



# МІСЦЕВІ ЗЕЛЕНІ КУРСИ

## План дій

Проект Європейської Комісії  
**100 Виклик**  
розумних міст

Ініціатива **EISMEA** та **DG GROW**



Переклад цього матеріалу став можливим завдяки фінансовій допомозі Європейського Союзу в рамках проекту «Інтеграція сталого розвитку в Україні відповідно до Європейського зеленого курсу». Проект реалізує консорціум громадських організацій: «ДІКСІ ГРУП» (координатор), Ресурсноаналітичний центр «Суспільство і довкілля», Асоціація «Енергоефективні міста України», «Українська академія лідерства», «Жіночий енергетичний клуб України», «ДЗИГА» та «ПЛАТО».



**Подяка:** Консорціум висловлює щире подяку авторам цього poradnika Ельзі Дюрьйо і Марку Гідсону з Міжнародної ради з місцевих екологічних ініціатив (ICLEI – Local Governments for Sustainability), а також Європейській Комісії, як власникові авторських прав на poradnik, за люб'язно наданий дозвіл перекласти його українською мовою задля активного долучення українських міст до Європейського зеленого курсу.

**Правове застереження:** Європейська Комісія не відповідає за можливі неточності перекладу та будь-які наслідки, спричинені використанням україномовної версії poradnika.

## ПРАВОВЕ ЗАСТЕРЕЖЕННЯ

Цей План дій розроблено як частину ініціативи Європейської Комісії «Виклик розумних міст» / Intelligent Cities Challenge. Інформація та погляди, викладені в ньому, належать автору(-ам) і необов'язково відображають офіційну думку Виконавчої агенції Європейської інноваційної ради та програм щодо малих і середніх підприємств (EISMEA) або Європейської Комісії. Ні EISMEA, ні Європейська Комісія не можуть гарантувати точність даних, включених до цього повідомлення. Також ні EISMEA, ні Європейська Комісія, ані будь-яка особа, яка діє від їхнього імені, не несуть відповідальності за використання інформації, що є в ньому.

Зміст Плану дій залежить від розвитку законодавства і політичного контексту в ЄС включно з будь-якими змінами в Європейському зеленому курсі та у пов'язаних з цим можливостях фінансування. Він відображає поточну ситуацію станом на грудень 2022 року.

Цей План дій укладено в рамках Договору про надання послуг № EASME/2019/OP/0016 між Європейською Комісією і консалтинговою фірмою Technopolis Group, який було розширено договором субпідряду EASME/201 до Договору про надання послуг між Technopolis Group і глобальною мережею ICLEI – Local Governments for Sustainability. Цей Договір про надання послуг стосується розробки та впровадження ініціативи «Виклик розумних міст».

Більше про Європейський Союз – в Інтернеті (<http://europa.eu>).



Підготовлено

EUROPE

## ЄВРОПЕЙСЬКА КОМІСІЯ

Виконавча агенція Європейської інноваційної ради та програм щодо малих і середніх підприємств (EISMEA)

### Підрозділ I-02-2 - SMP / COSME Pillar

Е-пошта: [EISMEA-COSME-INTELLIGENT-CITIES@ec.europa.eu](mailto:EISMEA-COSME-INTELLIGENT-CITIES@ec.europa.eu)

Генеральний директорат з питань внутрішнього ринку, промисловості, підприємництва та малих і середніх підприємств (DG GROW)

### Підрозділ G.2 – Близькість, соціальна економіка, креативні індустрії

Е-пошта: [GROW-INTELLIGENT-CITIES@ec.europa.eu](mailto:GROW-INTELLIGENT-CITIES@ec.europa.eu)

Європейська Комісія, В-1049 Брюссель

## Каталогування

**Автори:** Ельза Дюр'є, Марк Хідсон (ICLEI – Local Governments for Sustainability)

**Співавтори:** Стефан Кун, Ольга Краєвська, Гелена О'Рурк-Потоцкі, Ніклас Мішковскі (ICLEI – Local Governments for Sustainability), Сусанна Гюнфра (Technopolis Group)

**Подяки:** дякуємо всім містам та організаціям, які надали тематичні дослідження та відгуки, що стосуються цього документу. Зокрема, ми хотіли б подякувати столичному регіону Амстердама, місту Мангайм, місту Мілан, місту Еспоо, місту Умео, організації Левен 2030, метрополії Лілль, місту Ольборг, місту Сінгапур, Європейському інвестиційному банку та Європейському комітету регіонів

PDF ISBN 978-92-9469-545-1 doi: 10.2826/674358 EA-03-22-311-EN-N

© Європейський Союз, друге видання, 2023 р.



