy azt akarjuk, hogy az érdekelt fél másokra fejtsen ki hatást? Vagy egyszerűen információt akarunk tőlük? Néhány érdekelt fél segíthet a szükséges erőforrások megszerzésében is. Ezek közül a sajátos célok közül egy vagy több is releváns lehet, és ezeket fontos azonosítani a bevonási tevékenység megkezdése előtt.

A lenti 15. ábra ezen információknak a nagy részét ötvözve mutatja be az érdekelt felek osztályozásának egy módját. Például, a céljainkat támogató érdekelt felek, akik nagy befolyással rendelkeznek és érdekeltek, az erőfeszítéseink szempontjából nagy valószínűséggel **elsődleges érdekelt felek**, és bevonásuk a lehető legnagyobb mértékben szükséges. Az érdekelt felek érdeklődését és befolyását többek közt azzal lehet értékelni, hogy milyen közeli kapcsolatban vannak a célzott szektor(ok)kal, mi az energetikai szektorban játszott szerepük (szabályozók, szállítók, végfelhasználók-e, stb.) vagy hogy az információ előállítói, megosztói vagy végfelhasználói.



15. ábra Az érdekelt felek osztályozása érdeklődésük és befolyásuk szintje szerint.

Ezzel ellentétben, az erőfeszítéseink **fő ellenzői** nagy valószínűséggel a céljainkat ellenző, nagy befolyással és nagy érdekeltséggel rendelkező érdekelt felek lesznek, és őket legalább szoros figyelemmel kell tartani, mivel erőfeszítéseinket hátráltathatják. Néhány helyzetben célba vehetünk befolyásos ellenzőket is, hogy megpróbáljuk megváltoztatni a témával kapcsolatos véleményüket, mivel ez más potenciálisan ellenző csoportokat is meggyőzhet arról, hogy ne akadályozzák erőfeszítéseinket. Ideális esetben hasznos lehet az ellenzőinket bevonni a folyamatba, kikérve a véleményüket, hogy érezzék, hogy az ő nézeteiket is figyelembe vesszük, még akkor is, ha nem állítjuk őket aktívan az ügyünk mellé. Ez semlegesítheti azokat a lehetséges negatív hatásokat, amelyek egyébként felmerülhetnek. Azonban a korlátozott erőforrások miatt számos szervezetnek ezt nehéz megtennie.

A **másodlagos ellenzők** nagy valószínűséggel nem okoznak jelentős problémákat, mivel nem képesek másokat arra rávenni, hogy a kezdeményezésünket ellenezzék (vagy abban ne vegyenek részt). Ebből kifolyólag ilyenkor az lehet a leghatékonyabb módszer, ha ezeket az érdekelt feleket (ahelyett, hogy megnyernénk őket magunknak) elkerüljük.

A **másodlagos érdekelt felek** potenciálisan nagy befolyással rendelkeznek, de nem nagyon érdeklődnek az ügy iránt. Ahogy az ábra mutatja, azok a leginkább relevánsak, akik az ügyet támogatják vagy azzal kapcsolatban semlegesek, mivel könnyebb őket az erőfeszítéseinkben való részvételre motiválni, szemben azokkal, akik azt ellenzik. A másodlagos partnerek azok az érdekelt felek, akik támogatják az ügyet, de kicsi a befolyásuk - őket be kell vonni, de korlátozott a képességük arra, hogy másokat a folyamatban való részvételre rávegyenek és/vagy arra hatással legyenek.

Miközben az érdekelt felekkel foglalkozunk, mérlegelni kell azt is, hogy az energiatermelési láncban hol helyezkednek el. A lehetséges típusok között megtalálható:

Helyi önkormányzat - egy adott állam adminisztrációjában általában a legalsó szinten működő közigazgatási forma. Az önkormányzati szervezetek neveiben általában szerepelhet az állam, provincia, régió, osztály, megye, prefektúra, kerület, város, járás, parókia, önkormányzat és helyi szolgáltatási kerület megnevezés.

Állami energetikai hivatal - azon kormányzati ügynökség, amely az energiaszolgáltatók és

disztribútorok koordinációjával foglalkozik, és gyakran részt vesz az energetikai kérdésekkel kapcsolatos szabályozási döntéshozatali folyamatokban.

Energiaszolgáltatók - az energiaszolgáltató társaságok (ESCO vagy ESCo) üzleti vagy közhasznú szervezetek, amelyek az energetikai szolgáltatások széles körét nyújtják, beleértve az energiatakarékossági projektek tervezését és kivitelezését, modernizálást, energiatakarékosságot, energetikai infrastruktúra kiszervezését, energiatermelést, energiaszolgáltatást és kockázatkezelést.

Alacsony energiaigényű épületek klaszter - azon szervezetek, melyek célja, hogy felgyorsítsák az alacsony energiaigényű épületek piaci penetrációját, és növeljék az új épületek építésének, valamint a meglévők felújításának minőségét. Ez lehet magánkézben vagy közhasznú, illetve alapulhat a közszféra és a magánszféra együttműködésén.

Energiaipar - minden, az energia előállításában és értékesítésében érintett szervezet, beleértve az üzemanyag kitermelését, előállítását, finomítását és disztribúcióját. Példák:

- olajipar, beleértve az olajipari cégeket, kőolaj-finomítókat, üzemanyag-szállítást és a végfelhasználóknak történő értékesítést a benzinkutakon;
- gázipar, beleértve a földgáz kitermelését, széngáz előállítását, a disztribúciót és értékesítést;
- villamosenergia-ipar, beleértve a villamos energia előállítását, a villamos energia disztribúcióját és értékesítését;
- széntermelők;
- nukleáris erőművek;
- megújuló, alternatív vagy fenntartható energiával foglalkozó cégek, köztük azok, akik vízerőművel, szélerőművel, és naperőművel történő áramtermeléssel, valamint az alternatív üzemanyagok előállításával, disztribúciójával és értékesítésével foglalkoznak, a tűzifa gyűjtésén és disztribúcióján alapuló hagyományos energiaipar, melynek főzés és fűtés céljára történő használata különösen elterjedt a szegényebb országokban.

Üzleti energetikai érdekcsoportok - üzleti szervezetek, melyek a végfelhasználók által felhasznált energetikai termékeket vagy szolgáltatásokat állítják elő, forgalmazzák, vagy azok viszonteladásával foglalkoznak.

Üzleti nem energetikai érdekcsoportok - egyéb társaságok, különösen a nagy energiafogyasztók. Különösen olyan szervezetek, mint a tőzsdék, pénzügyi intézmények, bankok, KKV-k.

Ernyőszervezetek - az energetika területén működő civil szervezetek és közhasznú intézmények gyűjtőszervezete lehet. A magáncégek viszonylatában ezek olyan kereskedelmi kamarák lehetnek, melyek a minket érintő területtel kapcsolatos KKV-kat és társaságokat egyesítik.

Felsőoktatási intézmények - a felsőoktatásban figyelembe vehetjük az egyetemeket, akadémiákat, főiskolákat, műszaki egyetemeket, főiskolai szintű intézményeket, beleértve a szakképző iskolákat, üzleti iskolákat, és egyéb, szakmát nyújtó főiskolákat, amelyek tudományos fokozatot vagy szakmai végzettséget nyújtanak.

Tanácsadó szolgáltatás - a tanácsadó szolgáltatás az ügyfelek jelenlegi és jövőbeli üzleti lehetőségeiről ad tanácsot. Az ilyen típusú szervezetek bevonása mögötti logika az, hogy az általuk adott input megjelenik az üzleti vállalkozások együttműködésében.

Alulról jövő kezdeményezések - ez a típusú szervezet a helyi szintű közös kezdeményezést használja fel arra, hogy helyi, regionális, nemzeti vagy nemzetközi szinten hatást érjen el. Az alulról jövő kezdeményezések különösen helyi közösségi csoportok, önsegélyező csoportok, helyi politikai

kampányok, helyi szövetkezetek, helyi kulturális, etnikai, rekreációs célú, oktatási vagy egyéb témákra koncentráló csoportok lehetnek, ilyen a legtöbb hálózat és támogatórendszer, a szolgáltatói klubok számos helyi szervezete, különösen mivel megvan a rugalmasságuk és az autonómiájuk a programok kiválasztására, vallási csoportok, különösen a gyülekezeti tagok spontán kezdeményezésén alapulók.

Lobbicsoportok - olyan érdekcsoportok, amelyek kimondottan a kormánytisztviselők által hozott döntések befolyásolására törekszenek. A lobbizást többfajta ember, szövetség és szervezett csoport végzi, beleértve a magánszektorban levő egyéneket, vállalatokat, a jogalkotókat vagy kormánytisztviselőket, vagy támogatói csoportokat (érdekcsoportok).

Környezetvédelmi központok - környezetvédelmi oktatóközpontokként működő szervezetek, ahol az embereknek a természetről és a környezetről nyújtanak ismereteket. Az ilyen központokat nevezik még természetvédelmi központoknak is.

Az érdekelt felek osztályozása és rangsorolása után adott bevonási stratégiát kell kidolgozni mindegyikre. Három szempontot vehetünk figyelembe:

1. Mekkora mértékű részvételt szeretnénk az érdekelt féltől?
2. Mikor kell bevonni őket?
3. A bevonás milyen formális módszereit használjuk?

A mértékre vonatkozóan általában legalább négy részvételi szintet kell figyelembe venni (16. ábra):

- **Tájékoztatás, oktatás, megosztás:** A bevonás ezen a szinten elsődlegesen egyirányú, az információt megosztják az érdekelt felekkel, de nem kapnak lehetőséget a válaszra. Ez általában akkor történik, amikor az érdekelt felekkel tudatni akarunk valamit, de input nem szükséges a részükről. Ez leginkább a hagyományos marketingre vagy kommunikációs tevékenységekre hasonlít, például szórólapok, weboldalak vagy cikkek.
- **Konzultáció:** A bevonás ezen szintjén az érdekelt felektől hozzászólás vagy input kérése. A fő pont az, hogy nincs elköteleződés az input használatát tekintve. Ez jellemzően akkor történik, amikor az elsődleges cél az információgyűjtés, és az összegyűjtött információk alapján esetlegesen történnek lépések, de lehet, hogy nem. Ezen a szinten a felmérések és a fókuszcsoportok a megszokott konzultációs módszerek.
- **Együttműködés:** A szervezők ezen a szinten bátorítani szeretnék a párbeszédet az érdekelt felek között és az érdekelt felekkel annak érdekében, hogy megosszák egymással elképzeléseiket és azok alapján esetlegesen lépéseket tegyenek. A résztvevők rendelkeznek némi elvárásokkal arra vonatkozólag, hogy az együttműködés eredményére hatással legyenek. Egyes helyzetekben, mint például az ütemterv létrehozásában való részvétel során, a folyamat sikeres véghezviteléhez létfontosságúnak, hogy az eredményeket a résztvevők formálják. Ezen a szinten az alkalmazott módszerek többek közt fórumokat, műhelyeket vagy szemináriumokat tartalmaznak. Részletes együttműködés esetén munkacsoportokat lehet létrehozni.
- **Partnerség:** A bevonás legmagasabb lehetséges foka, amelyben a fő érdekelt felekkel hivatalos partnerségek jönnek létre. Ez gyakran akkor történik, amikor ez a legjobb módja annak, hogy egy érdekelt fél „bevásárolja magát", biztosítva érdekeltségét a tevékenységben és az eredményekben. Némely esetben a partnerségek úgy is kialakíthatók, hogy az bizonyos érdekelt feleknek felhatalmazást ad. Erre példák többek közt a hivatalos partnerségek, egyetértési megállapodások, közös projektek stb.

ÉRDEKELT FÉL BEVONÁSA	ALACSONY	KÖZEPES	MAGAS		
MI?	**Tájékoztatás, oktatás, megosztás**	**Konzultáció**	**Megosztás**	**Együttműködés**	**Partnerség létrehozása**
MIKOR?	Tényszerű információ szükséges egy szabályzat, program vagy folyamat bemutatásához; a döntés már megszületett (nem igényel döntést); A nyilvánosságnak meg kell ismernie egy folyamat eredményét; Nincs lehetőség a végkimenetel befolyásolására; Nincs szükség egy javaslat elfogadására egy döntés meghozatala előtt; Vészhelyzet vagy válsághelyzet azonnali cselekvést kíván Információ szükséges az aggodalmak csökkentésére vagy a részvételre való felkészüléshez; A kérdés viszonylag egyszerű;	A cél elsősorban, hogy figyeljenek és információt gyűjtsenek; A szabályozást illető döntések még formálódnak és diszkréció szükséges; Nem biztos, hogy szoros az elköteleződés, hogy az egybegyűjtött nézetekkel bármit is tegyenek - ebben az esetben a résztvevők számára a kezdetektől tanácsadást kell nyújtani;	Kétirányú információáramlás szükséges; Egyének és csoportok is érdekeltek a kérdésben és annak kimenetele valószínűleg hatással lesz rájuk; Van lehetőség a végkimenetel befolyásolására; A szervező bátorítani kívánja a párbeszédet az érdekelt felek között és az érdekelt felekkel; Az inputok formálhatják a szabályozási irányokat és a program teljesülését;	Az érdekelt feleknek egyeztetniük kell egymással komplex, értékelvű döntésekkel kapcsolatban; Az érdekelt feleknek lehetősége van a rájuk hatással levő szabályok formálására Lehetőség van közös célok meghatározására és időkeretek kialakítására a kérdések megvitatásához; A létrehozott lehetőségeket tiszteletben tartják;	Az intézmények hatalmat szándékoznak adni az érdekelt felek kezébe a folyamat irányítására; Az érdekelt felek elfogadták azt a kihívást, hogy maguk alakítják ki a megoldásokat; Az intézmények készek felvállalni az előmozdító szerepét; Megállapodás jött létre az érdekelt felek által létrehozott megoldás végrehajtására;
HOGYAN?	Weboldalak Szórólapok Oktatási Dokumentumok és képzés Könyvek Hírlevelek Szakmai dolgozatok Energianapok	Nyilvános felszólalás Fókuszcsoport Szemináriumok Felmérések Online konzultáció	Többszereplős szabályozási műhelyek Célzott közvéleménykutatás Szemináriumok Online konzultáció Fórum	Résztvevői döntéshozatal Állampolgári tanácsadói bizottságok Munka/Fókuszcsoport	Partnerségek Közös projektmenedzsment PPP – Köz- és magánszféra partnersége

16. ábra A részvétel szintjei - különösen a közrend perspektívájából (Easy Agency, 2012).

A bevonás feljebb azonosított formális módjai mellett az informális interperszonális kapcsolatok kulcsfontosságúak az érdekelt felek kezdeményezéseiben. Az érdekelt fél bevonása legyen folyamatos, telefonon/e-mailben, személyes találkozókon, kapcsolatépítés keretében vagy egyéb módon. Az érdekelt felek bevonásával foglalkozó személyek számára kimondottan hasznos képesség, ha megtalálják a közös hangot az érdekelt felekkel. A megújuló energia-támogatás területén az érdekeltek bevonásával foglalkozó személyek számára hasznos lehet még, hogy:

1. Jó kommunikációs készségekkel rendelkezzen (szóban és írásban).
2. Legyen képes a sokszínű (kormányzati, üzleti, civil, közösségi és média) érintetti körrel való rendszeres kapcsolatépítésre.
3. Legyen pontos, rendelkezzen jó adminisztratív készségekkel az érintett felek bevonását célzó tevékenység dokumentálásához.
4. Rendelkezzen megfelelő ismeretekkel az energia szektort, a társadalmat és a környezetvédelmet érintő aktuális témákkal kapcsolatban (vagy legyen képes gyorsan ismereteket szerezni ezekről).
5. Legyen nyitott az energiaátmenet pártfogásában különböző módszerekkel való kipróbálására.
6. Hasznos, ha tapasztalattal rendelkezik érintettek körének bevonásában
7. Legyen tapasztalata a médiával folytatott munkában, vagy legyen hajlandó megtanulni azt.
8. Ismerje azt a politikai rendszert, ahol a tevékenység folyamatban van.

Az érdekelt fél bevonásának véghezvitele

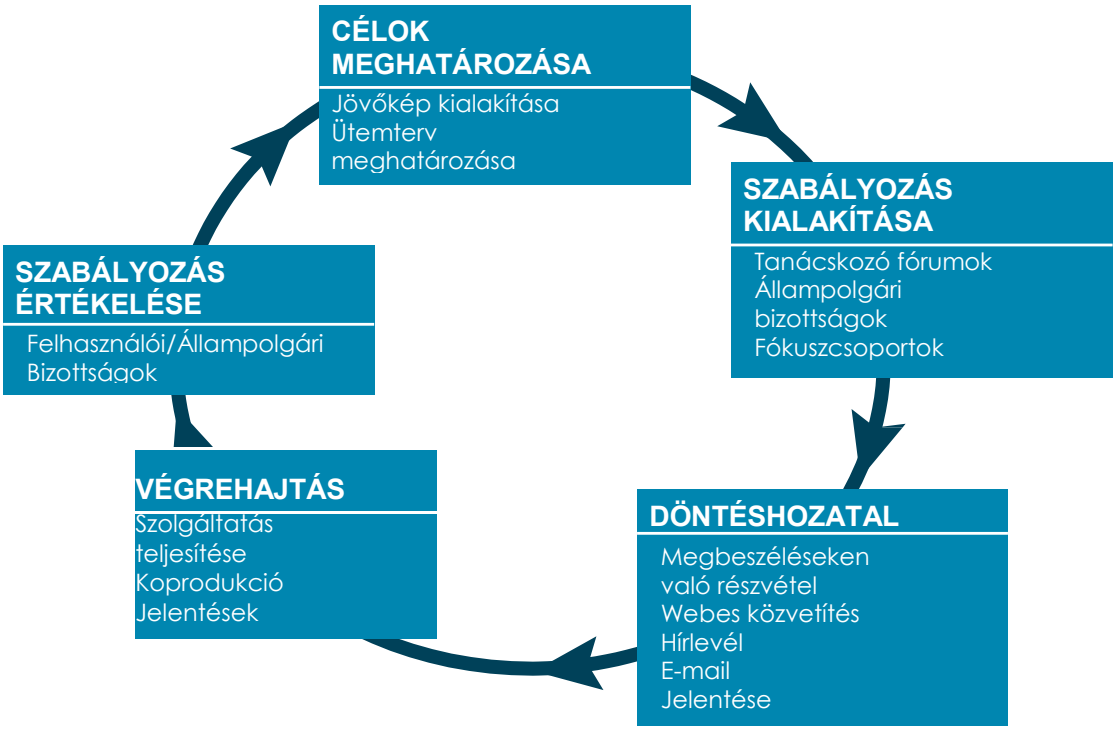
Az elsődleges érdekelt felek számára a fentiekben látható módon kell a bevonási stratégiákat kialakítani, azt biztosítandó, hogy részvételük megfelelő és hatékony legyen. Ez a bevonás formális és informális csatornáit egyaránt magában foglalja. Általában véve az érdekelt felekkel folytatott rendszeres interakcióknak a szabályozási ciklus kulcsfontosságú pontjain kell megtörténnie, vagy egy releváns időkeret alapján, amely biztosítja a részvétel folyamatosságát.

A 17. ábra a bevonás a szabályozási ciklus különböző pontjain általában végbemenő formális módjait mutatja be. Például a **Célok meghatározása** szakaszban az érdekelt feleket konzultációs és együttműködési tevékenységekben való részvételre kell felkérni, melyek célja a szabályozási prioritások meghatározása. A felülről indított helyzetekben (amelyekben a kormányzat támogatása és részvétele biztosított) a jövőkép és az ütemterv kialakítása releváns bevonási módszerek. A lentről induló helyzetekben, ahol a közszférát meg kell győzni arról, hogy milyen szabályozási lépéseket tegyen, gyakori, hogy az érdekelteket támogatói kampányokban való részvételre kérik fel.

A **Szabályozás kialakítása** szakaszban a bevonás egyik módja lehet az, ha az egyes érdekelt feleket munkacsoportokban való részvételre kérjük fel (együttműködési szintű részvétel) a szabályozási javaslatok kidolgozására. Más érdekelt feleket fókuszcsoportokon vagy felméréseken keresztül történő konzultációra lehet felkérni, hogy így adjanak inputot a kialakítás alatt levő szabályozáshoz. Ezek a folyamatok jellegüknél fogva lehetnek fentről lefelé vagy alulról felfelé tartó folyamatok. A fentről lefelé tartó folyamatokban az állam szervezi ezeket a tevékenységeket, és a pártfogó szerepe az, hogy biztosítsa, hogy a megfelelő érdekelt feleket hívják meg és vesznek részt ezeken. A lentről felfelé tartó folyamatokban a pártfogó szervezet összehívja az érdekelt feleket, kialakítja a szabályozási javaslatokat és bemutatja azokat a kormányzat részére.

A **Döntéshozatal** szakasza arra a folyamatra vonatkozik, amely során a kormányzati szerv meghatározza a végrehajtandó szabályozást. Ebben a szakaszban az érdekelt felek bevonását célzó tevékenységnek arra kell helyeznie a hangsúlyt, hogy az érdekelt feleket többféle módon történő részvételre bátorítsa, például a sajtónak tett nyilatkozatok vagy a nyilvános meghallgatásokon való részvétel útján. Ebben a szakaszban a bevonás nagy részét arra kell koncentrálni, hogy a lehető legtöbb érdekelt felet tájékoztassa a döntésről, e-mailben, közösségi médián vagy egyéb módokon. A győzelmeket meg kell ünnepelni, hogy lendületet adjon az érdekelt feleknek, a vereségeket pedig a jövőbeli erőfeszítések serkentésére kell felhasználni.

A **Szabályozás Végrehajtási és Értékelési szakaszaiban** a hatályba lépett szabályozások által közvetlenül érintett, vagy az azokra közvetlenül befolyást gyakorló érdekelt felekkel konzultáció szükséges, hogy megértsük, azokat hogyan és milyen eredményekkel hajtják végre. Ezt követően a közvetlenül nem érintett érdekelt felek szélesebb csoportjának tájékoztatása szükséges mindkét tekintetben - különösen, ha a szabályozás végrehajtása nem megfelelő. Például, az energiahatékony épületfel-újítást előíró szabályok alkalmazása nem biztos, hogy eléri a kívánt hatást, ha azokat nem megfelelően érvényesítik. A szabályozók és a szélesebb nyilvánosság tájékoztatása a végrehajtás sikertelenségéről korlátozhatja a szabályozás elleni reakciót és a jövőben jobb végrehajtáshoz vezethet. Továbbá, az érdekelt felek szélesebb csoportját jelentésekkel és egyéb módon kell tájékoztatni a szabályozás eredményeiről - különösen akkor, ha azok pozitívak.



17. ábra Bevonási tevékenységek a szabályozás kialakításának különböző szakaszaiban.

A passzív érdekelt felek kezelése

A fentiek szerint, az érdekelt felek hatékony bevonásához nagy mértékű, a formális módszereken túlmenő interperszonális kommunikáció szükséges. Ezért kiemelten fontos lehet az érdekelt felek személyiségének/kommunikációs stílusának megértése, és az ahhoz való alkalmazkodás. Ahogy nincs két egyforma ujjlenyomat, nincs két egyforma érdekelt fél sem, de bizonyos jellemzők megértése fontos lehet. Ezen elemek egyik csoportja az alkalmazott kommunikációs stílusokra vonatkozik, a másik pedig azokra az elméletekre, amelyekkel az egyéneket cselekvésre lehet motiválni, a továbbiakban mindkettő bemutatásra kerül.

Kommunikációs stílus

Milyen „hangvételű" kommunikációs stílust tart az érdekelt fél a legmegfelelőbbnek?

Egyes érdekelt felek a nagyon hivatalos/szakmai interakciót részesítik előnyben - irodákban tartott értekezletek, az adott munkára fókuszáló megbeszélések, ahol a személyes vonatkozások nem lényegesek. Ezzel ellentétes módon, a skála másik végpontján levő érdekelt felek sokkal „barátságosabbak" az interakcióikban - az értekezletek munkaebédek keretében, vagy borozás közben történhetnek, és a megbeszélések során személyes részletek is előkerülhetnek. A kulturális és társadalmi normák nagyban befolyásolhatják, hogy az érdekelt felek ezen a skálán hová esnek (Kuenkel et al, 2011). Például, a kk-európai országok közül az észtek és lettek a formálisabb interakciókról ismertek, míg a dél-európai kommunikáció hajlamos „barátibb" hangvételt megütni. A férfiak és nők interakcióiról alkotott felfogás szintén szerepet játszhat (lásd Gamble and Gamble, 2014), és a korrupció hírében álló országok esetén - az informális kommunikációs módszereket gyanúsnak tekinthetik. Ennek megfelelően a különböző szektorokban az elfogadott normák is különbözhetnek (pl.

a civil szféra, közszféra, magánvállalatok). Továbbá, a munkakapcsolatok időben is változhatnak - így annak megértése, hogy adott érdekelt fél esetén mi a legmegfelelőbb kommunikációs megközelítés, egy állandó folyamat (Olivier, 2017; Le Feuvre et al, 2016).

Az érdekelt fél milyen gyakran és miként szeret kommunikálni?

A fenti kérdéshez kapcsolódik az, hogy milyen gyakorisággal kell kommunikálni az érdekelt féllel és milyen módszerekkel (telefonhívások, e-mail, stb.). Egyes érdekelt felek a gyakori kommunikációt részesítik előnyben, míg mások nem. Van, aki a nagyon rövid üzeneteket szereti, amit a neki megfelelő időben olvashat el, míg mások szeretik telefonon vagy találkozókon megbeszélni a dolgokat. Ezt még bonyolíthatja az, hogy néha az érdekelt fél által előnyben részesített csatorna eltér a számukra valóban hatékony csatornától (pl. azt kommunikálják, hogy az e-maileket részesítik előnyben, de soha nem válaszolnak rájuk). A legmegfelelőbb egyensúly megtalálása ebben a tekintetben egy véget nem érő és fontos folyamat.

A helyes egyensúly megtalálása a fenti kérdésekben segíthet elkerülni az egyik leggyakoribb problémát az érdekelt felek bevonása során, ami nem más, mint az ellenállást kifejtő vagy passzív érdekelt felek. Ezek jellemző módon elsődleges érdekelt felek, akik részvétele a kezdeményezés szempontjából létfontosságúnak tekinthető, de akik nem reagálnak - vagy nem hajlandók a teljes részvételre, vagy vállalják a részvételt, de nem cselekszenek ígéretük szerint. Sajnos nincs olyan varázsszer, ami megoldhatná ezt a problémát, de a következőkben felsorolt ötleteket érdemes megfontolni:

A hallgatás nem jelent nemet: a valóság az, hogy a legtöbb érdekelt fél fontossági sorrendjében az erőfeszítésünk nem helyezkedik el túl magasan. Ezt figyelembe véve bátran lépjünk kapcsolatba egy adott érdekelt féllel több alkalommal is, ha nem válaszolnak. Lehet, hogy elvesztették az e-mailünket, vagy soha nem is látták azt, vagy csak elfelejtettek rá válaszolni.

Használjunk több kommunikációs csatornát: az előző ponthoz kapcsolódóan, amennyiben egy kommunikációs csatorna nem működik, próbáljunk ki egy másikat. Előfordulhat, hogy a munkacsoportban való együttműködés iránt nem érdeklődő érdekelt fél egy kérdőívre válaszol. Ugyanez igaz az interperszonális kommunikációra, telefonáljon, írjon e-mailt vagy küldjön postai levelet, ha szükséges.

Ne fogadjunk el nemleges választ: ha egy érdekelt fél nemet mond, próbáljunk rájönni az okára. Az idő nem felel meg? Ha ez a helyzet, megváltoztatható az időpont/dátum? Vagy emlékezzen erre a jövőbeli tevékenységek esetére. Túl nagy elköteleződést kér? Ha ez a helyzet, legközelebb kérjünk kevesebbet. Ha lehet, tegyük egyértelművé, hogy a jövőben újra megkeressük őket, hogy egy hozzájuk jobban illő dolgot kérjünk tőlük.

Próbáljunk egy szervezeten belül több kapcsolatot kiépíteni: több kapcsolat egy szervezeten belül segít fenntartani az intézményi kapcsolatot még akkor is, ha az egyikük távozik. Továbbá, így több úton érhető el a siker - ha az egyikük nemet mond a részvételre, akkor talán a másik kapcsolat majd igent mond.

Magatartást megváltoztató módszerek

Számos kutatást folytattak arról, hogy miként lehet a célközönség magatartásának megváltozását elősegíteni, ami segítséget nyújthat a megértéshez, amikor passzív érdekelt felek motiválásával próbálkozunk. Például a Feldolgozási Valószínűség Modell (ELM) (O'Keefe, 2013) az emberek oktatásának és meggyőzésének két módjára összpontosít:

- **Racionális megközelítés:** Ebben a megközelítésben logikai érveket fejtünk ki valakinek, aki motivált, figyel, kapcsolódik a témához és/vagy részletes tudással rendelkezik róla. Ez a módszer feltételezi, hogy az emberek racionálisak és a számukra előnyösnek vélt dolgokat teszik. Ezért nagyon fontos a részvétel reális előnyeit, valamint a részvételből való kimaradás negatív oldalait ismertetni. A támogatók részéről gyakori hiba, hogy azt feltételezik, hogy az érdekelt felek osztják véleményüket egy adott lépés hasznát illetően. Ezt elkerülendő, gondoljuk át alaposan, hogy a különböző érdekelt felek mit tartanak értékesnek, és kapcsolja össze saját erőfeszítéseit az általuk felismert érdekekkel. Növelni fogja az értékesítésüket a munkája? Csökkenti a költségeket? Megnő a munkájuk iránt érdeklődő emberek száma? A finanszírozási lehetőségeik bővülnek? Javulnak az életkörülményeik? Vagy szeretteik életkörülményei? Egyes érdekelt felek számára fontos lehet kiemelni a részvétel elmaradásának negatív hatásait. Például egyértelművé tehetjük, hogy a részvételük elmaradásával a versenytársaik az esetleges szabályozási javaslatokat kihívás nélkül befolyásolhatják. Az, hogy egy személy milyen közelinek érzi egy erőfeszítés hasznát vagy negatív hatását, kulcsfontosságú - egy családtagot vagy egy szomszédot érintő kérdés kényszerítőbb erejű, mint az, ami más országokban élő embereket érint. Ehhez kapcsolódóan, erőteljesebb hatású lehet, ha a kérdés olyan jelenségekkel foglalkozik, melyeknek hatása a távoli jövő helyett a közeljövőben érezhető lesz. Itt is hangsúlyoznunk kell azt, hogy amennyiben az érdekelt felek még nem motiváltak, akkor ezzel a módszerrel nagy valószínűséggel azt kell megváltoztatni, ahogy a saját érdekeikre gyakorolt hatást érzékelik.

- **Nem racionális megközelítés:** ez a megközelítés az üzenet kézbesítője és a címzett közti személyes kapcsolaton alapul. Így ezt a fent bemutatott kommunikációs stílusokkal lehet párhuzamba állítani. A nem racionális megközelítésre példa, hogy egyes tanulmányok szerint az oktatóval szemben pozitív érzelmeket tápláló tanulók az oktatás tartalmával kapcsolatban valószínűleg befogadóbbak (Petty et al, 2015). Kutatások szerint a környezeti tényezők, például a tanulási körülmények, is fontos szerepet játszhatnak ebben a tekintetben. Egy másik tényező a „szaktekintély" fogalma, melyben az üzenetet kézbesítőt szakértőként vagy hatalmi pozícióban levő személyként ismerik el. Ebben a helyzetben a címzettek nagyobb késztetést éreznek arra, hogy az üzenetet elfogadják. A harmadik elem a „társadalmi bizonyíték" elve, mely szerint a címzettek nagyobb valószínűséggel fogadnak el embereket, amikor a pozitív hasznot is látják. Például, az a személy, aki napelemek üzembe állításával pénzt takarított meg, másoknak is demonstrálhatja ezt a hasznot, így késztetve őket lépésekre.

A Társadalmi Tanulás elmélete (Sol et al, 2013) szorosan kapcsolódik az ELM nem racionális vonatkozásaihoz. Ez az elmélet azt állítja, hogy az emberi viselkedés részben az általunk kapott, vagy a mások által kapott, de általunk észlelt, pozitív és negatív megerősítések eredménye. Ezen elmélet szerint az emberek egymás szerepmintái. Az, hogy az egyén milyen mértékben képes befolyásolni másokat, számos jellemzőtől függ, például a hitelességüktől, attól, hogy menyire vonzók (fizikai értelemben, a személyiségük alapján, stb.), milyen hatalommal rendelkeznek, a szakértelmüktől, a közösségükkel szemben empátiától és/vagy hogy miként jutalmazzák őket a jó viselkedésükért.

Mindkét koncepció eredménye, hogy fontos más befolyásos érdekelt feleken keresztül tevékenykedni. Ezt támasztja alá az érdekelt felek hálózati perspektívája (Rowley, 1997), amely felismeri, hogy az érdekelt felekkel való kapcsolat nem elszigetelt módon történik. Az érdekelt felek egy időben számos különböző kapcsolatban vesznek részt, amelyek egymásra is hatással lehetnek, és van, ami ezek közül a többinél nagyobb hatással bír. Ezért, ahogy korábban megvitattuk, az érdekelt felek elemzésének részben ezen egyéb kapcsolatok megértését kell céloznia, különösen azokét, amelyek a legnagyobb befolyással rendelkeznek. Tehát, amennyiben egy érdekelt fél nemet mond, talán azonosíthatunk egy harmadik érdekelt felet, aki ráveheti őket a részvételre. Ez az egyik oka annak, hogy annyira fontos véleményvezéreket megnyerni a kezdeményezésnek.

A másik, gyakran felmerülő nehézség **a konfliktusok kezelése** - ez különösen igaz azokra a bevonási erőfeszítésekre, ahol nagyon eltérő perspektívájú érdekelt feleket vonnak be tevékeny együttműködésbe, például ütemtervezésbe vagy munkacsoportokba. Egyes érdekelt felek a múltban állhattak egymással ellentétes oldalon (például aktivisták és energiatermelők), amely legalábbis

feszültséghez és terméketlen eszmecserékhez vezethet.

Két általános választ lehet adni a csoporton belüli konfliktusra: próbáljuk megelőzni őket a kialakulásuk előtt, vagy kezeljük, ha már kialakultak. Ezek a következők lehetnek:

Az érdekelt felek közti konfliktus megelőzésének módjai:

- Vizsgáljuk meg az érdekelt felek értékeit, hátterét, prioritásait és személyiségét, hogy a konfliktusok potenciális forrásait azonosítsuk. Ha lehetséges, egyeztessünk ezekkel az érdekelt felekkel az együttműködés előtt, kihangsúlyozva a találkozó célját és megbeszélve az esetleges problémákat.
- Minden résztvevőt előre tájékoztassunk a találkozó adott céljáról, beleértve annak kívánt eredményét és a meghozandó döntéseket. Ha lehetséges, vegyük rá az érdekelt feleket, hogy fogadják el ezeket a célokat. Ismételjük meg ezeket a pontokat a találkozó kezdetén, kihangsúlyozva azt, hogy korlátozott idő áll rendelkezésre sok munka elvégzésére.
- Az együttműködés tevékenységei során alkalmazzunk semleges lebonyolítót, tájékoztassuk őt a potenciális vitákról, beleértve ebbe a releváns érdekelt feleket és a konfliktus hátterét.
- A közös célok meghatározása mellett szabjuk meg az alapvető szabályokat a találkozók és interakciók előtt, köztük a konfliktusok megoldási módját is. Például, a konfliktusos pontoknál dönthetünk úgy, hogy szavazásra bocsátjuk a kérdést a csoportban, és így a többségi vélemény dönt. Ezen célok és az alapvető szabályok meghatározását a lehető legátláthatóbb módon kell elvégezni - így minden résztvevő megérti, hogy mit fogadtak el. Ez társadalmi nyomást helyez a részvevőkre, hogy betartsák az irányelveket, még akkor is, ha az a saját nézőpontjukból negatív eredményeket produkál.
- Egy másik megközelítés az, hogy kerüljük el az aktuális döntéshez nem kapcsolódó érzékeny kérdéseket. Természetesen ezzel kapcsolatban nagy gondossággal kell eljárni, hogy az érdekelt felek ne érezzék úgy, hogy az aggodalmaik a perifériára kerülnek. Például a vitatott pont tekintetében megállapodhatunk egy külön megbeszélésben, hogy azt elkülönítve kezeljük.
- Előre számolni kell a konfliktus kialakulásával, és át kell gondolni, hogy miként kezeljük, ha felmerül.

Hogyan kezeljük az érdekelt felek konfliktusát, ha van ilyen:

- Ne hagyjuk figyelmen kívül a konfliktust, ha kialakul. Vegyük észre, ha a dolgok kezdenek feszültté válni és emlékeztessük a résztvevőket azokra az alapvető szabályokra, amelyeket közösen fogadtak el.
- Emlékeztessük az embereket arra, hogy melyik témák esnek az adott megbeszélésen kívül, de kínáljuk fel a lehetőségét azok egy későbbi alkalommal történő megvitatására.
- Változtassuk meg a konfliktus környezetét, például azzal, hogy szünetet javaslunk és megkérünk mindenkit, hogy szívjon egy kis friss levegőt. Amikor visszajönnek, ismerjük el a konfliktus tényét, hangsúlyozzuk újra a találkozó célját és magyarázzuk el a találkozó közös céljait és alapvető szabályait.
- Azonnal lépjünk közbe személyeskedő támadások, sértések vagy káromkodás esetén. A nézeteltérés civilizált módon történjen; egyéb esetben a teljes erőfeszítés vakvágányra futhat.
- Ismerjünk el minden felmerülő problémát és dokumentáljuk azokat, hogy a résztvevők érezzék, hogy az aggodalmaikat meghallgatták és a jövőben visszatérnek rájuk.

A projekt korai szakaszában vegyük fontolóra a SWOT analízist és az érdekelt felek feltérképezésének lehetőségét (lásd a 3. Mellékletben) hogy azonosítsuk a lehetséges konfliktusforrásokat és az enyhítésükre alkalmazható stratégiákat.

Az érdekelt fél bevonásának dokumentálása

Az érdekelt fél bevonásának végrehajtása során fontos elem még a végbemenő interakciók dokumentálása. Ez több módon érhető el, ezek közül a legegyszerűbb egy táblázat, mely felsorolja az érdekelt feleket, a velük folytatott találkozók dátumait, a megbeszélések tartalmát és azt, hogy milyen tevékenységeket tervezünk velük a jövőben. Ennek az útmutatónak a 3. Mellékletében megtalálható egy sablon, melynek segítségével nyomon követhetők a bevonási tevékenységek. A spektrum másik végén a kapcsolatok kezelésére és az érdekelt felek bevonására szolgáló szoftverek találhatók, ezeket értékesítők vagy vállalkozások csapatai alkalmazzák. Elérhetők alacsony költségű csomagok is, habár lehetnek megkötések a nyelvi támogatottság tekintetében. A legfontosabb, hogy egy számunkra megfelelő rendszert találjunk, melynek alkalmazása nem túl időigényes. Egy jó rendszer kiépítésére az is jellemző, hogy amennyiben valaki hosszabb-rövidebb időre kénytelen átvenni a helyünket, akkor az általunk rögzített információk alapján folytatni tudja a munkát.

A projekt korai szakaszában vegyük fontolóra a SWOT analízist és az érdekelt felek feltérképezésének lehetőségét (lásd a 3. Mellékletben) hogy azonosítsuk a lehetséges konfliktusforrásokat és az enyhítésükre alkalmazható stratégiákat.

A bevonás értékelése

Az érdekelt felek bevonását szolgáló hatékony kezdeményezés utolsó eleme a végrehajtásának értékelése. Ennek elsődleges oka, hogy segítsen megérteni, miért értük el vagy nem értük el a kitűzött célt. Például, amennyiben a kezdeményezést nem a szándéknak megfelelően hajtottuk végre, akkor tudni fogjuk, hogy a jövőben a végrehajtás nagyobb figyelmet igényel. Amennyiben a terveknek megfelelően történt minden és mégsem jártunk sikerrel - akkor a cselekvési tervet kell megváltoztatni a jövőben. A 71. oldalon lévő táblázat mutatja be azokat a fő elemeket, amelyeket minden értékelés során figyelembe kell venni. Az első lépés, hogy a bevonási kísérlet minden szakaszáról információt gyűjtsünk, és együtt elemezzük ki azokat a fontos kérdések megválaszolásához.

A bevonás tervezési folyamata: a megválaszolandó fő kérdések, hogy mit tehettünk volna másképp, és hogy a megfelelő érdekelt feleket azonosítottuk-e. Ehhez értékelni kell az érdekelt felek azonosításához használt módszereket, valamint dokumentálni kell, hogy ki vett részt a tervezési folyamatban. Miért ezek az emberek vettek benne részt - hiányosak voltak-e ismereteik az érintett szereplők és kérdések tekintetében? Hogyan fejlesztették ki a tervet? Készült a területről értékelés? A tervezési folyamat vizsgálatakor fontos azt is értékelni, hogy a rendelkezésre bocsátott pénz elegendő volt-e, és hogy megfelelő figyelmet kapott-e a kezdeményezés értékelésének módja.

Bevonás végrehajtása: a végrehajtás értékelés során fontos megválaszolni azt a kérdést is, hogy milyen bevonási módszerek kerültek alkalmazásra és azok mennyire működtek jól. Mennyi időt és erőforrást szántunk ezekre a módszerekre? Az érdekelt felek bevonása „elegendő" volt-e, abban az értelemben, hogy hozzá tudtak-e járulni a tőlük kért dolgokkal, és elégedettek voltak-e részvételük szintjével. Amennyiben az első nem igaz, akkor az erőfeszítésünk nem maximalizálta az érdekelt felek bevonásának hasznát - például egy olyan szakértő részvétele, aki nem véleményezte az általunk az államnak benyújtott főbb szabályozási javaslatokat. Amennyiben a támogatói erőfeszítés sikeresen zárult, akkor ez valószínűleg nem jelent problémát, de amennyiben nem volt sikeres - lehet, hogy ez volt az oka. Amennyiben egy érdekelt fél nem elégedett a részvételével (azaz úgy érezték, hogy nem kaptak elég figyelmet vagy úgy vélik, túl sokat kértek tőlük), az nem csak a jelenlegi akcióra van negatív hatással, de a jövőbeli bevonási kísérleteket is hátráltathatja és figyelembe kell venni ezeket, amikor újra szükségessé válik bevonásuk. Lehet, hogy nem vontunk be elég érdekelt felet - ami azt jelenti, hogy fontos szereplők maradtak ki, vagy nem tudtuk demonstrálni az állam számára az erőfeszítésünk mögött álló nagymértékű támogatást. Az is elképzelhető, hogy túl sok (ellentétes

oldalon álló) érdekelt felet vontunk be, amit nehéz volt kezelni, és ami akadályozta a megfelelő végrehajtást.

JÓ PÉLDA: VIDZEME TERVEZÉSI RÉGIÓ (LETTORSZÁG)

Vidzeme Tervezési Régió (VPR), a PANEL2050 projekt partnere, vezette az érdekelt felek bevonását célzó tevékenységeket a lettországi Vidzeme Régióban, ahol a lakosság száma 220 ezer fő. A Vidzeme Tervezési Régió egy regionális közigazgatási hatóság (amely Lettország Környezetvédelmi és Regionális Fejlesztési Minisztériumának felügyelete alatt működik).

A bevonási folyamat 2016-ban kezdődött, és ekkorra körülbelül 67 regionális érdekelt felet azonosítottak. A VPR esetében az érdekelt felek bevonására kialakított stratégia két fő jellegzetességgel bírt. A célközönséget a VPR határozta meg, nagyon korai szakaszban, és a kapacitásbővítő tevékenységek alkalmazásával tartották meg az érdekelt feleket.

A fő érdekelt felek és a bevonási stratégia célcsoportja az önkormányzatok voltak. A VPR létrehozta a „Regionális Energetikai Csoportot" - amely a Vidzeme régió önkormányzatainak képviselőiből állt. Az önkormányzatokat a VPR és az önkormányzatok közti előző együttműködés alapján azonosították. Az akció mögötti elképzelés az volt, hogy előfutárok helyi hálózatait hozzák létre, hogy az érdekelt feleket a folyamatban tartsák. A VPR meghívókat küldött ki és felkérte őket, hogy támogassák a Vidzeme régió energetikai ütemtervének kifejlesztését. A „Regionális Energetikai Csoport" esetében a VPR az önkormányzatokat energetikai vezetők kijelölésére kérte fel. A „Regionális Energetikai Csoport" informális hálózat, és mint ilyen, nyitott a potenciális külső érdekelt felek számára. Az energetikai vezetők a VPR és a helyi önkormányzatok közti kapcsolattartók. A középvezetők/közigazgatási képviselők bevonása növelte a tevékenységek fenntarthatóságát, mivel a középvezetők kevésbé érintettek a kormányzati változások esetén.