## Про ініціативу «Виклик розумних міст»

«Виклик розумних міст» / Intelligent Cities Challenge – це ініціатива Європейської Комісії, що підтримує міста у використанні передових технологій задля інтелектуального, «зеленого» та соціально відповідального відновлення. Міста-учасники ініціативи і їхні місцеві екосистеми стануть рушіями відновлення місцевих економік, створять нові робочі місця та посилять залученість і добробут мешканців. На першому етапі «Виклику розумних міст» у період з 27 січня 2020 року по 30 листопада 2022 року було підтримано загалом 136 міст. Зараз триває другий етап «Виклику» (стартував 1 грудня 2022 року), щоб вибрати нову групу міст для участі в мережі, де вони зможуть користатися з консультативної підтримки.

Міста отримують індивідуальні стратегічні поради від міжнародних експертів та міст-менторів. На першому етапі «Виклику» консультації стосувались п'яти тем: «зелена» економіка і Місцеві зелені курси; покращення участі мешканців та оцифрування державного управління; «зелений» і цифровий перехід

у туризмі; стійкість місцевих ланцюгів постачання; підвищення кваліфікації та перекваліфікація робочої сили. Другий етап тематично зосереджено на зеленому і цифровому переході, а також на економіці близькості. Крім того, міста отримують підтримку у формі наскрізних послуг, яка охоплює доступ до даних, фінансів і технологій через платформу інноваційних рішень Tech4Good.

«Виклик розумних міст» є частиною ширшої системи підтримки з боку ЄС, що визнає важливість виконання обіцянок, даних в рамках Європейського зеленого курсу, цифрової стратегії та інших політик ЄС. Ця ініціатива покликана допомогти містам здійснити перехід до більш зеленої, цифрової, орієнтованої на послуги, низьковуглецевої економіки, підтриманої освіченим суспільством, та яка уможливує циркулярні економічні системи за допомогою «місцевих ланцюгів доданої вартості», науково обґрунтованої перекваліфікації і сталих інвестицій.

Докладніше про «Виклик розумних міст» на сайті [www.intelligentcitieschallenge.eu](http://www.intelligentcitieschallenge.eu)

## Огляд Місцевих зелених курсів у контексті: резюме

Місцевий зелений курс – це прив'язаний до місця план дій, спрямований на прискорення і розширення «зеленого» переходу міста. Він спирається на наявні стратегії (наприклад, плани дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату, плани щодо циркулярної економіки, стійкості або економічного розвитку), законодавство, ринкові і фінансові стимули та об'єднує їх у цілісному підході для просування Європейського зеленого курсу / European Green Deal на місцевому рівні. Місцеві зелені курси можуть працювати лише, якщо дають можливість місцевому бізнесу і громадянському суспільству йти попереду. Вони враховують той факт, що стандартних способів управління та реалізації політики буде недостатньо, щоб досягти перетворень, необхідних для справжнього впровадження сталого розвитку. Для того, щоб забезпечити спільну дію, впровадження Європейського зеленого курсу на місцевому рівні вимагає комплексного, міждисциплінарного управління, нормативно-правових актів, підходів та інструментів для підтримки окреслених у ньому сфер політики.

Мета Місцевих зелених курсів – покласти в основу всіх рішень, що їх ухвалюють місцеві органи влади, сталий розвиток, а не якусь поодинокую стратегію окремого підрозділу. Місцеві зелені курси мають спиратись на підходи останніх 10-15 років, проте водночас звертатись до ключових сфер, які були відсутні у традиційних підходах, або їх вважали надто складними для впровадження.

### Місцеві зелені курси в рамках «Виклику розумних міст» було розроблено як:

- комплексний, міждисциплінарний підхід до управління містом. Багаторівневий вертикальний процес управління (охоплює місцевий, регіональний, національний та міжнародний рівні), що забезпечує внесок міст у розробку відповідного законодавства й ініціатив, зокрема, фінансових програм, які впливають безпосередньо на місцях.
- Ключова перешкода для переходу – не брак знань чи технологій, а відсутність узгодженої політики та спроможності її реалізувати. Законодавство, розроблене на національному рівні вирішує, як правило, окремі проблеми та не враховує інші,

пов'язані з ними питання, на які воно може впливати. Відтак впровадження на місцевому рівні відбувається переважно відокремлено.

- Ця ізольована форма управління, розроблена для традиційних міських операцій, нездатна забезпечити необхідний масштаб переходу. Потрібен комплексний горизонтальний підхід між різними підрозділами та зацікавленими сторонами зі всього міста. Наприклад, впровадження наскрізних системних рішень, як-от пом'якшення наслідків зміни клімату й адаптація до них, циркулярна економіка та соціальна залученість.
- Партнерства з багатьма зацікавленими сторонами і надійні зобов'язання щодо довгострокових змін, зафіксовані в письмових угодах, та продовжені постійною співпрацею між місцевим бізнесом й іншими місцевими зацікавленими сторонами.
- Найважливіше ж те, що такому переходу сприятиме наявність підходу, орієнтованого на дії через співпрацю, спільне виробництво, спільне проектування та спільні інновації. Курс, що передбачає спільний механізм реалізації через краще регулювання (за потреби), фінансування, інновації та залучення низки організацій, допоможе підтримати відразу кілька цілей політики. Це може відбуватись через простий проєкт в одному з районів міста, керований його мешканцями, що сприятиме системним інноваціям та цифровим перетворенням у транспорті, енергетиці, будівництві і циркулярному розвитку.

### Важливо зазначити, що Місцеві зелені курси НЕ є:

- Новою стратегією чи цілями.
- Серією окремих політик чи ініціатив у сфері сталого розвитку.
- Підходом «згори донизу», за який відповідає лише місто, або вправою з ребрендингу.



Kletr - stock.adobe.com

## Зв'язок між Міськими кліматичними договорами та Місцевими зеленими курсами

Підходи Міських кліматичних договорів / Climate City Contracts в рамках місії «100 кліматично нейтральних та розумних міст» / 100 Climate Neutral and Smart Cities Mission та Місцевих зелених курсів дуже подібні. І Договори, і Курси спрямовані на досягнення цілей Європейського зеленого курсу; і одні, і другі підтримує Європейська Комісія або через проєкт «Виклик розумних міст» (у випадку Місцевих зелених курсів), або через проєкт NetZeroCities (у випадку Міських кліматичних договорів). Фактично Міські кліматичні договори є різновидом Місцевих зелених курсів. Ключова відмінність між ними полягає в тому, що перші ґрунтуються на місії, розрахованій на період до 2030 року, і зосереджені на скороченні викидів CO<sub>2</sub>, тоді як другі більше спрямовані на «зелений перехід» та охоплюють, крім декарбонізації, такі питання, як циркулярна економіка, дефіцит сировини, сталі продукти і послуги, а також сталі продовольчі системи. Під цим оглядом вони доповнюють одні одних та є чудовими засобами для об'єднання в єдине ціле заходів зі сталого розвитку.



Tamara - stock.adobe.com

# ЗМІСТ

<b>1 Вступ</b>	<b>8</b>	<b>6 Основні кроки з розробки Місцевого зеленого курсу</b>	<b>25</b>
<b>2 Європейський зелений курс</b>	<b>10</b>	6.1 Огляд	25
<b>3 Чому міста мають розробляти Місцевий зелений курс?</b>	<b>11</b>	6.2 Цикл роботи з Місцевими зеленими курсами	25
3.1 Чому саме міста і яка їхня роль?	11	6.3 Покроковий підхід	27
3.2 Робота вже розпочалась, саме зараз слушний час	12	<b>7 Доступні джерела інформації для міст</b>	<b>31</b>
<b>4 Що таке Місцеві зелені курси?</b>	<b>14</b>	<b>8 Контакти</b>	<b>32</b>
4.1 Новий підхід до управління для прискорення трансформації назустріч сталому розвитку	14	<b>9 Додаток: Тематичні дослідження</b>	<b>33</b>
4.2 Головні принципи Місцевих зелених курсів	16		
<b>5 Місцеві зелені курси та фінансування</b>	<b>22</b>		
5.1 Спрямуйте наявні бюджети на сталі ініціативи	22		
5.2 Поєднайте бюджети для кращого використання коштів	22		
5.3 Використовуйте фонди ЄС та національні фонди	23		
5.4 Залучайте приватні кошти для громадських ініціатив	24		
5.5 Залучайте приватні інвестиції	24		

# 1 Вступ

Світ стоїть перед поважними екологічними, економічними та соціальними викликами, які вимагають істотного перетворення всіх сторін життя суспільства. Може видаватись, що усвідомлення і відчуття невідкладності дій стосовно зміни клімату, втрати біорізноманіття та виснаження світових ресурсів на сьогодні дуже поширені. Однак впровадження швидких і радикальних перетворень сповільнено через економічні та соціальні причини. Допоки не відбудуться системні зміни в економіці, та не отримає належної уваги проблема соціальної нерівності, кліматичну й екосистемну кризи не вирішити.