Az érdekelt felek megtartása érdekében a teljes energetikai ütemtervezési folyamat során a VPR a PANEL2050 projekt kapacitásbővítő képzési tevékenységeit használta. 2017 szeptembere és 2018 áprilisa között a VPR 8 képzést tartott a „Regionális Energetikai Csoport" számára és közel 160 helyi energetikai vezető és közigazgatási dolgozó képzését végezte el. A VPR sikeresen vonta be a „Regionális Energetikai Csoport" tagjait a képzésekbe, oly módon, hogy közvetlenül a tagokkal kommunikált. Ennek eredménye az, hogy a VPR fejleszti ki az energetikai jövőképet, és készek arra, hogy részt vegyenek az energetikai cselekvési tervek kifejlesztésében is.

A kapacitásbővítő képzések során a VPR azt figyelte meg, hogy mi állt az egyes önkormányzatok érdeklődésének középpontjában. Előfutárokat azt követően választottak, hogy minden önkormányzat képzésekben, kerekasztal beszélgetéseken és személyes találkozókon vett részt.

A hasznok/eredmények értékelése: Az eredmények értékelésekor a legfontosabb kérdés, hogy elértük-e a kívánt támogatási célkitűzést, például mi változott a közszféra szabályozását tekintve. Milyen hatásokat eredményezett ezen cél elérése? Hozott létre új problémákat vagy kérdéseket, melyek figyelmet érdemelnek? Ebben a szakaszban a különböző érdekelt felek közti kapcsolatok milyenségének értékelése is releváns.

Az értékelés módszerei és időzítése: Az értékelésre használt módszereket tekintve fontos kérdés, hogy mennyire szeretnénk azokat formálissá tenni és milyen erőforrások állnak rendelkezésre az értékelés támogatására. Amennyiben az értékelésünk eredményeit a támogatók, finanszírozók és más fontos érdekelt felek számára elérhetővé tesszük, akkor formálisabb folyamatot kell alkalmaznunk. Az informális folyamat akkor lehet logikusabb választás, amikor az erőforrások korlátozottak egy ilyen tevékenység lefolytatására. Ezen módszerek némelyikét a végrehajtás során kell elvégezni (mint

például a visszajelzések gyűjtésére használt ívek a csoportos megbeszéléseket követően) több másikat pedig a folyamat végén (megfigyelések, észrevételek). Néhány módszer, mint például a felmérések és a számszerűsíthető adatok gyűjtése, nagyobb relevanciával bír abban az esetben, ha nagyszámú egyén véleményét kérjük ki, és arra vagyunk kíváncsiak, hogy az érdekelt felek általában véve hogyan fogadták a kezdeményezést. Az interjúk és a fókuszcsoportok inkább kvalitatív módszerek, amelyeket akkor használunk, amikor egyes személyek motivációinak, hozzáállásának vagy elképzeléseinek a mélyebb megértését szeretnénk elérni. A fókuszcsoportok nagyobb hasznunkra vannak akkor, amikor számos egyéntől gyűjtünk be visszajelzést egy időben, vagy amikor a résztvevők közti interakciók iránt érdeklődünk. Az interjúk ezzel szemben lehetővé teszik, hogy részletesebb információkat szerezzünk, de egyszerre csak egy személytől. Fontos megjegyezni, hogy ezen módszerek alkalmazásának lehetőségét a külső tényezők szintén korlátozzák - például az, hogy a külső érdekelt felek hajlandók-e részt venni az értékelési tevékenységben.

	Kívánt ismeret	Értékelési módszerek	Ki végzi? Mikor?
Tervezési folyamat	Mit lehetett volna javítani vagy másképp csinálni? Elfeledkeztünk egy fontos érdekelt félről? Az érdekelt felek csoportjai reprezentatív jellegűek voltak?	<u>Példa:</u> Interjúk Megfigyelések és észrevételek Online felmérések Visszajelzési űrlapok Fókuszcsoportok Számszerűsíthető adatok gyűjtése	A Panel Partnerek M*-ben találkoznak, hogy megosszák észrevételeiket a bevonási folyamattal kapcsolatban. Közvetlen interjúk a kiválasztott érdekelt felekkel 2 héttel a bevonás után. Az érdekelt felek felkérése a visszajelzési űrlapok kitöltésére.
Bevonás	Milyen módszerek (nem) működtek jól? Elegendő idő és erőforrás? Az érdekelt felek a megfelelő mértékben be lettek vonva? A bevont érdekelt felek száma és típusa megfelelő volt?		
Hasznok/ Eredmények	Mi változott a szabályozás vagy a projekt céljai tekintetében? Hogyan változott a kapcsolat az érdekelt féllel? Valószínűsíthetően milyen jellegű lesz a jövőbeli kapcsolat ezzel az érdekelt féllel?		

Gyakorlati módszerek

A gyakorlati módszerekkel kapcsolatos összes sablon a 3. Mellékletben található, ez a fejezet a bemutatott táblázatokhoz fűz magyarázatot. A táblázatokat a szervezetek az érdekelt felek bevonásának stratégiájának kialakítása során felhasználhatják.

Érdekelt fél bevonása sablon

Az Érdekelt fél bevonása sablon célja, hogy a teljes projekt során jelentéseket fogalmazzon meg és dokumentáljon az érdekelt fél bevonásának folyamatával kapcsolatban. Ez a sablon az érdekelt felek helyi feltérképezésére szolgáló eszköz. Ahogy az érdekelt fél bevonásával foglalkozó személy munkaköri leírásában szerepel, a partnereknek:

- Azonosítaniuk kell a társadalom különböző szegmenseiben található releváns érdekelt feleket, köztük azokat, akiket támogatóknak, és azokat is, akiket a kezdeményezés „ellenzőinek" lehet tekinteni, például egyes iparági szereplőket. Különös figyelmet kell szentelni azon érdekelt felek azonosítására, akik jelenleg nem vesznek részt az energiaátmenetben, de akik a folyamatra nagy befolyást gyakorolhatnak.
- Stratégiákat kell kidolgozniuk azon érdekelt felek elérésére, akikkel korábban még nem léptek kapcsolatra és cáfolatokat kell kidolgozniuk az ellenzők által kifejtett állításokra és érvekre.
- Jó személyes kapcsolatot kell kialakítaniuk az azonosított érdekelt felekkel és amint lehet, meg kell kezdeniük a kapcsolatépítést.

A sablon alkalmazásával ennek a tevékenységnek az eredményeit kell rendszeresen (legalább hetente) dokumentálni úgy, hogy az a konzorciummal megosztható legyen és inputként fel lehessen használni a kézikönyvhöz és a nyújtandó képzéshez.

Érdekelt felek listája munkalap

1. Excel lap, 3.1 Melléklet

A sablon első munkalapja az érdekelt felek fontos információit tartalmazza.

A **B oszlop** tartalmazza a szervezetek neveit, azok rövidítéseivel és hivatalos azonosítószámaival, melyek segítségével jogszerű létezésük bizonyítható.

A **C oszlop** egy legördülő menü segítségével a szektort határozza meg, például közszféra, magánszektor, nonprofit szektor.

- A Közszférában található minden kormányzati szerv, beleértve a helyi önkormányzatokat, állami ügynökségeket, a közszféra hálózatait, valamint minden állami vállalatot, beleértve a központi bankot is.
- A Magánszektor a nem az állam irányítása alatt álló profitérdekelt szervezeteket tartalmazza, például a különböző üzleti vállalkozásokat.
- A nonprofit szektorban található minden nonprofit intézmény, termékek előállítására vagy szolgáltatások nyújtására létrehozott jogi vagy társadalmi szervezet, melyek a jogállásuk miatt nem lehetnek az őket létrehozó, ellenőrző vagy finanszírozó egységek számára bevételi forrás, profit vagy más pénzügyi javak forrásai.

A **D oszlop** határozza meg az érdekelt szervezet típusát (a teljes felsorolás magyarázatokkal az 59-60. oldalon található).

E oszlop A szervezet típusának meghatározása után röviden bemutatja a szervezet alapvető céljait, működési területeit.

F és G oszlop (Elhelyezkedés) adja meg a pontos, aktuális hivatalos címadatokat, beleértve ebbe a szervezet GPS koordinátáit. A következő linken a GPS koordináták könnyen azonosíthatók http://www.mapcoordinates.net/en

A **H oszlop** (Kapcsolati információk) valamint az I és J oszlop (Kapcsolattartók) tartalmazza a szervezet hivatalos kapcsolati információit, valamint a kapcsolattartók kapcsolati információit. Az azonosítás, és a kapcsolat kialakítása a releváns érdekelt féllel azt jelenti, hogy legalább egy kapcsolattartót kell találni a közösségben. Némely esetben több, mint egy személyt kell kapcsolattartóként felvenni egy szervezethez.

Az utolsó oszlopokban kell feltüntetni az érdekelt féllel folytatott előző kommunikációt. Válasz arra, hogy az érdekelt fél a partnerszervezet új vagy régebbi partnere. Továbbá, fel kell tüntetni a kommunikáció módját.

Érdekelt felek feltérképezése

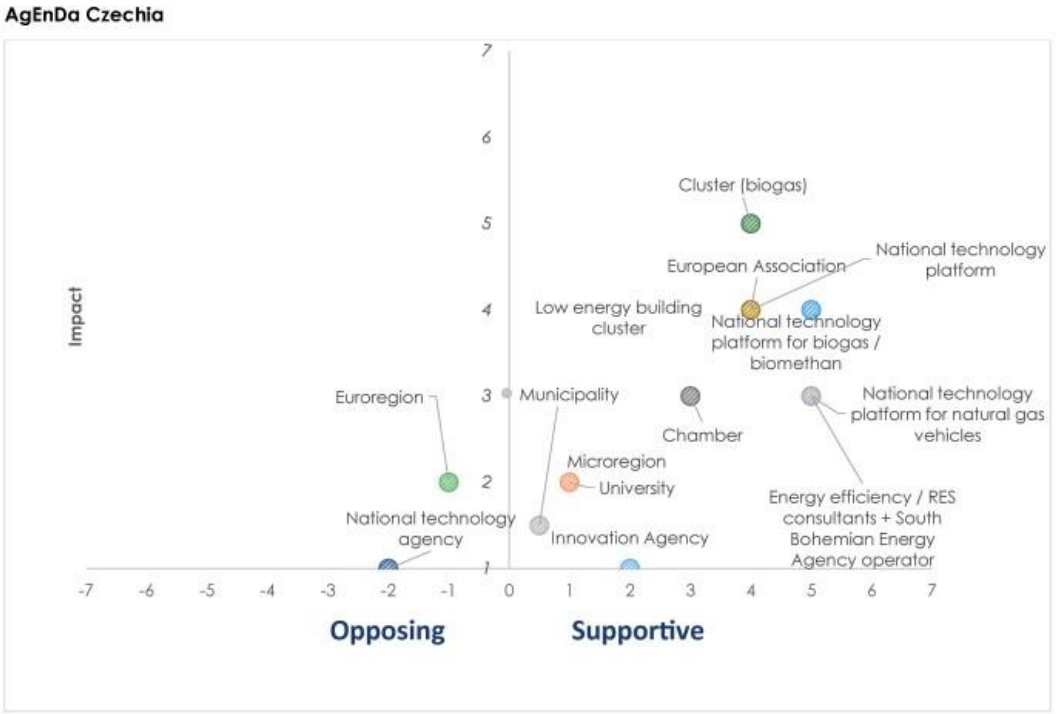
2. Excel lap, 3.2 Melléklet

Az Érdekelt fél bevonása sablon második munkalapja az érdekelt felek előzetes értékelésére szolgál, melyben két fő kérdést kell megválaszolni: például:

Mennyire támogatja az érdekelt fél az energiaátmenetet? (-6,0 Ellenzi - 6,0 Támogatja)

Egy érdekelt fél kifejezetten ellenezheti az energiaátmenetet, ha úgy gondolja, hogy az negatív hatással lesz a szervezetére. Az ellenállásuk fontossága attól függ, hogy mekkora hatással vannak a többi érdekelt félre.

Például, ha egy számos embert foglalkoztató nagyvállalat úgy véli, hogy az energiaátmenet miatt csökkenni fog a bevételük/hasznuk, jóval inkább ellenzi majd, mint egy olyan kisvállalat, amely szerint az energiaátmenet nem fogja hátrányosan befolyásolni a profitjukat. A 18. ábra az érdekelt felekről készített térképre mutat példát, melyet az AgEnDa készített a Cseh Köztársaságban.



18. ábra A cseh mintaterület vizualizált térképe az érdekelt felekről

Alább található az összes lehetséges besorolást tartalmazó skála, és hogy ez mit jelent az érdekelt fél részére.

-6,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának erőteljes ellenzője. Céljaik és működésük ellentétes a jövőképpel, és az érdekelt felek ezen csoportja közvetlen befolyással és hatalommal rendelkezik, hogy az átmenetet gátolja.
-5,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának erőteljes ellenzője. Céljaik és működésük ellentétes a jövőképpel, de az érdekelt felek ezen csoportja közvetett befolyással és hatalommal rendelkezik ahhoz, hogy a kezdeményezést gátolja.
-4,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának mérsékelt ellenzője. Céljaik és működésük nem nagyon kompatibilis az energiaátmenettel. Ez az Érdekelt fél korlátozott befolyással bír, de hatalmában áll, hogy gátolja az átmenet
-3,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának ellenzője. Céljaik és működésük nem egyezik az energiaátmenettel, de nincs meg az elszántságuk az átmenet támogatására sem. Az érdekelt felek ezen csoportja korlátozott befolyással
-2,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának ellenzője. Ellentétes céljaik és működésük nem illeszkedik az energiaátmenethez. Az érdekelt felek ebben a csoportban korlátozott egyedi befolyással rendelkeznek, de csoportként távoli és
-1,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának gyenge ellenzője. Ellentétes céljaik és működésük illeszkedik az energiaátmenethez. Az érdekelt felek ezen csoportja egyénenként korlátozott befolyással rendelkezik, de csoportként nincs befolyása
1,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának gyenge támogatója. Céljaik és működésük nem illeszkedik tökéletesen a jövőképhez. Habár érdekükben áll támogatni az energiaátmenetet, nincs kapacitásuk arra, hogy az átmenet
2,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának támogatója. Céljaik és működésük nem illeszkedik tökéletesen a jövőképhez. Habár érdekükben áll támogatni az energiaátmenetet, nincs kapacitásuk arra, hogy az átmenet folyamatát
3,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának támogatója. Céljaik és működésük illeszkedik a jövőképhez. Habár érdekükben áll támogatni az energiaátmenetet, korlátozott kapacitásuk van arra, hogy az átmenet folyamatát támogassák.
4,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának mérsékelt támogatója. Céljaik és működésük illeszkedik a jövőképhez. Érdekükben áll az energiaátmenet támogatása, de érdekükben áll a folyamat részeseivé válni, és korlátozott
5,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának erőteljes támogatója. Céljaik és működésük illeszkedik a jövőképhez. Érdekükben áll az energiaátmenet támogatása, de kevésbé áll érdekükben a folyamat részeseivé válni, és van
6,0	Az átmenet jövőképének és folyamatának erőteljes támogatója. Ez azt jelenti, hogy a kiválasztott érdekelt fél illeszkedik az érdekelt fél küldetéséhez és céljaihoz az energiaszektorban. Hosszú távon érdekeltek az átmenet jövőképében és

Milyen hatással lesz rájuk az átmenet? (1- alacsony hatás; 6 - nagy hatás)

1	Az energiaátmenetnek nem lesz hatása, vagy minimális hatása lesz az érdekelt félre, és nem lesz közvetlen vagy közvetett hatása a kiválasztott érdekelt félre.
2	Az energiaátmenet gyenge és közvetett hatással lesz az érdekelt felek ezen
3	Az energiaátmenet közvetett hatással lesz a szervezetben az egyénekre, de az átmenet nem lesz hatással az érdekelt fél működésére semmilyen tekintetben.

4	Az energiaátmenet közvetlen hatással lesz a kiválasztott érdekelt félre, de nem több területen. Ez azt jelenti, hogy a szabályozási átmenet inkább az egyénekre, és nem a teljes szervezetre lesz hatással.
5	Az energiaátmenet közvetlen hatással lesz az érdekelt felek ezen csoportjára, részben több területen. Ezeket még mindig elsődleges érdekelt feleknek kell tekinteni, akiket be kell vonni a jövőkép kialakításának folyamatába.
6	Az energiaátmenet közvetlen és többszörös hatással lesz a kiválasztott érdekelt félre. Az átmenet hatása hosszú távon érzékelhető, formálja az érdekelt fél teljesítményét, napi működését. Azokat az érdekelt feleket, akikre nagy hatással lesz, a jövőkép kialakításának folyamatában kiemelt csoportnak kell tekinteni.

A besorolás logikájának a kódolt narratívát kell követnie, de ezzel egy időben nagyon üdvözlendő, ha a partnerek értelmezik a besorolás logikáját. Az adott pont magyarázatát igénylő oszlop ezt a célt szolgálja.

A következő szakaszban a megjegyzéseket körvonalazni kell, azonosítva a bevonás kiválasztott módszerét, például:

- **Tájékoztatás** - kiegyensúlyozott és objektív tájékoztatás nyújtása az érdekelt fél számára, hogy segítse őket a probléma, a kezdeményezés lényegének, a szabályozási alternatívák, megoldások és lehetőségek megértésében.
- **Konzultáció** - az érdekelt felek visszajelzéseinek gyűjtése a kezdeményezésre, a létrehozott jövőképekre, elemzésekre, alternatívákra és döntésekre vonatkozóan.
- **Együttműködés** - partneri viszony létrehozása az érdekelt féllel a kezdeményezés és a döntés minden aspektusában, beleértve a jövőképek, alternatívák kifejlesztését és az előnyben részesített megoldások azonosítását.

A bevonás célja

3. Excel lap, 3.3 Melléklet

A sablon harmadik része az érdekelt fél értékelési részének logikus folytatása. El kell gondolkozni azon, hogy mi lehet a kiválasztott érdekelt felek sajátos szerepe az átmenet folyamatában, és miért szükséges bevonni őket.

Ebben a vonatkozásban, a bevonás céljának meghatározásával a partnerek útmutatást kapnak a megfelelő kommunikációs stratégia kiválasztására, és mi is megbizonyosodhatunk arról, hogy nincsenek rejtett célok vagy ki nem mondott remények a bevonás folyamatában. Minden nyilvános bevonási kezdeményezés általános célja a nyilvánosság hatékony bevonása a szabályozás megváltoztatására. Ebben a sablonban a Bevonás igazolása a Cél(ok) felsorolását jelenti, és a sablon példákat tartalmaz.

Bevonási tevékenység naplója

4. Excel lap, 3.4 Melléklet

Annak érdekében, hogy bevonás gyenge és erős pontjait azonosítani lehessen, fontos feljegyezni és dokumentálni az érdekelt fél bevonásának folyamatát. A sablon ezen szakaszának minden információt tartalmaznia kell az érdekelt felekkel folytatott kommunikáció minden egyes lépéséről.

Legtöbb esetben ez az érdekelt felek azon eseményeit és találkozóit jelenti, ahol az érdekelt felek bevonását végző személynek a kapcsolat kialakítása céljával részt kell vennie.

Az első oszlopban kell feltüntetni az esemény vagy a más típusú esemény dátumát, és fel kell tüntetni a tevékenység leírását.

Hivatkozások

Cos, J., & King ham, T. 2007. Tipp ón Good practice in campaigning.

Easy Agency. 2012. Tools and concepts for the local energy planning. Methodological guidelines for the development of Sustainable Energy Communities and Systems in urban decentralized areas of the Mediterranean Region. Brussels: ECF.

Gamble T. K., Gamble M. W. 2014. Interpersonal Communication. Building Connections Together. SAGE Publications.
496 pages

Kuenkel, P., Gerlach, S., Frieg, V. 2011. Working with Stakeholder Dialogues: Key Concepts and Competencies for Achieving Common Goals. Collective Leadership Institute. 228 pages.

O'Keefe, D. J. 2013. The elaboration likelihood model. The Sage handbook of persuasion: Developments in theory and practice, 137-149.

Olivier, T. 2017. How Culture Affects Interpersonal Communications & How to Approach. Elérhető: http://pmtips.net/blog-new/how-culture-affects-interpersonal-communications-how-to-approach

Petty, R. E., Cacioppo, J. T., & Kasmer, J. A. 2015. The role of affect in the elaboration likelihood model of persuasion.
Communication, social cognition, and affect, 117-147.

Sol, J., Beers, P. J., & Wals, A. E. 2013. Social learning in regional innovation networks: trust, commitment and reframing as emergent properties of interaction. Journal of Cleaner Production, 49, 35-43.

5. fejezet Energiatervezés

Energiatervezés során a cél egy ütemterv (stratégia) megalkotása és alkalmazása, annak folyamatos felügyelete, és ha szükséges, frissítése. Ez a folyamat legalább olyan fontos, mint a belőle megszületető dokumentum, mert gyakran az első lépése lehet a különböző érdekelt felek bevonásának, és az érdekegyeztetésnek. Az ütemtervezés során bevonhatók az ugyanazokban az ügyekben érintett társaságok vagy érdekelt felek, megkezdődhet a közös célokért való munka és olyan erős kapcsolatok alakulhatnak ki, amelyek jelentős, hosszú távú hatással lehetnek a később megvalósuló projektekre (IEA, 2014).

Az ütemterv egy olyan stratégiai tervezet, mely összefoglalja egy régió, egy szervezet vagy közösség remélt fejlődési ívét egy megadott időkereten belül, és részletesen megadja, hogy milyen lépéseket kell megtenni a kitűzött célok elérése érdekében. Világosan meg kell határoznia, hogy hol vannak a hangsúlyok és milyen feladatokat kell végrehajtani rövid-, közép- és hosszútávon (IEA, 2014). A szakpolitikai ütemterv tartalmazza a szakterületre vonatkozó követelményeket, a már meglévő szakpolitikai keretrendszert és stratégiákat, figyelembe véve a vonatkozó már létező és újonnan fejlődő technológiákat, jogi, pénzügyi, piaci, szervezési és szociális követelményeket, melyek meghatározásában az ütemterv megalkotásában érintett valamennyi érdekelt fél részt vesz. Ezáltal pedig javul az információáramlás és együttműködés a szakpolitika minden szintjén. Egy jó ütemterv világosan megfogalmazza az elérni kívánt végeredményt, valamint az oda vezető út lépéseit (IEA, 2014).

Egy jó ütemterv világosan megfogalmazza a kívánt kimenetelt, és az oda vezető út lépéseit. Az energiaügyi ütemterv fő célja az energiaátmenet felgyorsítása.

Ebben a fejezetben a helyi energiaügyi ütemtervekre fókuszálunk, amelyek részletezhetik az energiapolitika technológiai részleteit, egy speciális gazdasági területet, vagy általánosságban klímaváltozás mérséklésére tett erőfeszítéseket. Az energiaügyi ütemtervek fő célja az energia átmenet meggyorsítása, innovatív módszerek fejlesztése a szakpolitika számára, és az energiapolitika stratégiai céljainak megvalósítása az összes érintett kormányzati szinten.

Az ütemterv legtöbb esetben a kistérségi/helyi hatóságok által vagy velük szoros együttműködésben alakítható ki. A fenntartható fejlődés ütemtervének fejlesztésében és megvalósításában kulcsfontosságú hajtóerővel rendelkeznek az állami szereplők. Természetesen bizonyos esetekben nem szükségszerű bevonni az állami szektort, ha például egy vállalat energiaügyi stratégiáját kell meghatározni. Ebben a fejezetben mindenesetre a regionális, járási, vagy városi energiaügyi ütemtervek lesznek a középpontban, mint a hosszú távú fejlesztési stratégia részei, itt pedig a kulcsszereplő mindig az állami szektor.

A következőkben bemutatjuk egy energiaügyi ütemterv kifejlesztésének lépéseit, melynek segítségével a nemzeti vagy annál magasabb szintű energiaügyi céloknak megfelelően alakíthatjuk a kistérségi/helyi fejlődést, és elősegíthetjük a megújuló energiaforrások felé való elmozdulást a régióban.

A helyi hatóságok nem csak hogy felelősek az állami szektor energiafogyasztásáért, de egyedülálló módon biztosíthatják, hogy a megújuló energiaforrások fix pontjai legyenek mindenféle fejlesztési tervnek. Befolyásos fennhatóságként és példaképként lehetőségük van egy régió jövőjét megalapozni energiaügyi szempontból, ezzel pedig mindenképpen élniük kell. Az Energiaügyi

Ütemterv hatékony eszköz lehet a szakpolitika kezében, melynek segítségével megtervezhető és lépésről-lépésre megvalósítható az energiaügy tervezett jövője, az érdekelt felek folyamatos részvételével.

Miért van szükség energiaügyi stratégiai ütemtervekre (energiastratégiákra)?

Az energiatermelés és –felhasználás hatékony irányítása és a helyi energiaigény csökkentése egy nagyon releváns, de gyakran alulértékelt aspektusa lehet a helyi hatóságok tevékenységének. Az energiaügyi ütemterv meghatározása jóval több, mint egyszerű energiagazdálkodás: gyakran ez az első lépése a különböző érdekelt felek bevonásának és az érdekegyeztetésnek. Az érdekelt felek közti hosszú távú kapcsolatok kialakítása legalább olyan fontos része a folyamatnak, mint az energiafelhasználási struktúrák technikai részleteinek modellezése. Ha az érintett felek elköteleződnek a közös célok mellett, az ütemterv kialakítása biztosítható; sőt, a folyamat nem fejeződik be a dokumentum kiadásával: a különböző szereplők, érdekelt felek és az állampolgárok elköteleződésének köszönhetően tovább kell fejlődnie.

A hatékony ütemterv több mint a helyi energiafogyasztás általános menedzselése. Segítenie kell abban, hogy ne csak reagáljunk az energiaszektorban történő változásokra, miután bekövetkeznek, hanem integratív tervezésen keresztül proaktívvá tudjuk tenni a hozzáállásunkat. Így az energiaügyi ütemterv fontos eszköz lehet az olyan csoportok kezében, akik valódi változást szeretnének elérni egy adott közösség vagy régió energiatermelésében, elosztásában és fogyasztásában. Számos különböző cél megvalósításában segíthet nemzeti, kistérségi vagy helyi szinten:

- energiapolitikai célok megvalósítása nemzeti vagy nemzetek közötti szinten (általában felülről lefelé), és a gyakorlatba ültetés követése;
- stratégia kidolgozása az energiafelhasználás, a károsanyag-kibocsátás és az energiaköltségek csökkentése érdekében, hozzájárulva ezzel az energiafüggetlenség és energiabiztonság fejlődéséhez (főként alulról-fölfele);
- felhívni a figyelmet az energiaügyi kérdésekre, mind jó példa adásával, mind célzott kampányokkal;
- beazonosítani a kulcsfontosságú érdekelt feleket és bevonni őket a folyamatba;
- keretrendszer kialakítása a piacon megjelenő új/fejlődő technológiák számára.

Természetesen az energiastratégiák céljai különbözőek lehetnek, és gyakran túlmutatnak az energiaszektoron, hozzájárulva egy-egy város/régió teljes körű fejlesztéséhez.

A helyi szinten kialakított, alulról felfelé építkező ütemtervek és cselekvési tervek előnyei a felülről lefelé kialakított tervekhez képest az, hogy a megszületó dokumentumok:

- a helyi igényekhez lesznek szabva
- figyelembe veszik a sajátos lehetőségeket és akadályokat
- a helyi érdekelt felek támogatásával lesznek megalkotva, ez pedig kulcsfontosságú a stratégia hosszú távú fenntarthatósága szempontjából.

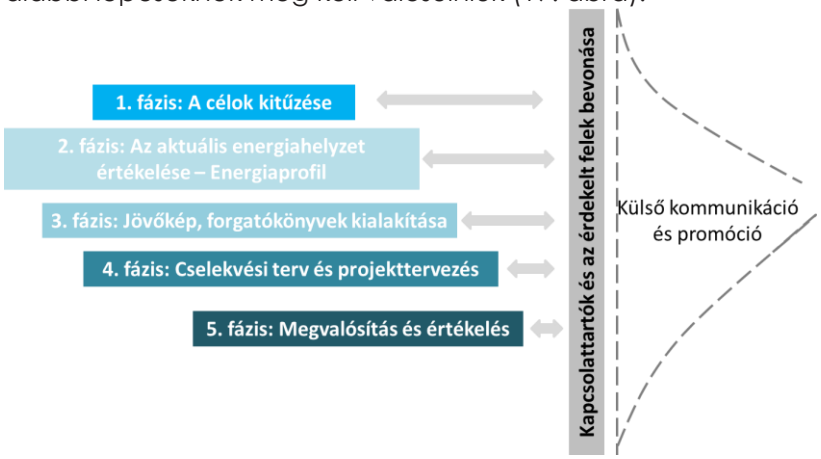
Az ütemtervek kialakításának eszköztára és módszerei

A Nemzetközi Energiaügynökség szerint (*International Energy Agency*, 2014) a sikeres ütemterv elkészítéséhez számos fontos szempontot kell figyelembe venni:

- **Az érdekelt felek részvétele,** kérdéseik megválaszolása, és a programba való bevonásuk pontos formája. A cél az olyan külső szakértők bevonása, akik az ütemtervet készítő csapatból hiányoznak, egyben a támogatás biztosítása a későbbi megvalósuláshoz.
- Legyünk felkészülve a **korlátozott források**ra**.** Az ütemterv kialakításához és fenntartásához pénzügyi és személyzeti forrásokra, szaktudásra, eszközökre és időre van szükség. A szükséges lehetséges pénzügyi forrásokról pontos listával kell rendelkeznünk és az egész folyamatra be kell tervezni őket.
- Határozzuk meg a folyamat **nélkülözhetetlen összetevőit,** legyünk tisztában az aktuális energiafelhasználási szokásokkal, körvonalazzuk a jövőbeli technológiai és szén-dioxid-kibocsátási célokat, és elemezzük a technológiai alternatívákat.
- **Az ütemtervnek** tartalmaznia kell a szükséges információkat, beleértve a célokat, mérföldköveket, az időbeosztást, és a cselekvési tervet, valamint, hogy mindez hogyan szolgálja a megvalósítást.
- **A megosztási terv**nek meg kell határoznia az egész folyamatot, különösen, hogy hogyan fogjuk a megalkotott dokumentumokat és eredményeket megosztani a nagyobb közösséggel és a nyilvánossággal.

Bár gyakran megfeledkezünk róla, az ütemterv **felügyelete és követése** szintén nagyon fontos a kívánt célok elérésében.

Az ütemterv készítése során nincs egy olyan megközelítés, amely minden esetben alkalmazható lenne. A különböző fázisok megtervezése és a részletek mindig a helyi igényekhez és a rendelkezésre álló forrásokhoz kell, hogy igazodjanak. Mindazonáltal az átfogó energiaügyi ütemterv megalkotásához az alábbi lépéseknek meg kell valósulniuk (19. ábra).

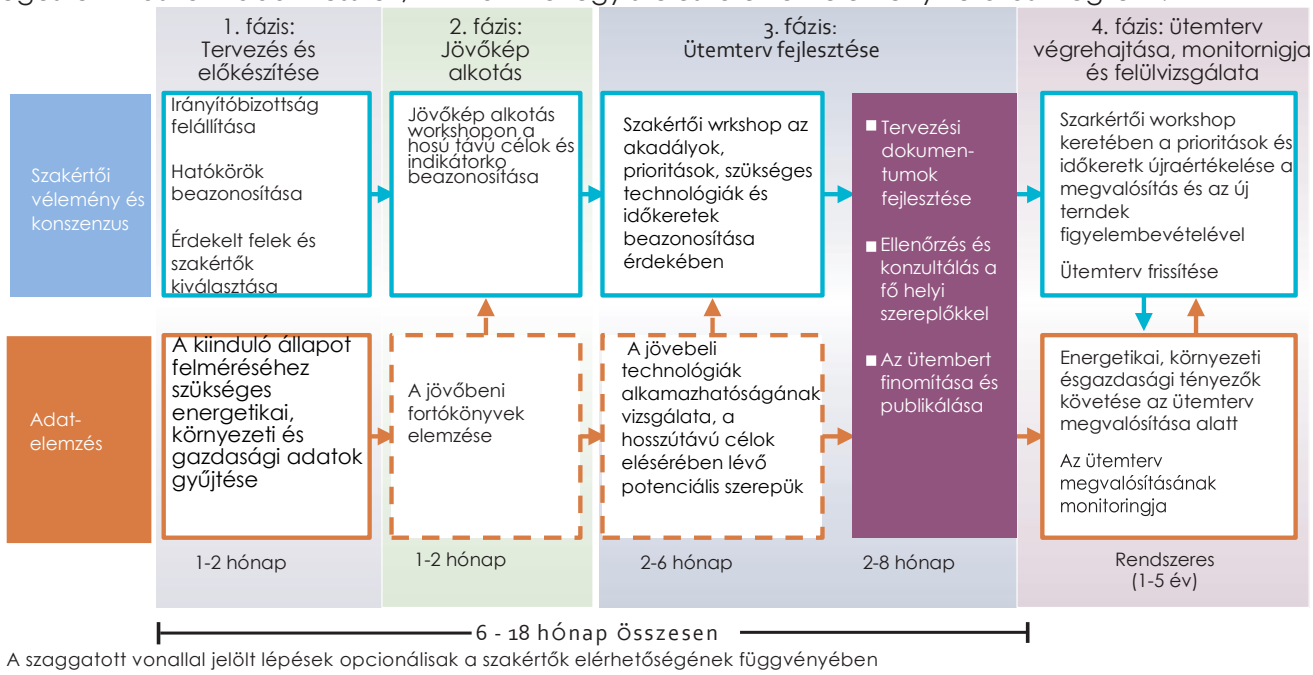


19. ábra: Az energiaügyi ütemterv készítésének lépései

Az IEA hasonló ajánlást fogalmazott meg az ütemtervek fejlesztésével és fokozatos megvalósításával kapcsolatban, a folyamat lépései a 20. ábrán láthatók (IEA, 2014).

Figyeljük meg, hogy az érdekelt felek bevonására vonatkozó ajánlások az adatgyűjtési és digitalizációs folyamat egésze során megjelennek (a legfelső sorban, a kék négyzetekben). Hogy

hogyan vonjuk be a szakértőket és az érdekelt feleket, az azon is múlik, hogy az ütemterv kialakításának melyik fázisában tartunk: ha szakvéleményt kérünk két vagy három szakértőtől, azt egészen más formában tesszük, mint amikor egy széleskörű közvélemény kutatást végzünk.



20. ábra: Az ütemterv megalkotásának folyamata, IEA ajánlás (2014)

1. fázis: A célok kitűzése

A célokat, amelyekre az ütemterv irányul, pontosan meg kell határozni ahhoz, hogy a folyamat hatékonyan haladhasson előre. Tanácsos terveinkhez előzetesen támogatást szerezni a politikai szereplőktől és a magánszektortól, valamint elérni, hogy elköteleződjenek a célok megvalósítása mellett. Helyi szinten ez azt jelenti, hogy a magasabb (nemzeti vagy nemzetközi) szinten meghatározott célok megvalósításához kell hozzájárulniuk, de ajánlott az adott régióra szabott, konkrétabb formában is meghatározni őket, figyelembe véve a helyi energiaellátás és energiaigények sajátosságait, az érdekelt felek véleményét és lehetséges részvételét.

A célokat optimális esetben mennyiségileg mérhető formában kell kifejezni. Legyünk olyan konkrétak, amennyire csak lehet, és határozzuk meg azt az időtartamot, ami alatt el akarjuk érni és gyakorlatba akarjuk ültetni az eredményeket; pl.: az ipari szektor energiafelhasználásának 20%-os csökkentése 2030-ra.

2. fázis: Az aktuális energiahelyzet értékelése – Energiaprofil

A kiindulási energiafogyasztást fel kell osztani alcsoportokra. Hogy ezt milyen részletességgel tesszük, az függ a meghatározott céloktól, és a különböző energiafelhasználó szektorok súlyától a teljes energiaegyensúlyban. Mindazonáltal a legtöbb városban és községben a következő kategóriák határozhatók meg:

- helyhatósági épületek, telephelyek;
- harmadlagos (nem hatósági) épületek, telephelyek;
- lakóházak;
- közvilágítás;
- ipari egységek.

Attól függően, hogy milyen fokú részletességre van igény, a kiindulási helyzet elemzése történhet makro-szinten, azaz alapulhat az országos vagy régiós statisztikai adatokon, vagy mikro-szinten, az elsődleges adatok elemzésén keresztül, például a legnagyobb felhasználók átlagos energiafogyasztási adatai alapján.

Igyekezzünk használni a már meglévő adatbázisokat, amennyire csak lehetséges, például:
- népszámlálás, foglalkoztatási statisztikák;
- földhasználati statisztikák;
- országos és/vagy régiós kapacitástanulmányok;
- épületállomány;
- a helyi hatóságok energia költségvetése (közvilágítás, iskolák, stb.);
- energiaügyi audit és elemzések (épületek, ipar, közlekedés);
- napenergia térkép.

Jelen fejezet gyakorlati részében található egy Energetikai Helyzetkép című segédanyag, amely segít meghatározni a kiindulási energia állapotot, és a legfontosabb energiamutatókat az országos illetve régiós adatok felhasználásával.

Egy másik jó példát találunk a Polgármesterek Szövetsége programban (*Covenant of Mayors* 2014), ahol közreadták saját módszerüket és a megfelelő sablont, ami alapján kialakítható a Kiindulási Kibocsátási Leltár (*Baseline Emission Inventory*), amely az aktuális energiaügyi és üvegházhatású gáz kibocsátási adatok elemzésében segít.

3. fázis: Jövőkép, forgatókönyvek kialakítása

A jövőkép alkotás során megállapítjuk az energiaszektor illetve az energiaigény és energiakínálat fejlődésének kívánatos irányát. A folyamat során modelleket alkotunk és elemezzük a lehetséges forgatókönyveket, ezek fontos eszközök ugyanis az elérhető jövőbeli állapotok és az ütemterv megvalósításához szükséges lépések megtervezésében. Az energiaügyi jövőkép alapot szolgáltat a hosszú távú stratégiák meghatározásához és a jelenben hozott döntésekhez.

A forgatókönyveknek figyelembe kell venniük a helyi energiagazdálkodás fejlesztéseit, az (energia) piacot, és a szakpolitikai prioritásokat. Építsünk bele a javasolt változások költség-haszon elemzését, és rangsoroljuk őket a megvalósulás

Az Európai Bizottság *EU Reference Scenario 2016* elnevezésű dokumentuma bárki számára elérhető, és segítségével elemezhetők a hosszú távú gazdasági-, energia-, éghajlatváltozási és közlekedési kilátások, a jelenlegi szakpolitikai keretrendszer alapján. A forgatókönyvek tehát megmutatják, hogyan alakul egy adott ország fejlődése, ha nem történik változás. Ez a forgatókönyv alapot szolgáltathat az új szakpolitikai tervek megalkotásához, és összevethetők vele az országos/kistérségi/helyi szintű tervezetek.

4. fázis: Cselekvési terv és projekttervezés

Külön gondossággal kell megtervezni a cselekvési terv monitorozását. Időt és energiát spórolhatunk vele, amikor az egyes akciók hatását és a célok elérése felé tett előmenetelt elemezzük.

A cselekvési terv (CsT) számos különböző lépést tartalmaz, amelyek mind az 1. fázis során meghatározott célok elérését szolgálják (pl.: Energiahatékonysági CsT, Megújuló energiaforrások CsT, Energiafelhasználás az állami szektorban CsT, stb.). Néhány lépés, amely a legrelevánsabbnak bizonyult a helyi energiaügyi ütemtervek kialakítása

során:
- Az állami szektorban: állami épületek, utcai világítás, helyhatósági közművek (szivattyútelepek, szennyvíztelepek, stb.), megújuló energiaforrásokból történő termelés, közlekedési tervek.
- A magánszektorban: irodai terek (világítás, épületgépészet, fűtés, hűtés, szellőztetés, informatika), gyártási egységek.
- A magánháztartásokban: világítás, háztartási gépek, fogyasztói elektronika, fűtési rendszerek, cirkó, közlekedési szokások).

A CsT-nek **SMART** célokat kell meghatároznia minden lépés esetén. A SMART angol mozaikszó, jelentése: *specific, measurable, attainable, relevant, time based*, azaz: **pontos, mérhető, teljesíthető, releváns, időfüggő** (részletesebb definíciót lásd a 130. oldalon). A teljesítendő indikátoroknak relevánsnak kell lenniük a projekt végső céljának szempontjából, és olyan mérhető hatást kell kiváltaniuk, amik megszolgálják a projektbe fektetett pénzt és időt. Minden egyes lépés leírásának tartalmaznia kell az elvégzendő feladatokat és a megvalósulásért felelős személyeket/szervezeteket. Emellett meg kell adni egy részletes megvalósítási tervet is, az egyes akciók prioritási szintjével, és konkrét dátumokkal a teljesítések és mérföldek tekintetében. A CsT-ben szerepelnie kell egy becslésnek a megspórolt energia mennyiségéről, illetve a megújuló energia növekvő arányáról és egyéb vonatkozó teljesítménymutatókról, mint például a szén-dioxid-kibocsátás csökkenése. Ezeket a célindikátorokat pedig ellenőrizni kell. Ajánlott az indikátorokat az egyes feladatokra lebontva meghatározni, nem pedig az egész CsT-re nézve. Az adatok elérhetősége és a monitorozásért felelős szereplők az egyes feladatok tekintetében igen eltérőek lehetnek. A megvalósítási tervhez hasonlóan a felügyeleti tervnek is tartalmaznia kell az elvégzendő feladatokat és az értük felelős személyeket/szervezeteket.

6. fázis: Megvalósítás és értékelés

Jelentsük be az ütemterv indítását egy sajtóközlemény formájában, vagy szervezzünk nyitóeseményt, és kommunikáljuk egyéb formákban is az indulást, például terjesszük az ütemterv egy rövidített formáját, és gondoskodjunk az internetes tudósításról is.

Rendszeresen kommunikáljuk az előrehaladást és a köztes eredményeket a célcsoportok és aktív szereplők felé. Egy jó kommunikációs stratégia segít a résztvevőknek a projekttel való azonosulásban és abban, hogy sajátuknak érezzék az energiaügyet – „a mi projektünk".

A Cselekvési Tervben már megfogalmaztuk a szükséges lépéseket és meghatároztuk azok fontossági sorrendjét. A megvalósítási fázisban a folyamat már elindult, a meghatározott időközönkénti felülvizsgálat a vonatkozó teljesítményjelzők alapján pedig elengedhetetlen. Az elért előmenetel alapján a megvalósítási tervet rendszeresen felül kell vizsgálni, ennek gyakorisága függ az adatok elérhetőségétől és a rendelkezésünkre álló monitorozási forrásoktól. A középületek energiafogyasztása például az éves közüzemi számlák alapján ellenőrizhető. Az ebben a szektorban tett lépések viszonylag könnyen ellenőrizhetők és elemezhetők. Az egyéb akciókat, különösen azokat, amelyek nem számszerűsíthető teljesítményjelzőkkel értékelünk, mint például a figyelemfelhívó és ismeretterjesztő kampányokat, jóval nehezebb értékelni.

Legalább 3 évente ajánlott betervezni egy részletes értékelést. Az értékelésnek érintenie kell az energiaegyensúlyt, és annak a kiindulási értékekkel való összevetését, valamint az elvégzett lépések hatástanulmányát. A hatástanulmány elvégzésére tanácsos külső, független szakértőket fölkérni. Ha szükséges, korrekciós intézkedéseket kell tennünk. Ha az ütemterv jelentős módosításokra szorul, újra konzultálni kell az érdekelt felekkel, hogy az ütemterv irányát újra meghatározzuk, és eszerint módosítsuk a célokat és prioritásokat. Sok ütemterv elbukik azon, hogy nem értékelik újra rendszeresen

a prioritásokat, így 20 éves tervek válhatnak jelentéktelenné néhány év alatt.

Minél pontosabb volt a monitorozási szempontok és teljesítményjelzők meghatározása az előző fázisokban, annál könnyebb lesz a felülvizsgálat és az ütemterv irányítása később.

A további részletes kommunikációs és marketing stratégiákról lásd a 3. fejezetet.

Az érdekelt felek bevonása és a civilek részvétele
Általánosságban elmondható, hogy az ütemterv célközönsége a dokumentum típusától függően változik. A helyi energiaügyi ütemtervek esetében ez lehet:

- a helyhatóságok, vagy a nemzeti kormány döntéshozói, akik az energiaügyi, környezetvédelmi, ipari, nemzeti erőforrások és közlekedés vagy gazdasági minisztériumban dolgoznak;
- a helyi energiaszektor és ipar érdekelt szereplői;
- az energiaátmenet területén dolgozó kutatók és szakértők;
- és, mint az energiaátmenet fő hajtóereje, a helyi energiaügyi kezdeményezések képviselői, és az energia szektor átalakulása iránt elkötelezett civil szervezetek.