Пандемія COVID-19 і подальша економічна криза, а також криза енергетична, інфляція та зростання цін на продукти харчування внаслідок війни в Україні ще більше ускладнили ситуацію. Втім, вони дають також можливість прискорити зміну. Пандемія висвітлила, що шлях до відновлення, щоб забезпечити більш стійке майбутнє, вимагає переосмислення того, як ми щось робимо. Якщо продовжити з того місця, де ми зупинились, і робити все так, як робили завжди, то це може дати короткостроковий результат, але не забезпечить довгострокового вирішення системних викликів. Враховуючи недостатнє постачання енергії з викопного палива через конфлікт в Україні, це означатиме посилення зусиль з декарбонізації європейських енергетичних систем.

Цей poradnik розроблено в рамках проекту Європейської Комісії «Виклик розумних міст» / *Intelligent Cities Challenge*<sup>1</sup>. Він забезпечує міста планом розробки Місцевих зелених курсів (МЗК) разом із прикладами найкращих практик

<sup>1</sup> «Виклик розумних міст» – це ініціатива Європейської Комісії, що підтримує 136 міст у застосуванні передових технологій для інтелектуального, «зеленого» та соціально відповідального відновлення.

для того, щоб підтримати їх у впровадженні Європейського зеленого курсу / *European Green Deal* на місцевому рівні.

За результатами опитування міст-учасників проекту «Виклик розумних міст», проведеного у 2022 році, міста вже здійснюють багато заходів згідно з підходом, запропонованим МЗК, та бачать переваги впровадження цього підходу в їхніх місцевих умовах. Водночас вони стикаються зі значними викликами, коли йдеться про залучення зацікавлених сторін, фінансування та управління, і були б раді отримати більшу підтримку для продовження своєї роботи, використовуючи вищезгаданий підхід. Цей poradnik – перший крок для всіх міст, які хочуть розпочати свою пригоду з МЗК.



Pavlo Glazkov - stock.adobe.com





engel.ac - stock.adobe.com

В пораднику викладено обґрунтування Місцевих зелених курсів, їхні головні принципи, важелі та кроки для міст, зацікавлених сторін і місцевих громад, що їх необхідно здійснити для впровадження курсів. Міста, які шукають відповідні практичні кроки та ілюстрації, знайдуть у додатку тематичні дослідження.

Хоча це перший порадник такого типу, він заторкує та підтримує інші європейські ініціативи, що стосуються міст і цілей Європейського зеленого курсу: кампанію Європейського комітету регіонів «Зелений курс на місцевому рівні» / *Green Deal Going Local Campaign* та «Мангаймське звернення» / *Mannheim Message*. Європейський комітет регіонів також видав власний посібник з Місцевих зелених курсів під назвою «Надання місцевим і регіональним органам влади рекомендацій щодо «зеленого» переходу» / *Giving local and regional authorities guidance for the green transition*. У 2022 році ЄС започаткував Місію «100 кліматично нейтральних та розумних міст до 2030 року» / *100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030*. Мета Місії – до 2030 року довести 100 європейських міст до кліматичної нейтральності та забезпечити, аби ці міста діяли як експериментальні й інноваційні центри, щоб усі європейські міста змогли взяти з них приклад до 2050 року. З моменту публікації першої версії цього порадника було розпочато низку проєктів Місцевих зелених курсів з фінансуванням від ЄС, включно з проєктами «Альянс» / *ALLIANCE* та «Спільний місцевий вплив в Ольборзі та Амстердамі» / *Collaborative Local Impact in Aalborg and Amsterdam CLIMAA*, а також проєктами, профінансованими філантропами, як-от «Справедливі Місцеві зелені курси» / *Fair Local Green Deals*.

Порадник спирається також на низку національних ініціатив і нормативно-правових актів, як наприклад, національні плани з енергетики та клімату<sup>2</sup>, ухвалені всіма державами-членами ЄС у 2019 році.