Amint korábban említettük, az ütemterv elkészítésének minden fázisába be kell vonni az érdekelt feleket, akik lehetnek szakértők és civilek egyaránt. Hogy hogyan lehet az érdekelt feleket bevonni, erről lásd a 4. fejezetet.

A kelet-közép-európai (KKE) országok helyzete és kezdeményezései

A KKE országok mindegyikében nehézségeket okoz a fosszilis energiaforrásoktól való nagymértékű függés, az, hogy ezeket legnagyobb részben importálni kell, valamint a megújuló energiát előállító telepek és az energiahatékonyság lassú fejlődése. Kevés helyi vagy egyéb hatóság érzi magáénak az energiagazdálkodást, illetve alacsony szintű prioritásként kezelik azt, inkább a nemzeti kormányoktól várják a meghatározott energetikai és klímaváltozási célok megvalósítását. A fenntartható energiagazdálkodás és a tartós változás érdekében azonban a mind a nemzeti/nemzetközi, mind a kistérségi és helyi szintű kormányzati szerveknek ki kell venniük a részüket az együttműködésből. A legtöbb esetben ez azt jelenti, hogy mozgósítani kell a helyi hatóságokat, és kezükbe kell adni a megfelelő eszközöket ahhoz, a saját területükön irányítani tudják az energiaszektor fejlődését.

Ott, ahol a helyi hatóságok és a civilek egyaránt támogatják a helyi energiaügy alakítását és aktív szerepet vállalnak benne, látható az előremozdulás az energiatermelésben és a tulajdonosi viszonyokban. A következő példákban úttörő kezdeményezéseket mutatunk be, amelyek megkönnyítik a kistérségi/helyi energiastratégiák fejlődését a KKE országokban, és alapot vagy kiindulási pontot adhatnak az egyéni ütemtervek kialakításához.

Polgármesterek szövetsége (*Covenant of Mayors* http://www.covenantofmayors.eu/index_en.html)

A Polgármesterek Szövetségét az Európai Bizottság hozta létre 2009-ben, mint „a legnagyobb fősodrú európai mozgalmat, amely összefogja azokat a helyi és kistérségi hatóságokat, akik önként vállalják az energiahatékonyság növelését, és a megújuló energiaforrások használatát a saját térségükben."

A Polgármesterek Szövetsége egy egyedülálló, alulról felfelé építkező mozgalom, melynek rengeteg helyi és kistérségi hatóságot sikerült mozgósítania egy cselekvési terv megalkotására és a klímaváltozás mérséklésére tett erőfeszítések és befektetések végrehajtására. A Polgármesterek Szövetsége programba becsatlakozók vállalják, hogy az megteszik a szükséges lépéseket az

energiahatékonyság és a megújuló energiaforrások területén annak érdekében, hogy teljesítik vagy meghaladják az EU 20%-os CO_2-kibocsátás csökkentését célzó, 2020-ig szóló tervezetét. Ezt legnagyobb részben a Fenntartható energia cselekvési terv (*Sustainable Energy Action Plan SEAP*) program megírásával, módosításaival és megvalósításával sikerült elérni.

Fontos: A cselekvési terv az ütemtervkészítésnek általában csak egy lépését jelenti. A PSz rendszerben azonban a SEAP magába foglalja az ütemterv fő elemeit is (célok, kiindulási állapot, fejlesztési forgatókönyvek, stb.) és bár tömörített formában, de önmagában is egy stratégiai terv.

2015 októberében, a Polgármesterek Szövetségének tagjaival történt egyeztetetést követően elindult az új, integrált Polgármesterek Szövetsége, Klíma- és Energiaprogram (*Covenant of Mayors for Climate & Energy*), melyben a 2020 utáni időszakra is megtervezték a folyamatot, és meghatározták a hangsúlyokat 2030-ig. A programot egyesítették a klímaváltozás adaptációs kezdeményezéshez, a „Polgármesterek váltanak"-hoz (*Mayors Adapt*). A PSz program így három pilléren nyugszik: mérséklés, adaptáció és biztonságos, fenntartható és megfizethető energiatermelés. Az új belépők vállalják, hogy 2030-ig legalább 40%-kal csökkentik a szén-dioxid-kibocsátásukat, és integrált rendszerben tesznek lépéseket azért, hogy mérsékeljék a klímaváltozás hatásait és alkalmazkodjanak hozzá.

Megalakulása óta folyamatosan nő a PSz-hez csatlakozók száma. Egy 2012-ben készült értékelés kimutatta, hogy 70%-ban 10.000- nél kisebb lélekszámú települések csatlakoztak a programhoz, ami azt jelzi, hogy tényleg sikerült a helyhatóságokat aktivizálni. A belépők legnagyobb része Nyugat- és Észak Európából származik, főként olyan országokból, ahol az energia és klímaváltozás ügyében a helyi hatóságoknak van nagy szerepük a keretrendszerek kialakításában, például Spanyolország és Olaszország, ahonnan rengetegen csatlakoztak (*Technopolis Group*, 2013). Bár a KKE országok hasonló kihívásokkal küzdenek, tőlük kevesebben csatlakoztak, a tagok kevesebb, mint 6%-t teszik ki. Fontos azonban megjegyezni, hogy az aláírók 70%-a Olaszországból vagy Spanyolországból származik, így az országok közötti megoszlás eleve kiegyenlítetlen. A KKE-i települések számára a program számos előnnyel járna, ha figyelembe vesszük a klímaváltozási- és energia – perspektívákat. A fő akadályokat, az energiaügyi alacsony helyi prioritását és a szigorúan centralizált tervezést kell leküzdeni. Különösen azokban az esetekben, amikor országos szinten nem sikerült megalkotni a klímaváltozási és energiaügyi stratégiákat, a Szövetség segíthet egy vertikális, többszintű kormányzati modell megalkotásában, amely lehetővé teszi a települések és a magasabb kormányzati szintek közötti együttműködést (Donnerer, 2016.).

A PSz standardizált programot tud nyújtani a kibocsátás kiindulási értékeinek meghatározása és egy fenntartható fejlődési tervezet kialakítása érdekében, hogy elérhető legyen a 20%-os szén-dioxid-kibocsátáscsökkentés 2020-ig, vagy az új, 40%-os cél 2030-ig. Az elemzésekből kiderül, hogy a SEAP kifejlesztése körülbelül egy év 11 hónapot vesz igénybe, és különböző kategóriákra kidolgozott akcióterveket kell tartalmaznia. A kiindulási kibocsátási értékeket kombinálhatjuk teljes körű szektoriális adatokkal, lásd az energiaprofil gyakorlatot, vagy az energiaügyi *status quo* kvalitatív adataival, és a lehetséges fejlődési utakkal.

Energia városok (*Energy cities*, http://www.energy-cities.eu/)

Az *Energy Cities* az energiaátmenet iránt elkötelezett helyhatóságok európai szövetsége. A szövetség 1990-ben alakult, és mára több mint 1000 várost képvisel 30 országban. 2012-ben az Energikus Városok elindított egy folyamatot, melynek keretében javaslatokat tettek és megvitatták, hogyan lehetne felgyorsítani az európai városok és községek energiaátmenetét. A javaslatokat innovatív megközelítéssel, új ötletekre és úttörő módszerekre alapozták. Gyakorlati válaszokkal tudnak szolgálni, és összekapcsolják a ma tett erőfeszítéseket egy alacsony energiafelhasználású, magas életszínvonalú város jövőbeli víziójával. Az Energia Városok program elkötelezett a helyi hatóságok szerepének és

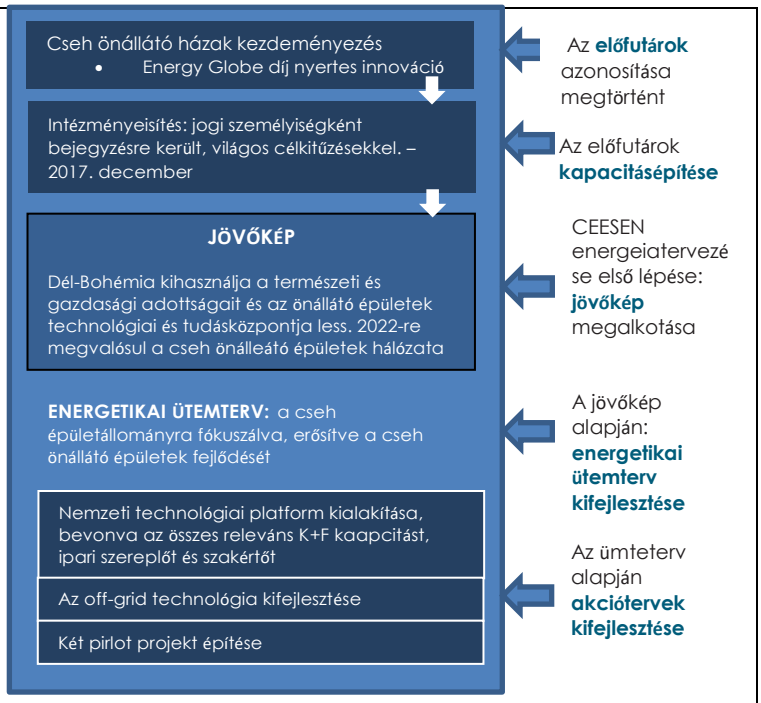
készségeinek fejlesztésében, a városok érdekképviseletében, a nemzeti és EU-s stratégiák alakításában, és a tagok kezdeményezéseinek támogatásában. A KKE országok kevés esetben működnek közre, de néhány város sok tagot képvisel, és összefogó szerepet is vállal, például Csehországban az Egészséges Városok (*Healthy Cities*) program 130 taggal, vagy a PNEC, a Lengyel Energikus Városok Hálózat (*Polish Network Energie Cités*) 40 taggal, vagy a Citenergo Községek és Városok Szövetsége Szlovákiában 11 taggal.

A tagok a tekintetben is profitálhatnak az Energia Városok hálózatból és a nemzetközi tudásbázisból, hogy hogyan lehet hatékonyan megújuló és fenntartható városfejlesztési terveket kialakítani, és hogyan lehet mindezt a helyi stratégiai célokba és cselekvési tervbe integrálni. Az Energia Városok képviseli a helyi hatóságokat az energiahatékonyság, a megújuló energiaforrások, és a klímaváltozás mérséklése, valamint a kistérségi stratégiai és finanszírozási kérdésekben (*Energy Cities*, 2017).

AZ ENERGIASTRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK EGY PÉLDÁJA
A PEA projekt *(Public Energy Alternatives)* keretében nyolc KKE városi önkormányzat kapott új energiastratégiát, amit azóta sikeresen meg is valósítottak. A megújuló energiaforrásokról szóló útmutatást és egy online programot is kifejlesztettek, amely segít a döntéshozatalban, valamint készült marketing terv is a fenntartható energia projektek megtervezéséhez és megvalósításához. A Baltikum Energiaügyi Kompendium is megszületett, amely a helyi szakpolitikusokat segíti a kistérségi energiaügyi tervek kialakításában. A projektről, az energiastratégiákról és a megújuló energia útmutatóról bővebben is olvashat a http://www.peaproject.eu/ oldalon. Az online program itt élhető el: http://www.atenekom-portal.de/nsp-calc/

KÖZÉP-KELET-EURÓPAI ESETTANULMÁNY **Az *Enervision* felújítási program Ignalina megyeszékhelyen Litvániában**	
A program felelőse	Ignalina megyei önkormányzat
Kistérség/érintett földrajzi terület	Az *Enervision* programot az Ignalina Atomerőművet használó 3 kistérség önkormányzata hozta létre (Visaginas, Zarasai, Ignalina), de csak Ignalina tudta teljesen és sikeresen megvalósítani azt.
Leírás	Az Ignalina Atomerőmű (IA) közelében fekvő régió nagymértékben függött az atomerőműtől, mind gazdaságilag, mind társadalmilag. Az erőmű leszerelésének kezdete után az összes megyében gazdasági problémák adódtak az energiaszektorban. Az egyik legjobb megoldása a kérdésnek az *Enervision* program lett, amit az ignalinai megyei önkormányzat fejlesztett ki és valósított meg. Az *Enervision* egy országos program része, de tekintettel az IA régiójában kialakult helyzetre, azt problémás területnek nyilvánították és kedvezőbb feltételeket szabtak neki. Az ignalinai lakosokat az *Enervision* program megvalósításának minden részletébe bevonták. A helyi önkormányzat teljesen nyitott volt a javaslatokra, és az új modellt csak akkor terjesztették fel a nemzeti kormányhoz, miután az ignalinai lakosok jóváhagyták azt.

	A megújulás modellje azért is volt különösen vonzó, mert az önkormányzat vállalta a felelősséget a tendereztetésért, a banki kölcsön megszerzését a felújítási költségekre, és az összes adminisztrációs teendőt. A program első fázisában rendelkezésre állt a teljes felújítási költség 85%-a. A lakosok megválaszthatták, hogy mikor teljesítik a felújítás költségeinek kifizetését (25 éven belül), amit bizonyos időközönként kell megtenni. A felújítás 2009-ben indult Ignalina városban, amikor a helyi hatóságok a rendelkezésre álló forrásokból 15 lakóházat újítottak fel. 2017-re a lakóházak több mint 80%-a fel lett újítva, a lakosok pedig máris érzik ennek hatását: meleg otthonokban élhetnek, miközben energiát és pénzt spórolnak meg. Az ignalinai városi önkormányzat jó példával járt elől a többi város számára, hogy hogyan kell sikeresen megvalósítani egy felújítási programot. Ignalina volt polgármestere, Bronis Rope könyvet is kiadott a helyes felújítási módszerekről, „Saját szerencséjük kovácsai" (*Masters of their own future*) címmel.
Teljesítményjellemzők	Az ignalinai önkormányzat az épületek több mint 80%-át 2014-re akarta felújítani. Az energiafogyasztás épületenként 60%-kal csökkent, a felújítás költségei 3 év alatt megtérültek.
KÖZÉP-KELET-EURÓPAI ESETTANULMÁNY ÜTEMTERV a fenntartható építői szektor részére Csehországban, a passzív házak fejlesztésének támogatásán keresztül	
A program felelőse	AgEnDa z.s.
Kistérség/érintett földrajzi terület	Dél-Csehország
Leírás	Az ütemterv a Cseh Passzív Házak nevű díjnyertes kezdeményezés köré épült. A Cseh Fenntartható Házak (*Czech Sustainable Houses*) kezdeményezést 2017-ben jegyezték be, mint országos technológiai platformot, ami egyre többféle területre fókuszál, és nem csak az úgynevezett „passzív" (teljesen energia-független) épületekkel, hanem részleges megoldásokkal is foglalkozik, amelyek a különböző, változatos épületek bizonyos részeit tehetik önellátóvá. A projekt azért indult, hogy az önellátó házakban megvalósuló ötleteket továbbfejlesszék és kiterjesszék, és általánosan alkalmazott standarddá alakítsák mindenfajta épület számára. Az ütemterv főbb elemeit az alábbiakban foglaltuk össze:



AZ ENERGIASTRATÉGIA KIALAKÍTÁSÁNAK EGY PÉLDÁJA

A PEA projekt *(Public Energy Alternatives)* keretében nyolc KKE városi önkormányzat kapott új energiastratégiát, amit azóta sikeresen meg is valósítottak.

A megújuló energiaforrásokról szóló útmutatást és egy online programot is kifejlesztettek, amely segít a döntéshozatalban, valamint készült marketing terv is a fenntartható energia projektek megtervezéséhez és megvalósításához. A Baltikum Energiaügyi Kompendium is megszületett, amely a helyi szakpolitikusokat segíti a kistérségi energiaügyi tervek kialakításában.

A projektről, az energiastratégiákról és a megújuló energia útmutatóról bővebben is olvashat a http://www.peaproject.eu/ oldalon.

Az online program itt élhető el: http://www.atenekom-portal.de/nsp-calc/

Gyakorlati feladatok

A kiindulási energiaállapot megállapítása

A sablonnal kapcsolatos további információkkal és útmutatókkal kapcsolatban lásd a 4. Függeléket.

Az ütemterv elkészítése során mindig fel kell térképezni az aktuális állapotokat. Terveztünk egy sablont, ami alapján összegyűjthetők a régiós/kistérségi és helyi energiaügyi adatok. Ezeken felül az energiastatisztikai adatokon felül minőségi adatokat is kell gyűjtenünk: pl.: milyen mértékűnek látszik az energiahatékonyság (EH) és a megújuló energiaforrások ügyének támogatása, mennyire lehet hatékony a folyamat, mit kell kockáztatniuk és mik az akadályok az egyes érdekelt feleknek, milyen lehetőségei és fejlődési irányai vannak egy energiaprojektnek a következő 5, 10, stb. évben.
A teljes körű kiindulási állapotfelméréshez a következőket kell tudnunk legalább minőségi szinten:

- alapvető demográfiai adatok és mutatók
- a térség gazdasága és gazdasági trendjei
- országos és helyi energiastratégiák
- energiatermelés (különös tekintettel a helyi adatokra)
- az egyes szektorok teljes energiafogyasztása (különös tekintettel a helyi adatokra)
- az energiafogyasztással kapcsolatos CO_2 kibocsátás
- megújuló energiaforrások – aktuális helyzet és lehetőségek/kapacitás
- energiahatékonyság – aktuális helyzet és lehetőségek/kapacitás

A kk-európai országokban az energiai adatgyűjtés rendszerint teljes körű és nagy mennyiségű adatot szolgáltat, de regionális vagy helyi szintek felé haladva egyre nagyobbak a hiányosságok.

Az ajánlott módszer tehát az országos adatokra alapozva becsli az egyes szektorok energiaigényét és energiaellátottságát.

Jövőkép fejlesztő műhely vezetése

Tervezzük meg előre az egész folyamatot, hogy megkönnyítsük azt az érdekelt felek számára. A következőket tartsuk észben.

- Hozzunk össze egy jövőkép tervező csapatot, és győződjünk meg róla, hogy mindenki egyetért a régió energiaügyi *status quo*-jával kapcsolatban (adjunk nekik REP-t, hogy átláthassák a helyzetet)
- Határozzunk meg egy „rendes ügymenet" (RÜ) forgatókönyvet, és magyarázzuk el azt az érdekelt feleknek
- A jövőkép megalkotásához induljunk ki a RÜ-ből
- Ha lehetséges, alkossunk különböző energiaügyi forgatókönyveket és projekciókat a régióra vonatkozóan
- A különböző forgatókönyveket teszteljük a különböző érdekelt felekkel
- Gondoskodjunk róla, hogy az általunk alkotott jövőkép és elérendő célok tartalmaznak hozzáadott értéket a RÜ-hez képest

Szükséges eszközök:

- Kis lapok és toll a résztvevőknek, hogy leírhassák a jövőképek tételmondatait
- Poszterek, amikre rákerülhetnek a tételmondatok és a csoportosítások
- Ragadós lapok, színe jelölőlapok a prioritások megállapítását gyakorló feladatokhoz

Szükséges résztvevők:
2 ember (egy moderátor, egy „írnok", aki összegyűjti, csoportosítja és összeírja a résztvevők ötleteit).
Nagyobb csoportok esetén szükség lehet még egy moderátorra, aki a kiscsoportos munka során segít.

Gyakorlat:

Először is ismertessük a régió energiaügyi helyzetét, és magyarázzuk el, hogy mi milyen megközelítést javasolnánk az energiaátmenthez. Ismertessük a rendes ügymenet forgatókönyvét, hogy hol vannak hiányosságok az országos/regionális célok megvalósításában, és az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság eléréséhez vezető utat. Ha alkossunk különböző energiaügyi forgatókönyveket és projekciókat a régióra vonatkozóan.

Az interaktív részben kérjük meg a résztevőket, vázolják fel, szerintük hogyan nézne ki az alacsony szén-dioxid-kibocsátással járó gazdaság a régióban. Csinálhatjuk úgy is, hogy először a különböző energiaügyi forgatókönyveket ismertetik, hogy még specifikusabb válaszokat kapjunk.

A résztvevőknek a jövőképet jelen időben megfogalmazott állításokkal kell előadniuk. Például: az alacsony szén-dioxid-kibocsátással járó gazdaságban az energiaigényünk 100%-át fedezzük megújuló energiaforrásokból. Egy alacsony szén-dioxid-kibocsátással járó gazdaságban a város levegőminősége optimális, hiszen csak elektromos autókat használunk.

A résztvevők ötletelhetnek kis csoportokban is (max. 5 fő), hogy változatosabb tételmondatok fogalmazódjanak meg.

A nagycsoportban gyűjtsük össze és csoportosítsuk az összes tételmondatot. Ezt csinálhatjuk poszterre írva vagy a számítógépen megjelenítve és a falra kivetítve, hogy mindenki jól lássa.

Igyekezzünk konszenzust kialakítani az egyes területeken belül, de beazonosíthatjuk és megjelölhetjük a vitás területeket is. Kérjük meg a résztvevőket, hogy tegyék fontossági sorrendbe az egyes területeket vagy tételmondatokat. Fókuszáljunk azokra a területekre, ahol sikerült konszenzust kialakítani. A fontossági sorrendet úgy is fölállíthatjuk, hogy mindenkinek adunk 3 ragacsos lapot, vagy szavazatot, hogy jelöljék meg a számukra legfontosabb három területet. Adjunk nekik elég időt, hogy végigfussanak még egyszer az összes tételmondaton, és röviden megbeszéljék egymással a témát.
Állítsunk össze egy új listát a tételmondatokkal, amelyeket a legtöbben támogattak.

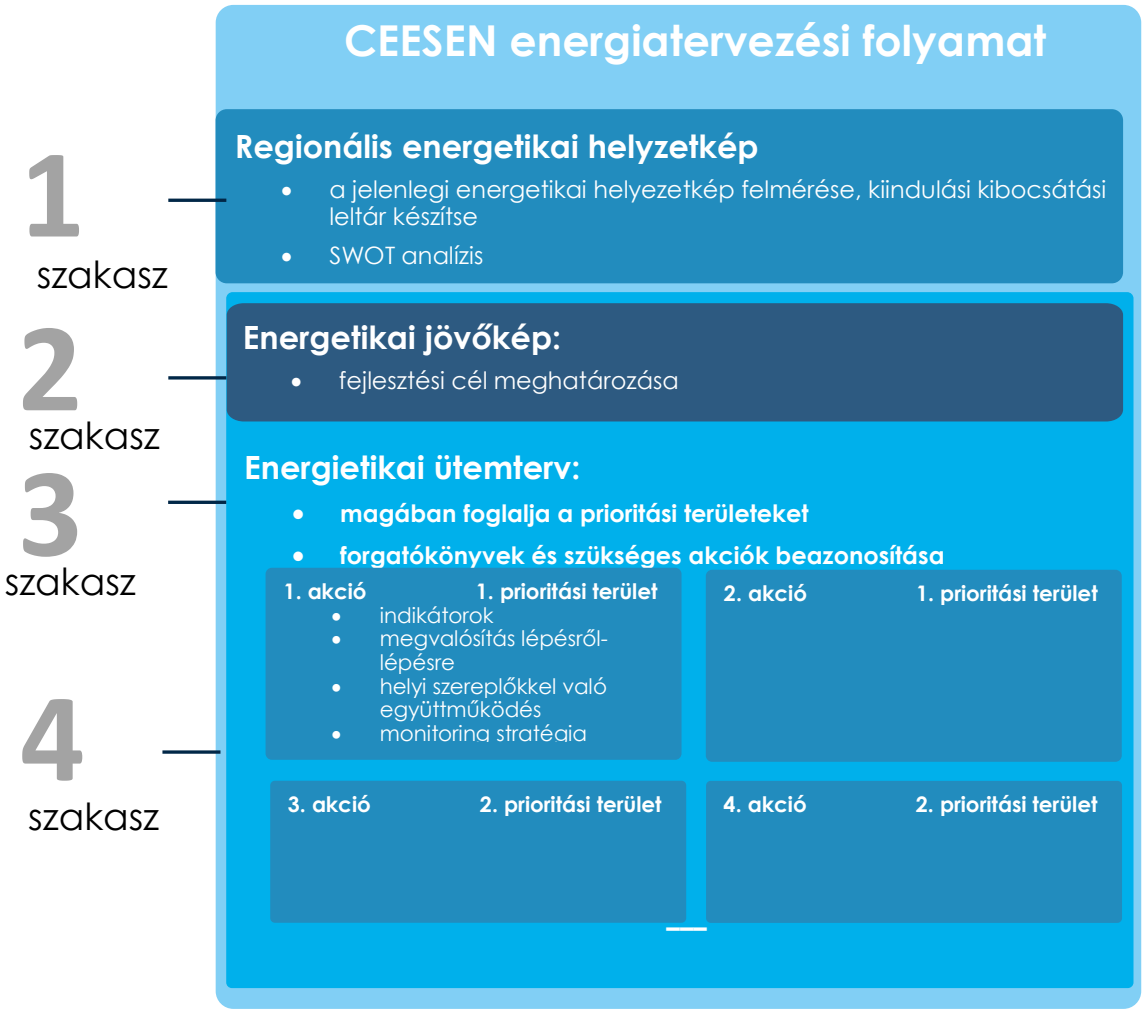
Az általunk prezentált jövőképe lehet egyetlen tételmondat vagy állhat több összetevőből is. Ha van rá idő, dolgozhat a csapat együtt is a konkrét jövőkép megalkotásán. Nagyobb csoportok esetén előnyös lehet a műhelymunka után összefoglalni és körvonalazni a jövőképet. Ismertessük a résztvevőkkel a véglegesített tételmondatokat és kérdezzük meg, van-e kérdésük, vagy szeretnének-e valamit hozzátenni.

További információkkal és jövőképet megfogalmazó dokumentumok alapjául szolgáló sablonnal kapcsolatban lásd az 5.1 függeléket.

Az ütemterv leiratának elkészítése

Az ütemterv leirata az egész folyamat középpontjában él, összefoglalja a jövőképet, és a fenntartható fejlődés felé megteendő konkrét lépéseket. Ideális esetben a dokumentumnak egyaránt tartalmaznia kell a jövőképet, a fejlődés útjait és a cselekvési terveket is. A CEESEN tagok a következő modellt alkalmazzák:

Az 5.2 függelékben találhatók további ütemterv sablonok, az 5.3-ban pedig cselekvési tervek.


CEESEN energiatervezési folyamat
1
szakasz
Regionális energetikai helyzetkép
• a jelenlegi energetikai helyezetkép felmérése, kiindulási kibocsátási leltár készítse
• SWOT analízis
2
szakasz
Energetikai jövőkép:
• fejlesztési cél meghatározása
3
szakasz
Energietikai ütemterv:
• magában foglalja a prioritási területeket
• forgatókönyvek és szükséges akciók beazonosítása
1. akció
1. prioritási terület
• indikátorok
• megvalósítás lépésről-lépésre
• helyi szereplőkkel való együttműködés
• monitorina stratégia
2. akció
1. prioritási terület
4
szakasz
3. akció
2. prioritási terület
4. akció
2. prioritási terület

Hivatkozások

Covenant of Mayors for Climate and Energy. 2017. Accessible at: http://www.covenantofmayors.eu/index_en.html

Covenant of Mayors. 2014. Reporting Guidelines on Sustainable Energy Action Plan and Monitoring. Accessible at: http://www.covenantofmayors.eu/IMG/pdf/Reporting_Guidelines_SEAP_and_Monitoring_v2-0-2.pdf

Donnerer, D. 2016. The Role of Cities in Climate and Energy Policies: The Case of the Covenant of Mayors. Master thesis. Accessible at: https://globalreadersclub.files.wordpress.com/2017/01/david-donnerer-thesis.pdf

Energy Cities, 2017. Membership pack. Accessible at: http://www.energy-cities.eu/IMG/pdf/membership_pack_en.pdf

European Commission. 2016. Energy Modelling. Reference Scenario. Accessible at: https://ec.europa.eu/energy/en/data-analysis/energy-modelling

IEA (2014), Energy Technology Roadmaps: A Guide to Development and Implementation, IEA, Paris. http://dx.doi.org/10.1787/9789264086340-en

Le Feuvre M., Medway D., Warnaby G., Ward K., Goatman A. 2016. Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. Cities. Volume 52, pp 55-65.

Technopolis Group. 2013. Mid-term evaluation of the Covenant of Mayors. Accessible at: https://www.technopolis-group.com/wp-content/uploads/2014/05/1693_Evaluation_CoM_Final_Report.pdf

6. fejezet Forrásfejlesztés az érdekérényesítéhez

Az előző fejezetekben leírt különböző tevékenységek (politikai pártfogás, marketing, részvételi folyamatok szervezése) hatékony végrehajtása viszonylag komoly időbeli és pénzbeli befektetést igényel. Bárhol kihívást jelent finanszírozási megoldást találni az ilyen típusú kezdeményezésekre – ez különösen igaz azonban Közép- és Kelet-Európában, ahol a korlátozott szintű gazdasági fejlettség és az adománygyűjtés kulturális hiánya korlátozza azokat a módokat, ahogyan a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezések támogatást szerezhetnek.

A jelen fejezet kétféle megközelítést mutat be a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezések támogatási forrásait és módjait illetően. Először felderítjük a fenntartható energiával kapcsolatos projektek – például épületkorszerűsítés, világítási rendszerek telepítése, szélturbinák telepítése és távhőrendszerek modernizálása – finanszírozási módjait. A fenntartható energiával kapcsolatos projektek kétféle segítségre számíthatnak: visszafizetendő banki kölcsönök révén való finanszírozásra, valamint vissza nem fizetendő támogatásokra. A jelen szakaszban felmérjük a jelentős köz- és magánforrásra támaszkodó finanszírozási és támogatási lehetőségeket Közép-Kelet-Európában, és útmutatást nyújtunk az előbbiek jobb megismeréséhez és a finanszírozás megszerzéséhez. Azonosítjuk továbbá azokat az érdekérvényesítési célokat, amelyeket fontos lenne figyelembe venni a fenntartható energiával kapcsolatos finanszírozások elérhetőségének, hozzáférhetőségének és megvalósíthatóságának a fejlesztését illetően Közép-Kelet-Európában. A hangsúly az uniós szintű finanszírozási lehetőségeken lesz, hiszen ebben a régióban az Európai Unió számít jelentős támogatónak. Az ilyen típusú kezdeményezések műszaki vonatkozásai kívül esnek a jelen fejezet és kézikönyv hatókörén, ezért nem térünk ki rájuk.

A fejezet második szakaszában megvitatjuk a meghatározott beruházási projektektől elkülönülő, fenntartható energiával foglalkozó szervezetek támogatásának lehetséges formáit. E támogatási módok felhasználhatók a pártolók azon kapacitásának bővítésére, amely révén hatékonyan végre tudják hajtani a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezéseket. Használhatók ezek továbbá az érdekérvényesítés érdekében indított kampányok, a tapasztalatcsere, az ismeretátadás, az egymástól tanulás, a hálózatosodás, az éghajlat- és energiapolitikai stratégiák, valamint a cselekvési tervek, a kutatások és a képzések támogatására is. A fejezet végén a pénzbeli források gyűjtésekor hasznos speciális képességekre vonatkozó utasításokra térünk ki: hogyan kell megszervezni egy adománygyűjtő rendezvényt, illetve, hogyan lehet hozzáférni a közösségi finanszírozáshoz.

Fenntartható energiával kapcsolatos projektek finanszírozása

Hagyományos magánfinanszírozás a fenntartható energiáért

A bankoktól érkező magánfinanszírozás például jellemzően nem releváns finanszírozási forrás a fenntartható energiával kapcsolatos érdekérvényesítés esetén, kivéve, ha az adományokon keresztül valósul meg – ezt a jelen fejezetben később kifejtjük. Ez a fajta finanszírozás – általánosan használt nevén „zöld finanszírozás" – azonban lényeges forrás a fenntartható energiával kapcsolatos projektek esetén, amelyek gyakran az érdekérvényesítési erőfeszítések végeredményei. Azért van szükség a

magánfinanszírozásra, mert a közszféra egyedül nem képes fedezni a fenntartható energiára való átállás teljes költségét. Ahhoz, például, hogy elérjük az Unió 2030-ig tartó időszakra szóló éghajlat- és energiapolitikai stratégiájában meghatározott célokat, a becslések szerint 177 milliárd euróra van szükség évente, amelynek nagy részét a közép- és kelet-európai tagállamokban kell elkölteni (Gide on good practice in energy efficiency for Central and South Eastern Europe, 2018). Ezt figyelembe véve, a fenntartható energiába való beruházás életképességének növelésére tett lépések az érdekérvényesítés fontos célját kell, hogy képezzék, a jelen fejezetben pedig erről lesz szó.

Az energetikával kapcsolatos projektek kidolgozásakor lehetséges finanszírozási formák széles köre áll rendelkezésre, amelyeket részletesen az EnerInvest áttekintése mutat be: Útmutató a fenntartható energiával kapcsolatos projektek finanszírozásához. A legismertebb finanszírozási forma a bankokon vagy pénzügyi közvetítőkön keresztül érkező támogatás. Ahhoz, hogy a hitelfelvevők jogosultak legyenek erre a típusú finanszírozásra, el kell érniük bizonyos minimális hitelszintet/rendelkezniük kell hiteltörténettel és minimális szintű fizetőképességgel (tehát készpénzzel vagy eszközökkel, amelyekkel nemfizetés esetén vissza lehet téríteni az adott összeget a hitelnyújtó intézetnek). Ahogyan arról majd később is szót ejtünk, különösen a második feltétel korlátozhatja jelentősen a zöld finanszírozást.

Kölcsönök: Ha banki finanszírozásra gondolunk, akkor jellemzően a kölcsönök jutnak eszünkbe, vagyis a bank által adott pénzösszegek, amelyeket meghatározott időtartam alatt vissza kell fizetni. Néhány bank kínálatában megtalálhatók olyan speciális kölcsönök, amelyek kifejezetten fenntartható épületek kivitelezésére vagy már meglévő épületek fenntartható energiaforrások felhasználásával való modernizálására (például fotovoltaikus egységek vagy biomasszával működő kazán vásárlására) használhatók fel, vagy pedig olyan felújításokra, amelyek javítják az energiahatékonyságot. E kölcsönöknél a kamatláb alacsonyabb lehet, mint a hagyományos kölcsönök esetében, a visszafizetés időtartama pedig általában a várt energiamegtakarításhoz kapcsolódik. Az így elért energiamegtakarítást gyakran a kölcsön futamideje alatt végig igazolni kell.

A több mint 5 ezer energiahatékonysági beruházást tartalmazó adatbázis, az Energiahatékonyság kockázatmentesítési platformja (De-risking Energy Efficiency Platform – DEEP, https://deep.eefig.eu) szerint az átlagos megtérülési idő az épületeket érintő projekteknél 5 év. Ez persze a beruházás típusától függően változik, például a fűtő, szellőztető és légkondicionáló rendszerek, illetve a világítási rendszerek fejlesztése esetén a megtérüléshez 3 évre van szükség, míg a költségesebb beruházások, például az épületek szerkezetét érintő tevékenységek (11–16 év) vagy az integrált felújítások (14–22 év) esetében annál hosszabb időre.

Hitelek: Ezek szintén gyakori, bankok által kínált megoldások, amelyek esetében bizonyos mértékű forrást egy számlához rendelnek, amelyet aztán a hitelfelvevő egy adott korlát erejéig felhasználhat. Kizárólag a pénzösszeg azon részére fizetendő kamat, amelyet valóban fel is használtak. A visszafizetés meghatározott és rögzített időtartam alatt történik, amely során a hitelfelvevő rögzített részletekben visszafizeti a felhasznált összeget és annak kamatait. Megújuló hitelkeret esetén, amikor a visszafizetés megvalósul, akkor újra lehet pénzt felvenni a számláról – vagyis hasonlóan működik, mint egy hitelkártya. Hitelkeret alkalmazására általában akkor kerül sor, ha a működő tőke finanszírozására van szükség, például, ha egy vállalat rövid távú kiadásokkal rendelkezik, amelyeket ki kell fizetnie. A hitelkeret meghatározott időtartamra érhető el, ám ez esetenként (hosszabb időtartamra) megújítható és/vagy kiterjeszthető nagyobb összegre vagy további felhasználás célokra.

A kölcsönhöz vagy hitelhez jutni kívánó szervezeteknek rendelkezniük kell tervekkel, amelyek leírják, hogyan fogják végrehajtani a projekteket, illetve, hogy ezek hogyan járulnak hozzá a kérelmező társaság üzleti tevékenységéhez (ha alkalmazható), valamint, hogy hogyan termelnek majd elegendő bevételt a kölcsön visszafizetéséhez. A kérelmező társaság bizonyítható eredményekkel rendelkező, stabil vezetése (beleértve a tulajdonosokat/partnereket) szintén gyakran figyelembe vett tényező.

Energetikai szolgáltató vállalatok (ESCO-k): Egyre népszerűbb módja a fenntartható energia fejlesztésére vonatkozó kemény intézkedések támogatásának – elsődlegesen a többlakásos társasházakban – az ESCO-k igénybevétele, amelyeket a 2006/32/EK irányelv (környezetvédelmi törvény, ECA) a következőképpen határoz meg:

„az a természetes vagy jogi személy, aki energetikai szolgáltatásokat nyújt vagy egyéb energiahatékonyságot javító intézkedéseket tesz a felhasználók berendezéseiben vagy helyiségeiben, és ezzel bizonyos fokú pénzügyi kockázatot vállal. A nyújtott szolgáltatás kifizetése (részben vagy egészben) az energiahatékonyság javulásának elérésén és az egyéb megállapodott teljesítménykritériumok teljesítésén alapul."

Érdekérvényesítés a magánfinanszírozás fejlesztése érdekében a közép-kelet-európai régióban

Figyelembe véve azt, hogy a magánkölcsönök milyen fontos szerepet tölthetnek be a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezések támogatásában, a pártolók számára a legfontosabb kérdés az lehet, hogy vajon milyen tényezőkkel vehetők rá a hitelezők arra, hogy támogassák az ilyen irányú erőfeszítéseket. A választ segítő bizonyítékokra bukkanhatunk az energiahatékonysággal foglalkozó pénzügyi intézetek egy csoportjának, az Energy Efficiency Financial Institutions Groupnak (http://www.eefig.eu/index.php/eefig-local) a munkájában, amely az említett kérdéseket vizsgálta, és két közép-kelet-európai országot – Bulgáriát és Lengyelországot – is bevont a folyamatba. A vizsgálat kiterjedt számos olyan területre, ahol a pártolók megpróbálhatnák befolyásolni a kormányzati magatartást, például a szabályozási stabilitás fenntartását illetően, hogy a hitelezőknek ne kelljen a változó szabályozások miatt aggódniuk, amelyek befolyásolhatnák a projektek életképességét. Egy másik fontos tényező, hogy az energiahatékonyságot célzó intézkedések részesülnek-e pénzügyi támogatásban, például adókedvezményben. A harmadik hivatkozott tényező a kockázatértékelés elkészítésének nehézsége, amit a fenntartható energiával kapcsolatos projektek összetettsége okoz – mindezek miatt értékesnek bizonyulna a tudatosság növelése a pénzügyi közösségben az adatok megosztását és azon szabályok meghatározását illetően, amelyek használhatók lennének ezen projektek értékeléséhez. Az utóbbi kapcsolódik egy másik kulcsfontosságú tényezőhöz is, a magas tranzakciós költségekhez
– ha a hitelezők nem egyértelmű szabályok alapján működnek, és sok projekt viszonylag nagy mértékben műszaki jellegű, akkor az erőfeszítések költsége minden egyes beruházás esetében nagyobb lesz.

Az utóbbi pontokat illetően elmondható, hogy a projektekben a minőséget illető szabályok használata (és előmozdítása) fontos módja a kockázat és a tranzakciós költségek minimalizálásának a beruházók számára. Például a beruházói bizalommal foglalkozó projekt, az Investor Confidence Project energiahatékonysági jegyzőkönyveket dolgozott ki (Energy Performance Protocols – ICP, http://europe.eeperformance.org/protocols.html), amelyek lefedik a többlakásos épületek energiahatékonysági szempontú korszerűsítését, az ipar energiahatékonyságával foglalkozó projekteket és a közvilágítás minden fajtáját. Az ICP jegyzőkönyveinek és az ICP minőségbiztosítási ellenőrzőlistájának és projektspecifikációinak felhasználásával a projekteket beruházásra kész energiahatékonyságra vonatkozó tanúsítvánnyal (Investor Ready Energy Efficiency™) lehet ellátni, ez pedig megkönnyítheti a finanszírozáshoz jutást.

Ezáltal az ESCO-k lehetővé teszik az ügyfelek számára, hogy azok csökkentsék az energiafelhasználásukat anélkül, hogy a lehetőségeiket meghaladó kezdeti beruházásokat vállaljanak vagy vállalják az ilyen kezdeményezésekkel járó kockázatokat. Az ESCO és az ügyfél

ennek, vagy az energiahatékonyság javítására koncentráló projekteket jelentő energiahatékonyság-alapú szerződéssel (Energy Performance Contract – EPC), vagy pedig az energiaellátás költségeinek a csökkentését – jellemzően fűtési megtakarítások formájában – elérő energiaszolgáltatási szerződéssel (Energy Supply Contract – ESC) ad keretet.

Az EPC projektek esetében az ESCO cégek a terezés és kivitelezés során felmerülő összes technikai, gazdasági és jogszabályi kockázatot magukra vállalják, biztosítva így, hogy a minőségi, kényelmi és karbantartási előírásoknak megfelelnek. Méghozzá azért tesznek így, mert ők is el kívánnak érni egy adott mértékű energiamegtakarítást az aktuális helyzethez képest (tehát az épület fűtése, a szigetelése és/vagy az elektromos rendszere miatti energiafelhasználást). Az ügyfél ezen megvalósult energiamegtakarítások szerint fizeti az ESCO-nak, amely kifizetés jellemzően két részre oszlik: a felújítások díjára (például a mérnöki munka, a kivitelezés, a telepítés, a projektmenedzsment és a finanszírozás költsége) és a működtetés és karbantartás (ide tartoznak a telepített rendszerekhez kapcsolódó működtetési és karbantartási költségek, például az új szellőzőrendszer szűrőinek cseréje) díjára. Ideális esetben ezek a díjak a felhasznált fűtési és villamos energia díjával együtt sem haladják meg azt az összeget, amelyet akkor kellett volna megfizetni, ha nem kerül sor a felújításra.

Az ESC-projektek gyakran a berendezések optimalizálására (például hőtermelés biomasszával működő kazán segítségével), az elektromos áram kapcsolt energiatermelésű létesítményekben való termelésére stb. koncentrálnak. Az ECS szerződések általában hosszabb távúak (10–30 év), és a központosított rendszerekhez, például a fűtéshez és a hűtéshez a legmegfelelőbbek. A telepítés elkészültével az ESCO részére kifizetésre kerül a szerződés időtartama alatt szolgáltatott energiamennyiség díja. Az ESCO állja a berendezések modernizálásának, javításának stb. minden költségét, ám a berendezések általában az ügyfél tulajdonában maradnak. Az ügyfél rendszerint a meglévő energiafogyasztási számlának a megtakarítások százalékával (például 3–10%) csökkentett értéke alapján meghatározott díjat fizet.

Azáltal, hogy együttműködik az ESCO-kkal, az ügyfélnek nem kell előre nagy összegű hitelt felvennie, mindössze havonta teljesítenie kell a fizetéseket, amennyiben a megegyezés szerinti energiamegtakarítás vagy az energiaszolgáltatásra és a minőségre vonatkozó szabványok megvalósultak. A garantált megtakarítást biztosító EPC szerződések értelmében – amennyiben a megtakarítások meghaladják a garantált szintet – a további megtakarítások megoszlanak az ESCO és az ügyfél között. A megtakarításokat megosztó EPC szerződések értelmében a megtakarítások a projekt költsége, a szerződés időtartama és a kockázat szintje alapján az előre meghatározott százalékok arányában oszlanak meg. Ennek eredményeképp az ESCO ösztönözve van arra, hogy a lehető leginkább energiatakarékos rendszert alakítsa ki.

Az ESC szerződésekben általában nincs szó teljesítménykritériumokról. Legyen szó EPC vagy ESC szerződésekről, azáltal, hogy az ESCO-k tágabb hatáskörrel rendelkeznek a projektek megvalósítását illetően, várhatóan hatékonyabban el tudják kerülni az ezen kezdeményezések tervezésével, fejlesztésével és végrehajtásával kapcsolatos hibákat. Az ESCO-k a saját forrásaikat, valamint az elérhető támogatásokat, hozzájárulásokat vagy kereskedelmi bankoktól származó finanszírozásokat és más speciális (főként kormányzati) forrásokat használva teremtik elő a szükséges tőkebefektetést. A néhány ESCO – beleértve a Közép-Kelet-Európában találhatókat – által alkalmazott egyik megközelítés a biztosíték nyújtása. Ennek során az ESCO vállalja, hogy az ügyféltől érkező jövőbeli díjainak egy részét átadja egy pénzügyi intézménynek (tehát kereskedelmi banknak vagy kormányhatóságnak), cserébe pedig kedvezményes kamatú kölcsönt kap. Így a rövid távú tőkeigények csökkenthetőek az ESCO oldaláról.