<sup>2</sup> Щоб досягти енергетичних та кліматичних цілей ЄС до 2030 року, країнам ЄС необхідно розробити 10-річні комплексні національні плани з енергетики та клімату на період з 2021 по 2030 рік. Згідно з правилами остаточні варіанти планів має бути подано до Комісії до кінця 2019 року.

# Європейський зелений курс

Європейський зелений курс ставить собі за мету зробити економіку ЄС сталою, перетворивши кліматичні й екологічні виклики на можливості та зробивши перехід для всіх справедливим і інклюзивним. Ухвалюючи цей курс, Європейський Союз взяв на себе зобов'язання «скоротити до нуля чисті викиди парникових газів до 2050 року, забезпечити економічне зростання, відокремлене від використання ресурсів, та не залишити поза увагою жодної людини і жодного місця». Це перший континент із чіткими амбіціями та всеосяжним планом досягнення кліматичної нейтральності.

Віддзеркалюючи ці сфери політики, на рівні ЄС постає низка ініціатив, спрямованих на підтримку реалізації ЄЗК. Серед них, наприклад, Європейський кліматичний пакт / *European Climate Pact*, План дій з циркулярної економіки / *Circular Economy Action Plan*, рух «Новий Баухаус» / *New Bauhaus Movement*, ініціатива «Реноваційна хвиля» / *Renovation Wave Initiative*, Європейський порядок денний стосовно практичного досвіду / *European Skills Agenda*, план REPowerEU / *REPowerEU Plan* положення «Екодизайн сталих продуктів» / *Ecodesign for sustainable products Regulation* тощо. Для підтримки міст під час цього амбітного переходу, ЄС започаткував зокрема місію «100 кліматично нейтральних і розумних міст» / 100 Climate Neutral and Smart Cities Mission, ініціативу «Виклик розумних міст», Угоду мерів / *Covenant of Mayors*, платформу «Ринок розумних міст» / *Smart Cities Marketplace*, рух «Життя в ЄС» / *Living in UE*.

Стандартної реалізації політики не вистачатиме для здійснення трансформаційних дій, необхідних для справжнього запровадження сталого розвитку. Сфери політики ЄЗК потребують натомість переосмислення та забезпечення більш комплексного виконання заходів зі сталого розвитку. Адапування ЄЗК до місцевого рівня вимагає поєднання й об'єднання сфер політики, проілюстрованих нижче, а відтак забезпечення консолідованого впровадження і діяльності.



# Чому міста повинні розробляти Місцевий зелений курс?

## 3.1 Чому саме міста і яка їхня роль?

В остаточному підсумку, реалізація всіх політик Європейського зеленого курсу відбувається містах. Тому міста відіграють вирішальну роль у забезпеченні курсу, сприяючи комплексним діям та залучаючи місцеві зацікавлені сторони до процесу трансформації.

Європейський Союз складається з понад 80 000 міст і містечок (далі просто «міста»), до повноважень яких належить сприяння довгостроковому благополуччю їхніх мешканців. Міста впроваджують 70 % законодавства ЄС, розпоряджаються третьою частиною державних видатків та управляють двома третинами державних інвестицій. Крім того, вони часто відповідають за безпосереднє надання багатьох державних послуг.

Європейський Союз  
складається з понад

**80,000**

міст та містечок

Вони впроваджують

**70%**

законодавства ЄС

Міста є центрами економічної діяльності, генерування знань, залучення громад, коліскою інновацій та соціально-економічних перетворень. Вони об'єднують місцеві підприємства, підприємців, соціальні підприємства, навчальні заклади та мешканців. Разом міста можуть знайти рішення для подолання найбільших викликів двадцятого першого століття незалежно від того, чи це реалізація кліматичних амбіцій, скорочення використання енергії викопного палива або ж розбудова сталого відновлення та стійкості після пандемії COVID-19 і кризи, спричиненої війною в Україні.

Міста та їхні промислові екосистеми<sup>3</sup> стануть рушіями відновлення, стимулюючи розвиток нових ринків кліматично нейтральної і циркулярної продукції, декарбонізацію і модернізацію енергоємних галузей, створення нових робочих місць та перекваліфікацію робочої сили. Зокрема, близькість та соціально-економічна екосистема є головними чинниками для здійснення орієнтованої на людей промислової політики та створення ресурсоефективного, стійкого, низьковуглецевого і соціально відповідального суспільства.

Міста керують низкою ключових секторів на своїй території, як-от мобільність, будівництво та управління відходами. Вони врешті-решт відповідають за нагляд над землекористуванням і міським плануванням. Публічні закупівлі та інвестиційні бюджети міст відіграють вирішальну роль під час формування попиту на сталі продукти і послуги, а це, у свою чергу, впливає на рішення стосовно інфраструктури енергетики, транспорту та водопостачання.

З огляду на всі ці причини міста покликані очолити перехідний процес та через конкретні дії втілювати Європейський зелений курс на місцевому рівні. Щоб координувати цю діяльність, вони повинні розвивати більш комплексні структури і мережі управління. Це уможливить перехід усієї їхньої економіки.

<sup>3</sup> Європейська комісія визначила 14 промислових екосистем, кожна з яких охоплює всі економічні суб'єкти, що працюють в тому самому ланцюзі постачання (наприклад, охорона здоров'я, соціальна сфера, економіка близькості тощо). Застосування цієї класифікації може допомогти містам краще окреслити зацікавлені сторони, які зможуть підтримати їхній Місцевий план дій. Докладніше про концепцію та кожну промислову екосистему тут.

## 3.2 Робота вже розпочалась, саме зараз слухний час

Впродовж останніх десятиліть більшість європейських міст розробила стратегії для вирішення екологічних, соціальних та економічних проблем, пов'язаних зі стрімким розростанням міст і небувалим посиленням людської діяльності. Наприклад, у 2014-2020 роках понад 680 міст впровадили стратегії сталого розвитку в рамках політики вирівнювання, сфокусованої на адаптації до зміни клімату, якості повітря, низьковуглецевому суспільстві, мобільності, циркулярній економіці, енергетиці або природоорієнтованих рішеннях<sup>4</sup>. У більшості випадків стратегії сталого розвитку підтримують основні напрямки політики Європейського зеленого курсу. Проте багато з них було сформовано, а іноді й обмежено вже існуючими адміністративними структурами, процесами ухвалення рішень, бюджетними обмеженнями та політичними порядками денними, що змінювались. Замість того, щоб розглядати сталий розвиток цілісно (тобто як стрижень для міста, впроваджуючи його в усі сфери), багато стратегій часто розробляли з огляду на конкретні проблеми, сектори або процеси

Ця тенденція знайшла своє відображення в низці європейських ініціатив, розроблених дотепер на підтримку сталого розвитку на місцевому рівні. Це, зокрема, Угода мерів / *Covenant of Mayors*, Місія ЄС стосовно кліматично нейтральних і розумних міст / *EU Mission on Climate-neutral and Smart Cities*, угода «Зелене місто» / *Green City Accord*, Декларація циркулярних міст / *Circular Cities Declaration*, ініціатива «Циркулярні міста та регіони» / *Circular Cities and Regions Initiative*, нагорода та мережа «Європейська зелена столиця» / *European Green Capital Award and Network*, мережа «Природа» / *Network Nature*, Кліматичний пакт та мережа «Розумні міста і громади» / *Climate Pact and the Smart Cities & Communities framework*<sup>5</sup>. Хоча ці ініціативи мають ключове значення для просування важливих способів залучення міст до трансформації

<sup>4</sup> Стаття 7 "Міста" Європейського фонду регіонального розвитку.

<sup>5</sup> Мережа «Розумні міста та громади», яку засновано у 2012 році Європейським інноваційним партнерством / *European Innovation Partnership*, застосовує цілісний та всеохопний підхід, підтриманий цілями сталого розвитку. Крім того, її платформа «Ринок розумних міст» / *Smart Cities Marketplace* переглядає по секторах 18 проектів, об'єднаних програмою *Horizon 2020 Lighthouse*, конвертуючи їх у кошти для міських проектів.

в напрямку до сталої Європи, їхній підхід зосереджено на окремих секторах і пріоритетах, що доповнюють одні одних.

Робота над галузевими або тематичними ініціативами та стратегіями, розробленими відособлено, може призвести до суперечливих порядків денних, проблем із впровадженням<sup>6</sup> та суперництва за ресурси. В сьогоdnішньому контексті міжсекторальних викликів, як-от надзвичайна кліматична ситуація, соціально-економічна криза та бюджетні обмеження, містам необхідно цілеспрямовано координувати свої різні політики, щоб забезпечити узгоджений підхід.