Európán belül az ESCO-piac stabilan növekedett – kivéve a 2008 utáni pénzügyi válság idejét – és a becslések szerint az iparág értéke 41 milliárd euró volt 2014-ben (The Economist folyóirat, 2015). Ez a

növekedés folytatódik, hiszen a becslések szerint az ESCO cégek bevétele az uniós piacon 2015-ben 2,4 milliárd euró volt, az előrejelzések szerint pedig ez 2024-re 2,8 milliárdra emelkedik (Talon és Gartner, 2015). A lenti diagram bemutatja az ESCO-szektor helyzetét a közép-kelet-európai régióban. A közép-kelet-európai országok azonban jelenleg elmaradnak Nyugat-Európától az ESCO-piac fejlődését illetően (JRC Science for Policy Report: Energy Service Companies in the EU, Boza-Kiss et al., 2017). A JRC jelentésében kiváló vagy megfelelően fejlett ESCO-piaccal rendelkező országként megjelölt hat uniós ország közül csak egy, a Cseh Köztársaság található Közép-Kelet-Európában. Míg a szlovák piacot „mérsékeltként" jellemezték, minden más közép-kelet-európai ország ESCO-szektorát „kezdetlegesnek" vagy „nem létezőnek" ítélték. Az ESCO uniós bevétele a becslések szerint 2,4 milliárd euró volt 2015-ben, az előrejelzések szerint pedig ez 2024-re évi 1,7%-os növekedési rátával 2,8 milliárdra emelkedik (Talon és Gartner, 2015). Ez a növekedés még jelentősebb lehet a közép-kelet-európai régióban, hiszen az ottani piacok sokkal kevésbé fejlettek, és rengeteg régi társasház, valamint nem energiatakarékos középület, például iskola és kórház található a területén. Az ESCO-piac kifejezetten a közép-kelet-európai országokra vonatkozó leírása a 6.2. Mellékletben található, a közép-kelet-európai régióban működő ESCO-k listája pedig a CEESEN weboldalán: https://ceesen.org/?dlm_download=list-of-escos-acting-in-cee-region.

ESCO pártfogás

Tekintve, hogy az ESCO-k kénytelenek a meglévő támogatásokra, hozzájárulásokra vagy finanszírozásra támaszkodni, ugyanúgy, ahogy mindenkit, aki ezekhez hasonló fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezésekhez keres támogatást, őket is korlátozzák a működési régiójukban elérhető lehetőségek. A JRC fent említett jelentése szerint a terület szakértői számos, az egész régióban jellemző korlátot azonosítottak, amelyeket a fenntartható energia pártolói a szektor bővítése érdekében megcélozhatnak.

A végső fogyasztók informálatlansága és tudatosságának hiánya az energia-megtakarítások gazdasági potenciálját illetően különösen fontos korlát. Megbízható tanácsokra, például a lehetséges intézkedésekre és azok előnyeire vonatkozó, személyre szabott információra, költséghatékony mérőrendszerekre és fogyasztásmérőkre van szükség, illetve olyan szolgáltatókra, akik a költséghatékony intézkedéseket minősített módon biztosítják. Ezen kívül a beruházási döntések meghozatalakor ritkán ismertek az energiahatékonysági fejlesztések számtalan előnyei a megnövekedett eszközérték tekintetében, és ritkán is veszik ezeket figyelembe. Mindezek továbbra is hozzájárulnak az energiaszolgáltatókba vetett bizalom hiányához, ahogy az több közép-kelet-európai országban is megfigyelhető.

A jogalkotási és a számviteli gyakorlatok, például a tulajdonjogi vita a telepített berendezésekre vonatkozóan szintén fontos potenciális korlát. A fejlesztések használata a kormányzati közbeszerzési eljárásokra vonatkozó szabályok miatt is akadályokba ütközhet. Az instabil energiapiacok (tehát az árazás) szintén megnehezíti a projektben elérhető megtakarítások szintjének előrejelzését.

Kormányzati támogatás a fenntartható energiával kapcsolatos projektekhez

A közép-kelet-európai régióban a kormányzatok jelentik a fenntartható energiával kapcsolatos projektek legfőbb pénzügyi támogatási forrását – vagy közvetlenül, szerződések és hozzájárulások révén, vagy pedig közvetetten, pénzügyi közvetítőkön keresztül (ezek jellemzően bankok, amelyek kormányzati pénzből biztosítanak hitelt vagy kölcsönt). Kormányzati támogatás többféle formában érkezhet helyi, regionális, állami vagy uniós szintről.

Fenntartható energiával kapcsolatos projektek uniós finanszírozása

Az Európai Unió intézmények és eszközök széles skáláját hozta létre, amelyek feladata a fenntartható energiával kapcsolatos projektek finanszírozása és egyéb támogatási hozzájárulások és kölcsönök segítségével. Az eszköztől függően a finanszírozást kérelmezők lehetnek helyi önkormányzatok, magánvállalatok (beleértve a kis- és középvállalkozásokat), a köz- és magánszféra partnerségei és egyes esetekben nonprofit szervezetek. Néhányszor közvetlenül az EU intézményeinél lehet kérelmezni ezeket a forrásokat, máskor pedig közvetítő pénzügyi intézeteknél. A fenntartható energia szempontjából releváns forrásokat az alábbiakban részletezzük.

Közvetlen finanszírozási lehetőségek az Uniótól

Uniós szinten **az Európai Beruházási Bank (EBB)** évente több mint 75 milliárd euró értékű kölcsönt nyújt. A 25 millió eurónál nagyobb értékű projektek esetében az EBB közvetlen projektkölcsönt biztosít, főként nagyvállalatoknak, a köz- és magánszféra partnerségeinek vagy állami szerveknek. Az EBB „keretkölcsönt" is biztosít városoknak és régióknak több, különböző szektorokban működő projekt támogatására – ezek közé a szektorok közé tartozik jellemzően az infrastruktúra, az energiahatékonyság/a megújuló energia, a közlekedés és a városfelújítás. A keretkölcsönök általában 3–5 éves időtartamúak, és a bank közvetlenül a települési önkormányzatoknak vagy regionális kormányzatoknak nyújtja őket, akik aztán különböző kezdeményezéseknek adják tovább az adott összeget (vagy egyéb típusú finanszírozások társfinanszírozására fordíthatják a forrásokat.) 2005 és 2015 között közel 90 város/régió részesült ilyen keretkölcsönökből; ezek közül 37 volt a közép-kelet-európai régióban, a legnagyobb részük Lengyelországban (54%) és a Cseh Köztársaságban (27%). A kezdeményezésekről szóló további információért tekintse meg az EBB tájékoztatóját: A városok/régiók hosszú távú tőke-beruházási programjainak finanszírozása: EBB keretkölcsönök. (http://www.eib.org/en/products/doc- ments/mooc-factsheet-framework-loans.htm)

Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bankot (EBRD) 1991-ben alapították a természeti erőforrások ágazat, a biztonságos hulladékkezelés, az erőművek átviteli- és elosztórendszerének biztonsági felújítása és a megújuló energiákba való befektetés támogatása érdekében. Az energia és villamos energia szektorban az EBRD már 309 projektet támogatott több mint 12 milliárd eurónyi finanszírozással. Védelemmel kapcsolatos tevékenységekhez, dohányhoz, a nemzetközi törvények értelmében tiltott anyagokhoz vagy szerencsejáték-létesítményekhez kapcsolódóan nem jöhet létre EBRD-projekt. Az EBRD-projektek nem kapcsolódhatnak hozzájárulásokhoz, szponzoráláshoz vagy adományokhoz, és mindegyiknek figyelembe kell vennie a környezetvédelmi kérdéseket. Az EBRD nagyobb, 3–250 millió euró értékű projektek számára biztosít kölcsönt legfeljebb 10 éves futamidővel. A kölcsönök alapja a projektek várt cash flow-ja és az ügyfelek arra vonatkozó képessége, hogy a megállapított időn belül vissza tudják fizetni a kölcsönt. A kölcsön biztosítéka állhat a hitelfelvevő eszközeiből és/vagy lehet tőkéhez kötött. A kölcsönök lehetnek fix kamatozásúak vagy a LIBOR- hoz (London Intel-bank koffered Raye, londoni ajánlott bankközi alapkamatláb) kötött változó kamatozásúak. Az új projektjavaslatokat az EBRD Business Development Support Unitjához, vagyis az üzletfejlesztést támogató egységéhez kell beküldeni (tel.: +44 20 7338 7168 és e-mail-cím: newbusiness@ebrd.com).

Az európai régiók beruházásait támogató közös program (JASPERS) együttműködés az Európai Bizottság, az EBB és az EBRD között, amely segíti a városokat és a régiókat a magas színvonalú projektek végrehajtásában. A JASPERS térítésmentes támogatást biztosít a helyi hatóságoknak a projektciklus bármely részében a korai, koncepcionális szakasztól kezdve egészen az uniós forrást érintő kérelem benyújtásáig.

A támogatás az alábbiakat tartalmazhatja:

- a projektek felülvizsgálata és javaslatok megfogalmazása
- horizontális feladatok
- stratégiai támogatás
- független minőségvizsgálat
- kapacitásépítés
- a végrehajtás támogatása

A JASPERS 5 területen támogat projekteket:

- Energia és szilárd hulladék
- vasúti, légi és tengeri szektor
- intelligens fejlesztés
- utak
- víz és szennyvíz

A JASPERS nagy projektekre koncentrál; ez környezetvédelmi projektek esetében 50 millió euró feletti, a közlekedési vagy más szektorban létrejövő projektek esetében pedig 75 millió euró feletti értéket jelent. A fenti küszöbértékek kezelése azonban rugalmasan történik kis országok esetében, vagy olyan projekteknél, amelyek bevált gyakorlatok létrehozásra irányuló kísérleti fellépésekként szolgálnak. Ahhoz, hogy a közjogi hatóságok hozzáférhessenek a JASPERS szolgáltatásaihoz, fel kell venniük a kapcsolatot az országukban illetékes irányító hatósággal (a lista a következő linken érhető el: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/), hogy megvitathassák a projektjük bevonását a hatóság nemzeti cselekvési tervébe. A JASPERS regionális irodáival közvetlenül is fel lehet venni a kapcsolatot a következő e-mail-címen: jaspers@eib.org.

Az Európai Helyi Energia Segítségnyújtás (ELENA) programot 2009-ben alapították körülbelül 100 millió eurós uniós támogatással, ami a becslések szerint körülbelül 4 milliárd euró értékű tényleges beruházás kialakulását ösztönözte. Az ELENA technikai segítségnyújtáshoz biztosít hozzájárulásokat, amelyek az energiahatékonysági projektek végrehajtására, a megújuló energiaforrások elosztására és a városi közlekedési projektekre koncentrálnak. A támogatás felhasználható a megvalósíthatósághoz és a piackutatáshoz, a programszerkezet kialakításához, az üzleti tervek elkészítéséhez, az energetikai auditokhoz és a pénzügyi szerkezet kialakításához fűződő költségek finanszírozására, valamint a pályázati eljárások előkészítésére, szerződéses megállapodásokra és projektvégrehajtási egységekre. Az ELENA 30 millió euró érték fölötti programokat támogat körülbelül 2–4 éves időtartamban és a technikai segítségnyújtás/projektfejlesztés költségeit 90%-os mértékig képes fedezni. A kisebb projektek akkor finanszírozhatóak a leghatékonyabbak, ha egy nagyobb integrált projekt részét képezik. Példák:

- a megnövekedett energiahatékonyság támogatására köz- és magánépületek (beleértve a szociális lakásokat), kereskedelmi és logisztikai ingatlanok és telephelyek, közvilágítás és közlekedési lámpák
- a megújuló energiaforrások integrálása az épített környezetbe – például fotovoltaikus napelem rendszerek a tetőkön, termikus napkollektorok és biomassza

- távfűtési/távhűtési hálózatok felújítását, kiterjesztését vagy új hálózatok építését célzó beruházások, beleértve a kombinált hő- és elektromos áram termelő erőműveken (CHP) alapuló hálózatokat és a decentralizált CHP-rendszereket.
- helyi infrastruktúra, beleértve az intelligens hálózatokat, valamint az információs és kommunikációs technológiákat
- az energiahatékonysághoz szükséges infrastruktúra, energiatakarékos városi berendezések és kapcsolat a közlekedéssel
- a városi mobilitás keretében használt alternatív üzemanyagokhoz kapcsolódó innovatív megoldások használatának és integrálásának a támogatása
- nagy mértékű, jobb energiahatékonyságú közlekedést és mobilitást érintő intézkedések a városi területeken – beleértve a személy- és áruszállítást stb. – történő bevezetéséhez kapcsolódó beruházások

A LIFE program az Unió környezetvédelmi és éghajlat-politikai intézkedésekre kidolgozott finanszírozási eszköze. A LIFE program célkitűzése segíteni az Európai Unió környezetvédelmi és éghajlat-politikájának és kapcsolódó jogszabályainak a végrehajtását, aktualizálását és továbbfejlesztését az európai projektek társfinanszírozása révén. 1992-es alapítása óta a LIFE közel 4000 projekt társfinanszírozásában vett részt az Unió minden részén, ezzel pedig több, mint 3,1 milliárd euróval járult hozzá a környezet védelméhez. A LIFE innovatív projekteket finanszíroz, amelyek új technikákat és módszereket mutatnak be, továbbá „integrált" projekteket, amelyek a LIFE-tól érkező finanszírozást más támogatási forrásokkal egészítik ki. **A „hagyományos" LIFE projektek** a bevált gyakorlatok, kísérleti projektek és demonstrációs projektek társfinanszírozásában vesznek részt, amelyek hozzájárulnak az üvegházhatást okozó gázok kibocsátásának csökkentéséhez. Az alapötlet szerint ezek a projektek másokat is ösztönözhetnek azáltal, hogy bizonyítottan sikeresen sor került a végrehajtásukra.

A LIFE a következő négy területen finanszíroz projekteket:

- természetvédelem és biológiai sokféleség környezetvédelem és erőforrás-hatékonyság
- az éghajlatváltozás hatásainak enyhítése és az azokhoz való alkalmazkodás
- éghajlat-politikai irányítás és tájékoztatás
- környezetvédelmi irányítás és tájékoztatás

Az Unió 500 000 és 1,5 millió euró közötti értékben járul hozzá a LIFE projektekhez, és 1–5 kedvezményezett lehetséges. A pályázati felhívások (lásd: http://ec.europa.eu/environment/life/funding/life2018/index.htm) közzétételére minden évben sor kerül, tehát minden 12 hónapban lehetőség van LIFE finanszírozást kérelmezni azoknak a pályázati csomagoknak a használatával, amelyek segítenek a pályázat elkészítésében – a pályázatok megírásával kapcsolatban a 7. fejezet szolgál bővebb információval.

Közvetett finanszírozási lehetőségek az Uniótól

A fent leírtaknak megfelelően az uniós finanszírozási eszközök legnagyobb része közvetített hitelként, helyi bankokból érkezik. E szerint a forgatókönyv szerint általában a bankok kérelmezik a finanszírozást az Uniótól, majd kölcsön formájában továbbadják különböző jogosult kérelmezőknek, amelyek lehetnek kis- és nagyvállalkozások, helyi hatóságok vagy más közigazgatási szervek. A közép-kelet-európai régióban működő pénzügyi intézetek listája megtalálható a CEESEN weboldalán a következő címen: https://ceesen.org/?dlm_download=public-financial-institutions-pfis-in-cee-region.

Uniós eszközök	Rövid leírás
Az Európai Stratégiai Beruházási Alap (ESBA)	A 33,5 milliárd euró értékű kölcsöngarancia-alap a következőkre koncentrál: • stratégiai infrastruktúra (digitális, szállítással és energiával kapcsolatos) • oktatás, kutatás, fejlesztés és innováció • megújuló energia és erőforrás-hatékonyság • kis- és közepes méretű vállalkozások támogatása
InnovFin: uniós finanszírozás innovátoroknak	A kutatási és innovációs beruházásokat célzó projektek 25 000 euró értéknél kezdődnek. Energiademonstrációs projektek számára is biztosít forrásokat 7,5 és 75 millió euró közötti értékben, amelyek körében innovatív demonstrációs projekteket támogat az energiarendszer-átalakítás, beleértve a megújuló energiákhoz kapcsolódó technológiákat, az intelligens energiarendszerek, az energiatárolás, a szén-dioxid-leválasztás és -tárolás vagy a szén-dioxid-leválasztás és -felhasználás területén. A cél a technológiák demonstrációjának támogatása azelőtt, hogy kereskedelmi forgalomba kerülnének.
COSME: a vállalkozások és a kis- és középvállalkozások versenyképességét segítő uniós program	2014 és 2020 között működik, 2,3 milliárd eurós tervezett költségvetéssel a kis- és középvállalkozások (kkv-k) számára.
Az Európai Beruházási Alap (EBA)	Kockázatfinanszírozást biztosít a kis- és középvállalkozások (kkv-k) számára Európában. Az EBA fő célkitűzése a vállalkozói készség, a növekedés, az innováció, a kutatás és fejlesztés, a foglalkoztatás és a regionális fejlődés ösztönzése. Az EBA-n keresztül több mint 1 millió kkv jutott pénzügyi támogatáshoz. A kkv-k számára nyújtott kölcsönök maximális értéke 25 000 euró.

Az Európai Újjáépítési és Fejlesztési Bank (EBRD) – kisebb projektek	A projektek értéke 3 millió eurónál kevesebb. Nem nyújtható finanszírozás többségi állami tulajdonban álló vállalatoknak vagy az állam által garantált projekteknek. Továbbá 35%-os tőke-hozzájárulásra is gyakran szükség van. A projekteknek hozzá kell járulniuk az éghajlatváltozás hatásaival szembeni ellenállóképességhez vagy a környezeti fenntarthatósághoz – ide tartozik a versenyképes és biztonságos energiaellátás támogatása.

Uniós strukturális alapok – A fenntartható energiákat támogató pénzügyi eszközök

Az uniós finanszírozás több, mint fele az 5 európai strukturális és beruházási alapon (ESB-alapon) keresztül történik, amelyeket az Európai Bizottság és az uniós tagállamok közösen kezelnek. Az ESB-alapok fő prioritása az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaság támogatása. Közép-Kelet-Európában a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezések szempontjából leginkább releváns két alap az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) és a Kohéziós Alap.

Az Európai Regionális Fejlesztési Alap (ERFA) hozzájárul az intelligens, fenntartható és inkluzív növekedéshez, valamint törekszik az uniós régiók és városok gazdasági, szociális és területi kohéziójának erősítésére. Az ERFA által nyújtott támogatás érkezhet hozzájárulások formájában, és egyre gyakrabban pénzügyi eszközökön keresztül, amelyek hozzájárulhatnak az ERFA beruházási prioritásainak eléréséhez:

- a vállalkozásokban, a közcélú infrastruktúrában és a középületekben a megújuló energia termelésének és elosztásának, az energiahatékonyságnak és a megújuló energiának az előmozdítása
- az éghajlatváltozáshoz való alkalmazkodást célzó beruházások
- az alacsony szén-dioxid-kibocsátású gazdaságra való ipari átállás támogatása
- multimodális és környezetbarát közlekedés és regionális mobilitás támogatása

Az ERFA által társfinanszírozott pénzügyi eszközök projektek széles körének támogatására használhatók, a közcélú infrastruktúrától vagy termelő beruházási projektektől kezdve egészen a háztartások energiahatékonysági teljesítményének javításához nyújtott támogatásig.

Az ERFA által finanszírozott projekteknek az azonosított piaci hiányosságokat kell orvosolniuk, tehát olyan területekre kell vonatkozniuk, ahol a bankok nem biztosítanak kölcsönt és/vagy, ahol a magánszektor nem kíván beruházni (például ahol a piacból nem származik elegendő tőke a kkv-knak/start-upoknak, ahol nem érhető el elegendő finanszírozás a gyorsan növekvő vállalkozásoknak, vagy ahol a kereskedelmi bankok korlátozottan nyújtanak kölcsönt vagy olyan feltételeket szabnak, amelyeknek a vállalkozások nem képesek megfelelni). Ezek a feltételek állnak fenn 2018-tól kezdődően szinte minden közép-kelet-európai országban, amikor a fenntartható energiával kapcsolatos projektek finanszírozása kerül szóba. A pénzügyi eszközök hozzájárulás és más formában érkező segítség kombinációjaként is kínálhatók – erről a jelen útmutató fenntartható energiához kapcsolódó érdekérvényesítésről szóló fejezete nyújt bővebb tájékoztatást (100. oldal).

A Kohéziós Alap közlekedési és környezetvédelmi projekteket támogat azokban az országokban, ahol a fejenkénti bruttó nemzeti jövedelem (GNI) alacsonyabb, mint az uniós átlag 90%-a. 2014 és 2020 között ide tartozik a közép-kelet-európai országok közül Bulgária, Horvátország, a Cseh Köztársaság, Észtország, Magyarország, Lettország, Litvánia, Lengyelország, Románia, Szlovákia és Szlovénia. A Kohéziós Alap teljes költségvetése a 2014–2020 közötti időszakra 63 milliárd euró.

A Kohéziós Alap főként a transzeurópai közlekedési hálózatokat érintő beruházásokat támogatja, továbbá azokat, amelyek az energiahatékonyságot, a megújuló energiák használatát, a közlekedés fejlesztését és az intermodális szállítás támogatását illetően a környezet érdekét szolgáló energiával vagy közlekedéssel kapcsolatosak.

A pénzügyi eszközök tehát a Kohéziós Alap következő célkitűzéseihez járulhatnak hozzá:

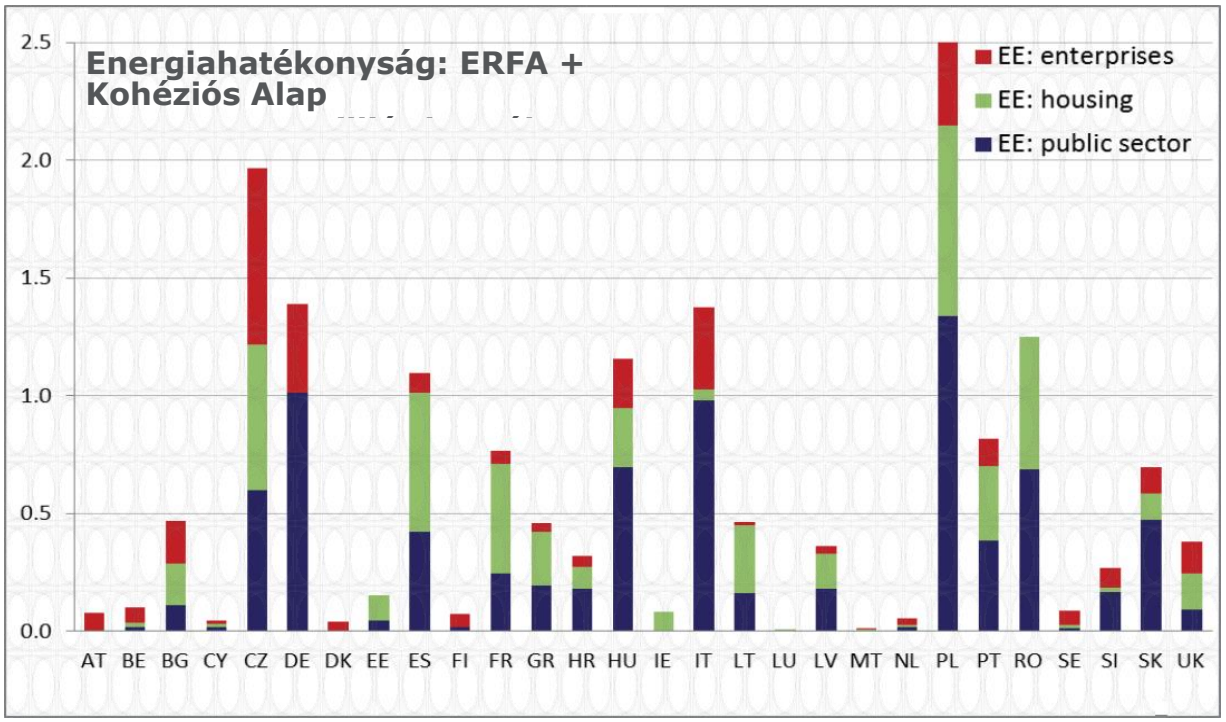
- a megújuló energiaforrásokból származó energia termelésének és elosztásának ösztönzése
- az energiahatékonyság és az intelligens energiahasználat támogatása
- a hulladékágazatba és a vízügyi ágazatba történő befektetés;
- környezetbarát – többek között alacsony zajkibocsátású – és alacsony szén-dioxid-kibocsátású közlekedési rendszerek fejlesztése és javítása, a fenntartható regionális és helyi mobilitás előmozdítása érdekében;

Strukturális alapok kérelmezése

Az Unió és a tagállamok partnerségi megállapodást írtak alá arra vonatkozóan, hogy hogyan költsék el az európai strukturális és beruházási alapokat. Az egyes országok beruházási prioritásainak felhasználásával jut el a finanszírozás a különböző régiókhoz vagy projektekhez az érintett szakpolitikai területeken. Az ERFA és a Kohéziós Alap finanszírozása esetén egyaránt a projekteknek összhangban kell lenniük a tagállam és a régiók operatív programjával, amelyek a következő weboldalon találhatók: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/. Ezeket a nemzeti irányító hatóságok kezelik, akik egyes esetekben a finanszírozási kérelmeket is fogadják – az egyes tagállamokra vonatkozó információ az alábbi weboldalon látható: http://ec.europa.eu/regional_policy/en/atlas/managing-authorities/. Az ERFA és a Kohéziós Alap által támogatott szervezetek között említhetők a közintézmények, a kkv-k, az egyetemek, egyesületek, nem kormányzati és önkéntes szervezetek. Az ERFA és a Kohéziós Alap pénzügyi eszközeivel kapcsolatos további információkért tekintse meg a fi-compass weboldalát: www.fi-compass.eu.

A strukturális alapok támogatása

Ahogy az a 21. ábrán is látható, Közép-Kelet-Európában néhány ország a többinél nagyobb erőfeszítéseket tett arra, hogy a strukturális alapokat az energiahatékonysággal kapcsolatos kezdeményezések felé irányítsa. Ezért amellett, hogy az alapok az egyes közép-kelet-európai országokban a kérelmezhető finanszírozások lehetséges forrásai, a pártolóknak ösztönözniük kellene azt, hogy a strukturális alapokból nyert támogatást a fenntartható energiával kapcsolatos kezdeményezésekhez használják fel. A speciális programokat vagy „eszközöket" az adott országokban is felül kell vizsgálni, hogy biztosítva legyen, hogy a források olyan projekeket támogatnak, amelyeknek a legnagyobb hatást érik el. A támogatásnak először a tagállam operatív programjának fejlesztésért és végrehajtásért felelős hatóságait kell megcéloznia.



21. ábra Az ERFA-ból és a Kohéziós Alapból származó források tagállamonkénti tervezett teljes elosztása 2017 januárjától (Cocard, 2018).

A zöld finanszírozás egyéb formái

Zöld kötvények jöttek létre azon projektek finanszírozásához, amelyek a környezet és/vagy az éghajlat szempontjából pozitív előnyökkel járnak. A kibocsátott zöld kötvények többsége a bevételek zöld felhasználását jelenti, vagy pedig eszközhöz kapcsolt kötvényeket. Az ezekből a kötvényekből származó bevételeket zöld projektekben való felhasználásra irányozzák elő, ám a kibocsátó teljes mérlegfőösszege biztosít rájuk fedezetet. Léteznek a „bevételek zöld felhasználását biztosító" bevételi kötvények, zöld projektkötvények és zöld értékpapírosított kötvények is.

A zöld kötvények típusai:

Típusa	A kötvények eladásából származó bevétel	Az adósság érvényesítése	Példa
„A bevételeket felhasználó" kötvény	Elő van irányozva zöld projektekben való felhasználásra	A kibocsátóra alkalmazható; ugyanaz a hitelminősítés alkalmazandó, mint a kibocsátó más kötvényeinél	Az EBB „éghajlattudatos" kötvényei; a Barclays zöld kötvényei
„A bevételeket felhasználó" kötvény vagy eszközfedezetű értékpapírok (asset-backed securities – ABS)	Elő van irányozva zöld projektekben való felhasználásra vagy azokat refinanszírozza	A bevételi források a kibocsátóktól a díjakon, adókon stb. keresztül az adósság fedezetének számítanak	Hawaii állam (a fedezetet az állami közművek villamosenergia-számláján szereplő díj biztosítja)

Projektkötvény	Elkülönítve az egyes alapul szolgáló zöld projekt(ek)hez	Kizárólag a projekt eszközeire és mérlegére alkalmazható	Invenergy Szélerőmű (a fedezetet az Invenergy Campo Palomas szélerőmű biztosítja)
Eszközfedezetű (ABS) kötvény	A zöld projektek refinanszírozási portfóliói vagy a zöld projektekben való felhasználásra előirányzott bevételek	Az egy csoportba rendezett projektekre alkalmazható (például napenergiával kapcsolatos bérbeadás, zöld jelzáloghitelek)	Tesla Energy (napenergiával kapcsolatos lakossági bérbeadás biztosítja a fedezetet); Obvion (zöld jelzáloghitelek biztosítják a fedezetet)
Fedezett kötvény	A fedezeti halmazba tartozó jogosult projektekben való felhasználásra előirányozva	A kibocsátóra alkalmazható, és ha a kibocsátó nem tudja visszafizetni a kötvényt, akkor a fedezeti halmazra	A Berlin Hyp zöld kötvénye, a Sparebank 1 Bolligkredit fedezett zöld kötvénye
Kölcsön	Jogosult projektekben való felhasználásra előirányozva, vagy biztosíték van a megfelelő eszközökre	Biztosíték nélküli kölcsön esetén a kibocsátó(k)ra teljes mértében alkalmazható. A fedezetre alkalmazható a biztosítékkal ellátott kölcsön esetén, de előfordulhat, hogy korlátozottan a hitelfelvevő(k)re is alkalmazható.	MEP Werke, Ivanhoe Cambridge és Natixis Assurances (közös projekt), OVG
Más hitelviszonyt megtestesítő instrumentumok	Jogosult projektekben való felhasználásra előirányozva		Átváltoztatható vagy átváltható kötvények, kötelezvény, kereskedelmi értékpapír, iszlám pénzügyi igazolás (hasonló a kötvényhez), adóslevelek

A fenntartható energia finanszírozásának támogatása

Az állami pénzügyi intézmények megalakításának vagy működésének a befolyásolása. Az állami pénzügyi intézményeket az állam hozza létre és/vagy megbízott pénzügyi intézmények alakulnak, amelyeket kifejezetten arra terveztek, hogy orvosolják a piaci hiányosságokat, és járuljanak hozzá az átfogóbb gazdasági szakpolitikai célokhoz. Ide tartoznak a nemzeti fejlesztési bankok (NDB-k), vagy a multinacionális fejlesztési bankok (MDB-k). Az állami pénzügyi intézmények többféle szerepet is betölthetnek a fenntartható energiával kapcsolatos projektek ösztönzésében, ahogy az a következő táblázatban is látható (Cochran, I. et al., (2014)).

Szerep	Funkciók	Eszközök és módszerek
A tőkéhez való hozzáférés megkönnyítése	Hosszú távú tőke biztosítása A magántőkéhez való hozzáférés megkönnyítése	Kölcsönök Tőkebefektetés Nemzetközi éghajlat-változási alapok A köz- és magánszféra partnerségei
Kockázatcsökkentés	Kockázatmegosztás Hiteljavítási mechanizmusok	Strukturált pénzügyi eszközök: Hitelgarancia A köz- és magánszféra partnerségei Alárendelt kölcsön/időközi („mezzanine") finanszírozás
Kitölti a kapacitásbeli hiányosságokat	A projektfejlesztés segítése A projekt kockázatainak csökkentése	Technikai segítségnyújtás és Kapacitásépítés, Információs eszközök (üvegházhatású gázok [ÜHG] mennyiségi meghatározása, energetikai tanúsítványok nyomon követése)
Új piaci előírások	Új piaci előírások kidolgozása, amelyeket a magánszektor követhet	Az European Industrial Bank 2013-as döntése értelmében korlátozza a széntüzelésű erőművek finanszírozását azáltal, hogy szigorú kibocsátási korlátokat határoz meg, és az energiával kapcsolatos beruházások esetén a szén-dioxid-kibocsátási egységek
Piacteremtés	Új piacok létrehozásának támogatása új piaci keresletként történő fellépéssel.	Az Egyesült Királyságban a Green Investment Bank intézményt azzal a céllal alakították meg, hogy orvosolja a piaci hiányosságokat az alacsony szén-dioxid-kibocsátású technológiákba történő beruházások keretében, hogy felülkerekedjen a túlzott kockázatkerülésen azáltal, hogy kereskedelmi alapon

Nem határozható meg egyértelműen, hogy hány állami pénzügyi intézmény található egy országban, ám be lehet őket sorolni három típusba. Az állami tulajdonban lévő kereskedelmi bankok nem rendelkeznek szakpolitikai megbízatással, rendszerint igyekeznek maximalizálni a profitot, és hasonlóan viselkednek, mint a kereskedelmi bankok. A második csoportba tartoznak azok a hibrid bankok, amelyek rendelkeznek bizonyos szintű állami tulajdonnal, illetve rendelkeznek szakpolitikai megbízatással – ez azt jelenti, hogy olyan célokat tűznek ki maguk elé, amelyek esetében a társadalom számára való előnyösség előrébb való, mint a jövedelmezőség. A harmadik csoportba a fejlesztésfinanszírozási intézmények tartoznak, amelyek szintén rendelkeznek szakpolitikai megbízatással, és vállalatoknak, vagy adott szektoroknak adnak kölcsönt (kkv-k, export, mezőgazdaság stb.), továbbá hitelgarancia-programot vagy más pénzügyi eszközt alkalmaznak.

Az állami költségvetés korlátozottsága és az egyéb strukturális problémák, például a műszaki kapacitás hiánya miatt Közép-Kelet-Európában az állami pénzügyi intézetek száma elmarad a nyugat-európaitól. Egy tanulmány (Schmit et al., 2011) például kimutatta, hogy Európában 220 állami pénzügyi intézet található, és abból csak 33 vagy 15% található a közép-kelet-európai országokban. A közép-kelet-európai régióban működő releváns pénzügyi intézetek részleges listája megtalálható a CEESEN weboldalán a következő címen: https://ceesen. org/?dlm_download=public-financial-institutions-pfis-in-cee-region.

A Zöld Beruházási Bank (Green Investment Bank - GIB) bankjainak támogatása – egy nemrégiben kidolgozott hatékony megközelítés A GIB bankok közjogi jogalanyok, és azért hívták őket életre, hogy előmozdítsák az alacsony szén-dioxid-kibocsátású infrastruktúrába való magánberuházásokat. A GIB egyesíti az innovatív tranzakció-struktúrákat, a kockázatcsökkentést és a tranzakciókat lehetővé tevő technikákat a helyi piaci szakértelemmel, hogy a magánberuházásokat az alacsony szén-dioxid-kibocsátású projektek felé terelje. A GIB bankjai sok területen előmozdították a beruházásokat, például a kereskedelmi és a lakossági energiahatékonysági korszerűsítésekkel, a parti és a part menti szélerőművekkel, a tetőkre telepített fotovoltaikus napelemrendszerekkel és a települési szintű, energiatakarékos közvilágítással kapcsolatban. A hozzájárulásokat nyújtó intézményektől eltérően a GIB a pénzügyi fenntarthatóságra koncentrál, és néhány bankjának jövedelmezőnek is kell lennie. Például az egyesült királysági Green Investment Banknak az összes beruházása után a működési költségek levonása után, de az adózás előtt legalább évi 3,5%-os megtérülést kell elérnie. A GIB bankok finanszírozása általában állami pénzből történik, ám megcéloztak intézményi befektetőket, például nyugdíjalapokat és biztosítótársaságokat, és a társberuházás érdekében közös befektetési alapokat is. Ha többet szeretne megtudni a GIB bankokról, akkor határozottan javasoljuk, hogy olvassa el az OECD 2016-os jelentését a témáról.

A meglévő zöld beruházási programok kiterjesztésének támogatása. Az egyetlen intézmény, például a nemzeti fejlesztési bank „kizöldítése" vagy egy új GIB bank létrehozása mellett a kormányzatok adott esetben megfontolhatják azoknak a zöld beruházási programoknak a kiterjesztését, amelyek már amúgy is különböző kormányhatóságok és intézmények irányítása alatt állnak. Néhány állami program vagy intézmény vállalhatná a beavatkozást, hogy a projekteket megvalósíthatóbbá tegyék, például tranzakció-strukturálás útján, amely során a nagy projekteket kisebb, könnyebben finanszírozható projektekre osztják. Életképesebb lehet a kockázat megosztása több hatóság társberuházása, így például a „vegyülés" révén, amely során a támogatások, a kölcsönök és a különböző támogatóktól kapott más finanszírozási formák összemosódnak. A fent leírtak közül sok uniós forrás, például az Európai Beruházási Bank (EBB) vagy az ELENA program jól működik, ha helyi forrásokkal vegyítik. Ahhoz azonban, hogy az állami hatóságok képesek legyenek erre, gyakran egészen más készségekre van szükségük, mint a hozzájárulások biztosításához és a hagyományos kölcsönök nyújtásához. A hatékonyságot érintő előnyök elérhetők a hasonló technológiákhoz, projektekhez és üzleti modellekhez tartozó ügyleti szakértelem összehozásával, különösen, ha a munkatársak rendelkeznek a szükséges tudással ahhoz, hogy számos beavatkozást végrehajtsanak. A

programok megszilárdítása és a vonatkozó tájékoztatás szintén előmozdítaná az információmegosztást a kiskereskedelmi és kereskedelmi fogyasztók, illetve más beruházók között. Így az érdekérvényesítés egyik fontos célja/eszköze lehet az oktatás kínálása a döntéshozóknak és a tisztviselőknek ezekben a témákban. (Éghajlatpolitikai kezdeményezés, 2015)

Adománygyűjtés a fenntartható energia támogatásához

Amikor az energiához kötődő pártfogást támogatjuk, akkor a kezdeményezések támogatására három módon gyűjthetünk pénzt: kormányzati támogatás révén, a magánszektor jótékony célú adományain keresztül, és vállalati stratégiákon át. A néhány közép-kelet-európai országban az előbbiekkel kapcsolatban elérhető lehetőségek rövid áttekintése a 6.1. Mellékletben található.

Az egyik előnye annak, ha alternatív adománygyűjtési módokat is használ az az, hogy a szervezete létrehozhat egy „vegyes forrású alapot" – tehát sikeresen hozzáférhet több, például állami vagy magán (egyének, vállalatok stb.) forrásokból érkező támogatáshoz. A vegyes alapok érkezhetnek helyi, nemzeti vagy uniós szintről, és különböző módszereket alkalmazhatnak (pályázatírás, adománygyűjtés). Azoknak a szervezeteknek, amelyek vegyes forrású alappal működnek, számos előnyben van részük, például:

- visszautasíthatják azokat a finanszírozási forrásokat, amelyek túl sok kötöttséggel járnak
- innovatívabbak és rugalmasabbak lehetnek a kiadásokra vonatkozó döntéseikben, mert nem csak egy támogató szemléletének kell megfelelniük
- megóvják magukat a csökkentésektől, amelyek egy adott támogatónál előfordulhatnak.
- rávehetik a szervezetet, hogy több érdekelt féllel is kapcsolatba lépjen a pénzgyűjtésre tett erőfeszítések keretében

Ez különösen azoknak a szervezeteknek lényeges, amelyek érdekérvényesítéssel kapcsolatos erőfeszítéseket tesznek, és esetleg olyan politikát követnek, amely ellenkezik bizonyos állami szereplők vagy vállalatok érdekeivel. Bár erősen ajánlott, hogy a szervezetek megfontolják mind a három típusú adománygyűjtés alkalmazását, mindegyiknek megvannak az előnyei és a hátrányai, és mindegyik másmilyen készségeket igényel. A különböző helyzetekben (tehát a külső körülmények alapján, amelyekkel a szervezet szembe kerül) szintén nem lehetséges mind a három használata. Ez azt jelenti, hogy nem minden szervezet képes azonnal mind a három adománygyűjtési módszert alkalmazni. A továbbiakban bemutatjuk a különböző adománygyűjtési típusokat, majd kérdéseket sorakoztatunk fel, amelyeket minden szervezetnek fel kell tennie magának, ha úgy dönt, hogy megpróbálkozik az adománygyűjtéssel, majd pedig javaslatokat fogalmazunk ennek megvalósításával kapcsolatban.

Adománygyűjtés a magánszektorban a fenntartható energia támogatásához

A közszférával ellentétben itt módszerek széles körét alkalmazzák a magánforrásból, például egyénektől és társaságoktól származó finanszírozás igénylésére. A magánszemélyektől való adománykérés módjai közé tartoznak például az alábbiak:

- **Jótékonykodás vagy kiemelt adakozás:** a tehetős magánszemélyektől vagy szervezetektől származó nagy értékű ajándékokat jelenti, amelyek átadására rendszerint az adományozóval való közvetlen, személyes találkozás keretében kerül sor.
- **Jótékonysági adományozás:** általában személyes interakció nélkül kerül sor ezek kérelmezésére, például weboldalon keresztül, levélben, e-mailben vagy rövid szöveges üzenetben.

Egyik formája, a közösségi finanszírozási kezdeményezések az elmúlt években nagy népszerűségnek örvendenek; ezek során magánszemélyeket kérnek fel adományok online átadására meghatározott tevékenységekre. A magánszemélyek így járulhatnak hozzá az előre meghatározott célösszeg elérésére tett erőfeszítésekhez. A Cseh Köztársaságban például létezik egy online platform az adományok gyűjtésére (https://www.hithit.com/cs/home), és a jutalmon, illetve adományokon alapuló közösségi finanszírozás számára, amely 2015-ben 1,9 millió euró értéket generált. Romániában jelenleg körülbelül nyolc aktív közösségi finanszírozási platform létezik, a legnépszerűbb a crestemidei.ro, amely 2013 vége óta 11 projektet finanszírozott, és több mint 20 000 eurót szerzett meg. (Crowdfunding Innovation, 2017)

Több közép-kelet-európai országban olyan törvények is életben vannak, amelyek lehetővé teszik az adományozók számára, hogy az adójuk bizonyos részét nem kormányzati szervezeteknek juttassák, ezzel pedig közhasznú tevékenységet végeznek, az állam által szabályozott módon.

- **Adománygyűjtő események:** bizonyos időszakonként (például évente) megtartott események, ahol a résztvevők belépődíjat vagy támogatói díjat fizetnek, így támogatva az adott szervezet munkáját.

Számos okból kifolyólag (lásd lent) kijelenthető, hogy az „adományozás kultúrája" még nem fejlődött ki teljesen a közép-kelet-európai régióban. Ez egyértelműen látszik a Charities Aid Foundation (CAF) jótékonysági szervezet által készített World Giving Index című tanulmányból, amelyben a Gallup World Poll világnézettel foglalkozó közvélemény-kutatás adatait felhasználva a szervezet 140 országot rangsorolt aszerint, hogy a népesség mekkora százaléka nyújtott pénzbeli adományt az előző évben. Míg az „adakozó világ" 2011 óta 27,4%-ról 31,4%-ra nőtt, valamennyi közép-kelet-európai ország (kivéve Szlovénia) jóval ez alatt az érték alatt marad, ahogy az a következő táblázatból is kitűnik.

Közép-kelet-európai ország	A népesség %-a, akik pénzt adományoznak	A CAF World Giving Index című tanulmányában szereplő rang (140 országból)
Szlovénia	38%	44.
Lettország	28%	62.
Macedónia	26%	66.
Lengyelország	26%	67.
Horvátország	25%	72.
Szlovákia	23%	81.
Csehország	23%	81.
Románia	21%	92.
Észtország	20%	94.
Magyarország	16%	113.
Bulgária	13%	119.
Litvánia	11%	124.

Számos oka lehet annak, hogy a közép-kelet-európai országokban élő magánszemélyek miért adományoznak kevesebbet, mint a máshol élők – a nyugat-európaihoz képest alacsonyabb jövedelem, nagyobb mértékű bizalmatlanság a közjogi és a civil társadalmi szervezetek felé, a volt szovjet hatás és még a társadalom vallási összetétele is. Mindezek ellenére, bár a világ többi részéhez képest lassabban, az egyénileg juttatható adományok összességében növekedtek a régióban a századforduló óta, és ahogy a gazdasági kilátások egyre javulnak a régióban, a magánszemélyektől származó adományok is valószínűleg növekedni fognak.

A magánalapítványok és szervezetek szintén potenciális adománygyűjtési forrást jelentenek, ami releváns lehet a megújuló energiát pártoló szervezetek számára. Az alapítványok jellemzően eszközzel, alapítvánnyal vagy stabil bevétellel rendelkező non-profit szervezetek, amelyek az előbbieket a közhasznú tevékenységek előmozdítására használják, vagy közvetlen szolgáltatások nyújtsa révén, vagy pedig támogatás biztosításán keresztül más szervezeteknek. A megbízáson alapuló pályázatok kérelmezők általi benyújtásának eredményeképp kerül sor a támogatások kiadására (néhány alapítvány elfogad nem megbízáson alapuló pályázatokat is). Bár az alapítványokra vonatkozó adatok a közép-kelet-európai régióban nem teljesek, az Adományozók és alapítványok európai hálózatától (Donors and Foundations Networks in Europe – DAFNE) és az Európai Alapítványi Központtól (European Foundation Centre – EFC) származó becslések arra mutatnak, hogy az alapítványok jelentőséggel bírnak a régió néhány országának szempontjából. Lásd a következő táblázatot a közép-kelet-európai országok helyzetéről (DAFNE, 2017)

közép-kelet-európai ország	Alapítványok száma (a bejelentés éve)	Kiadás/Eszközök (a bejelentés éve)
Bulgária	1,755 (2015)	n/a
Horvátország	226 (2017)	n/a
Csehország	2 064 (2017)	Kiadás: 49 217 570 EUR Eszközök: 172 632 293 EUR
Magyarország	20 678 (2014)	Kiadás: 725 935 806 EUR (2013)
Lengyelország	18 135 (2015)	1 444 millió EUR (2012)
Szlovákia	376 alapítvány (2009)	Kiadás: 47 millió euró (2009) Eszközök: 71 millió euró (2009)

Sok alapítvány nagyvállalatokhoz, főként nemzetköziekhez kapcsolódik, és a vállalat által fontosnak tartott, meghatározott ügyek támogatására hozták őket létre. Ilyen vállalat például az ExxonMobil, a British Petroleum vagy a Total S.A. A példákat lásd a következő oldalon. A vállalati adományozás más formái adománygyűjtő események támogatásában, közvetlen adományozásban vagy foglalkoztatottak általi adományozási programokban valósulnak meg. Az utóbbi esetében a cég munkatársai vagy felajánlják a fizetésük egy részét a szervezetek támogatására, vagy pedig más módon van hatásuk arra, hogy a vállalat milyen jótékonysági szervezetet vagy kezdeményezést támogasson.

A magánszemélyektől/vállalatoktól induló adománygyűjtésnek talán a legnagyobb előnye az, hogy a pénz gyakran sokkal kevesebb kötöttséggel áll rendelkezésre, mint a kormányzati támogatás esetében, ezáltal a szervezetek olyan fontos szükségletek teljesítéséhez használhatják fel a forrásokat, amelyekre egyébként talán nem kaptak volna támogatást. A magánszemélyektől érkező egyes támogatások/adományok azonban általában elég alacsony összegűek – különösen akkor, ha a szervezet először vesz részt adománygyűjtési törekvésekben. Ezért azok a szervezetek profitálnak jobban az adománygyűjtési kezdeményezésekből, amelyek rendszeresen részt vesznek bennük, így egyre tapasztaltabbak és hatékonyabbak lesznek a források megszerzésében.

PÉLDÁK A VÁLLALATI ADOMÁNYOZÁSRA

ExxonMobil Corporation

Az ExxonMobil Corporation amerikai multinacionális olaj- és gázszolgáltató vállalat. Azon kívül, hogy foglalkozik a közösségi prioritásokkal, partneri kapcsolatra lép kormányzatokkal és nem kormányzati szervezetekkel, hogy így segítse javítani annak a közösségnek az életminőségét, amelyikben működik szerte a világon.

Az ExxonMobil Corporation stratégiai közösségi beruházásokat hajt végre. A beruházások három dimenzióval, az oktatással, a maláriával kapcsolatos kezdeményezéssel és a nők gazdasági lehetőségeivel kapcsolatban működnek. Közel 2 milliárdot irányítottak már ezen ügyek felé az elmúlt 15 évben.

http://corporate.exxonmobil.com/en/community/corporate-citizenship-report/ human-rights-and-managing-community-impacts/strategic-community-investments

British Petroleum

A BP British Petroleum brit c A vállalat célja, hogy pozitív és tartós hatással legyen azokra a közösségekre, amelyekben működik. A mai napig a BP által megőrzött gazdasági érték 9,5 milliárd. A BP társadalmi hatásának fő iránya a helyi fejlődés támogatása, a közösségi szerepvállalás és az átláthatóság és a korrupcióellenesség támogatása.

http://www.bp.com/en/global/corporate/sustainability/value-to-society/supporting-local-develop- ment.html

Összesen S.A

A Total S.A francia integrált multinacionális olaj- és gázszolgáltató vállalat. A célja, hogy jelenléte pozitív hatással legyen a vállalatot befogadó országokra; ez a cél számos területen, például a biztonság, az egészség, az éghajlat, a környezet és a megosztott fejlesztés területén fejeződik ki.

2016-ban 378 millió eurót költött el Afrikában arra, hogy több, mint 3000 közösségi beruházást végezzen el világszerte.

http://www.total.com/en/our-commitment/infographics/ our-commitments-and-improvement-indicators

Vállalkozási stratégiák

A pénzügyi támogatást nyújtó érdekképviseleti erőfeszítések harmadik módszerét a piacorientált szolgáltatások, köztük a díjalapú szolgáltatások képezik. Ezt gyakran „szociális vállalkozási" modellként emlegetik, amelyen belül egy szervet profitorientált vagy nonprofit jellegű lehet, de mindenképpen társadalmilag hasznos célok érdekében jön létre A megújuló energia ágazatába tartozó szervezetek a díjalapú szolgáltatások egész skáláját nyújthatják – például olyan energetikai auditokat készíthetnek az ügyfelek számára, amelyek rámutatnak, hogyan csökkenthetnék energiaköltségeiket; vagy felújítási szolgáltatásokat, amelyek keretében egy olcsóbb, előzetes becslés után ugyanaz a cég a későbbiekben elvégzi a felújítást az ügyfél számára, ezáltal növelvén az épület energetikai hatékonyságát. A szervezetnek nyilvánvalóan rendelkeznie kell a szükséges műszaki szakértelemmel ahhoz, hogy ilyen jellegű szolgáltatásokat nyújtson, ugyanakkor fontosak a fogyasztói csoportok (vállalatok, lakástulajdonosok, állami szervek) is, amelyek megértik az ilyen jellegű szolgáltatások előnyeit. Ebből a szempontból a vállalati stratégiák a marketing-erőfeszítésekkel hozhatók összefüggésbe, amelyek növelheti az ilyen jellegű szolgáltatások iránti keresletet (lásd 3. fejezetet).

Miért adakoznak a vállalatok és a magánszemélyek?

A forrásteremtési stratégiák követése során fontos megérteni, hogy az adományozók miért adakoznak a célok támogatására. Ezen a téren több tanulmány is született (White, 2001). Ezek a következő okokat azonosították.

- **Az ügyhöz való kapcsolódás** – az adományozók sokszor úgy érzik, hogy az adott probléma közvetlen hatással van rájuk, vagy közvetetten érintettek barát, családtag vagy a közösség egy tagja által. Például azok a személyek, akiknek a szerettei fogyatékkal élnek, nagyobb valószínűséggel támogatják a megfelelő közhasznú szervezeteket. A fenntartható energia kapcsán nehezebb lehet megteremteni ezeket az összefüggéseket, mivel azok gyakran nem annyira nyilvánvalóak a lehetséges adományozók számára. Ezek a kapcsolatok azonban léteznek. Például a megújuló energiaforrásokkal kapcsolatos kezdeményezések összefüggésbe hozhatók a közösség gazdasági körülményeinek javításával (munkahelyteremtés) vagy a hosszú távú egészségügyi következményekkel (kevesebb légszennyezés).

> Azok a kezdeményezések, amelyek képesek a támogatott cél és az adományozó közötti összefüggés tisztázására, sikeresebbek lesznek az adománygyűjtésben az illető cél számára

- **Az adományozóval való kapcsolat** – Az adományozás egy másik alapvető indítéka az, hogy az adományozó kapcsolódást érez az adománykérő személyhez vagy csoporthoz. Ezért az adománykérő csoportoknak gyakran tanácsolják, hogy forduljanak belső kapcsolati körükhöz az adománygyűjtési kampányok során. Ezek a körök magukban foglalják mind a személyes, mind pedig a szakmai hálózatokat – például a munkatársakat, a szolgáltatókat és a beszállítókat, sőt akár az önkénteseket is. Alighanem ez a megközelítés jelenti az adománygyűjtés összes egyéb oldalához képest a legtöbb nehézséget a közép- és kelet-európai államokban működő szervezetek számára az „adományozás kultúrájának" hiánya miatt (USAID, 2017).

- **Kapcsolat az üzleti célokkal** – A vállalatok sokszor azért támogatnak bizonyos kezdeményezéseket, mert összhangban vannak az üzleti céljaikkal, például új fogyasztók elérése, az eladások növelése, vagy éppen reklámmegjelenés. Erre való tekintettel a vállalati adományozókkal való kapcsolatfelvételben hasznos figyelembe venni azt, hogy milyen vállalatok szeretnék termékeiket az elsődleges érdekeltjeinknek (szervezeti munkatársaknak, tagoknak, önkénteseknek és más támogatóknak) eladni. A küldetésünk érdemlegességének magyarázata mellett a közösség ezen megcélzott rétegei feletti lehetséges befolyás kimutatása is hasznos érv lehet a támogatás megszerzésében. A területen újonnan jelen levő cégek szintén lehetséges célpontot jelenthetnek, mivel új ügyfeleket keresnek. Érdemes azokat a vállalatokat is megszólítani, amelyek – különösen a környezetvédelem terén – javítani szeretnének a hírnevükön.

- **Adókedvezmények** – Számos közép-kelet európai ország polgárai és vállalatai különféle adókedvezményekben részesülnek a jótékonysági célokra való adományozás nyomán. Ahhoz, hogy a szervezet erre jogosult legyen, általában nonprofit jellegű és az állam által „közhasznúként" bejegyzett kell legyen. Egyes államok elfogadják az adományozott összegek adóból való leírását és a konkrét szervezetek közvetlen támogatását, míg mások az adománynak a jövedelemből való leírását teszik lehetővé az adóteher csökkentése érdekében. Ennél fogva az adománygyűjtés előtt ajánlott megismerni az ország adószabályait, és szükséges bejegyeztetni magunkat a megfelelő nyilvántartásba a jogosultság érdekében. Az adománykérésben ezekre az információkra külön hivatkozni kell a leendő adományozók további ösztönzése érdekében. A következő oldalon található táblázat a 2017. augusztus 1-jétől érvényes adószabályokat mutatja a közép-kelet európai államokban. Emellett 1. sz. melléklet olyan forrásokat sorol fel, amelyekkel kapcsolatba lehet lépni a közép-kelet európai térségben érvényes adószabályok kapcsán.

Az adománygyűjtés mintáiról szóló, több mint 500 kutatás nyolc olyan tényezőt azonosított, amely befolyásolta a jótékonysági célú adakozási hajlandóságot (Bekkers és Wiepking, 2011). Az egyik

legfontosabb tényező ezek közül értelemszerűen a **szükséglet tudatosítása** volt. Az emberekben tudatosulnia kell a támogatás szükségességének ahhoz, hogy adományozzanak. Ennek egyik lehetséges módját a médiatudósítások jelentik, amelyek bizonyítottan növelik a magánadományokat. Ezért az adománygyűjtést össze kell kapcsolni a marketingstratégiával (lásd a 3. fejezetet). A sikeres adománygyűjtő akciók másik nyilvánvaló előfeltétele az, hogy az illető személyt felkérjék az adományozásra. A felmérésekből az derült ki, hogy az adományozási aktusok túlnyomó részére (akár egészen 85%-ukig menően) a felkérés nyomán kerül sor. Számos szervezet egyszerűen azt feltételezi, hogy az emberek nem fognak támogatni az általuk képviselt ügyet (különösen a közép-kelet európai országokban), az adatok azonban, különösen a térségben megvalósult sikeres közösségi finanszírozások esetében, azt mutatják, hogy ez változni kezdett.

Közép-kelet európai ország	Egyének	Vállalatok
Szlovénia	A jövedelemadójuk akár 0,5%-át egy vagy több (legfeljebb öt – ez esetben egyenként 0,1%-át) szervezetnek ajánlhatják fel.	Az adóévben a megadózott jövedelmük akár 0,5%-át leírhatják. További 0,5%-os leírás érhető el abban az esetben, ha kulturális célra vagy természeti és egyéb katasztrófákkal szembeni védelemre adományoznak.
Szlovákia	A befizetett jövedelemadójuk 2-3%-át közvetlenül egy olyan nem kormányzati szervezetnek ajánlhatják fel, amelynek a pénzt egy a társadalom számára hasznos tevékenységre kell fordítania, mint amilyen a környezetvédelem is.	A befizetett jövedelemadójuk 1,5-2%-át közvetlenül egy vagy több olyan nem kormányzati szervezetnek ajánlhatják fel, amelynek a pénzt egy a társadalom számára hasznos tevékenységre kell fordítania, mint amilyen a környezetvédelem is.
Románia	A jövedelemadójuk (fizetésük) 2%-ával évente egyszer egy nem kormányzati szervet támogathatnak. A szabadfoglalkozásúak (ügyvédek, közjegyzők stb.) további 2%-ot írhatnak le a jövedelmükből	A szponzorálásokat 20%-ig, de az éves forgalom legfeljebb 0,3%-áig menően leírhatják a jövedelemadóból.
Lengyelország	Az adományozott összegeket az adóköteles jövedelemből 6%-ig menően leírhatják (a katolikus egyház esetében nincs ilyen határ)	Az ajándékokat az adóköteles jövedelemből 10%-ig menően leírhatják (a katolikus egyház esetében nincs ilyen határ)
Litvánia	Nincsenek adókedvezmények, de a jövedelemadójuk 2%-át jóváhagyott közhasznú szervezeteknek adományozhatják	A készpénzben és természetben megvalósuló, jótékony célú adományok, illetve szponzorálások leírhatók a jövedelemadóból. Egyes esetekben az adomány összegének kétszerese, 40%-ig menően leírható az adóköteles jövedelemből
Lettország	Az adóköteles jövedelemből leírhatók a közhasznú szervezeteknek adományozott összegek. Maximum – az adóköteles jövedelem 20%-a	Az adó az adományozott összegek 85%-ával csökken. A maximális adóleírás az adó teljes összegének 20%-a.

Magyarország	Nincsenek az adományozóknak nyújtott adókedvezmények.	Az adomány vagy a támogatás 20%-a vagy az adományozott javak és szolgáltatások könyv szerinti értéke
Észtország	Az adományozó a jövedelme legfeljebb 5%-át leírhatja a teljes adóteherből. Az adományok azokat a közhasznú szervezeteket kell illessék, amelyek szerepelnek a jogosult szervezetek kormányzati listáján	Észtországban a vállalatok nem fizetnek jövedelemadót. Adóbevallásra csak akkor kerül sor, amikor a vállalat a fizetéseket vagy más költségeit kifizeti. Ugyanakkor az állam által jóváhagyott közhasznú szervezeteknek juttatott adományok adómentesek
Csehország	Az adóalapból legtöbb 15% leírható, azzal a feltétellel, hogy az adóalap legalább 2%-át, illetve legalább 1000 CZK (~ €35) összeget adományra fordítanak	A jogi személyek esetében az adóköteles jövedelem legfeljebb 10% leírható az adóalapból
Horvátország	nincs adat	az előző évben megvalósított bruttó jövedelemből
Bulgária	Egyes szervezetek, köztük a fogyatékkal élő személyek szövetkezetei, a Bolgár Vöröskereszt, a kulturális intézetek és bármely, a Nonprofit Jogalanyok Központi jegyzékében szereplő jogi személyek javára, közhasznú tevékenységi célra juttatott adományok legfeljebb 5%-ig menően leírhatók.	Egyes a törvény által megállapított szervezeteknek juttatott adományok a vállalat számviteli eredményéből egészen 10%-ig menően leírhatók
Macedónia	Az adományozó és a kedvezményezett írásos szerződést köt az állami kulturális intézmények javára fordított adományok és szponzorálás kapcsán	Állami kulturális intézmények javára fordított adományok és szponzorálás

Bekkers és Wiepking tanulmánya (2011) szintén kimutatta, hogy a lélektani haszon, például az **énkép javítása**, pozitívan hat az adományozásra. Ezen felül az ügyben megtestesülő értékeknek kapcsolódniuk kell az adományozó értékeihez. Ez összefüggésben áll azokkal a kutatásokkal, amelyek szerint a lélektani/érzelmi tényezők széles skálája befolyásolhatja azt, hogy valamely személy adományoz-e bizonyos jótékonysági célra (pl. Bennet, 2003).

Hozzánk hasonló – Sokkal könnyebben adományozunk azoknak, akikről úgy érezzük, hogy hasonlóak. Ezt a tényezőt „társadalmi távolságnak" is nevezik, és az önmagunk, illetve az általunk megfigyelt egyén közti hasonlósági fokot írja le (Trope et al, 2007). Magában foglalhatja a nemzeti csoporttagságot is (Kogut and Ritov, 2005). A kutatások azt is kimutatták, hogy a célhoz viszonyított térbeli távolság szintén befolyásoló tényező lehet, amennyiben a helyi érdekű célok az adományozók számára érdemlegesebbnek tűnnek, mivel a saját közösségeik javításához járulhatnak hozzá, és közvetlenül tapasztalhatják a pozitív hatásokat, így biztosabbak lehetnek abban, hogy az adományuk nem lesz elpazarolva (Hart, 2016).

Bűntudat/félelem – Egyes magánszemélyeknél bűntudatként jelentkezik, hogy „én nem teszek eleget". Ez könnyen befolyásolhatja az adományozási hajlandóságukat. Ugyanakkor az általános

félelemérzet nem elégséges – pl. sok ember fél a klímaváltozás hatásaitól, de ez nem változtatja meg a viselkedésüket (az adományozás szempontjából vagy egyéb módon). Ennek oka az, hogy a negatív következményeket nem tekintik azonnaliaknak.

Együttérzés és rokonszenv – A fent idézett kutatás azt is igazolta, hogy az üzeneteknek eléggé erőseknek kell lenniük ahhoz, hogy együttérzést váltsanak ki, de nem kell annyira erősnek lenniük, hogy az adományozó személyesen bántónak érezze. Ehhez kapcsolódóan az azonosított probléma úgy van beállítva, mint „megoldható", akkor az adományozók úgy érezhetik, hogy az ő hozzájárulásuk szükséges, hogy változás történjen. A tanulmányok kimutatták, hogy még azokban az esetekben is, amikor teljesül a fenti feltételek valamelyike vagy akár az összes feltétel – vagyis az emberek félnek a következményektől, sajnálják az áldozatokat, és úgy érzik, hogy a cél összhangban van a saját értékeikkel és énképükkel –, az adományozás további akadálya az a gondolat, hogy a probléma nagysága miatt az adomány nem fog számítani. Ennek egy lehetséges kezelési módja az, hogy ismertetjük az akár csekélyebb adományok hasznát.

Mindezekre a szempontokra tekintettel az adománygyűjtő üzeneteknek le kell írniuk azokat a negatív következményeket, amelyektől a jövő fognak elszenvedni, ha nem teszünk a klímaváltozás ellen – pl. „ha nem saját magadért, akkor tedd meg a gyermekeidért". Ugyanakkor a klímaváltozás hatásai sokak számára túlságosan messzire esnek. Ezért fontos, hogy a hatásokat minél szorosabban a helyi közösséghez kössük, és a klímaváltozás áldozatait az emberek saját otthonához minél közelebbiként mutassuk be. Ennek egy lehetséges módja az, hogy olyan sajátos negatív következményeket azonosítsunk, amelyek a helyi közösséget fogják érinteni, és elérhető, illetve könnyen azonosítható „helyi kampánycélokat" tűzzünk ki, amelyek a támogatásuk hatásait láttatják az adományozókkal. Egy másik megközelítés az újrahasznosítható energiával kapcsolatos cselekvést és támogatást a nemzeti törekvésekhez kötése. Ennek egy európai példáját Dánia nyújtja, amelynek lakossága büszke az ország megújuló energia-használatának előrehaladott szintjére és különösen a szélerő használatára. Mint fentebb is leírtunk, ezeket az üzeneteket minél szorosabban össze kell kapcsolni az Ön szervezete által folytatott marketingtevékenységgel és érdekérvényesítési erőfeszítéssel. **Végül pedig a szervezetnek nem kell félnie attól, hogy kérjen!**

A fentebb azonosított szempont különösen fontos, mivel az adománygyűjtés és az érdekérvényesítés lehetőségeit ez idáig nem használták ki kellően a közép-kelet európai országokban. Ugyanakkor a viszonylagos jövedelemnövekedéssel és a nemzeteknek az uniós keretekbe való beilleszkedésével olyan lehetőségek nyílnak, amelyek figyelmünkben ajánlják ezeket a módszereket. Ilyen eset például a társadalmi problémák, köztük a sajátos energiaszegénységi és -fosztottsági esetek kezelése. Romániában például számos nagyobb szervezet sikeresen használta az SMS általi adományozás módszerét természeti katasztrófák kezelésére és gyermekkórház-építésre. Ezen felül az éves adó 2%-a civil szervezeteknek adományozható.

A fenntartható energia-pártfogás támogatása a kormány részéről

A kormányzat támogatásának megszerzése a pártfogáshoz számottevő nehézségekbe ütközhet, és bizonyos esetekben akár a kívánttal ellentétes hatást is kiválthat. Például ha egy szervezetet a kormány nagy összeggel támogat, a szervezet félhet attól, hogy bírálja az államot, és ezáltal a finanszírozását kockáztassa. Ugyanakkor fontos emlékeznünk arra is, hogy számos olyan pártfogási stratégia használható fel, amely nem konfrontatív. Néhány példa a nem konfrontatív megközelítésekre, amelyek az érdekérvényesítést erősíthetik: a törvényhozóknak és a pénzügyi intézményeknek tartott képzések, kutatás, a nyilvánosság tájékoztatása, energetikai és klímastratégiák, illetve cselekvési tervek kidolgozásához való hozzájárulás.

Az ilyen jellegű tevékenységeket célzó állami támogatások megszerzése rendszerint azáltal történik, hogy a szervezetek a közjogi szervezetek egyes pályázataira nyújtanak be projektjavaslatokat. **A projektjavaslat-írás olyan fejleszthető készség, amely által az ebben kimagasló szervezet elméletileg különböző forrásokból tehet szert finanszírozásra. Alapszinten a jó projektjavaslat-írók képesek arra, hogy egy összefüggő „történetet" adjanak elő, amely ésszerű magyarázatot ad arról, hogy milyen problémára összpontosítanak, milyen intézkedéseket tesznek annak kezelésére, ezek az intézkedések milyen következményekkel fognak járni, és hogyan fogják mérni ezeket. Mindezen szempontokat a 7. fejezetben ismertetjük részletesen.**

A pénzgyűjtés más típusaival összehasonlítva (pl. adományok, rendezvényszervezés) az állami támogatások általában nagyobb összeget jelentenek. Az állami támogatásokat egyre inkább olyan konkrét teljesítménymutatókkal kapcsolják össze, amelyeket a pályázónak el kell érni. A kormány általában 1 és 3 év közötti időtartamú projekteket támogat. A kezdeményezés alkalmazási körétől, a szervezet nagyságától és a saját politikai-adminisztratív körülményektől függően a szóban forgó mechanizmus általi finanszírozást helyi, területi, állami vagy európai uniós szinten lehet igényelni.

Az érdekérvényesítés kormányzati támogatásának, habár jelentős lehet, megvannak a maga sajátos korlátai.

Habár a kormánytámogatás jelentős lehet (különösen a magasabb szinteken), egyben korlátozhatják is azoknak a szervezeteknek a típusait, amelyeket támogatnak (pl. csak regisztrált nonprofit szervezetek). Ugyanakkor a kormánytámogatás általában a pénz elköltésére vonatkozó szabályokat is maga után vonhat. Ilyenkor a szervezetek kreatív módon kell felhasználják a támogatást ahhoz, hogy bizonyos típusú pártfogási stratégiákat finanszírozhassanak anélkül, hogy megszegnék a szerződést. Továbbá a kormányzati támogatás általában „reaktív" erőfeszítés a szervezet számára – a finanszírozó szerv dönti el, hogy milyen problémákat és kérdéseket kíván kezelni, és a pályázó által benyújtott javaslatnak azt kell bemutatnia, hogy miként tesz eleget ennek. Ebből a szempontból a projekt finanszírozása függhet azon pártfogási erőfeszítések hatékonyságától, amelyek az államot arra bátorítják, hogy bizonyos problémákat és kérdéseket előnyben részesítsenek (lásd a 2. fejezetet).

Az EU szintjén számos olyan finanszírozó van, amelyre hagyatkozni lehet a megújuló energiaforrás-párfogás kapcsán.

A Life program

A LIFE program a civil szervezetek működéséhez szükséges támogatásokat nyújt annak érdekében, hogy európai uniós környezetvédelmi és éghajlat-politikai intézkedéseket dolgozzanak ki és foganatosítsanak, az érdekeltek teljes körével való párbeszéd elősegítése által. Az európai civil szervezetek a nemzeti szervezetek és a polgárok álláspontjait hangolják össze és teszik a döntéshozatali folyamatok alapjává, előkészítő tanulmányokban vesznek részt, és fontos szerepet játszanak a tudatosításban. További információt talál a projektjavaslatok benyújtásával kapcsolatban az alábbi linken: http://www.escolimburg2020.be http://ec.europa.eu/environment/life/funding/ngos/index.htm

LIFE Tradiconális projektek kétféleképpen tudják támogatni a fenntartható energetikát:

- ***LIFE Klímaváltozás Mitigáció/Adaptáció*** társfinanszírozási pályázati források hozzájárulnak az EU-s klímaváltozással/klímaalkalmazkodással kapcsolatos szakpolitikák és jogszabályok impementációjához. Az olyan projektek részerülnek finanszírozásban, amelyek:

— Segítenek a klímaváltozás mérséklésére vonatkozó politikai/kezelési megközelítéseket vagy legjobb gyakorlatokat és megoldásokat fejleszteni, tesztelni és/vagy bemutatni.

— A hatékony klímaváltozás-mérséklési intézkedések fejlesztéséhez, kiértékeléséhez, figyelemmel követéséhez, kiértékeléséhez és alkalmazásához szükséges tudásalapot fejlesztik, illetve a tudás gyakorlati alkalmazási képességét támogatják.

— Támogatják az integrált megközelítések fejlesztését és alkalmazását, például a klímaváltozás mérséklésére szolgáló stratégiákat és akcióterveket, helyi, területi és nemzeti szinten.

— Hozzájárulnak az olyan újító jellegű klímaváltozás-mérséklési technológiák, rendszerek, módszerek és eszközök fejlesztéséhez és bemutatásához, amelyek alkalmasak a sokszorosításra, az átadásra és a más területek való érvényesítésre.

Példa LIFE klímaváltozás-enyhítés/-alkalmazkodási projektre	**Példa LIFE éghajlat-politikai irányítási és tájékoztatási projektre**
A LIFE BIOBCOMPO célja az, hogy megújuló energiaforrásokból származó, kis sűrűségű, hőre lágyuló, innovatív kompozitok által csökkentse az új járművek környezeti lábnyomát, ezáltal eleget téve az EU ÜHG-kibocsátás csökkentési célkitűzéseinek. Ennek érdekében a kis sűrűségű, hőre lágyuló anyagok ipari léptékű fejlesztésére kerül sor annak érdekében, hogy alternatívaként szolgáljanak a gépjárművek felszerelésének és alkatrészeinek a gyártásában. A sajátos célok a következőket foglalják magukban: • Az innovatív anyagok előállítására szolgáló bio alkotóelemek előállításának optimalizálása • A fröccsöntési eljárás, a prototípusok előállításának és minősítésének, az ipari előtti gyártás és a járművekbe való beszerelés optimalizálása; • Újrahasznosítási eljárás fejlesztése a kompozit anyagok számára; • Üzleti és más területeken való érvényesítési terv egyéb szektorokban Európa-szerte; • A projekt hatásának nyomon követése, terjesztés és hálózatépítés kivitelezése • Lengyelországi / csehországi partnerek	Az Éghajlat- és Energiaügyi Elemzések Központja (lengyel betűszóval CAKE) a LIFE Climate CAKE PL projekt eredményeként jött létre egy olyan fenntartható rendszer létrehozása érdekében, amely támogatja az információk létrehozását és azok cseréjét a lengyel köztisztviselők közt az európai uniós éghajlati és energiapolitikai intézkedések hatékony alkalmazása érdekében. Ezt a célt a következőképpen éri el: • Magas minőségű információ szolgáltatása az európai uniós energia- és éghajlatpolitikai intézkedésekre vonatkozóan a projekt részeként kifejlesztett elemzési eszközök használata által; • Átfogó eszköztár kiépítése annak érdekében, hogy felmérjék az állami és az európai uniós szinten javasolt intézkedéseket, illetve fokozzák a nyilvánosság környezettudatosságát, különös tekintettel az éghajlati és az energiapolitikára, a projekttel kapcsolatos információk széles körben való terjesztése által.

- A ***LIFE éghajlat-politikai irányítás és tájékoztatás*** olyan támogatásokat társfinanszíroz, amelyek az éghajlatra vonatkozó tájékoztató, tudatosító és ismeretterjesztő projektekkel kapcsolatosak, beleértve az éghajlat területén történő európai uniós törvényhozás nyilvános és az érdekeltek általi támogatását, illetve amelyek a fenntartható fejlődéssel kapcsolatos tudást mozdítják elő. A LIFE emellett támogatja az éghajlattal kapcsolatos információk kommunikálását, kezelését és terjesztését, illetve az éghajlattal kapcsolatos sikeres megoldásokat érintő tudásmegosztás elősegítését, beleértve az érdekeltek együttműködési platformjainak létrehozását és a képzéseket, valamint az olyan platformokat, amelyek hozzájárulnak az európai uniós éghajlatvédelmi jogszabályok hatékonyabb betartásához és végrehajtásához.

A Life projektek általában 1–5 évet tartanak, és 1–3 millió eurós nagyságrendűek. További információt talál a programfelhívásokkal és a jelentkezési lapokkal kapcsolatban az alábbi linken: http://ec.europa.eu/environment/life/ funding/life2018/traditional/index.htm.

Európai Energiahatékonysági Alap

Az **Európai Energiahatékonysági Alap** (European Energy Efficiency Fund, EEEF) Technikai Segítségnyújtási Létesítménye olyan területeket, városi tanácsokat, egyetemeket, állami kórházakat és egyéb közigazgatási intézményeket támogat, amelyek megtérülést ígérő, 5–25 millió EUR közötti, fenntartható energia-befektetési programokat kívánnak kifejleszteni. Ezek a projektek az energiahatékonysági területtel, a kis léptékű megújuló energiaforrásokkal és/vagy a városi közszállítással kapcsolatosak. Az EEEF Technikai Segítségnyújtási Létesítménye ugyanakkor igyekszik áthidalni a szakadékot a fenntartható energetikai tervek és a valós befektetések közt azáltal, hogy támogatja mindazon tevékenységeket, amelyek a fenntartható energetikai projektek támogatására szolgáló befektetések előkészítésére szolgálnak. Emellett az EEEF Technikai Segítségnyújtási Létesítménye olyan szakértőket is kirendel, akik tanácsadói szolgáltatásokat nyújtanak a kedvezményezetteknek annak érdekében, hogy megvalósíthatósági tanulmányokat és energetikai auditokat végezzenek, illetve a befektetések gazdasági életképességét kiértékeljék. Az EEEF határidő nélkül, érkezési sorrendben nyitott a Technikai Segítségnyújtási javaslatokra

A pályázáshoz a javaslatokat az EEEF kérelemformátumának használatával kell benyújtani, amely a következő linken tölthető le: https://www.eeef.eu/eeef-ta-facility.html. A javaslatokat a következő e-mail címre kell eljuttatni: technical_assistance@ eeef.eu. A jelentkezőket az EEEF írásban fogja értesíteni a beküldés után 20 napon belül. A technikai segítségnyújtási szerződéseket 15 nappal az odaítélésről szóló tájékoztató kiküldése után alá kell írni. A technikai segítségnyújtási projekteket két éven belül kell lezárni.

Az Európai Szociális Alap

Az Európai Szociális Alap (European Social Fund, ESF) az Európai Strukturális és Beruházási Alapok (European Structural and Investment Funds, ESIF) egyike, amelynek célja az, hogy jobb és méltányosabb munkalehetőségeket teremtsen az európai uniós polgárok számára. Az ESF évi 10 milliárd EUR összegű finanszírozása több tízezer helyi, területi és nemzeti, foglalkoztatáshoz kapcsolódó projektet finanszíroz Európa-szerte. A 2014–2020 időszakban az ESF legalább 1,1 milliárd EUR-t fordított azoknak az oktatási és képzési rendszereknek a javítására, amelyek a készségek és képesítések alkalmazásához, valamint az energiával és a környezettel összefüggő területeken való új munkahelyek létrehozásához szükségesek. Az ESF-et egyes tagállamok is használják az energiaszegénység csökkentésére, az Európai Regionális Fejlesztési Alap és a Kohéziós Alap által az építkezési ágazatbeli energiahatékonysággal kapcsolatos beruházásokból származó 5,2 milliárd EUR kiegészítéseként.

Például az ESF finanszírozhat megújítható energiatechnológiák terén működő szerelőknek szánt szakmai képzéseket, passzív vagy csökkentett energiafogyasztású épületeket építő, illetve olyan vállalatokat, amelyek globális energetikai korszerűsítéseket kiviteleznek, vagy képzési programokat/szakmai gyakorlatot tartanak a városi energiagazdálkodási felelősöknek.

Az ESF által támogatott szervezetek között említhetők a közintézmények, egyes magánszektorbeli szervezetek (különösen a kisvállalkozások), az egyetemek, egyesületek, civil és önkéntes szervezetek. Mint fentebb említettük, a projektnek illeszkednie kell az Ön régiója/területe számára megállapított operatív programhoz (OP). A javaslatokat általában az egyes országok irányítóhatóságai által közölt felhívásokra kerülnek benyújtásra.

INTERREG

Az Interreg ez EU egyik olyan kulcsfontosságú eszköze, amely által projektfinanszírozáson keresztül támogatja a határokon átnyúló együttműködést. Az Interreg célkitűzése, hogy ezek együttesen birkózzanak meg a közös kihívásokkal, és közös megoldásokat találjanak az egészségügy, a környezetvédelem, a kutatás, az oktatás, a közlekedés és a fenntartható energiaforrások területén, illetve egyéb területeken. Az Interreget a Európai Regionális Fejlesztési Alap finanszírozza, és 60 alprogramja van a határokon átnyúló együttműködés terén (ezek a programok 2 vagy több, közös határral rendelkező országot érintenek), illetve 15 nemzetközi együttműködési programot működtet (amelyek nagyobb régiókat képező, több országhoz tartozó területekre összpontosítanak), és 4 pán-európai programot is magában foglal, amelyek kiterjednek az összes tagállamra.

A közép-kelet európai térségen belül legalább 40 különböző Interreg-program működik.

Interreg program	A lefedett országok
Balti-tengeri térség	Észtország, Lettország, Litvánia,
Közép-Baltikum	Észtország, Lettország
Észt-Lett Programm	Észtország, Lettország
Lett-Litván Programm	Lettország, Litvánia
Litvánia–Lengyelország program	Litvánia, Lengyelország
Dél-Baltikum	Litvánia, Lengyelország
Közép-Európa	Lengyelország, Cseh Köztársaság, Szlovákia, Magyarország, Horvátország,
Cseh Köztársaság–Lengyelország	Lengyelország, Cseh Köztársaság
Interreg Németország / Brandenburg –	Lengyelország
Interreg Németország / Mecklenburg-Előpomeránia tartomány / Brandenburg –	Lengyelország
Interreg Lenygyelország –	Lengyelország
Lengyelország–Szlovákia	Lengyelország, Szlovákia
Ausztria–Cseh Köztársaság	Ausztria, Cseh Köztársaság
Interreg Duna Transznacionális Program	Cseh Köztársaság, Szlovákia, Magyarország, Horvátország, Szlovénia, Románia, Bulgária, Bosznia, Montenegró,
Interreg Németország/Bajorország – Cseh	Cseh Köztársaság
Interreg Németország/Szászország – Cseh	Cseh Köztársaság
Interreg Szlovákia – Cseh Köztársaság	Szlovákia, Cseh Köztársaság
Interreg Szlovákia–Ausztria	Szlovákia
Interreg Szlovákia–Magyarország	Szlovákia, Magyarország

Interreg Románia–Magyarország	Románia, Magyarország
Interreg Magyarország–Horvátország	Magyarország, Horvátország
IPA határon átnyúló együttműködési	Magyarország, Szerbia
ADRION (adriai- és jón-tengeri régió)	Szlovénia, Horvátország, Bosznia, Szerbia, Montenegro, Albánia
Alpesi Térség	Szlovénia
Földközi-tenger	Szlovénia, Horvátország, Bosznia, Szerbia, Montenegro, Albánia
Szlovénia–Ausztria	Szlovénia
Szlovénia–Horvátország	Szlovénia, Horvátország
Szlovénia–Magyarország	Szlovénia–Magyarország
IPA határon átnyúló együttműködési program (CBC) Horvátország – Bosznia-	Horvátország, Bosznia-Hecegovina, Montenegro
IPA határon átnyúló együttműködési	Románia–Szerbia
Románia–Bulgária	Románia–Bulgária
Balkán – Földközi-tenger	Bulgária, Macedónia (MVJK), Albánia
Görögország – Bulgária	Bulgária
IPA határon átnyúló együttműködési	Bulgária, Szerbia
IPA határon átnyúló együttműködési program (CBC) Bulgária – Macedónia	Bulgária, MVJK
IPA határon átnyúló együttműködési	Bulgária
Interreg Europe, Interact, Epson, Urbact	Az összes közép-kelet európai ország

További információt talál ezekkel a programokkal kapcsolatban az alábbi linken: https://interreg.eu/. A felsoroltak bármelyikénél a finanszírozás mértéke és különös hangsúlya nagyban különbözik. Ugyanakkor van néhány olyan elem, amelyet a fenti programok bármelyike általában megkövetel:

- Határokon átnyúló együttműködés: A projekteknek a megcélzott régión belül különböző országokban élő emberek közötti interakciót és tudásmegosztást kell támogatniuk.
- Gyakori problémák: A projekteknek azokat a problémákat kell megcélozniuk, amelyek az érintett régión belül a lehető legtöbb országban megtalálhatók.
- Terjesztés: Különösen fontos a projekteredmények megosztása a projekten kívüli érdekeltekkel - különösen ami a kezdeményezés EU/Interreg általi támogatásának népszerűsítését illeti.

Erasmus+

A fenntartható energiaforrások pártolóinak egy másik lehetséges forrása az Erasmus+, amely az EU oktatást, képzést, ifjúságot és sportot támogató programja, egészen 2020-ig 14,7 milliárd EUR költségvetéssel. Az Erasmus+ finanszírozás elsősorban az egyetemeket és a felsőoktatást támogatja, ugyanakkor forrásokat bocsát a felnőttképzés és a szakoktatás/-képzés rendelkezésére is 2. kulcstevékenysége keretében. Ezáltal a felnőttek képzése a fenntartható energiaforrásokkal kapcsolatos témák terén, mint amilyen az energiaszegény személyek viselkedésváltozása, szintén finanszírozhatók az Erasmus+ által. A különféle szakemberek, például a házkezelők vagy a közigazgatásban dolgozók számára tartott képzések szintén beilleszthetők az Erasmus+ keretébe. Az Erasmus+ projektek általában az alábbi elemeket foglalják magukban:

- Intellektuális eredmények: Kézzelfogható termékek, pl. új képzési programok vagy az érintett régiókra vonatkozó, különösen digitális formátumban (weboldalon) közzétett tanulmányok, amely

forma lehetővé teszi, hogy a célcsoportok folyamatosan részesüljenek azok előnyeiből

- Sokszorosító rendezvények: Olyan találkozók, amelyeket a kifejlesztett intellektuális eredmények terjesztése céljából szerveznek

- Három vagy több ország részvételével zajló, illetve nemzetközi találkozók, amelyek a résztvevők egymástól tanulnak az intellektuális eredmények előállítása során.

Habár a civil szervezetek és más cégek is jogosultak a részvételre, ajánlott, hogy lehetőség szerint valamilyen felsőoktatási vagy szakképzési intézmény is legyen a finanszírozásért folyamodó partnerek közt. További információk találhatók a következő linken: http://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/node_en.

Adománygyűjtési rendezvények szervezése

Az adománygyűjtési rendezvények hatékony módot szolgáltathatnak arra, hogy az Ön munkáját támogató, szabadon felhasználható, csekélyebb pénzösszegeket gyűjtsenek. Ezek a rendezvények általában valamilyen egyéb tevékenységhez kapcsolódnak, ami lehet pl. vacsora, koncert vagy sportverseny. A rendezvénynek külön hozzáadott előnye lehet, hogy találkozási lehetőséget biztosít az érdekeltek és a támogatók számára. Ezáltal növelheti a szervezete által képviselt céllal és munkájával kapcsolatos tudatosságot. Ugyanakkor a rosszul megszervezett adománygyűjtési rendezvény negatív következményekkel járhat az Ön, illetve a szervezete vagy a cél számára. Ezen felül az adománygyűjtő rendezvény időt és erőfeszítést von el más, a cél képviseletét szolgáló tevékenységektől. A siker esélyeinek maximalizálás érdekében legyen tekintettel a következő szempontokra:

Tűzzön ki egyértelmű célokat: Bármilyen egyéb tervezés előtt fontos az alábbiakat figyelembe venni:

- A cél csupán a pénzgyűjtés vagy az ügy népszerűsítése és a kapcsolatépítés is?

- A pénzgyűjtés általában a szervezet számára vagy valamilyen sajátos ügy vagy cél érdekében történik? A rendezvénye konkrét részleteit az kell meghatározza, hogy milyen célokat igyekszik elérni.

Hasznos célt kitűzni a rendezvényen összegyűjteni remélt pénzösszegre – mind a bruttó (kiadások előtti), mind pedig a nettó (a költségek levonása utáni) nettó bevételre vonatkozóan. Ezeknek a számoknak a figyelemmel követése hasznos annak ellenőrzése szempontjából, hogy a költségei ne legyenek túl magasak, és hogy sikerül elérnie a kívánt bevételt. A megcélzott összeg megállapításának legegyszerűbb módja az, ha kiszámolja, hogy hány résztvevő lesz feltételezhetően a rendezvényen · az egyes adományok átlagos összege. Ezeknek a számoknak a becsléséhez hasznos (adott esetben) az Ön által előzőleg szervezett rendezvényekre vagy mások hasonló rendezvényeire tekintettel lenni. Az adománygyűjtési cél előzetes kitűzésének egyik fontos oka annak megállapítása, hogy a rendezvényt érdemes-e egyáltalán megszervezni. Ha a becslése szerinti nettó összeg túl alacsony, akkor érdemes a költségcsökkentés különböző módozatait tekintetbe venni, illetve a kért adományok összegét vagy a meghívott személyek számát növelni. Figyelembe kell venni azt is, hogy, ha Ön a legelső rendezvényét szervezi, akkor a becslések valamivel szerényebbek legyenek. Ez esetben fel kell ismerni, hogy, még ha az összegyűjtött összeg viszonylag csekély is, szolgálhat a későbbi rendezvények alapjául.

Válassza ki a rendezvényszervező csapatot, és állapítsa meg a költségvetést: Még egy szerény rendezvény is számottevő időt és erőfeszítéseket igényelhet. Ezért az a legjobb, ha a szervezést munkatársi/önkéntes csapat végzi. A felelősséget meg kell osztani a rendezvény szervezéséhez szükséges, különbözök elemek között, és a tevékenységet egyetlen személynek kell irányítania. A

rendezvényt megelőző hónapokban rendszeres gyűléseket kell tartani az elért eredmények áttekintése és az esetlegesen felmerült problémák kezelése érdekében.

Minden adományszerző rendezvény tervének tartalmaznia kell a **teljes költségvetést**, amely részletezi a rendezvény megtartásához szükséges összes költséget. A költségvetésnek tartalmaznia kell a személyzettel, a meghívókkal, a terembérrel, a vendéglátással, a vendégek szórakoztatásával, a szállítással, a biztonsággal és a közművekkel kapcsolatos költségeket, továbbá minden mást is, ami a rendezvény sikeres megtartásához szükséges. A költségvetésnek figyelembe kell vennie az adománygyűjtés célját, biztosítva azt, hogy sikerül összegyűjteni a kiadásokat meghaladó összeget. Figyeljen arra is, hogy a költségvetésében némi többletet az előre nem látható költségek számára.