Поєднання базових міжнародних документів (наприклад, Паризької угоди, Порядку денного задля сталого розвитку до 2030 року та його 17 Цілей сталого розвитку), прогресивних європейських і національних політик та ініціатив щодо сталого розвитку, а також нагальна потреба міст радше забезпечити сталість, аніж розробляти стратегію, означає, що надійшов слухний час для випрацювання підходів, що підтримують впровадження та реалізують діяльність, а саме: Місцевих зелених курсів. Міста також мають унікальну можливість скористатись сприятливими європейськими та національними ініціативами щодо фінансування, як, наприклад, безпрецедентний план відновлення «Наступне покоління ЄС» / *NextGeneration EU*, національні плани відновлення та структурні фонди ЄС на 2021-2027 роки, що враховуватимуть пріоритети Європейського зеленого курсу.

Та, врешті-решт, ще ніколи раніше приватні зацікавлені сторони не переймалися аж так питаннями сталого розвитку: для прикладу, на рисунку 1 показано, як починає пристосовуватись бізнес, щоб задовольняти дедалі більший ринковий попит на сталу продукцію. Це створює унікальну можливість для співпраці міст із місцевими зацікавленими сторонами навколо ініціатив, що стосуються сталого розвитку.

<sup>6</sup> Наприклад, відповідальність за досягнення цілей з покращення якості повітря може бути покладено на міський підрозділ з охорони довкілля, без зв'язку з міськими підрозділами з питань транспорту, промисловості або будівництва.

Рис. 1: Зростання ринку, пов'язаного зі сталим розвитком

## Зміна очікувань зацікавлених сторін



**Схильність**

**84%**

працівників більш віддані компанії, яка робить внесок у вирішення соціальних та екологічних проблем



**Покупці B2C** (в рамках моделі роздрібної торгівлі «компанія кінцевому споживачу»)

**+30%**

покупців після COVID-19 прагнуть перейти до компаній та продуктів, пов'язаних зі сталим розвитком



**Покупці B2B** (в рамках моделі торгівлі «компанія компанії»)

**+81%**

компаній заявив, що їхня прихильність до сталого розвитку зросла з 2017 року

## Зміна ринкового середовища



**Нові більш «сталі» продукти витісняють «старі»**

**~200%**

річний темп зростання попиту на BeyondBurger;<sup>7</sup> в деяких країнах ЄС попит на альтернативне м'ясо зростає у 5-20 разів швидше, ніж на яловичину



**Капітал зміщується в напрямку до сталого розвитку**

**>30%**

капіталу відповідає екологічним, соціальним та управлінським критеріям; компанії з найвищими показниками за цими ознаками мають на ~1,1 відсоткового пункту нижчу середньозважену вартість капіталу; інвестори стають активістами



**Жорсткі цілі – нова норма**

**23%**

компаній у списку Fortune 500 мали науково обґрунтовану ціль у 2020 році, порівняно з ~5% таких компаній у 2015 році

<sup>7</sup> Гамбургери на рослинній основі, що виглядають, готуються та смакують як яловичина (примітка перекладача).

# Що таке Місцеві зелені курси?

## 4.1 Новий підхід до управління для прискорення трансформації назустріч сталому розвитку

Для реалізації Європейського зеленого курсу на місцевому рівні містам потрібно мати:



### Комплексні цілі

Оцінювання стратегій і політик для того, щоб об'єднати цілі, місцеві плани, партнерства, фінансування та ініціативи задля узгодженого забезпечення кліматичної нейтральності і сталого розвитку;



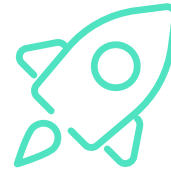
### Управління

Нові спільні структури адміністрування та управління, що враховують мультидисциплінарні цінності (екологічні, економічні та соціальні) для підтримки спільного ухвалення рішень, розробки політики та дій у широкому контексті;



### Партнерство

Підхід із залученням багатьох зацікавлених сторін, згідно з яким державний, приватний, громадський та волонтерський сектори з усього міста працюють разом для досягнення спільних цілей.



### Дії

Підхід, згідно з яким об'єднання забезпечують конкретні дії, що ведуть до укладання угод про співпрацю.