Válassza ki a dátumot, a helyszínt, a műsort és az ellátást: Az első tényező, amelyet meg kell állapítani, az esemény **dátuma**, amelynek elfogadhatónak kell lennie az összes különleges meghívott számára. Előnyben részesítendők a jelentős eseményekkel összehangolt dátumok (mint amilyen például a szervezet megalapítási dátuma), ugyanakkor nem kell túlságosan nagy „konkurenciára" számítani más tevékenységek részéről. Ennél az oknál fogva hasznos a közösségi naptárakra, a közeli partnerekre és más kulcsfontosságú érdekeltekre tekintettel lenni, úgy időzítve a rendezvényt, hogy ne kerüljön fedésbe versengő tevékenységekkel (pl. ajánlatos elkerülni az ünnepi időszakot).

A dátum mellett biztosítani kell a **helyszínt** is, amely alkalmas a megcélzott számú résztvevő befogadására. Általában kerülendők a kicsiny helyiségek, a zsúfoltság megelőzése érdekében, de a túlságosan tágas létesítmények is, amelyek üresnek tűnhetnek, ha csupán félig teltek meg. Ideális esetben a kiválasztott helyszín olyan étterem vagy csarnok, amely szakosodott az ilyen rendezvényekre. Ha ez a lehetőség nem áll fenn, kipróbálhat kreatív megoldásokat is. Például lehet, hogy egy partnerszervezet rendelkezik megfelelő térrel.

A rendezvény költségvetésétől függően és annak tematikája szerint gondoskodni kell **étel, ital és program** (például élő zene) biztosításáról. Egy lehetséges megközelítés az, hogy valamilyen különleges témát jelöljünk ki a rendezvényünk számára, amely ürügyet szolgáltat a kiválasztott étel, dekoráció és program számára.

A rendezvényekhez használt létesítmény tulajdonosai, a fellépők és a vendéglátásról gondoskodók olyan érintettek is lehetnek, akikkel Ön már együttműködik, vagy akik támogatják az Ön tevékenységét. Ezért kérjen bátran árleszállítást a szolgáltatásaikra, vagy vessen fel más megegyezési lehetőségeket. Abban az esetben, amikor magánszemélyek vagy szerveztek felajánlanak ingyenes helyszínt, termékeket, ingyenes szolgáltatásokat, vagy pénzügyi forrást, szponzornak tekinthetőek. A szponzorokat általában ilyenformán népszerűsítik, így a rendezvény jó marketinglehetőséget teremt számunkra. Ennek érdekében feltüntetheti őket a meghívón, a rendezvény programjában (adott esetben), a weboldalán, és/vagy nyilvános szóbeli köszönetet mondva nekik a rendezvényen. Ugyanakkor annak érdekében, hogy megszerezze ezeket a szponzorokat, meg fog kelleni győznie őket arról, hogy az Ön által képviselt ügy méltó az erőfeszítésükre. A potenciális szponzorokkal telefonon vagy személyesen kell felvennie a kapcsolatot, hogy képviselje előttük az ügyét. Egyes esetekben a szponzorálás részletei alku tárgyát is képezhetik. Például egy étterem vagy egy klub adott esetben beleegyezhet abba, hogy ingyenesen vállalja a házigazdaszerepet, de a bár lehet fizetős.

A rendezvényekhez használt létesítmény tulajdonosai, a fellépők és a vendéglátásról gondoskodók olyan érintettek is lehetnek, akik támogatják az Ön munkáját.

Készítsen vendéglistát, és küldjön ki meghívókat: Miután a fenti részleteket sikerült megállapítani, el lehet készíteni, és ki lehet küldeni a meghívókat. A meghívottak köre az Ön által tartott rendezvény

jellegétől függ. Ha általános adománygyűjtő rendezvényről van szó, akkor a meghívottak a lehető legszélesebb körből származhatnak. Amennyiben pedig a rendezvény egy bizonyos csoportra összpontosít, például üzletemberekre vagy fiatal szakemberekre, akkor a meghívottak körét rájuk kell korlátoznia. Egy lehetséges megközelítés az, hogy a rendezvényt valamilyen, a közösséghez tartozó, fontos személyiség által elért eredmények elismerésére szervezze.

– Ennek logikája az, hogy a vele kapcsolatban álló más személyek hajlandók lehetnek részt venni a megbecsülésük kimutatása érdekében. Ennek érdekében olyan személyeket is meg kell hívnia, akik egyébként nem lennének rajta a vendéglistán, lehetővé téve az Ön által képviselt ügyet támogató személyek körének szélesítését.

A nyilvánvaló információk (helyszín, dátum, időtartam) mellett a meghívókon egyértelműen fel kell tüntetni a részvételért kért adomány összegét. A helyzettől függően különböző megközelítések közül lehet választani, például:

- Egyetlen javasolt összeg: „Az adomány javasolt összege 50 EUR"
- Kiegészítendő kérdésként feltett adománykérés: „Az adomány javasolt összege "
- Az adományozási opciók meghatározása: " 25 EUR 50 EUR 75 EUR Egyéb"

Mindkettőnek megvannak a maga gyengeségei és erősségei. Az első lehetőség távol tarthatja azokat a személyeket, akik hajlandóak lennének kevesebbet adományozni a meghatározott összegnél, illetve azok, akik esetleg többet adtak volna, nem teszik meg a javasolt összeg miatt. A második lehetőség teljes egészében a lehetséges adományozóra bízza a döntést; így azok, akik hajlandóak nagyobb összeget adományozni, megtehetik, de sokan dönthetnek amellett is, hogy kevesebbet adományozzanak az elvártnál. Ezért a harmadik lehetőség lehet a legjobb megközelítés, amennyiben lehetővé teszi az alacsonyabb és a magasabb összegek adományozását, ugyanakkor bemutatja az elvárt összegek terjedelmét. Az adománygyűjtő akciók hatékonyságával kapcsolatos, elsősorban az Egyesült Államokban és az Egyesült Királyságban végzett kutatások azt támasztják alá, hogy az adománykérésnek ez a harmadik formája a legeredményesebb (Andreoni és Rao, 2011).

A rendezvényre vonatkozó alapvető információk és az adománykérés mellett fel kell tüntetni a jótékonysági hozzájárulásokra vonatkozó, releváns törvényeket is (vagyis az adóból esetleg levonható összeget is). Az egyéb lényeges információkat, például az öltözködési szabályokat és a részvételi szándék megerősítésének határidejét is fel kell tüntetni. Ha létezik a rendezvényre vonatkozó weboldal, akkor azt is fel kell tüntetni.

Miután elkészültek, a meghívókat a rendezvény előtt 1–3 hónappal kell kiküldeni. A rendezvényre meghívottak listáját annak megfelelően kell alakítani, hogy melyek a fent tárgyalt célok, illetve hogy milyen csoportokkal szeretne leginkább kapcsolatot kialakítani. Nyilván előnyben részesítendők azok az érintettek és kapcsolatok, akiknek a részéről nagyobb összegek adományozása várható el (vagyis a vagyonosabb személyek). Az üggyel való kapcsolat csak az egyik lehetséges indok arra, hogy bizonyos személyeket felvegyen a meghívottak listájára. Így lehetséges meghívottak azok a szervezetek is, amelyekkel folyamatos üzleti kapcsolatokat ápol, pl. a szolgáltatók, a beszállítók és a partnerek. A szervezők sok országban meg szokták hívni a személyes kapcsolati hálózatuk tagjait is, hogy vegyenek részt a rendezvényen, és támogassák a célt. A rendezvényekre való meghívókat egyre gyakrabban e-mailben küldik ki. Ennek ellenére ajánlatos papíron is meghívót küldeni, különösen azoknak a fontos vendégeknek, akiket a rendezvényre várunk. A fontos meghívottak (különösen a vagyonosabbak) esetében a meghívás telefonos megerősítése gyakran ugyancsak jó ötlet. A meghívók általános célja meggyőzni őket arról, hogy az Ön szervezete és rendezvénye megérdemli részükről a befektetett időt és pénzt.

Egy másik fontos szempont, amelyet mérlegelni kell, az adománygyűjtés módja a rendezvényen.

Ajánlott lehetővé tenni az adományok internetes begyűjtését – pl. PayPalen vagy egyéb módon az Ön weboldalán keresztül. Ez azért feltétlenül ajánlott, mert lehetővé teszi, hogy azoktól a személyektől is adományokat gyűjtsön, akik nem vesznek részt személyesen a rendezvényen, illetve bizonyítottan kedvező hatással van az adományozott összegekre. A módszer lehetővé teszi a szervezete számára azt is, hogy előzetes visszaigazolást kapjon a részvevőktől, és ezáltal felbecsülheti a vendégek végső számát.

A rendezvény megtartása: Ajánlott, hogy a csapata legalább egy olyan gyűlést tartson, amelyen lépésről lépésre végigmegy a rendezvényen, és átismétli, hogy ki miért felelős. Néhány kulcskérdés: Hogyan üdvözöljük a vendégeket? Az asztalukhoz kísérjük-e őket? Vannak-e a vendégeket kiszolgáló pincérek? Ki lesz az, aki üdvözlőbeszédet mond? Mi a felszólalok sorrendje? Milyen sorrendben zajlanak az események? Felszolgálják-e az ételt, vagy svédasztal lesz? Ki fog fényképezni?

A rendezvény napján ajánlatos a helyszínt minél korábban előkészíteni a dekorációt és a berendezést, illetve (adott esetben) kipróbálni a hangosítást. Fontos megbeszélendő kérdés az is, hogy meghívjuk-e a sajtót. Ha igen, akkor ezt korábban meg kell tenni, illetve el kell dönteni, hogyan építjük be őket a rendezvénybe.

A rendezvény után: Jó gyakorlatnak számít köszönőlevelet küldeni az adományozóknak, az önkénteseknek, a személyzetnek és a szolgáltatóknak. A nagyobb összeget adományozók esetében a hozzájárulásukat megköszönő telefonhívás szintén értékes lehet. Amit fontos megjegyezni, az nem más, mint az, hogy egyértelműen mutassa ki háláját a kapott segítségért és támogatásért. Ne feledje, hogy a jövőben is számítani szeretne rájuk további támogatások érdekében. Ha az érvénye adótörvények lehetővé teszik a jótékonysági adományok levonását, akkor ne feledje a köszönőlevelében feltüntetni az adományok összegét.

Közösségi finanszírozású kampány szervezése

A közösségi finanszírozás pénz gyűjtését jelenti bizonyos kezdeményezések számára valamely online platformon keresztül. Habár a módszer legalább 2003 óta létezik, a közösségi finanszírozás az utóbbi időben vált a jótékonysági és vállalkozói kezdeményezések céljára való pénzgyűjtés hatékony eszközévé. Ez a körülmény kimondottan vonzóvá teheti a fenntartható energiaforrások területén tevékenykedők számára, mivel a tevékenységük gyakran foglal magában hagyományos képviseleti fellépést és konkrét bevételszerző projekteket.

A közösségi finanszírozási kampányok szervezéséhez a következő szempontokat kell figyelembe venni:

Mit „kapnak" az adományozók/befektetők a hozzájárulásukért cserébe?

A lehetőségek közt általában valamilyen ingyenes vagy leszállított árú termék/szolgáltatás vagy a befektetésük pénzügyi (csak a tőke vagy kamatos) megtérülése szerepel. Számos szociális tevékenység esetében nincs semmilyen viszonzás (kivéve a köszönetet). A vállalkozói cégek gyakran kínálnak fel tőkerészesedést az adományozóknak. A társadalmi célú és a vállalkozói kezdeményezésekre vonatkozó tanulmányok egyaránt azt állapították meg, hogy az adományozók jutalmazása a legtöbb esetben **csökkenti** az adományozott összegeket.

Milyen célt fog kitűzni, és milyen időtávlattal?

Bármely közösségi finanszírozási kampánynak meg kell állapítania a célzott pénzösszeget, és határidőt kell szabnia az összegyűjtésére. Mindkét fenti körülmény erős lélektani hatást gyakorolhat a lehetséges

adományozókra. Így például a tanulmányok azt állapították meg, hogy a közösségi finanszírozású projektek támogatása a megközelítésével arányosan nő. Ezért a kampány elején nagyobb erőfeszítést kell tenni azért, hogy az emberek adakozni kezdjenek, például az előzőekben említett alaptámogatókhoz való folyamodás által. Egy másik tanulmány azt állapította meg, hogy bár számos kampány eléri a célját, az ehhez szükséges idő gyakran hosszabb volt, mint az előzőleg kilátásba helyezett. Ezeket a körülményeket Önnek vissza kell adnia üzeneteiben, például annak kinyilvánítása által, hogy bár meghaladta a kitűzött határidőt, még mindig adományokat gyűjt, sőt ezekre most van a legnagyobb szükség. Általában a közép-kelet európai országokban összegyűjtött adományok szerényebben, mint máshol a világon, de azért a kampányok mintegy fele eléri a kitűzött adománygyűjtési célt.

Mi legyen az Ön által előadott történet?

Az eredményes közösségi finanszírozási kampányok valamilyen világos és konkrét célt követnek, és valamilyen „történetet" mondanak el a kérés alátámasztására. A tanulmányok megállapították, hogy még a vállalkozói kezdeményezések esetében is pozitívabb az adományozók reakciója azokra az üzenetekre, amelyek a kezdeményezést mások segítésére irányuló lehetőségként állítják be üzleti lehetőség helyett. Az aggodalmat/gondoskodást kifejező történetek gyorsabb ütemű finanszírozást eredményeznek, míg a merész célok, illetve nagyobb állhatatosság és változatosság által jellemzett történetek lassabbat. Más szóval, ha Ön túl magas célt tűz ki, akkor a közösségi finanszírozók valószínűleg kevésbé lesznek aktívak. Egy (egyesült államokbeli) közösségi finanszírozási kezdeményezésről szóló tanulmány (Lin és Viswanathan, 2015) megállapítása szerint közösségi finanszírozási ügyletekre nagyobb valószínűséggel került sor olyankor, ha a felek azonos földrajzi térséghez tartoztak. Ez arra utal, hogy az Ön térségében élők megszólítása szintén hasznos megközelítés lehet.

Hajlandó videózni?

Egyes közösségi finanszírozást lehetővé tevő weboldalak lehetővé teszik, hogy a történetét szemléltető videót vagy más képi anyagot töltsön fel. A kutatások szerint a közösségi finanszírozási akció általában sikeresebbek akkor, ha jelen vannak ezek a kiegészítő elemek.

Mikor lehet közösségi finanszírozást lebonyolítani?

A közösségi finanszírozási akciókat alapvetően kétféleképpen lehet lebonyolítani az interneten keresztül. Az egyik lehetőség a saját weblap, pl. egy aloldal a szervezete honlapján. A másik lehetőség, hogy egy közvetítő által működtetett platformot használjon, mint amilyen a Kickstarter vagy az IndieGoGo, amely az Ön rendelkezésére bocsátja a szükséges eszközöket a pénzgyűjtéshez. Az első megközelítés előnye, hogy teljes egészében megtarthatja az adományozott pénzt. Ugyanakkor hátránya az, hogy létre kell hoznia az oldalt, amelyhez műszakilag meglehetősen bonyolult lehet. Persze érdemes lehet ebbe belemenni, ha amúgy is internetes adománygyűjtést tervezett. A második lehetőség esetében a legtöbb műszaki részletet a közvetítő oldja meg, de a legtöbb ilyen weboldal visszatart az adományozott pénzből bizonyos százalékot, amely nagyobb is lehet abban az esetben, ha nem sikerül elérnie a célját. Az alábbi táblázat közép-kelet európai, közösségi finanszírozást közvetítő weboldalakat tartalmaz:

Ország	Közösségi finanszírozási weblapok	Internetcímek
Észtország	Hooandja HeaKodanik Envestio	Hooandja.ee Ngo.Hooandja.ee https://envestio.com/

Csehország	Hithit Startovač	https://www.hithit.com/ https://www.startovac.c
Lettország	Projektu Banka	https://projektubanka.lv/
Macedónia	Let's Fund It	https://www.letsfundit.m
Szlovákia	Dobra Kajina	www.dobrakrajina.sk
Lengyelorsz	Polak Potrafi	https://polakpotrafi.pl/
Románia	Crestemidei.ro	http://crestemidei.ro/
Horvátorszá g	Croenergy (kizárólag fenntartható energiaforrásokkal és környezetvédelemmel	http://croenergy.eu/

További részleteket tekintse meg a European Crowdfunding Network (Európai Közösségi Finanszírozási Hálózat) honlapját a következő linken: https://eurocrowd.org/. Emellett elérhető a Citizenergy (https://citizenergy.eu/) nevű közösségi finanszírozási hálózat is. Ez olyan közösségi finanszírozási platformoknak és szövetkezeteket foglal magában, amelyek célja a nyilvánosság bevonása a fenntartható energiaforrásokkal kapcsolatos projektekbe.

Hivatkozások

Andreoni, J., & Rao, J. M. (2011). The power of asking: How communication affects selfishness, empathy, and altruism.
Journal of public economics, 95(7), 513-520.

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 40(5), 924-973.

Bennett, R. (2003). Factors underlying the inclination to donate to particular types of charity. International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, 8(1), 12-29.

Boza-Kiss, B., Bertoldi, P., Economidou, M. 2017. JRC Science for Policy Report: Energy Service Companies in the

EU. Cocard, D. 2018. Energy efficiency financing: Support from the European Structural and Investment Funds

(ESIF).
Presentation at conference on financing energy efficiency on February 1 2018, in Bucharest.

Cochran, I. et al. 2014. Public Financial Institutions and the Low-carbon Transition: Five Case Studies on Low-Carbon Infrastructure and Project Investment, OECD Environment Working Papers, No. 72, OECD Publishing. http:// dx.doi.org/10.1787/5jxt3rhpgn9t-en

Crowdfunding Innovation, 2017 http://crowdfunding4innovation.eu/

Donors and Foundations Networks in Europe (DAFNE), 2017, https://dafne-online.eu/country_profile/ visited on: 2017.08.25.

Economist. 2015. "Special Report Energy and Technology," January, 1–10.

EnerInvest overview: Guide to financing for sustainable energy projects (2017) Elérhető: https://www.enerin-vest.es/en/resources/documents

Hart, D. J. (2016). Charity begins at home? Setting a future research agenda for national identity and charitable ethnocentrism. Social Business, 6(2), 125-151.

Kogut, T., & Ritov, I. (2005). The "identified victim" effect: An identified group, or just a single individual?. Journal of Behavioral Decision Making, 18(3), 157-167.

Lin, M., & Viswanathan, S. (2015). Home bias in online investments: An empirical study of an online crowdfunding market. Management Science, 62(5), 1393-1414.

OECD. 2016. Green Investment Banks: Scaling up Private Investment in Low-carbon, Climate-resilient Infrastructure, Green Finance and Investment, OECD Publishing, Paris, https://doi.org/10.1787/9789264245129-en.

Schmit, M., Gheeraert, L., Denuit, T., & Warny, C. 2011. Public financial institutions in Europe. Brussels: European Association of Public Banks.

Talon, C., and Gartner, J. 2015. Energy Service Company Market Overview Expanding ESCO Opportunitiesin the United States and Europe: Executive Summary. Boulder, CO, USA: Navigant Consulting.

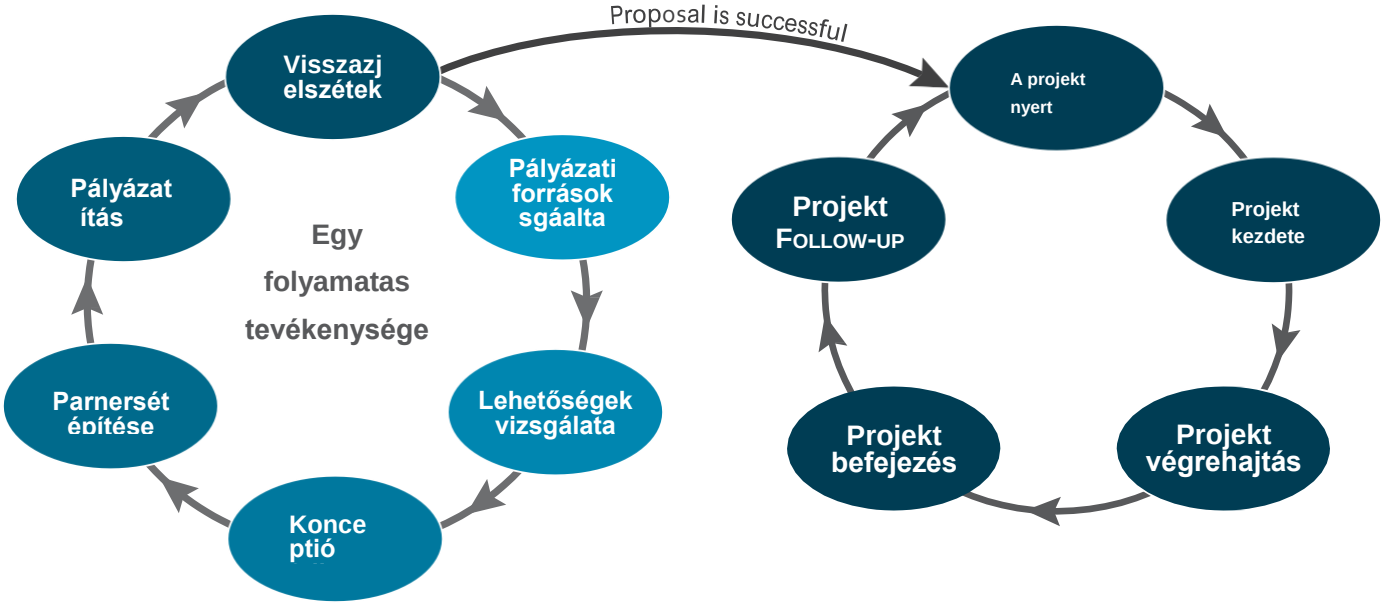
Trope, Y., Liberman, N., & Wakslak, C. (2007). Construal levels and psychological distance: Effects on representation, prediction, evaluation, and behavior. Journal of consumer psychology, 17(2), 83-95.

USAID. 2017. 2016 CSO Sustainability Index. For Central and Eastern Europe and Eurasia 20th Edition - July 2017. United States Agency for International Development. Bureau for Europe and Eurasia

White, D. E. (2001). Why do people donate to charity. The non-profit handbook: Fundraising, 3.

7. fejezet Pályázatírás és Menedzsment

Az érdekvédelmi szervezetek leginkább pályázatok útján tudnak forrást szerezni klímavédelmi tevékenységükhöz. A pályázatírás tekinthető egyszerre művészetnek és tudománynak, de ugyanakkor egy nyertes pályázat nem is irodalmi mű és nem is atomfizika. A 22. ábra bemutatja az általában vett pályázatírás és a projektmegvalósítás körforgását. A pályázatírás első lépése a pályázati források felkutatása, amelyek közül meg kell vizsgálni, hogy melyik a leginkább testhez álló. Ezután a projektkoncepciót kell kidolgozni, amely megteremti az alapot a partnerség kialakítására, amely után megvalósulhat maga a pályázat megírása és benyújtása. Ha a pályázat nyertes, a megvalósításának kulcseleme a projekt utóélete. A projektfolyamatnak folyamatosnak kell lennie, vagyis egy elutasított pályázat vagy egy befejezett projekt a következő pályázat alapját kell, hogy jelentse.



22. ábra Pályázatírás és projektmenedzsment körfolyamata

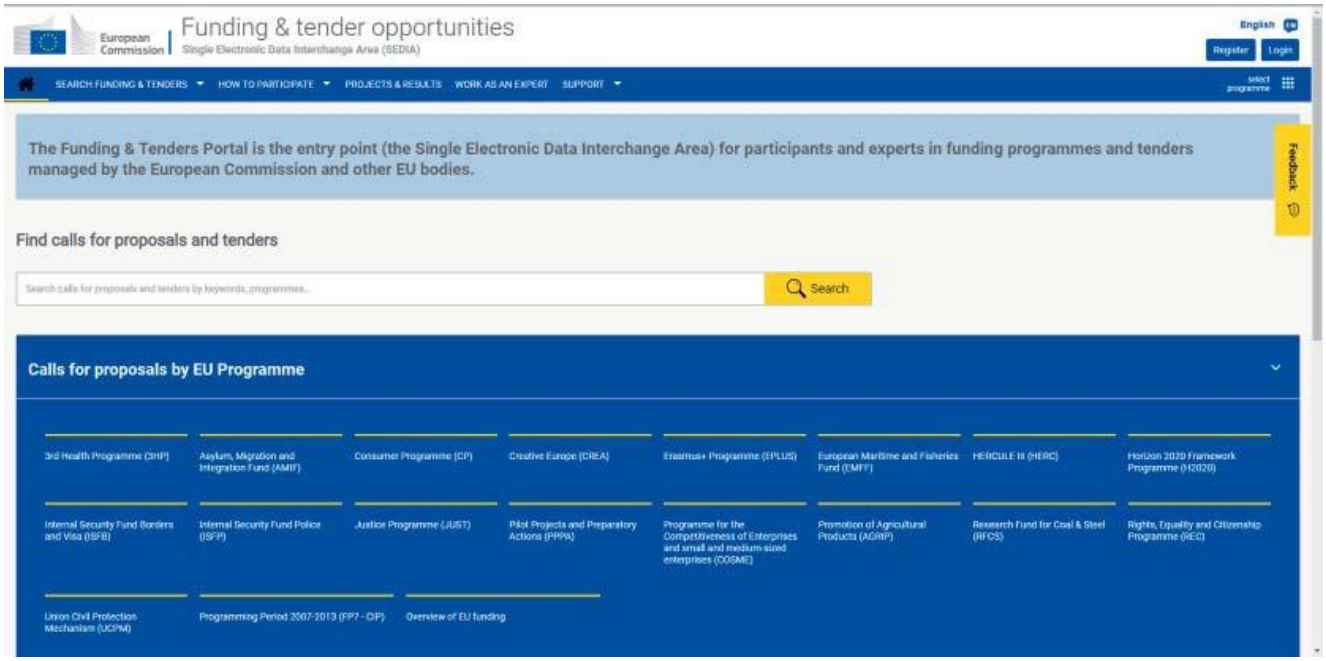
Pályázati források beazonosítása

Az egész pályázatírás folyamata a pályázati források beazonosításával kezdődik. Ez történhet úgy, hogy a pályázónak már van egy konkrét projektkoncepciója, amihez keres pályázati forrást, vagy egy beazonosított pályázati felhívás alapján fejlesztenek koncepciót. Mindkét esetben az alapelv ugyanaz, vagyis a pályázónak azon problémára kell megoldást találnia, aminek megoldására a pályázati felhívás kihirdetésre került. Ezért mindenképpen ajánlott a pályázatírás minden szakaszában figyelembe venni a pályázati kiíró nézőpontját.

A fenntartható energiagazdálkodás témájában számos forrás áll rendelkezésre különböző kormányzati szinteken. Jelen kézikönyvnek nem célja a különböző pályázati forráslehetőségek teljes

körű összegyűjtése, azonban a közvetlen EU-s források nagy része megtalálható az Európai Bizottság Finanszírozási Keretek és Pályázati Felhívások Portálán (Funding and Tender Portal, 23. ábra)

Például a Horizon 2020 programban három releváns téma található a társadalmi kiívások alatt? „Biztonságos, tiszta és hatékony energia", „Okos, zöld és integrált közlekedés", valamint „Klímapolitika, környezet, erőforrás-hatékonyság és nyersanyagok". Hasonló potenciális finanszírozási forrás az INTERREG program, amely regionális kooperációkat támogat Európa szerte. Két prioritása az INTERREG programnak magában foglalja az „Alacsony karbonintenzitású gazdaság", valamint a „Környezet- és energiahatékonyság" témáját. A 6. fejezetben, valamint a következő linkre kattintva további információ található arra vonatkozóan, hogy pontosan melyik INTERREG program érhető el az egyes régiók esetében: https://www.interregeurope.eu/in-my-country/.



23. ábra Európai Bizottság Finanszírozási Keretek és Pályázati Felhívások Portála

A finanszírozási forrás értékelése

Amikor egy potenciális forrás beazonosításra kerül, a pályázati kiírás részletes áttanulmányozása szükséges, amely alapján eldönthető, hogy megéri-e további erőfeszítést tenni a forrásra való pályázásra. A donortól függően, ezen információk sokszor több dokumentumon keresztül gyűjthetőek csak össze, amely a forrás értékelését különösen meg tudja nehezíteni. Például egy átlagos EU-s pályázati felhívás a következő pályázati útmutatókat tartalmazzák:

Célszerű, ha a szervezet a projektfejlesztést összehangolja a kommunikációs és érdekvédelmi tevékenységeikkel.

- **Munkaprogram:** Megjelöli a támogatási program terveit a következő évekre.
- **Pályázati felhívás:** A legfontosabb adatokat tartalmazza a kiírás tárgyára és céljaira vonatkozóan
- **Pénzügyi Iránymutatások:** Részletes pénzügyi és irányjelző információk.
- **Pályázati útmutató:** Azon korlátozások, amelyeket a pályázatírás folyamán figyelembe kell venni, például a karakterszámra, vagy adott kérdésekre vonatkozóan.

- **Gyakran Ismételt Kérdések:** Azon kérdésekre adott válaszok, amelyet más pályázó már feltett a kiírónak.
- **Tájékoztató találkozók:** Online alkalmak (pl. Brüsszelből), vagy személyes találkozók (a nemzeti kapcsolattartó szervezésében).
- **Korábban támogatott projektek:** A donorok többsége adatbázis vezet a korábban támogatott projektekre vonatkozóan, részletes információkkal. Ezek tanulmányozása segítheti a projektkoncepció formálását.

Ezen dokumentációk során legalább az alábbi öt kérdésre választ kell találni:

1. kérdés Melyek a pályázati eljárás sajátosságai?

A legfontosabb kérdés a pályázat benyújtási határideje, vagyis annak kérdése, hogy van-e még elegendő idő a pályázat kidolgozására. Ha a projektkoncepció jól kidolgozott és a partnerség megalakult, egy jó pályázat akár egy hónap alatt is megírható. Ugyanakkor, kevésbé gyakorlott pályázatírók számára, vagy nagyobb projektek esetében (pl. közvetlen EU-s források esetén) akár fél év is szükséges lehet az ötlettől a benyújtásig. Szintén fontos dátum a pályázati döntés várható ideje, ami kijelöli a projekt kezdését. A pályázatban szereplő tevékenységek strukturálása vagy egyáltalán a felhívás testhezállósága szempontjából szintén kulcskérdés a projekt maximális futamideje. A pályázat pénzügyi részét tekintve alapkérdés a rendelkezésre álló forráskeret, illetve, hogy van-e minimálisan vagy maximálisan pályázható összeg. Ezen alapvető információk segíthetnek eldönteni, hogy érdemes-e tovább dolgozni a pályázaton, vagy az nem alkalmas számunkra. Ezen döntés meghozatalakor fontos tényező lehet a pályázat-elbírálás módja is. Például, néhány donor két lépcsős pályázati felhívást ír ki, vagyis elsőként egy kezdetleges pályázat kerül elbírálásra, amelyet – ha kiválasztásra kerül – kell kidolgozni teljes mélységében. A kétlépcsős eljárások általában hosszabb időt igényelnek, és jellegüknél fogva versenyképesebbek a normál eljárásokhoz képest. Egyes felhívások esetében az első kör esetében csak a projektkoncepciót kell benyújtani, amelyhez jellemzően kevesebb információt kell megadni és így megírása kevesebb időt is igényel. Attól függően, hogy milyen információk szükségesek a koncepció benyújtásához, akár fontosabb döntéseket is el lehet halasztani (például az összes partner beazonosítása). Szintén fontos információ, hogy a felhívás meg lesz-e hirdetve újra. Azon pályázatok, amelyek nem csak egyszer adhatóak be, ígéretesebbnek tekinthetőek, hiszen elutasítás esetén az elbíráló értékelése alapján lehetőség van a pályázat tökéletesítésére.

2. kérdés: Igényelhetünk-e támogatást?

Ez tartalmazza azon kizárási kritériumokat, amelyeket a donor felállított, így például azon szervezetek kizárását, amelynek adótartozása van, vagy csődeljárás zajlik ellene (bírósági végzés alatt állnak, csődegyezség alatt álnak, gazdasági tevékenységüket felfüggesztették, vagy ezek megállapítására irányuló eljárás alatt állnak), vagy közigazgatási szankciót szabtak ki ellene. Szintén, hogyha a vezető beosztásban lévő személy a foglalkozásával kapcsolatos bűncselekmény miatt elítélték, például csalás, korrupció, bűnszervezetbe való bevonás vagy pénzmosás miatt, hátrány lehet a pályázati eljárás folyamán. Azon szervezetek, amelyek összeférhetetlenségben állnak, vagy valótlanságot állítottak, hogy támogatási igényre alkalmasak lehessenek, szintén kizárásra kerülnek.

Ha a fent említettek közül valamelyik is alkalmazható a szervezetre, akkor a pályázatírás előtt elsősorban azt a problémát kell megoldani.

3. kérdés: A tervezett tevékenység támogatható?

A kiíró általában nem engedi ingatlan, jármű vásárlását, építési munkák finanszírozását vagy a szervezet azon működési költségeinek fedezését, amely nem kapcsolódik a projekthez. A legtöbb donor e mellett nem támogatja közvetlenül a lobbi tevékenységet, ugyanakkor általában állami finanszírozások rendelkezésre állnak a projekt eredményeinek disszeminációjára.

4. kérdés: Mik a minimumkövetelmények?

A legtöbb donor követelményt állít arra vonatkozóan, hogy a pályázónak stabil és elegendő finanszírozási forrásnak kell rendelkezésre állnia a projekt egész futamideje alatt. Ez magában foglalja annak a vizsgálatát is, hogy azon szervezetek, amelyek több projektet valósítanak meg egy időben, rendelkeznek-e a megfelelő pénzügyi kapacitással. Ennek mérlegelése céljából a kiírók általában megvizsgálják a kedvezményezett pénzügyi kapacitását, például a mérlegadatok, eredmény beszámolókon keresztül. Sok EU-s pályázat tartalmaz követelményeket a partnerek és/vagy a bevonandó országok számára vonatkozóan. Minimumkövetelmény vonatkozhat még a bevonható szervezetek típusára (non-profit, for-profit szervezetek, stb.) és/ vagy a bevonható országok/régiókra vonatkozóan.

5. kérdés Mik a donor prioritásai?

Ha az előző négy kérdésre pozitív válasz született, következő lépésként célszerű az irányelveket tartalmazó dokumentumok alapos áttanulmányozása annak érdekében, hogy a kiíró prioritásait, kéréseit teljesen elsajátítsuk. EU-s pályázatok esetében ez legalább négy szintet jelent:

- EU-szint: Például az Európa 2020 stratégia: https://ec.europa.eu/info/strategy/ european-semester/framework/europe-2020-strategy_en
- Progam szint: A finanszírozási program prioritásai, mint például a fentebb említett Horizon 2020 programon belül a társadalmi kihívások „Biztonságos, tiszta és hatékony energia" témája.
- Nemzeti szint: Az EU-s pályázati csatornák előnyben részesítik azon projekteket, amelyek összhangban vannak a nemzeti prioritásokkal. Ilyen szemszögből releváns dokumentum a nemzeti energiastratégiák, vagy a Nemzeti Energia- és Klímatervek, amelynek fejlesztése minden tagállam számára kötelező. Más releváns prioritások találhatóak az intelligens szakosodási stratégiákban (http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/s3-platform-regis- tered-regions), amelyek magukban foglalják a prioritás alatt álló iparágakat, szektorokat.
- Pályázati felhívási szintje: Amely az adott pályázati lehetőség, elérhetőek a következő linken: https://ec.europa. eu/research/participants/portal/desktop/en/opportunities/h2020/topics/lce-03-2016.html

A legtöbb pályázati felhívás tartalmazza azokat a kihívásokat, amelyet a kiíró meg kíván célozni, és általában tartalmaz útmutatásokat azon tevékenységekre vonatkozóan, amelyet a kiíró relevánsnak tart a kihívás tükrében. A legfontosabb cél a pályázatírás során, hogy bizonyítva legyen, hogy a megpályázni kívánt tevékenység megcélozza a feltüntetett kihívást és prioritási témákat. Általánosságban ezt háromféleképpen lehet megközelíteni:

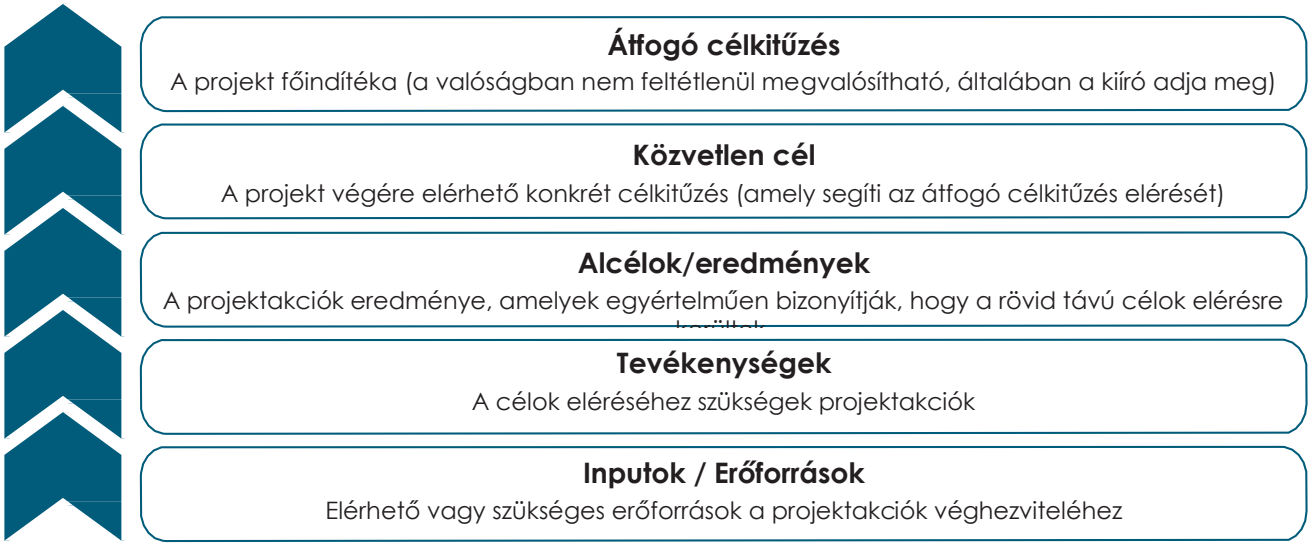
- **„A projektötlet kiválóssága":** Egy kiváló projektötlet képes hozzájárulni az adott kihívás megoldására. De ezen túl, a kiválóság arra is vonatkozik, hogy mennyire új vagy innovatív a felkínált megoldás, mennyire veszi figyelembe a korábban felgyülemlett tapasztalatokat, illetve mennyire mozdítja elő az adott terület legkorszerűbb megoldásait. A pályázati partnerségben rendelkezésre álló szaktudás kiaknázásával érvényesíthető a kiválóság bizonyítása. Szintén célszerű a korábban támogatott projektek áttanulmányozása és annak bemutatása, hogy a projektötlet hogyan támaszkodik azokra. A legtöbb felvetett kihívás komplex, ezért azok komplex megoldásokat is kívánnak, ezért a projektkoncepció fejlesztésekor érdemes erre törekedni. Ugyanakkor előfordulhat,

hogy a kiíró kifejezetten költséghatékony megoldásokat keres a korlátozottan rendelkezésre álló forrás miatt (például előfordulhat, hogy a legalacsonyabb ajánlatot tevő pályázót támogatják). A prioritások megismerésével feltárható az is, hogy a kiíró milyen szinten kíván komplex megoldásokat.

- **"A projektötlet hatása".** Egy meggyőző pályázat nem csak a projektötlet kiválóságát bizonyítja, hanem azt is, hogy a projektnek jelentős hatást vált ki az adott kihívás megoldására vonatkozóan. A hatás elérését számszerűsítő indikátorokat sokféleképpen megfogalmazhatja a kiíró, például cél lehet minél több célszemély elérése, vagy éppen a legnagyobb hatás elérése egy, a pályázó által kijelölt adott társadalmi csoport, vagy terület vonatkozásában. Az EU-s pályázatok kiírói előnybe részesítik azon projekteket, amelyek hozzájárulnak bevált gyakorlatok kidolgozásához és terjesztéséhez, illetve rendelkeznek potenciállal új gyakorlati eszközök és megoldások létrehozásához, amelyek határokon átívelő és uniós szintű kihívásokat céloznak meg. Másik fontos szempont az eredmények fenntarthatóságát, vagyis a projekt kedvező hatásai a projekt vége után is fennmaradnak. A kiírók célja, hogy a széles nyilvánosság is értesüljön azokról a kedvező hatásokról, amelyek az ő forrásukból valósul meg, ezért a projekt eredményeinek disszeminációja a célközönség, illetve a nagyobb nyilvánosság felé szintén fontos tényező.
- **„A megvalósítás minősége".** Ez a szempont arra utal, hogy a pályázó mennyire jól fejtette ki a projekt implementálásának tervét. Ezen keresztül lehet bizonyítani a kiíró számára, hogy a projektötlet úgy került megvalósításra, hogy a kívánt célok elérése biztosítva legyen. Ez magában foglalja a projektmenetrendet, amely jól összehangolja az egyes akciókat a projekt futamideje alatt, és az erőforrások megfelelő hasznosításának menedzsmentjét. Szintén fontos kitalálni a projekten belüli kommunikáció rendjét, illetve a monitoring rendszert, amely alkalmas az előrehaladás ellenőrzésére és a potenciálisan felmerülő problémák mielőbbi beazonosítására. A jól kidolgozott projektterv elősegíti a projekt megvalósítását és csökkenti a potenciálisan felmerülő kockázatokat, valamint növeli a donor bizalmát a projekt sikerességére vonatkozóan. A pályázó projektmenedzsmenti tapasztalatai, vagy az intézményi erőforrások (pl. felszerelés, létesítmények, jó hírnév vagy erős szakmai kapcsolatok) olyan tulajdonságok, amelyek szintén relevánsak lehetnek a projekt megfelelő végrehajtásának bizonyításában.

A projektkoncepció kifejlesztése

Ebben a fázisban van lehetőség a projektötlet kifejlesztésére. Erre kiváló eszköz a „Logikai keretrendszer", amelyet a 24. ábra mutat be, amellyel lényegre törően lehet leírni a koncepció átfogó logikáját és az alapfeltételezéseket.



24. ábra A projektkoncepció kidolgozását segítő logikai keretrendszer.

Átfogó célkitűzés: Hosszú távú prioritási terület vagy kihívás, amelyre a projekt megoldást kínál. Jellegéből adódóan ennek célja túlmutat a projekt időtartalmán. Úgyis lehet rá tekinteni, mint egy olyan átfogó cél, amelyet az összes, a támogató által finanszírozott projekt együttesen ér el. Sok esetben a cél elvont, sőt, akár elérhetetlen, de mutatja a fő irányt. Például az EU Horizon 2020 Biztonságos, tiszta és hatékony energia prioritásának felhívása az energiabiztonság, szolidaritás és bizalom; a teljesen integrált európai energiapiac; a kereslet csökkentését elősegítő energiahatékonyság; a gazdaság dekarbonizációja, valamint kutatás, innováció és versenyképesség elérésére irányul. Egy projekt nem tudja elérni ezeket a célokat, de hozzájárulhat annak eléréséhez, amelyet érdemes szem előtt tartani a pályázat írásakor.

Közvetlen cél: az a cél, amelyet a projekt végére kíván elérni a partnerség. Ennek kidolgozása a pályázó feladata, amelynek alapját az átfogó célkitűzések adják, és akkor tekinthető a projekt sikeresnek, ha a célt a projekt eléri. Egyértelműnek kell lennie, hogy a közvetlen cél elérése hogyan járul hozzá az átfogó célkitűzés eléréséhez.

A SMART kritériumok

Specifikus Egyértelmű és jól körülhatárolt, vagyis annak is érthető, aki az érinettt területről csak felszínes szakmai tudása van. Pontosan körül kell határolni, hogy a projekt mire és mire nem fog kitérni.

Mérhető Mérhető (általában számszerűsíthető) célokat kell megfogalmazni. A sikeres projektvégrehajtás céljából szükségszerű a mérhetőség és az előrehaladás nyomon követése.

Egyetértésen alapuló A projekt főkordinátorának és az összes projektpartnernek szükséges egyetérteniük a projekt céljait és alcéljait illetően.

Realisztikus A rendelkezésre álló erőforrások, tudás, szakértelem és idő függvényében realisztikus célt kell meghatározni. A realisztikus alcélok közös meghatározása időigényes lehet, ugyanakkor kulcsfontosságú.

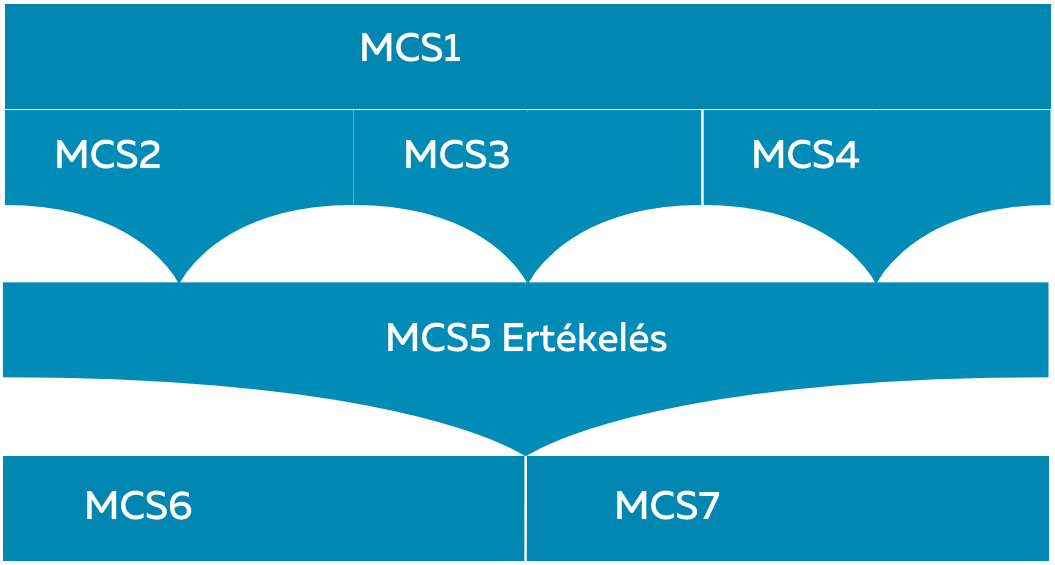
Specifikus Idő (és költség) tudatos Az alcélhoz idő- és forráskeretet kell rendelni, és megvizsgálni, hogy azok mennyire flexibilisek.

Alcélok: A projekt megvalósításához számos alcélt szükséges meghatározni, amelyek elérése indikátorként szolgálnak a projekt előrehaladását illetően. A céloknak meg kell felelnie a **„SMART" kritériumnak: - specifikus (specific), mérhető (measurable), egyetértésen alapuló (aggread upon), realisztikus (realistic), idő (és költség) tudatos (time)**.

Az alcélok eredményét a projekt kimeneteleként is fel lehet fogni, vagyis olyan mutatók, mint például a megtartott műhelymunkák száma, vagy a képzéseken résztvevők száma, tehát olyan eredmények, amelyek változást okoznak az adott állapotban (például növelik az épületek energiahatékonyságát), vagy éppen kézzelfogható termékei a projektnek. Tisztán láthatónak kell lennie, hogy ezek az alcélok hogyan szolgálják a projekt céljának vagy az átfogó cél elérését. Gyakran az alcélok a pályázati felhívás által kijelölt specifikus feltételekhez igazodnak. Általában az alcélok a pályázatírás egy későbbi fázisában kerülnek tárgyalásra, amikor a partnerség és a projektkoncepció kialakult.

Tevékenységek: Azon tevékenységek, amelyeket a partnerség véghezvisz az alcélok elérésének érdekében. A projektötlet fejlesztése folyamán a legfontosabb, hogy minden tevékenység hozzá legyen rendelve valamelyik partnerhez, kialakuljanak a felelősségi körök.
A projekt fejlesztése során a tevékenységek sorrendje
és a további részletek kidolgozása szükséges. Tisztán kell látni, hogy a kiválasztott tevékenységek hogyan fogják elérni az alcélokat. A pályázatírás ebben a fázisában érdemes a tevékenységeket külön munkacsomagokba csoportosítani.

Egy munkacsomag összefogja azokat a törekvéseket, amelyek szükségesek egy vagy több projekteredmény eléréséhez. Ez lehet akár egy feladat, vagy feladatok csoportja. Úgy is lehet rá gondolni, mintegy „mini projekt" a nagy projekten belül – amikor az összes munkacsomagot véghezvisszük, magát a projektet is befejezzük. A munkacsomagoknak szét kell választaniuk a projekttevékenységek egyes elemeit, így a célok, tevékenységek, kimeneteli eredmények és szükséges erőforrások mindegyike egy-egy munkacsomag alá kerül. Az összes tevékenységnek egy munkacsomagon belül szükségszerűen tartalmaznia kell az összes szükséges lépést, határidővel és felelőssel. A projektek általánosságban tartalmaznak egy munkacsomagot a menedzsmentre, egyet pedig a fenntarthatóság és/vagy disszeminációra vonatkozóan. Jellemzően



25. ábra Egy EU-s pályázat átlagos munkacsomagjai.

a munkacsomagokra vonatkozó felelősségi köröket egyenlően kell elosztani a partnerek között, ugyanakkor figyelembe kell venni a kapacitásbeli különbségeket is az egyes partnerek között. Ideális esetben logikus kapcsolat van a munkacsomagok között, hogy azok hogyan állnak össze.

A 25. ábra egy általános, egyszerű EU-s projekt munkacsomagjainak kapcsolódását mutatja be. A projekt felügyelete a WP1 Menedzsment alatt történik, és három „szakmai" munkacsomag fut hozzárendelve. A MCS2-4 alatt történő tevékenységek kiértékelése a MCS5 alatt történik, és az eredmények disszeminációját a 6-os számú munkacsomag végzi. A MCS7 biztosítja, hogy a projekt eredményei a projekt végével is fennmaradnak. A letisztult, érthető munkacsomagok segítenek a partnereknek megérteniük a felelősségi körüket, és a pályázatelbíráló feladatást is könnyebbé teszi.

Erőforrások: a tevékenységek elvégzéséhez szükséges erőforrások. Ez magában foglalja a humánerőforrást, termékeket, felszereléseket, időt és pénzügyi forrást is. Általában ezek közül a szervezet már rendelkezik bizonyos erőforrásokkal, de szükséges lehet például alvállalkozó bevonása egyes tevékenységekhez. Ennek fontosságára a következő szekció – a projektpartnerség kialakítása – ki fog térni. A szükséges erőforrások általában elszámolható költségek, így annak finanszírozása a donor részéről fog történni. Ennek részeként a megpályázott összeget szükséges lebontani és specializálni, és ha lehetséges, a pályázatírás ebben a fázisában már a pénzügyi források felosztását el kell végezni, elsősorban az elvégzendő munka arányában.

A projektpartnerség kialakítása

A pályázatírás egyik legfontosabb lépése a projektpartnerség kialakítása és a főpályázó kiválasztása. A potenciális partnereket sokféleképpen be lehet azonosítani – szervezetek, amelyekkel már korábban volt szakmai kapcsolat, harmadik fél által ajánlott szervezet (például a nemzeti kapcsolattartó pont által), tájékoztató eseményen vagy konferencián történő kapcsolatfelvétel útján, vagy éppen on-line keresés útján, amelyre lehetőséget ad például a C-Energy2020 Partnerkereső oldal (http://www.partnersearch.c-energy2020.eu/) vagy a CEESEN weboldal. (https://ceesen.org/). De ezeken kívül potenciális partner lehet a donor által korábban támogatott szervezet is. Ezen partnerek előnyösek egyrészt a projektmenedzsment szempontjából, mivel már van tapasztalatuk az adott programmal, másrészt pedig így is van lehetőség kapcsolódni a kiíró által korábban támogatott projektekhez. Akárhogyan is kerültek kiválasztásra a potenciális partnerek, meg kell felelniük a fentebb bemutatott kritériumoknak, illetve **egyértelmű indok szükséges a bevonásukra vonatkozóan.**

A bevonás megindoklása logikailag biztos alapon kell, hogy álljon, és illeszkedni kell a projektkoncepcióhoz és a kiíró által meghatározott prioritásokhoz. Például, hogyha az adott projekt a kisebb EU-s országok kihívásaira fókuszál, akkor angol, német, vagy francia partner bevonása csak megalapozott indoklással javasolt. Vagy ha a projekt jellege elsősorban kutatás, akkor egy nem kutató intézmény bevonását szintén alaposan meg kell indokolni. A jó konzorcium ismérve más és más lehet donortól függően, de létezik néhány alapvető szempont:

- **Együttműködés –** A partnerek szakértelme, tapasztalata és erőforrásai illeszkedik egymáshoz? Vagyis képes néhány partner erőssége kiegészíteni más partner gyengeségét? Ha a szakmai kompetenciák fedik egymást, akkor miért lett több partner bevonva? Ez például előfordulhat abban az esetben, ha ugyanazt a folyamatot szeretnénk tesztelni más-más országban. Ebben az esetben ésszerű, ha a kompetenciák fedik egymást, ugyanakkor ezt érdemes megindokolni!
- **Kiegyensúlyozott területi eloszlás** – például az EU hajlamos olyan projekteket támogatni, amelyben a partnerek a lefedik a kontinens nagy részét. Ennek egyik oka, hogy azok a projektek, amelyek több országban valósulnak meg, eredményeik nagyobb eséllyel alkalmazható az egész kontinensen.

- **Releváns tapasztalat** – olyan szakmai tapasztalattal rendelkeznek a partnerek, amely hozzáadott értéket jelent a projekt számára? Van referencia listájuk a hasonló projektek tekintetében? Megvan a megfelelő kapacitásuk a projekttevékenységek megvalósítására?

- **Multidiszciplinaritás** – néhány pályázatkiíró előnyben részesíti azokat a pályázatokat, amely mögött diverz projektpartnerség áll, mivel így a felmerülő problémákat különböző perspektívából látják. Például egy kutatási projekt számára előnyös lehet, hogyha kereskedelmi cég is van a partnerségben, amely segíthet a piacra lépésben. Egy nagy infrastrukturális beruházással járó projekt számára pedig hasznos szintén hasznos lehet, ha helyi civil szervezet is van a partnerségben, így biztosítva a pályázat támogatottságát a helyi szereplők felől.

A partnerség kialakításának hasznos módja lehet, hogyha a projektkoncepciót kiküldjük a potenciális partnereknek. Általában a projektkoncepció tartalmazza az elérhető forrást, a projekt potenciális költségvetését, a javasolt projekt hosszát, illetve a projekt logikai keretrendszerének részletes felépítését. Ez nem csak a projektkoncepció népszerűsítése miatt hasznos, hanem így a partnereknek már közös egyetértésük lesz a projektkoncepcióra vonatkozóan.

Általában a projektötlet kidolgozója lesz a konzorciumvezető. Ugyanakkor, néhány esetben előfordulhat, hogy a partnerség másképpen dönt, és már szervezet lesz a vezető. Ez elsősorban akkor fordulhat elő, hogyha az adott partner több tapasztattal bír az adott típusú projekt vezetésében, vagy éppen nagyobb szakmai kapacitással rendelkezik.

A pályázat megírása

Ahogy a projektpartnerség kialakult, azzal egy időben célszerű a pályázat írását is megkezdeni, a határidők biztonságos tartása érdekében. Ez elsősorban három fő tevékenységet takar: a projektkoncepció kiértékelése, a pályázati adatlap kitöltése, illetve a többi, kötelezően csatolandó dokumentum összegyűjtése. Általában ez a három tevékenység párhuzamosan fut, ezért – mivel azok hatással vannak egymásra – szükség lehet visszatérni korábbi lépésekre. Például, ha a pályázati kiírás megengedi támogató dokumentumok csatolását, például támogatói nyilatkozatokét, akkor referenciaként felsorolhatóak a pályázat adatlapon anélkül, hogy részletes tartalmuk ott ismertetve van. Ez akkor lehet nagyon hasznos, hogyha van maximális karakterszám. A három fő tevékenység a következőképpen néz ki részletesen:

A projektkoncepció kiértékelése

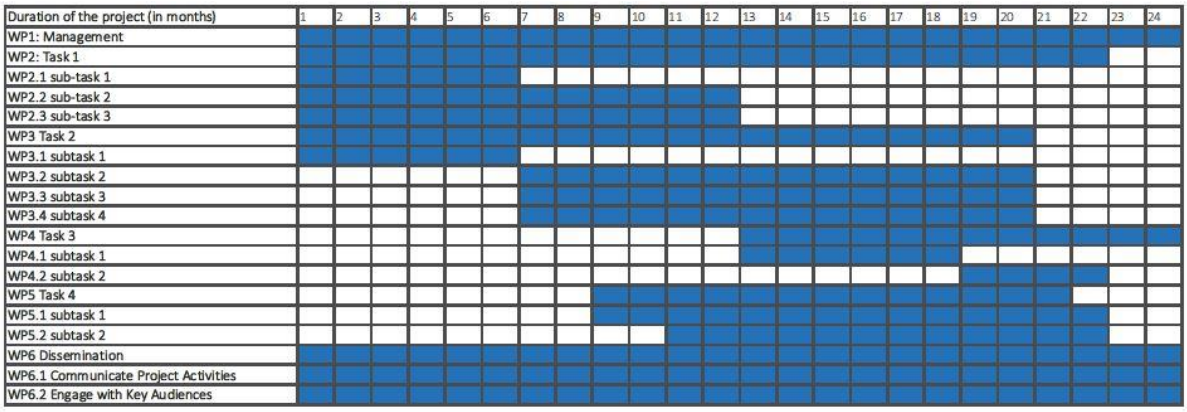
Alcél leírása	Tárgyilagosan ellenőrizhető mutatók (Mérföldövek – mikor?)	Ellenőrzése módja
Az ingatlantulajdonosok energiatudatosságának növelése az épületenergetika terén.	Legalább 100 ember vesz részt 4 db workshopon (közvetlen eredmény) Legalább a résztvevők 60%-a tanúbizonyosságot tesz az ismeretbővítésére vonatkozóan (következmény)	A műhelymunkák jelenléti íve A résztvevők előzetes és utólagos tesztjeik A projekt honlapjára feltöltött szakmai anyagok

A projektkoncepció értékelése folyamán általában számos esetben több információra szükség van.

Talán a legfontosabb a koncepció által kijelölt elérendő alcélok. Ahogy a táblázatban is látható, minden egyes alcélhoz egy vagy több indikátor (eredmény vagy következmény) hozzárendelése szükséges

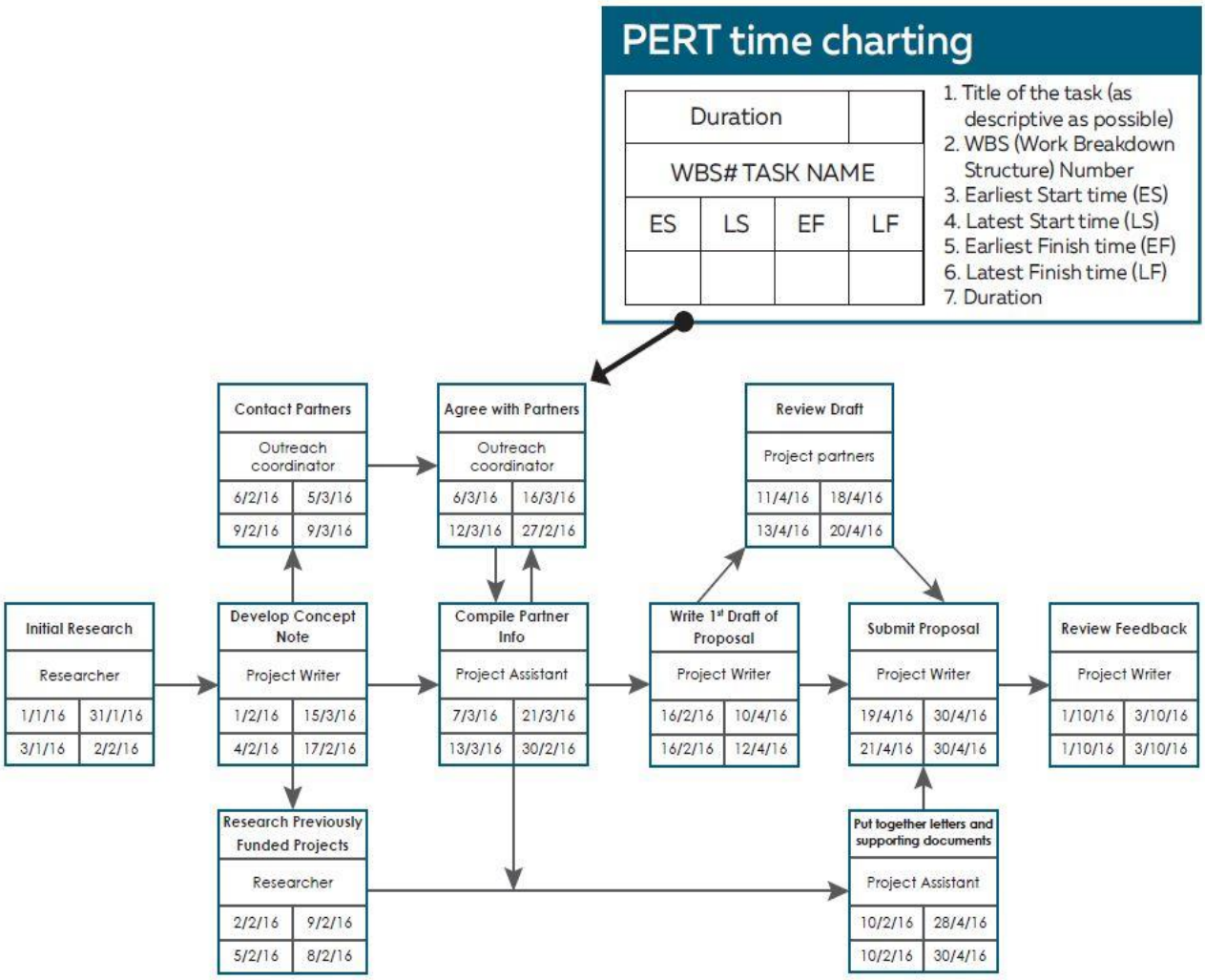
A példánknál maradva, a feltételezésünk szerint a szaktudás növekedni fog, hogyha az ingatlantulajdonosok (100 ember) részt vesznek a műhelymunkákon. Ennek bizonyítása az előzetes és az utólagos tesztekkel (60% előrelépést felmutatni) történik, illetve 4 képzéscsomagot fejlesztenek ki. Az elbíráló így képes lesz egyértelműen megérteni, hogy mik az egyes alcélok indikátorai, és hogyan legyen értékelve azok megvalósítása. Az alcélok egyben értékeltetik, hogy milyen típusú tevékenységeket kell véghezvinni a projekt keretében: a műhelymunkák anyagainak kifejlesztése és feltöltése, a műhelymunkák népszerűsítése és megtartása, az előzetes és utólagos tesztek adminisztrálása, a tevékenységek értékelése.

A projekt egyes tevékenységeit szintén értékelni szükséges, kiváltképpen az egyes tevékenységekhez rendelt időre, azok elvégzési sorrendjére és felelőseire vonatkozóan. Azon kívül, hogy ezeket feltüntetjük az egyes munkacsomagoknál, sok kiíró értékeli (sőt, akár kötelezővé is teszi) a tevékenységek grafikus megjelentetését. Ennek kettő, leginkább elterjed módja a Gantt és a PERT diagram. Egyelőre egyszerűbb választásnak tekinthető a Gantt diagram, amelyre egy példát mutat a 26. ábra.



26. ábra Egy egyszerű GANTT ábra példája

A táblázat felső sora tartalmazza az időegységet, amelyben a tevékenységek időhosszát mérik (általában hónap). Így ebben az esetben a projekt teljes futamideje három év. A balszélső oszlop pedig az egyes tevékenységeket tartalmazza a szerint, hogy melyik munkacsomag alá tartoznak. A kiszínezett cellák utalnak arra, hogy az adott tevékenység mely hónapokban fog tartani, így a példánál maradva a 2.1 altevékenység az első és a hatodik hónap között fog zajlani.



27. ábra. A PERT diagram egy tipikus példája

A Gantt ábra jól ábrázolja, hogy az egyes tevékenységek milyen sorrendben követik egymást, és megmutatja a várható munkaterhelését is a projektpartnerségnek, mivel könnyen leolvasható, hogy mely tevékenységek lesznek azonos időben. A Gantt diagram ezen kívül mutatja, hogy egyes speciális tevékenységeknek mikor kell befejeződniük, amely hasznos lehet a projektmonitoring során.

Ezen előnyök mellett azonban számos olyan fontos információt nem képes mutatni a Gantt diagram, amely hasznos lehet a projekt elbírálójának vagy a menedzsmentnek. Például az egyes tevékenysége egymással való függőségük, a tevékenységek felelősei, és elvégzésük mennyire flexibilis (tartalékidőként is ismeretes a projektmenedzsmentben). Ezen információk mind megtalálhatóak a PERT (Program Evaluation Review Technique – programkiértékelési és áttekintési rendszer) diagram segítségével, amelyre egy példát mutat a 27. ábra.

A harmadik elem, amelyet érdemes a pályázatba építeni a kockázatelemzés. Ahogy fentebb már bemutatásra került, a kockázatelemzés egy módja annak bizonyítására a pályázat kiíró felé, hogy a potenciális problémák beazonosításra kerültek, és potenciálisan korrekciós intézkedések rendelkezésre állnak azok felmerülésekor. Két tényezőtől függ, hogy mennyire részletes kockázatelemzésre van szükség: mennyire komplex a projekt, és hogy előírt-e a kiíró a kockázatelemzést. Az első lépés az elemzésben az összes belső és külső kockázat beazonosítása, amely hatással lehet a projektre.

A **belső kockázatok** jellemzően megelőzhetők vagy csökkenthetők a megfelelő tervezéssel és a következő eshetőségekkel:

- **Technikai kockázatok** - közvetlenül kapcsolódnak a projektben alkalmazott szakismeretekhez és annak technikai vonatkozásaihoz, beleértve a technológia alkalmazhatóságát és eltrejesztését. Ezeknek a kockázatoknak a jellege nagymértékben változik a végrehajtott projekt típusától függően. Például egy olyan projekt, amely a napenergia hasznosítás elterjesztésével foglalkozik egy új régióban, különböző technikai ismereteket igényel, mint egy olyan projekt, amely pedig a bioüzemanyagok használatára összpontosít a közlekedési szektor dekarbonizációja érdekében. Minél inkább innovatívabb egy projekt, az ilyenfajta kockázatot egyre nagyobbak.
- **Projektmenedzsment kockázatok** - olyan kockázatokra vonatkoznak, amelyek szinte minden projektben előfordulnak. Ide sorolhatjuk például a projekt tervezése során elkövetett hiányosságokat, a partnerségen belüli nem szándékos félretájékoztatást, egyes kollégák túlterhelését, vagy éppen a jelentéstételkor vagy más adminisztratív folyamatok során elkövetett hiányosságokat.
- **Helyhez köthető kockázatok** - Olyan problémákat fog magában, amelyek a projekt helyszíne és létesítményei miatt merülnek fel. A létesítmények nem alkalmasak a tevékenység elvégzéséhez, a projekt adott akciójának helyszíne nem megfelelő, vagy egyes berendezések meghibásodása, amely késlelteti a projekt megvalósítását.
- A **projektben résztvevő partnerekre** vonatkozó kockázatok - olyan problémákkal kapcsolatosak, amelyek a projektben bármely résztvevőire (akár a partnerségen kívül szereplők) vonatkozóan merülnek fel, mint például az ügyfelek, a beszállítók, a média stb.

.

A külső kockázatra jó és aktuális példa az Egyesült Királyság közelgő EU-s kilépésének kérdése. Az Egyesült Királyságból származó partnerrel benyújtott pályázatoknak így meg kell vizsgálniuk, hogyan kezelik a Brexit okozta bizonytalanságokat

A **külső kockázatok** a projektcsapat közvetlen irányításán kívül állnak – azokat megakadályozni nem lehet, de hatásuk csökkenthető vagy a lehetőségükre fel lehet készülni. Ennek egyik példája lehet olyan politikai támogatottságban lévő változás, amely negatívan érintheti a projektet. Ha egy új kormányzat nem támogatja a projektkezdeményezést, akkor szélsőséges esetben akár korlátozó jogszabályokat is bevezethet. A szélesebb közvéleményben bekövetkezett változások, mint például a negatív a hírek is potenciális kockázatot jelenthetnek. A környezeti viszonyok, például olyan projekt esetében, amely függ az időjárástól szintén ide sorolhatóak (például egy rendellenesen hideg tél csúszást idézhet elő a projektben). A külső kockázatok azonban többet is árthatnak annál, minthogy késést idéznek elő a projektben. Például a kamatlábak drámai változása vagy a felszerelések, áruk vagy technológia árában bekövetkező árváltozás súlyos következményekkel járhat a projekt költségvetésére vonatkozóan.

A kockázatelemzés második eleme az azonosított kockázatok előfordulási valószínűségük a és a projektre gyakorolt lehetséges hatásuk szerinti rangsorolása, például az alábbi táblázat szerint.

	Előfordulása valószínű	**Előfordulása nem valószínű**
Jelentős negatív hatás	1 – legmagasabb prioritású kockázat	2 – közepes prioritású kockázat
Jelentős negatív hatás	3 – közepes prioritású kockázat	4 – alacsony prioritású kockázat

A kockázatelemzés harmadik lépése a megfelelő válaszintézkedések kialakítása legalább a legmagasabb prioritású kockázatokra. Általánosságban háromféle válaszintézkedést különböztethetünk meg:

- A donorok számára a leggyakoribb és leginkább kívánatos megközelítés, ha kidolgozunk akciókat, amelyekkel a kockázat elkerülhető vagy megelőzhető. Ez úgy történik, hogy pályázatba speciálisan a kockázatmenedzsmentre vonatkozó elemeket építünk be. Például több kommunikációs csatorna létrehozásával a kommunikáció nem tud megszűnni a projektpartnerségen belül. A javaslat megírásakor a tervezési kockázatok megelőzése a döntéseket a lehető legpontosabban meg kell jelölni - vagy olyan szakaszokban, ahol a kockázatok kifejezetten szerepelnek kérdezték, vagy más releváns szakaszokban.
- Néhány kockázatot nem lehet teljesen megakadályozni, függetlenül attól, hogy milyen részletes és jó a projekttervezés a tervezése, ebben az esetben hasznos egy olyan tervnek a kidolgozása, amely tartalmazza a válaszintézkedések a kockázatok kezelésére. Ezek a válaszintézkedések olyan alternatív lépések, amelyekkel csökkenthető a kockázat hatása. A kiírók pozitívan értékelik, hogyha a partnerség beazonosította ezen válaszintézkedéseket, és azokat megfelelően be is mutatta a pályázatban. Egy alternatív válaszintékedés lehet például, ha tervezünk pufferidővel és elkülönített forrással a felmerülő ilyenfajta kockázatok kezelésére. Fontos azonban megjegyezni, hogy a finanszírozók nagy része nem támogatja az ilyenfajta válaszstratégiát (és nem is engedi meg), de ettől függetlenül azt érdemes beépíteni a projektbe attól függetlenül, hogy a pályázatban nem szerepeltetjük (például többletidő betervezése egy tevékenységre).
- Egy harmadik lehetőség, amelyre lehet lehetőség a kockázat átruházása. Ennek egyik módja az, hogy azt harmadik félre ruházzuk rá, például megvásárolt biztosítás útján. Egy másik módszer az alvállalkozói szerződéseken keresztüli átruházás, amennyiben a szerződésben rögzítjük, hogy az alvállalkozó felelős a költségtúllépésért vagy a munkájuk késedelméért.

Igazoló dokumentumok

A pályázati eljárás kulcsfontosságú része az összes alátámasztó dokumentáció összegyűjtése. Ezek közül a legáltalánosabban kért dokumentumok az önéletrajzok, szervezeti profilok, támogatói nyilatkozatok és költségvetési dokumentumokat.

Az önéletrajzok / szervezeti bemutatások: abban az esetben, ha a pályázati kiírás megengedi ezen dokumentumok csatolását, nagyon hasznosak lehetnek a pályázat előkészítésekor. Természetesen a legfontosabb kritérium a dokumentumokkal kapcsolatban, hogy azok naprakészek és precízek legyenek. Figyelembe kell venni, hogy a pályázat elbírálójának csak korlátozott ideje van a pályázat elbírálására, így nem lesz lehetősége az összes alátámasztó dokumentum alapos átvizsgálására. Ezért érdemes átgondolni, hogy melyek azok a kompetenciák, amelyek különösen relevánsak a pályázat szempontjából, és annak megfelelően alakítsuk a dokumentumok szövegezését, figyelve azok tömörségére, és hogy a pályázati kritériumokra. Ha a projektkoncepció (vagy a támogató) egy jól felépített szervezeti infrastruktúrát követel meg, akkor törekedjünk arra, hogy az ne csak a pályázati adatlapon, hanem a mellékletekben is megjelenjen. Fontos, hogy a pályázati adatlapon hivatkozzunk ezen dokumentumokra, irányítsuk az elbíráló figyelmét a csatolt dokumentumra, amely alátámasztja és részletei az ott felsorolt információkat.

Támogató nyilatkozatok: ha megengedett a csatolásuk, hasznos módja lehet a projektötlet támogatottságának bemutatására. Általánosságban kétféle megközelítés alkalmazható: minél több támogatói nyilatkozat beszerzése minél több fajta (pl. állami és privát) szervezettől, és ennek a számnak a kihangsúlyozása. Az egyszerűbb megközelítés pedig, hogy a kulcsfontosságú érdekelt felektől szerzünk be támogatói nyilatkozatokat, akiknek támogatása fontos a projekt sikerességének

szempontjából. Ezen nyilatkozatok beszerzésének sikeressége segíthet választ adni a projekt során felmerülő potenciális, a partnerekre vonatkozó lehetséges kockázatok vizsgálatára, és alátámaszthatják a projektötlet életképességét is.

Természetesen a támogatói dokumentáció legfontosabb eleme a **projekt költségvetése**. Első és legfontosabb dolog annak ellenőrzése, hogy a költségvetés megfelel a kiírásban szereplő összes költségvetési szabálynak, beleértve a helyes formátumok és a számítások helyességét. Egyes esetekben célszerű két költségvetés kialakítása, amelyek közül az egyik a pályázathoz készül, egy másik pedig belső használatra. A költségvetés kialakításakor érdemes a költségvetés egyensúlyára törekedni a munkacsomagok, a partnerek és a költségkategóriák (pl. személyi költségek, eszközök, utazás) között. Bármilyen jelentősebb eltérés esetén mindenképpen magyarázatot kell adni a pályázatban. Például, ha a projekt költségvetésének 90%-át egy munkacsomag, vagy csak a személyi költségek, vagy egy partner teszi ki, akkor annak okát mindenképpen be kell mutatni.

Érdemes tisztában lenni azzal, hogy a legtöbb finanszírozó különbséget tesz a közvetlen és a közvetett költségek között. A **közvetlen költségek** olyan költségek, amelyek közvetlenül a projekthez kapcsolódnak, mint például a személyzeti költségek (beleértve az adókat is); közvetlenül a projekten használt eszköz (beleértve a javítást és / vagy karbantartást is) költségét; a projektben résztvevő személyek projekthez kapcsolódó utazási költségeit (beleértve a repülést, a szállást és a napidíjat), projekttalálkozók költségét (catering, terembérlés), és egyéb kellékek, mint például nyomtatás, marketing anyagok, irodaszerek, stb..

A projekthez kapcsolódó alvállalkozói szerződések szintén engedélyezettek egy másik, a partnerségen kívüli cég / szervezet által nyújtott szolgáltatások esetében. Az alvállalkozókat általában nem választják ki a projekt kezdetéig, és különleges szabályok vonatkozhatnak a beszerzésre (például három árajánlat, közbeszerzés). Ezért sok finanszírozó szervezet nem részesítik előnyben az alvállalkozói kiszerződést, mert nem tudják ellenőrizni, hogy kit fog így támogatni. Ezért ha lehetséges, az alvállalkozót teljes jogú partnerként be kell vonni a partnerségbe, ha be kell vonni partnerként a javaslatába, ha megfelelő mennyiségű munkát végeznek.

A másik releváns költségkategória **a közvetett költségek**, amelyek a szervezet projekten kívüli működési költségét fedezik. A finanszírozók általában nem követelik meg a közvetett költségek elszámolását, hanem annak mennyiségét a projekt teljes költségvetésének vagy a személyi költségek egy bizonyos százalékában határozzák meg, vagy más átalánydíjat alkalmaznak.

A donorok általában nem támogatják a projekt teljes költségét, hanem egy **adott támogatási intenzitást** alkalmaznak. A saját forrás biztosítása általában a szervezet pénztőkéjének, más forrásból fizetett személyzet, vagy ritkább esetben természetbeni hozzájárulásokon (pl. bérleti költségek részei) keresztül történhet. A társfinanszírozás egy biztosítékot jelent a kiírók számára, hogy a pályázó elkötelezett a projekt iránt, de e mellett lehetővé teszi a kiírónak, hogy több projektet támogasson (de nem kell őket teljes mértékben támogatniuk), ugyanakkor így a szervezet kapacitása is megmutatkozik.

A pályázati szöveg megírása

Ha a fentiek pontok betartásának mindegyike megtörtént, akkor a pályázati szöveg megírása sokkal könnyebb feladat, ugyanakkor számos tényezőt figyelemben kell tartani:

- **A pályázatértékelők nem fognak napokat tölteni a pályázat értékelésével!** Jellemzően a támogatási kérelmek elbírálóira több tucat pályázat jut, így csak korlátozott idejük van egy pályázat áttekintésére. Általában egy elbíráló négy órát foglalkozik egy pályázattal. Ezért fontos úgy írnunk a pályázatot, hogy megkönnyítsük az elbírálók dolgát.

- **A feltett kérdésekre kell válaszolt adni!** Néha előfordul, hogy a pályázati adatlapon szereplő kérdés értelmetlennek hangzik, vagy a kérdések sorrendje nem logikus. Viszont fontos, hogy a logikai keretrendszerünk alkalmazkodjon a kiírójához, így a bíráló tudni fogja, hogy a keresett információt hol találja.

- **Az összes kérdésre válaszolni kell!** Ha a pályázatban egy kérdés alatt öt alkérdés van felsorolva, meg kell győződni róla, hogy az összes kérdés megválaszolásra került.

- **Legyünk terjengősek a pályázat kulcspontjait illetően!** Az elbíráló figyelmét könnyen elkerülhetik a pályázat lényeges elemei, ha az túl hosszú, ezért próbáljuk meg azokat többször megismételni a pályázatban!

- **Használjuk a kívánt szakkifejezéseket!** Amikor csak lehetséges, használjuk azon kifejezéseket, amelyek lényegesnek tűnnek a donor számára. Ugyanakkor legyünk biztosak abban, hogy jókor és jól használjuk őket, különben fordított hatást is elérhetünk.

- **Szigorúan tartsuk be a formai követelményeket (maximális karakterszám, betűméret, stb.)!** A támogatók többsége jóval több pályázatot kap, mint amennyit támogatni tud. Ezért ne adjunk könnyű lehetőséget a pályázatunk elutasítására!

- **Ha a kiírónak van speciális kívánsága, legyünk biztosak abban, hogy leírtuk annak vállalását!** Például az EU zászló használata a disszeminációs tevékenységeken vagy a projekttalálkozókon.

- **Legyen a pályázatnak jól érthető koncepciója!** Ha a pályázatot nem lehet egy-két bekezdésben bemutatni, akkor annak megértése nehéz lesz az elbíráló számára.

- **Nézzük át a korábban támogatott projekteket!** Hasznos lehet a projektötlet kidolgozásakor és a potenciális partnerek beazonosításakor.

- **Amikor csak lehetséges, támaszkodjunk a korábbi munkánkra.** Ez nem csak a pályázat írójának, de az egész szervezetnek (lehetőleg publikált) munkái, vagy olyan anyagok, amelyek a donor által korábban támogatott projektek keretében készültek el.

- **Tiszteljük meg az elbírálót!** Ha tudjuk, hogy ki fog lenni az elbíráló, hivatkozzunk a munkájára (például publikált cikk, korábbi projekt).

- **Kerüljük az ellentmondásokat!** Győződjünk meg róla hogy a pályázat egyes részei összhangban vannak egymással! Könnyű eshetőség amiatt pontot veszíteni, mert ellentmondások vannak a pályázat különböző részei között. Szintén ellenőrizzük, hogy az alcélok, módszertanok és a várt eredmények/hatások logikai sorrendje megfelelő és kiegészítik egymást.

- **Legyen élmény olvasni a pályázatot!** Kerüljük a túl kicsi betűméret használatát, és ahol lehetséges, az ábrák és táblázatok legyenek beszédesek! Félkövér/dőlt betűtípussal, vagy aláhúzással jelöljük meg azokat a kulcsszavakat/szókapcsolatokat, amelyekre szeretnénk, hogy az elbíráló felfigyeljen.

- **Ne hagyjuk figyelmen kívül az absztraktot!** Néhány kiíró az absztrakt/projekt-összefoglaló alapján választ elbírálót. Bizonyosodjunk meg róla hogy az összefoglaló ténylegesen a legfontosabb dolgokat emeli ki a pályázatból! Az elbírálók mindig alaposan átolvassák az összefoglalót, ezért azoknak jól

megfogalmazottnak és érthetőnek kell lenniük, tartalmazva a pályázat kulcselemeit!

- **Támasszuk alá a projektpartnerség felépítését!** Indokoljuk meg, hogy miért az adott partnerség a legalkalmasabb a projekt végrehajtására.

- **Tanulmányozza át az értékelési kritériumokat, és bizonyosodjunk meg róla, hogy az összes pontra választ adtunk a pályázatban.**

A benyújtás után

A pályázatíró feladat nem fejeződik be a pályázat benyújtásával. Ügyeljen arra, hogy az érkezett értékelést alaposan átvizsgálja. Ha a pályázatot elutasították, keresse meg az értékelő által azonosított gyengesége pontokat vagy hiányosságokat. Ezek az információk később nagyon hasznosak lehetnek jövőbeli projekt fejlesztésekor, főleg, ha az adott felhívás újra megjelenik. A magas értékelési pontszámot kapott pályázat újbóli benyújtásakor használjuk az eredeti pályázatot alapként, de a lehető legkisebb mértékben változtassunk rajta - a javítani szükséges gyengeségekre fókuszálva csak (illetve az olyan pontokra, amelyet frissíteni kell, hogy a pályázat megfeleljen az esetleges új körülményeknek is). Ugyanakkor, ha a pályázat nagyon gyenge értékelést kapott, könnyebb lehet előről újra kezdeni a projekt fejlesztését. Még akkor is, ha nincs második körös felhívás, előfordulhat, hogy a pályázatot máshol is be lehet nyújtani.

Ezek mellett javasolt pályázatelbírálónak jelentkezni a pályázat kiírója felé. Ez egy kiváló módja annak, hogy betekintést nyerjünk az értékelési folyamatokba, beleértve az értékelőknek adott iránymutatásokat is.

Ha a pályázat nyert, tudassa a jó hírt a partnerséggel, és vizsgálják felül a pályázatot a költségvetéssel együtt. A finanszírozóknak különböző támogatási folyósítási vannak, de általában szükséges egy támogatási megállapodás elkészítése. A megállapodás a benyújtott pályázaton alapul, de alkalmazkodni kell a kiíróhoz is, ha valamit változtatni szeretne a pályázaton. A kiírók nagy része javasolja egy konzorciumi megállapodás aláírását a partnerek között a projekttevékenységek szabályozására.

1. Melléklet: szakpolitika a PANEL országokban

Magyarország

1. Országos szintű döntéshozás

— országgyűlés (jogszabály-alkotás)

— az országgyűlés 14 bizottsága

— Háttérintézmények:

i. Innovációs és Technológiai Minisztérium (stréteégia alkotás, szabályozási, programozási feladatok)

ii. Nemzeti vagyon kezeléséért felelős tárca nélküli miniszter

iii. Paks II. beruházásért felelős tárca nélküli miniszter

iv. Külgazdasági és Külügyminisztérium

v. Magyar Energetikai és Közmű-szabályozási Hivatal

vi. Országos Atomenergia Hivatal

vii. Központi Statisztikai Hivatal

viii. Nemzeti Kutatási, Fejlesztési és Innovációs Hivatal

ix. Magyar Bányászati és Földtani Szolgála

2. Alacsonyabb szintű döntéshozatal

— Megyei szinten (NUTS3) a megyei kímaplatformok felelőssége a helyi szereplők igényeinek a tolmácsolása.

— Helyi szinten (LAU2) az önkormányzatok a legrelevánsabb szereplők, azonban döntéshozási jogkörül erősen korlátozott a témában.

— A legfontosabb kapocs a helyi és a nemzeti döntéshozók között az adott választási körzet parmelenti képviselője.

3. Releváns, már létező szövetsége

— Magyarországi Éghajlatvédelmi Szövetség, amelynek számos önkormányzato és civil szervezet a tagja.

— Klímabarát Települések Szövetsége

4. Konzultációs lehetőségek nemzeti és alacsonyabb szinteken

— Nemzeti szinten a legfőbb startégiai dokumentum a Nemzeti Energiastratégia, amelyet 2012-ben publikáltak, és jelenleg folyik az átdolgozása. Ezen kívül számos stratégia és akció terv készült speciális területekre (épületállomány, energiahatékonyság, stb.)

2. melléklet: Pártfogás globális szinten – a WWF példája

A Párizsi Egyezmény támogatása a WWF részéről

A világ legnagyobb természetvédlemi szervezete, a Világ Vadvédelmi Alap (WWF) fontos szereplője a klímaváltozás elleni harc előmozdításában globális szinten.

A 2015-ös Párizsi Klímakonferencia (COP21) egy sarokköve volt ennek a tevékenységnek, amelynek során a WWF aktívan koncentrálta az erőforrásait annak biztosítása érdekében, hogy az egyes kormányok csatlakozzanak a Párizsi Egyezményhez, és növeljék az egyes nemzeti hozzájárulásukat.

Számos szakpolitikai dokumentum készült ennek segítésére, amelyek kiemelték a globális probléma súlyosságát, és az annak megoldását lehetővé tevő eszközöket.

Néhány példa ezek közül:

— https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_policy_asks_cop21.pdf

— https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/land_sector_brief_cop21.pdf

— https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/forest_basics_brief_cop21.pdf

— https://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/impact_on_climate_and_species.pdf

— http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/finance_briefing_for_cop21.pdf

— http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/loss_and_damage__briefing_for_cop_21.pdf

— http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/ws1_mitigation_policy_brief_for_cop21.pdf

Számos inforgrafika készült annak érdekében is, hogy a széles

közvélemény is megértse a konferencia szükséges kimenetelét: http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/wwf_infographic___what_we_want_from_cop21_in_paris.pdf f

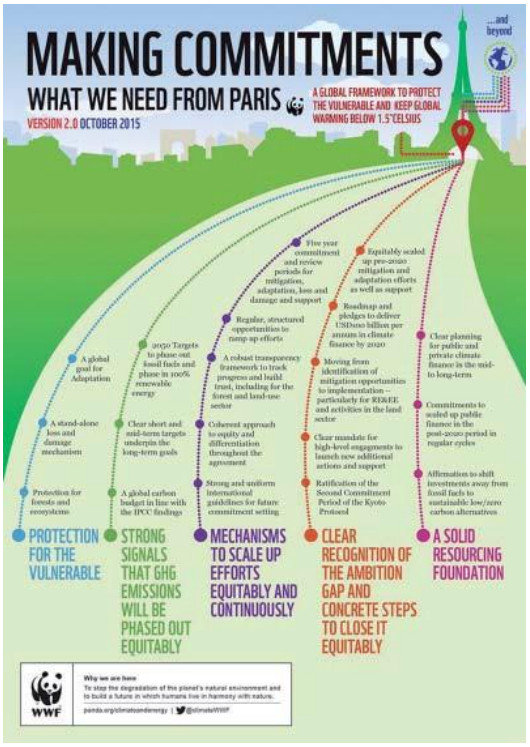
http://d2ouvy59p0dg6k.cloudfront.net/downloads/cop21_infographic_fair_and_transformational.pdf

Az inforgrafikák a szociális médiában is főszerepet kaptak. Az egyes anyagok publikálásának időpontja is kulcsfontosságú volt.

Például a kínai megújuló energiaforrások szerepét bemutató riport publikálása a COP21 előtt nagy hatást keltett:

Reports were also launched with the proper timing:

— http://wwf.panda.org/wwf_news/?257493/China-%20can-meet-key-climate-commitments-WWF-Report



A klímakonferencia alatti kommunikáció alapját a sajtóközelmények adták:

http://wwf.panda.org/wwf_news/?258331/Governments-set-course-for-ambitious-action-on-climate-change-but-more-immediate-steps-needed

A WWF célja, hogy a kormányok 2020-ig duplázzák meg az eredeti klímavállalásaikat. Ez a folyamat még tart, de maga a konferencia kitűnő táptalajt jelentett a nyilvánosság elérését tekintve. A konferencia helyszínén, azzal egy időben különböző utcai akciókat szervezett a WWF, amelyek keretében különböző, vizuálisan látványos üzenetekkel és installációkkal hívták fel a figyelmet a klímakonferencia céljára. A WWF-et szakemberek is képviselték a tárgyalások során, akik így a média részére információkkal tudtak szolgálni a friss eseményekkel kapcsolatban, és nagyobb lélegzetvételű interjúkat is adtak. A legmegfelelőbb médiakontaktok megteremtése időtigénylő folyamat, de ahhoz, hogy minőségi cikkek és interjúk szülessenek, egy szükséges és hatékony lépés.

A folyamat természetesen nem állt meg a 2015-ös párizsi klímakonferenciával, a következő évben, a COP22 alkalmával a kampánynak egy újabb akció adott új lendületet. Nem sokkal a klímakonferencia vége előtt a 200. vállalat jelentette be, hogy csatlakozott a Science Based Target kezdeményezéshez, amelynek keretében minden vállalat a Párizsi Egyezménnyel összhangban vállalat kibocsátás-csökkentési célokat.

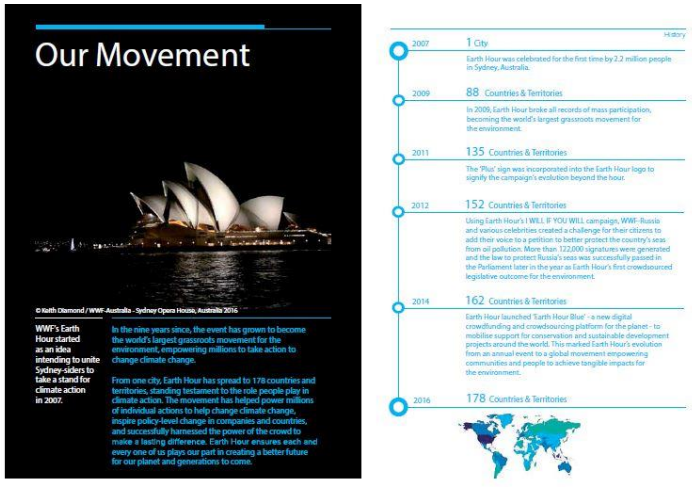
A kezdeményezés a bejelentés előtt mindössze 18 hónappal jött létre, a CDP, a World Research Institute, a UN Global Compat, valamint a WWF panterségeként, és éppen a tökéletes pillanatban érte el a fent említett fontos mérföldkövet, amelyet így tökéletesen lehetett használni az ambíciózus, közösségi klímacélok hangsúlyozására.

https://sciencebasedtargets.org/2016/11/23/leading-the-way-200-companies-commit-to-setting-science-based-targets/

ACOP21 alatt publikált összes dokumentum az alábbi linken elérhető:

http://wwf.panda.org/our_work/climate_and_energy/cop_21/index.cfm

A Science Based Target kezdeményezés kapcsán felmerült már a partnerség fontossága, amelyet különösen fontos kihangsúlyozni az érdekképviseleti tevékenységek kapcsán. A WWF például ahol lehet, igyekszik hiteles partnerségeket kialakítani, mivel a szervezet munkája így tud még nagyobb hatást elérni. A megfelelő partnerek kiválasztásán azonban rengeteg múlig, ezért a megfelelő partner(ek) kiválasztása kulcsfontossáú az érdekképviseleti tevékenységek során.



Egy másik jó példa a sikeres globális léptékű érdekképviseletre a Föld Órája. A nagyon egyszerű üzenetet – „Kapcsold le a világítást" – kampány a világ legnagyobb önkéntes környezetvédelmi kezdeményezése, amelyhez napjainkban már évente 2,5 milliárd ember csatlakozik, és ugyanakkor jelentős eredményeket ér el szakpolitikák és vállalatok elköteleződése terén – helyi és globális szinten egyaránt.

A Föld Órája kampány egy könnyű hangvételű közösségi eseményből mára valós elköteleződéssé nőtte ki magát.

További információ: https://www.earthhour.org/sites/default/files/Earth%20Hour%202016%20Report.pdf

3. melléklet: Erdekelt felek bevonása

Az útmutató sablon letölthető a CEESEN honlapjáról: https://ceesen.org/?dlm_download=panel-2050-stakeholder-engagement-template

3.1 melléklet: Érdekelt felek listája sablon

A legjobb módszer az érdekelt felek bevonásának követésére egy táblázat vezetése a következő struktúrával:

Név

A szervezet teljes neve és rövidítése.

A szervezet melyik szektorban működik?

A releváns szektor megadása, pl. állami szektor, magán szektor, non-profit szektor, érdekvédelmi csoport, esernyő szervezet, oktatási intézmény, kutatási intézmény, alulról jövő kezdeményezés, stb.

.A szervezet típusa

A fenti kategórián belül a szervezet konkrét típusa, pl. helyi települési önkormányzat, szolgáltató,

Please, specify the type of the organization when appropriate: Local government, Service Providers; Commercial Interest Groups: Low-Energy Building Cluster, Umbrella Organizations, Universities, Advisory Service, Industries, distributors, Energy Agency, Environmental Centre, Lobby Group,Grassroots Organization

Az érdekelt fél tevékenysége

A szervezet főtevékenységének rövid leírása.

Székhely és telephely

A szervezet működési helyének/helyeinek megadása.

Kapcsolat

Az elérhető személy(ek) neve, telefonszáma, e-mail címe, priorítási sorrendben.

A legutóbbi együttműködés a szervezettek.

Új, vagy régi kapcsolatról van szó. Ha régi, milyen korábbi együttműködések valósultak meg?

A kommunikáció módja

Személyes, telefonos, vagy e-mailen történő kommunikációt preferálnak? Magázás vagy tegezés áll fent?

3.2 melléklet: Érdekelt felek feltérképezése sablon

A legjobb módszer az érintett felek feltérképezésére egy táblázat készítése a következő struktúrában:

B OSZLOP: Érdekelt fél neve

C OSZLOP: Mennyire támogatja a szervezet az energiaátmenetet (-6.0 teljesen ellenzi – 6.0 maximálisan támogatja)

D OSZLOP: Az adott osztályzat magyarázata

E OSZLOP: Mennyire befolyásolja a működésüket az energiaátmenet? (1 – alig, 6 – nagy mértékben).

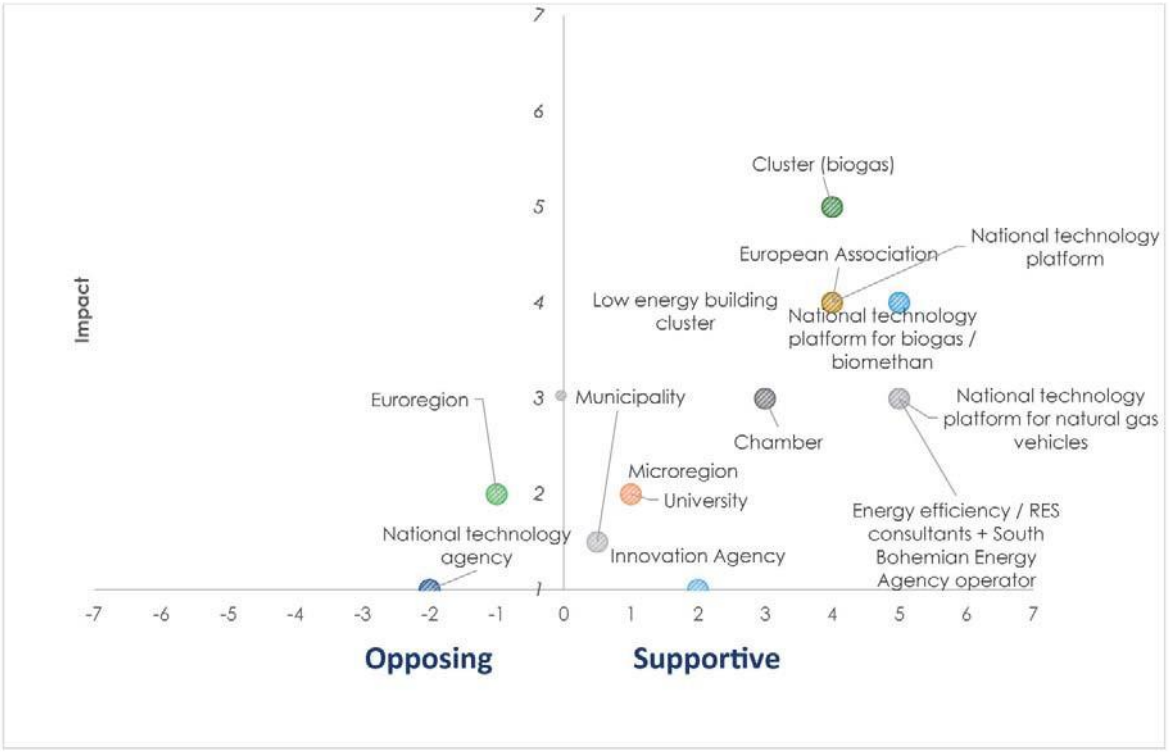
F OSZLOP: Az adott osztályzat magyarázata

G OSZLOP: Megjegyzések (a bevonás tervezett módja – tájékoztatás, konzultálás, együttműködés)

A C és E oszlopban megadott számértékek alapján felrajzolható egy diagram, amely megmutatja, hogy az egyes érdekelt felek osztályzata egymáshoz képest milyen viszonyban van.

Egy példa erre a cseh partner részéről:

AgEnDa Czechia



3.3 melléklet: A bevonás célja sablon.

Annak áltlátása érdekében, hogy az egyes érdekelt felek bevonása milyen célból valósul meg, szintén érdemes egy táblázat készítése az alábbi struktúra szerint:

Kritikus kérdés: mi a spceiális feladata az adott érdekelt félnek az energiaátmenet tekintetében, és miért van szükség a bevonásukra?

B OSZLOP: Érdekelt fél neve

C OSZLOP: A bevonás szükségességének indoklása

3.4 melléklet: Bevonási tevékenység naplója sablon

Habár fárasztónak és feleslegesnek tűnik, célszerű naplózni a bevonási tevékenységet, hiszen hosszú távon jobba kijelölhetőek a fejlesztési célok. Ehhez is célszerű egy táblázatot létrehozni az alábbi struktúra szerint:

B OSZLOP: a kapcsolatfelvétel napja

C OSZLOP: a bevont érdekelt fél neve

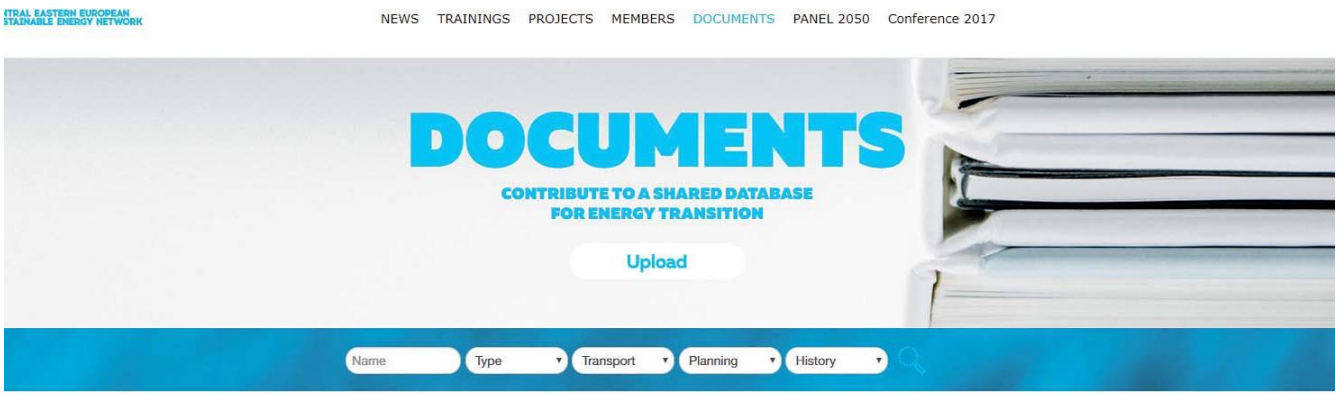
D OSZLOP: az egyeztetés rövid leírása

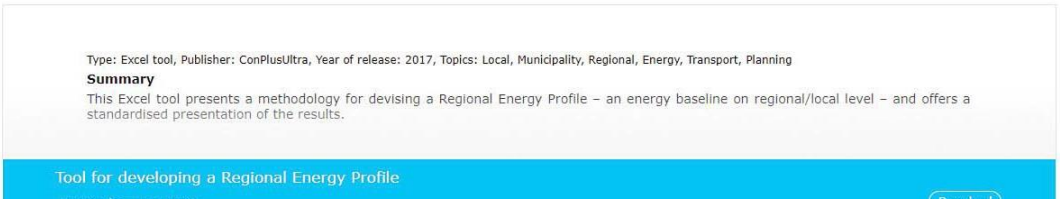
4. melléklet: Regionális energetikai helyzetkép

A kiindulási állapot feltérképezésének módszertana

A PANEL 2050 keretében egy excel eszközt fejlesztett ki a partnerség, amely segítséget nyújt a regionális energetikai helyzetkép megalkotásában.

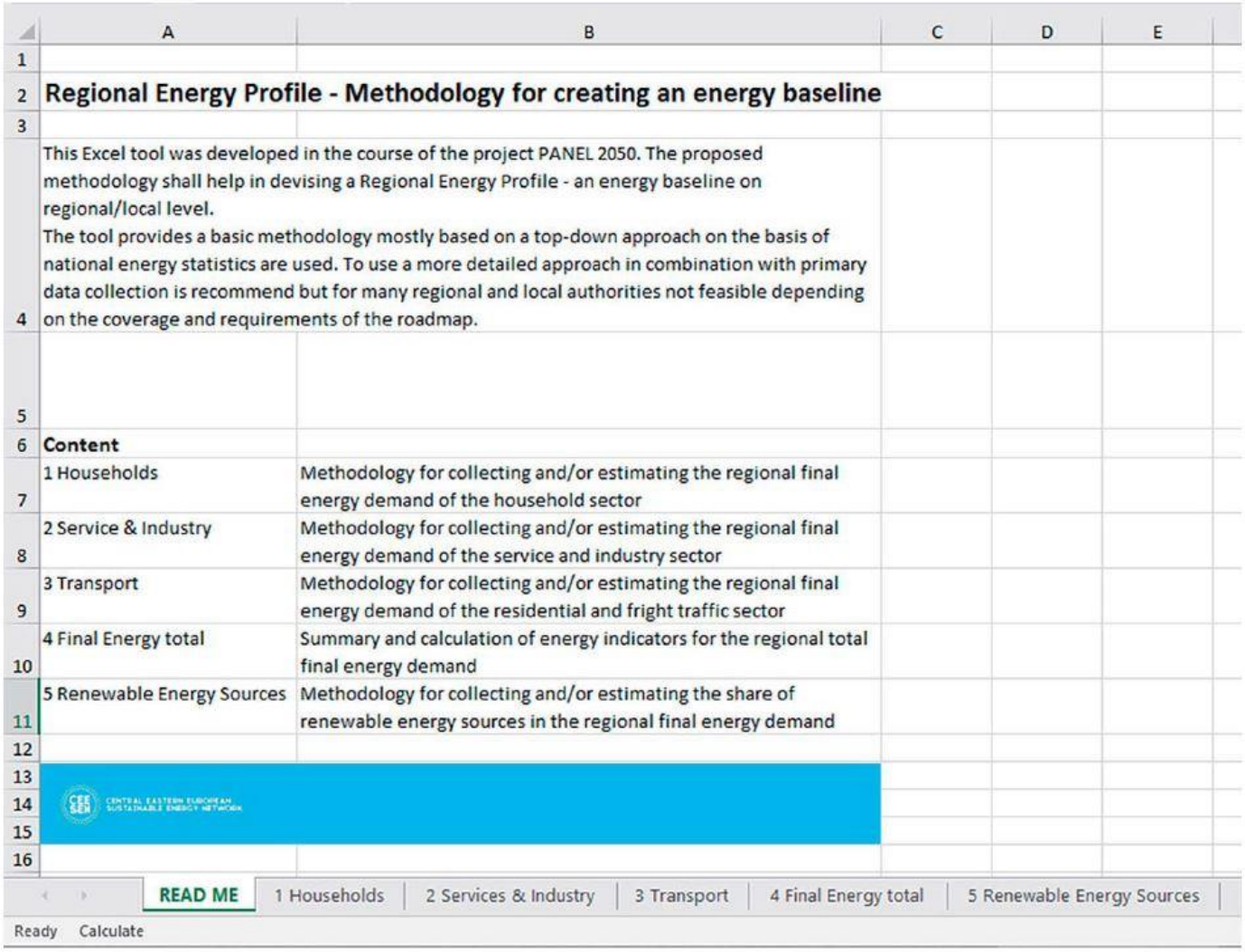
Az eszköz a következő linken keresztül érhető el: https://ceesen.org/?dlm_download=tool-for-developing-a-regional-energy-profile





Az eszköz egy egyszerű módszertant kíván a helyi energiafelhasználás meghatározására főleg top-down, magasabb szintű adatbázisok segítségével. Természetesen szerencsésebb ennél részletesebb helyi szitner vonatkozó adatbázis alkalmazása, azonban amikor erre nincsen lehetőség, akkor az eszköz segítséget nyújtahat a következőkben:

- Háztartási szektor: Módszertan a háztartáis szektor energiafelhasználáshoz szükséges adatok összegyűjtésére/azok megbecsülésére.
- Szolgáltatói és ipari szektor: Módszertan a szolgáltatói és ipari szektor energiafelhasználáshoz szükséges adatok összegyűjtésére/azok megbecsülésére.
- Közlekedési szektor: Módszertan a közlekedési szektor energiafelhasználáshoz szükséges adatok összegyűjtésére/azok megbecsülésére.
- Végső összes energiafelhasználás: összefoglaló és különböző energetikai indikátorok létrehozása.
- Megújuló energiaforrások: Módszertan a megújuló energiaforrások végső energiafelhasználáson belüli arányának meghatározására.



Regional Energy Profile - Methodology for creating an energy baseline

This Excel tool was developed in the course of the project PANEL 2050. The proposed methodology shall help in devising a Regional Energy Profile - an energy baseline on regional/local level.
The tool provides a basic methodology mostly based on a top-down approach on the basis of national energy statistics are used. To use a more detailed approach in combination with primary data collection is recommend but for many regional and local authorities not feasible depending on the coverage and requirements of the roadmap.

Content

1 Households	Methodology for collecting and/or estimating the regional final energy demand of the household sector
2 Service & Industry	Methodology for collecting and/or estimating the regional final energy demand of the service and industry sector
3 Transport	Methodology for collecting and/or estimating the regional final energy demand of the residential and fright traffic sector
4 Final Energy total	Summary and calculation of energy indicators for the regional total final energy demand
5 Renewable Energy Sources	Methodology for collecting and/or estimating the share of renewable energy sources in the regional final energy demand

CENTRAL EASTERN EUROPEAN SUSTAINABLE ENERGY NETWORK

READ ME | 1 Households | 2 Services & Industry | 3 Transport | 4 Final Energy total | 5 Renewable Energy Sources

Ready Calculate

5. melléklet: Energetikai ütemterv és akciótervek

5.1 melléklet: Jövőkép sablon
5.2 melléklet: Eneretikai ütemterv sablon
5.3 melléklet: Akcióterv sablon

5.1 melléklet: Energetikai jövőkép sablon

ENERGETIKAI JÖVŐKÉP

Regió: XXX

Összeállította: XXXX

Dátum: XXXX

Jövőkép

Foglaljuk össze a jövőképet egy tömör nyilatkozat formájában, amely tartalmazza a célszámot és az időkeretet is.

A jövőkép háttere

- *Mutassuk be a jelenlegi energetikai helyzetet, az energetikai jövőkép segítségével.*
- Mutassuk be az „ölbe tett kéz", valamint az akcióterveket átölelő alternatív forgatókönyveket.
- Legyünk specifikusak: adjunk konkrét célt és időkeretet.
- Mutassuk be részeltesen az egyes alternatív forgatókönyveket.
- Emeljük ki az alternatív forgatókönyvek hozzájárulását a jövőkép eléréséhez.

Hátráltató tényezők

Határozzuk meg a szakpolitikai, intézményi, technológiai és pénzügyi korlátozó tényezőket, amelyek befolyásolják az energetikai jövőkép elérését.

Hozzájárulás a nemzeti és regionális célokhoz

Mutassuk be, hogy a jövőkép elérése hogyan járulna hozzá más nemzeti és regionális szintű célokhoz.

Hozzájárulása a klímaváltozás mérsékléséhez.

Hasonlítsuk össze a jövőképet más klímacélokkal, és mutassuk be, hogy a jövőkép elérése milyen mértékben járul hozzá a többi cél eléréséhez.

A forgatókönyvek meghatározásához szükséges információk

Van olyan ismeretbeli hiányosság, amelyet meg kell szüntetni? Milyen adatok szükségesek az alternatív fogatókönyvek meghatározásához?

A helyi szereplők bevonása a jövőkép megalkotásába

Mely helyi szerelők kerültek bevonásra a jövőkép meghatorzásába? Hogyan kerültek bevonásra?

5.2 melléklet: Energetikai ütemterv sablon

ÜTEMTERV egy fenntartható alacsony karbonintenzitású gazdaság felé

Regió: XXX összeállította XXXX Dátum: XXXX

Tartalomjegyzék

1 Bevezető 3

2 Prioritási terüetek 3

3 Forgatókönyvek és akciótervek 4

3.1 Kutatás-fejlesztés, innováció és technológiai állapot 4

3.2 Ölbe tett kéz forgatókönyv 4

3.3 Alternatív fejlesztési forgatókönyvek 4

3.4 Mérföldkövek 6

4 Hatás a regionális gazdaságra 7

5 Az érintett felek bevonása 7

6 Pártfogás a projekt végrehajtói és a döntéshozók felől. 9

7 Hatás a nemzeti jogszabályi környezetre 9

8 Finanszírozás 9

9 Stratégiaalkotási munkacsoport 9

Kapcsolat 9

1 Bevezető

Mutassuk be a régió jövőképét, és adjunk röviden összegezzük az energetikai ütemtervet.

2 Prioritási területek

Energihatékonyság

- □ Háztartás
- □ Ipar
- □ Középületek
- □ Közvilágítás
- □ Közlekedési szektor
- □ Finanszírozás és üzleti modell
- □ Egyéb:

Megújuló energiaforrások

- □ Bioenergia
- □ Szélenergia
- □ Napenergia
- □ Geotermikus energia
- □ Kutatás-fejlesztés
- □ Finanszírozás és üzleti modell
- □ Egyéb:

Érdekelt felek bevonása

- □ Közös kialakítás
- □ Közös tervezés
- □ Együttműködés
- □ Részvétel
- □ Konzultáció
- □ Kommunikáció
- □ Egyéb: _

A jövőképből következtetni lehet a prioritási területekre, amelyek egyfajta ernyőként működnek az akcióterületek felett.

Érdemes 2-3 prioritási területet választani a fent felsoroltak közül. A túl sok prioritás terület szétforgácsolja az erőforrásokat, és megvalósításuk nem lesz hatékony

Mutassuk be, hogy az egyes prioritási területek hogyan kerültek meghatározásra, és hogy miért fontosak a jövőkép elérésének szempontjából. Igazoljuk az állításunkat pl. becsült energiamegtakarítási potenciállal.

3 Forgatókönyvek és akciótervek

Az energetikai útitervet a fent bemutatott jövőkép határozza meg. Az energetikai ütemterv foglalja magába a jövőkép eléréséhez szükséges konkrét lépéseket. Így az ütemterv jelöli ki a status que-tól azokat a forgatókönyveket, amelyek véghezvitelével elérhető a jövőkép.

A megfelelően kidolgozott fogatókönyvek jelentik a releváns döntéshozás alapját, amelyet támogatnak a kidolgozott akciótervek is.

Az akciótervek az ütemterv szerves részeként lépésről lépésre járulnak hozzá a jövőkép eléréséhez és a fejlesztési irány konkrét és megvalósíthatóvá tételéhez.

3.1 Kutatás-fejlesztés, innováció és technológiai állapot

A kutatás-fejlesztés, az innováció és a technológiai előfeltételek jelenlegi állapota az ágazatban, beleértve a kapcsolódó szereplők áttekintését.

3.2 Ölbe tett kéz forgatókönyv

Az első lépés az „ölbe tett kéz" (BAU) forgatókönyv meghatározása. Ennek kiindulási alapja az energetikai helyzetkép. Annak függvényében vázoljuk fel azt a fejlesztési irányvonalat, amely esetében semmilyen kiegészítő tevékenységet nem alkalmazunk.

Kiindulásként használhatjuk az EU2016-os referencia forgatókönyvét, amely az alábbi linken elérhető: https://ec.europa.eu/energy/sites/ener/files/documents/ref2016_report_final-web.pdf
here.

3.3 Alternatív fejlesztési forgatókönyvek

A szokásos üzleti tevékenység nem elegendő a regionális jövőkép eléréséhez a tervezett határidőn belül. Számos „korrekciós intézkedést" kell végrehajtani a megállapodás szerinti jövőkép elérése érdekében. Minden akcióterv egy lépésnek tekinthető a jövőkép elérése felé.

Röviden mutassa be a kidolgozott akcióterveket (a részletes bemutatás az egyes akcióterv dokumentumokban történik meg).

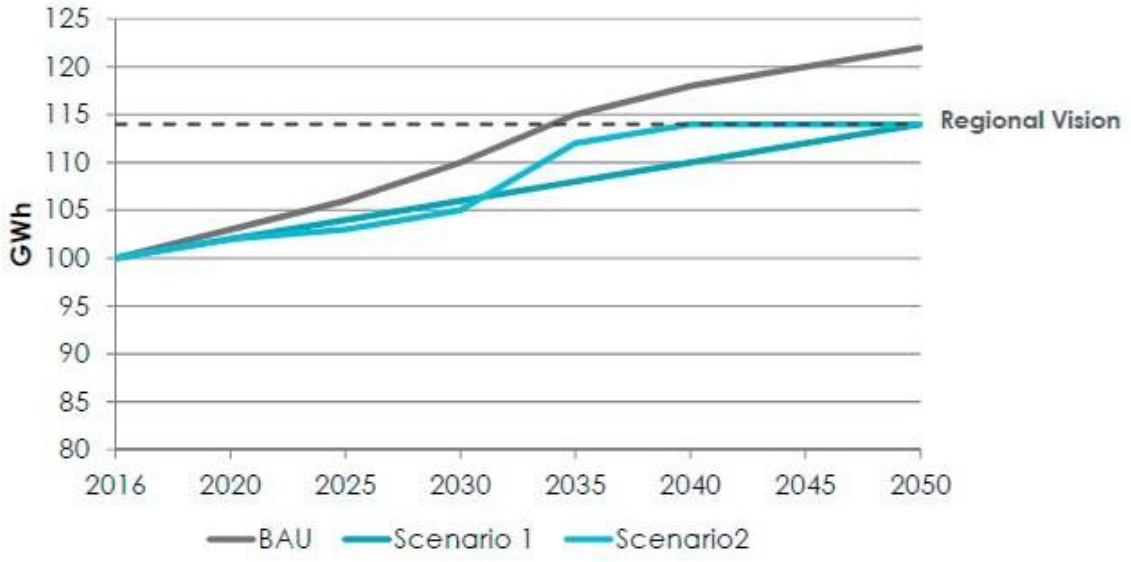
[Prioritási Terület 1]
Akcióterv 1: *[ne csak egy leíró címet adjunk, hanem olyat, amit a helyi szereplők könnyedén be tudnak aznosítani: pl. 1000 napelemes ház kezdeményezés]* **Objective:** *[mutassuk be az akcióterv célját részletesen, fogalmazzunk meg alcélokat. Térjünk ki a megvalósításhoz szükséges valamennyi területre, pl. technikai fejlesztés, kapacitásépítés, fogyasztók informálása, stb.]* **Időkeret:** *[ha az ütemterv akár 2050-ig tart, akkor sem törvényszerű, hogy minden egyes akciótervnek ilyen hosszú az időtartalma. Határozzuk meg pontosan az időkeretet]*
Akcióterv 2: *[ne csak egy leíró címet adjunk, hanem olyat, amit a helyi szereplők könnyedén be tudnak aznosítani: pl. 1000 napelemes ház kezdeményezés]* **Objective:** *[mutassuk be az akcióterv célját részletesen, fogalmazzunk meg alcélokat. Térjünk ki a megvalósításhoz szükséges valamennyi területre, pl. technikai fejlesztés, kapacitásépítés, fogyasztók informálása, stb.]* **Időkeret:** *[ha az ütemterv akár 2050-ig tart, akkor sem törvényszerű, hogy minden egyes*

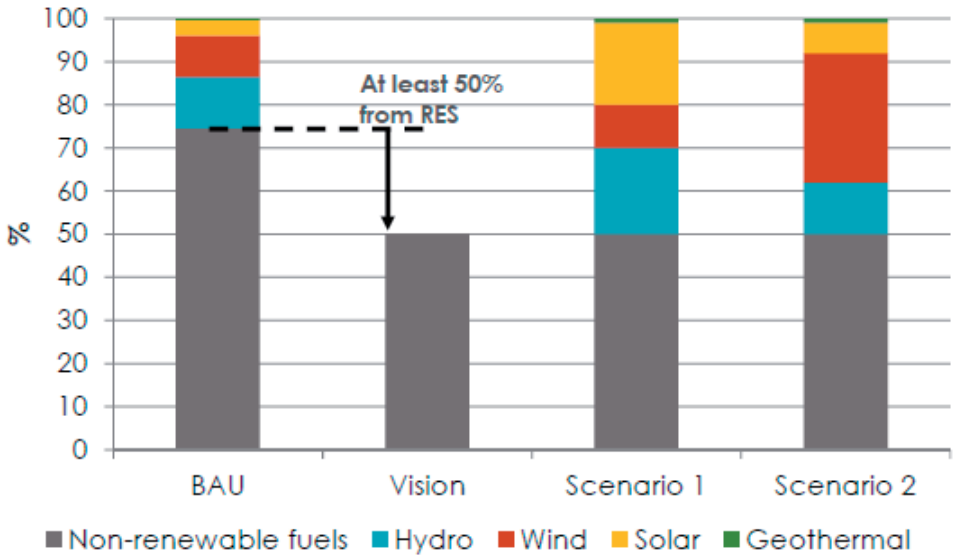
A bemutatott akcióterveknek és azok számszerűsíthető célkitűzéseinek befolyásolniuk kell a BAU forgatókönyvet. Mutassuk be a különbséget a BAU forgatókönyv és a különböző más fejlesztési irányok

között, attól függően, hogy mennyire sikeresek az egyes akciótervek megvalósítása.

Legyünk annyira konkrétak, amennyire csak lehetséges, a közbenső lépések tervezése során. Hosszabb időközönként ajánlott a felülvizsgálati ciklusok tervezése, pl. ötévente, hogy ellenőrizni és felülvizsgálni tudjuk az ütemtervet, és naprakésszé tegyük a tervezett prioritásokat és intézkedéseket a műszaki fejlődés, a jogi keret változásai és az általános szakpolitikai célok alakulásától függően.

A forgatókönyvekeket jól össze lehet hasonlítani az alábbi grafikonok használatával.





3.4 Mérföldkövek

Mérföldkövek betervezésével ellenőrizni tudjuk a fejlődés ütemét a tervezetthez képest, és ennek megfelelően bizonyos időközönként felül tudjuk vizsgáln az ütemtervet.

4 Hatás a regionális gazdaságra

Ismertessük, hogy az egyes forgatókönyvek hogyan befolyásolhatják a régió általános gazdaságát, beleértve a foglalkoztatást és a speciális munkahelyeket, az üzemanyagár-változásokkal szembeni sebezhetőséget, az ellátás biztonságát, a versenyképes tudás fejlesztését stb.

Hogyan járulnak hozzá a forgatókönyvek a regionális gazdaságfejlesztési stratégiákhoz és célokhoz, illetve az intelligens specializációs stratégiákhoz?

Vannak-e lehetséges konfliktusok más politikai stratégiákkal szemben?

5 Az érintett felek bevonása

Tervezzük meg és valósítsuk is meg az érdekelt felek átfogó bevonását. Foglaljük össze az érdekelt felek bevonását, beleértve:

- *érintett fél bevonását célzó esemény [Képzés, workshop, informális találkozó, konferencia, kerekasztal-beszélgetés, konzultáció stb.],*
- *résztvevők száma,*
- *az érintett szervezetek neve*
- *az ülések eredményei*

Példaértékű módszerek az érdekelt felek bevonására: a munkacsoport koordinációs ülései

- *rendszeresen meg kell történnie;*
- *az energiatervezés előrehaladásának értékelése;*
- *tematikus témáknál lehetőség van külső szakértő bevonására;*
- *hátrány: a belső egyeztetések magukban foglalják a rutinná válás veszélyét.*

Az energetikai munkacsoportok rendszeres ülése - rendszeres kerekasztal

- *rendszeresen meg kell történnie;*
- *informális jellegű találkozó;*
- *különböző fókuszterületeket tud tárgyalni;*
- *lehetőség a tapasztalatok cseréjére egy adott szakembercsoportban;*
- *hátránya: • Heterogén csoport változó tagokkal.*

Tematikus workshopok

- *konkrét visszajelzést ad a kérdésekre;*
- *az érdekeltek széles körének szakértői szinten történő bevonása;*
- *különböző tematikus fókuszok lehetősége;*
- *hátrány: a résztvevőket és előadókat körültekintően kell megválasztani annak érdekében, hogy reprezentatív eredményeket kapjunk.*

Tereplátogatás

- *praktikus, kézzelfogható módja az üzenet közvetítésének;*
- *lehetővé teszi a legjobb gyakorlati példák bemutatását;*
- *a résztvevők bennfentes ismereteket kapnak, és részt vehetnek a kivitelezőkkel folytatott megbeszélésekben;*
- *hátrány: több időt és erőforrást igényel, mint más rendezvény.*

Díjak és versenyek

- *például. energicsökkentési verseny*
- *lehetőség van különböző felhasználói csoportokra fókuszálni, pl. magánszemélyek, háztartások, vállalkozások, iskolák,…*
- *a díjazás növeli a nyilvánosság tudatosságát*
- *a díjazottaknak példakép és multiplikátor szerepük van*
- *alacsony küszöbértékű módszerek a helyi szintű energiarendszrek jövőbeli elképzeléseinek és vízióinak gyűjtésére*
- *hátrányok: forrást kell szerezni a marketing, díjazási és egyéb költségekre, valamint fennáll a veszély az alacsony érdeklődésre.*

Állampolgári akciócsoportok / DIY csoportok

- *a polgárok önszerveződött tevékenysége a megújuló energia rendszer helyi szintű alkalmazására;*
- *közös tulajdonosi modell kialakítása a megújuló energia szektorban;*
- *hosszú távú elkötelezettség a megújuló energiaforrások jövőjével szemben;*
- *hátrány:az egyének elkötelezettségétől függ.*

6 Pártfogás a projekt végrahajtói és a döntéshozók felől

Az ütemterv hivatalos jóváhagyása kulcsfontosságú az ütemterv folyamatosságának és végrehajtásának biztosításához, beleértve az akcióterveket is.

Ismertesse a jelenleg biztosított jóváhagyást, és hogy az hogyan járul hozzá az ütemterv és az akciótervek végrehajtásához.

Ismertesse a szükséges jövőbeli lépéseket az energiaügyi ütemterv teljeskörű jóváhagyásának biztosítása érdekében.

7 Hartása a nemzeti jogszabályi környezetre

Ismertessük, hogy az ütemterv végrehajtása hogyan támogatja a fenntartható energetikai jogszabályi környezet alakulását nemzeti szinten.

8 Finanszírozás

Mutassuk be a már biztosított és lehetséges forrásokat, valamint a szükséges tevékenységeket a teljes igényelt költség biztosítása érdekében.

9 Stratégiaalkotási munkacsoport

Ismertessük a fejlesztési munkába bevont szereplőket, beleértve a bevont külső szakértőket is.

Kapcsolat

Adjuk meg a felelős személy elérhetőségét a szervezetünktől

5.3 melléklet: Akcióterv sablon

AKCIÓTERV

Regió: XXX, készítő: XXXX dátum: XXXX

Tartalomjegyzék

Akcióterv:cím 3

1 Cél 3

1.1 Célterület bemutatása 3

1.2 Célindikátorok 3

2 Megvalósítási stratégia 4

2.1 Részletes bemutatás 4

2.2 Menetrend 4

2.3 Szükséges erőforrások 4

3 Az érintett felek bevonása 5

4 Monitoring stratégia 5

5 Kockázatkezelés 6

Kapcsolat 6

Prioritási terület:

Akcióterv: *cím*

Tipp: ne csak egy leíró címet adjunk, hanem olyat, amit a helyi szereplők könnyedén be tudnak aznosítani: pl. 1000 napelemes ház kezdeményezés

1 Alcél

Tipp: számszerűsíthető célt adjunk meg, amelyet le lehet bontani alszektoroka vagy évekre, pl. a lakossági épületállomány évenkénti 2%-os energiahatékonyság javulása 2040-ig

1.1 Célterület bemutatása

Tipp:mutassuk be az akcióterv célját részletesen, fogalmazzunk meg alcélokat. Térjünk ki a megvalósításhoz szükséges valamennyi területre, pl. technikai fejlesztés, kapacitásépítés, fogyasztók informálása, stb.
Az akcióter célja legyen SMART (okos)(S= konkrét (sepcific); M=számszerűsíthető (measurable); A=elérhető (achievable); R= fontos (relevant); T=időhöz kötött (time-bound)).

1.2 Célindikátorok

Határozzuk meg, hogy milyen indikátorokkal mérjük a cél elérését, és a mérés módját is.

Alcél	Indikátor	Célérték ellenőrzésének módja

	pl:
	• MWh
	• elért emberek
	• kifejlesztett dokumentumok
	• EUR befektetés
	• Hálózat épités
	  • események
	  • kampányok
	  • stb.
		p.l.
		• éves energiaszámla
		• szórólapok
		• jelenléti ív
		• műszaki engedély
		• stb.

2 Megvalósíthatósági stratégia

2.1 Részletes bemutatás

Strukturáljuk az akciótervet egymásra épülő lépésekre. Az egyes lépéseknek legyen:

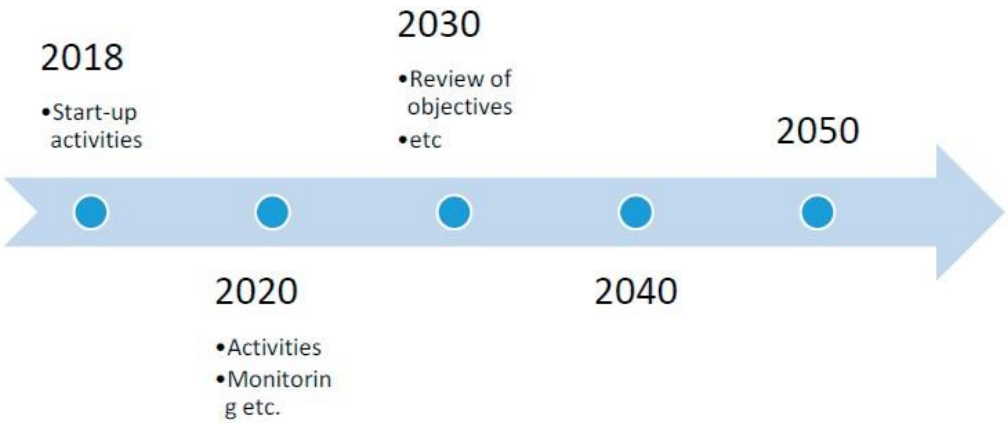
- *jól meghatározott célja*

- *időkerete, amely reflektál a feladatok logikai sorrendjét*
- *feladat és felelősségi körök*

Tipp: nagy projektek esetében érdemes a hasonló feladatokat munkacsomagokba szervezni, amelyek futhatnak párhuzamosan.

2.2 Menetrend

A fenti lépéseknek adjunk időkeretet, pl. az alábbi ábrát használva:



2.3 Szükséges erőforrások

Becsüljük meg a szükséges pénzügyi és egyébb forrást (humán, felszerelés, helyszükségelet), amelyek szükségesek az egyes lépések véghezviteléhez.

3 Az érintett felek bevonása

Mutassuk be azon érintett feleket, akik már bevonásra kerültek az akcióterv kidolgozása során. Mutassukbe a megvalósításért felelős projektcsapat jelenlegi felállását. Határozzuk meg azon szereplőket, akiket mindenképpen be kell vonnunk a jövőben az akcióterv megvalósításához.

A különböző szereplők feladat és felelősségi körei

Határozzuk meg, hogy kiket vonunk be az akcióterv megvalósításába, akár érintett félként, akár célcsoportként:

Érintett csoport	Érdekelt fél	Felelősség és kötelezettség	Bevonás és kommunikációs stratégia
Megvalósításért felelős szereplők			
Politikai döntéshozók			

Célcsoportok			
stb.			

4 Monitoring stratégia

Határozzuk meg, hogy a kiválasztott indikátorok milyen időközönként és hogyan lesznek mérve, illetve ellenőrizve, hogy azok elérése a kitűzött menetrend szerint halad-e.

A monitoring tevékenységnek folyamatosnak kell lennie, és a monitoring stratégiának a megvalósíthatósági terv egy integrált része kell, hogy legyen.

A monitoring stratégia paramétereinek, az akcióterv céljainak és a célindikátoroknak az értékelése 3-5 évenként célszerű megtörténnie. Az értékelés első lépéseként a mért indikátort össze kell vetnünk az előzetesen tervezett értékhez. Az eredménytől függően a célokat érdmes felülvizsgálni, hogy azok reflektáljanak az esetleges előre nem látható külső körülmények megváltozásához, pl. a policikai környezet, vagy a technikai fejlődés.

5 Kockázatkezelés

Fogalmazzuk meg a lehetséges kockázatokat, és azonosítsuk be azokat a tevékenységeket, amelyekkel azok kezelhetőek. .

Kockázat	Valószínűsége	Kezelése
A kockázatok leírása, és elemzése hogy az hogyan befolyásolja a cél elérését.	*Alacsony/közepes/magas*	*A kezeléshez szükséges tevékenységek, felelősökkel együtt*

6. melléklet: Forrásszerzés a PANEL országokban

6.1 melléklet: Nemzeti és alacsonyabb szinten elérhető források

Magyarország	**Regionális szint** • Interreg IVC (http://www.interreg4c.eu/programme/country-specific-information/ hungary/index.html). • Duna Transznacionális Program (http://www.interreg-danube.eu/) • Visegrádi Alap (http://visegradfund.org/grants/standard-grants/) • EEA és Norvég alap: norvegalap. hu/?page_id=3242&lang=en **Nemzeti és helyi szint** • Környezeti és Energiahatékonysági Operatív Program • Gazdaságfejlesztési és Innovációs Operatív Prorram • Terület- és Településfejlesztési Operatív Program - A konkrét kiívársok a következő oldalon érhetőek el: https://www.palyazat.gov.hu/ • Zöld Beruházási Rendszer Otthon Melege Program: https://hgcs2017.nfsi.hu/ • A fentieken kívül energetikia hitel elérhető vállalatoknak https://www.mfb.hu/vallalkozasok/indulo/hitel/ginop-841b-16-kkv-energia-hitel---atmenetileg-szunetel-t48-p48 és nulla százalékos hitel a lakosság számára https://www.mfb.hu/maganszemelyek/lakossagi-energiahatekonysagi-hitel-t32-p32

Szerzők:
Alexa Antal
Astrid Buchmayr
Giorgi Davidovi
Andreas Karner
Marek Muiste
Hector C. Pagan (szerk.)
Csaba Vaszkó
Elis Vollmer (szerk.)

CENTRAL EASTERN EUROPEAN SUSTAINABLE ENERGY NETWORK

Jelen projekt támogatása az Európai Unió Horizon 2020 kutatás és innováció program keretében, a 696173 sz. támogatási megállapodás alapján valósul meg. Felelősségi nyilatkozat: a tartalom szerzőjét kizárólagos felelősség terheli, amely nem szükségszerűen egyezik meg sem az Európai Unió véleményével, és sem az EASME, sem az Európai Bizottság nem felelős jelen tartalom bármiféle használatáért.

Nyomtatta: Ecoprint AS, Észtország

Printed by environmentally friendly printinghouse Ecoprint

Kiadó: CEESEN

ISBN: 978-9949-569-98-4 (könyv)

ISBN: 978-9949-569-99-1 (PDF)

All images © CEESEN 2018 minden jog fenntartva

A forrás feltüntetésével a sokszorosítás engedélyezett.