Більшість європейських міст вже має політики, проекти та ініціативи, спрямовані на підтримку сталого розвитку та сталої економічної трансформації. Тож перший важливий крок полягає в поєднанні й аналізі наявних стратегій і планів, наприклад, Планів дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату / Sustainable Energy and Climate Action Plans, Планів сталої міської мобільності / Sustainable Urban Mobility Plans, Цілей сталого розвитку / Sustainable Development Goals, планів землекористування та стратегій сталого розвитку. Для того, щоб гарантувати, що необхідні перетворення на місцевому рівні буде успішно виконано, цілі кожної стратегії і плану необхідно перевірити та узгодити з цілями Європейського зеленого курсу. Ключовим для аналізу є також виявлення часткових збігів, випадків синергії та прогалин. Поєднання планів і діяльності та створення мережі місцевих партнерів на їхню підтримку підвищать ефективність використання наявних ресурсів та прискорять реалізацію.

**МІСЦЕВИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС МАЄ**

забезпечувати багаторівневе управління стратегіями, бюджетами та ініціативами за допомогою угод між органами місцевого самоврядування й установами на регіональному, національному та євросоюзному рівнях (по вертикалі), а також між суб'єктами, які працюють на місцевому рівні (по горизонталі),

узгоджувати стратегії та поєднувати цілі, партнерства, фінансування й ініціативи різних міських управлінь,

забезпечувати підхід до вирішення міжсекторальних питань, як-от економічне майбутнє регіону, перекаліфікація, соціальне відчуження та зміна клімату,

забезпечувати спільне бачення і розуміння довгострокових пріоритетів для міста та відобразити їх у рамках міського планування,

сприяти культурним змінам та надавати можливість усім людям брати участь в ухваленні рішень та спільній розробці способів вирішення проблем,

забезпечувати ефективне управління і структури для заохочення швидких дій, керування співпрацею, підвищення рентабельності та максимального використання наявних ресурсів,

допомагати ввести сталий розвиток у міський бюджет та інвестиційний план.

**МІСЦЕВИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС НЕ Є**

підходом «згори вниз», коли місто бере на себе повну відповідальність за реалізацію політик та ініціатив,

новою стратегією сталого розвитку або набором екологічних цілей

низкою окремих політик або ініціатив у сфері сталого розвитку

вправою з ребрендингу наявних міських практик,

системою сертифікації або нагородження,

уніфікованим підходом до політики сталого розвитку,

порадником з фінансування.

**ДОДАНА ВАРТІСТЬ ПІДХОДУ НА ОСНОВІ МІСЦЕВОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ**

Багаторівневий підхід до управління є ключовим для прискорення реалізації цілей сталого розвитку та забезпечення відпорності планів дій до політичних і адміністративних змін.

Комплексний перегляд цілей і дій міста у сфері сталого розвитку допоможе уникнути розрізненості, виявити наявні прогалини у впровадженні та створити нові можливості для співпраці навколо наявних цілей.

Гарантування врахування цілей сталого розвитку за допомогою цілісного політично-стратегічно-управлінського підходу зведе до мінімуму ризик виникнення суперечностей між різними цілями та зменшить конкуренцію за ресурси між міськими підрозділами.

Надійне зобов'язання стосовно довгострокових змін має важливе значення для забезпечення довіри та співпраці місцевих зацікавлених сторін з містом.

Плекання місцевої культури сталого розвитку забезпечить довгострокову залученість зацікавлених сторін до підтримки забезпечення сталого розвитку.

Гнучкі, об'єднані структури адміністрування й управління зменшать адміністративні витрати, підтримуватимуть інновації та будуть заохочувати місцеві зацікавлені сторони до співпраці з містом.

Комплексний підхід до сталого розвитку може допомогти знайти нові джерела фінансування або зменшити витрати на фінансування міських інвестиційних пріоритетів.

## 4.2 Головні принципи Місцевих зелених курсів

Місцеві зелені курси – це не нова стратегія чи політика, а новий підхід до управління, щоб прискорити дії в напрямку до сталого розвитку і кліматичної нейтральності. Хоча міста стикаються зі спільними викликами, їхні пріоритети та контекст, в якому вони діють, можуть відрізнятись. МЗК повинні відображати різні місцеві політики і пріоритети включно з культурою, традиціями, базою zatrudнення та тим, наскільки місто вже залучило мешканців. Оскільки кожне місто має унікальні характеристики, курси, розроблені містами, можуть мати різні форми. Це також повторюваний процес, у якому міста будують і вдосконалюють, працюючи над досягненням своїх цілей.

Втім, усі місцеві зелені курси мають поділяти спільні базові принципи, прагнучи спиратись на найкращі наявні моделі комплексної стратегії сталого розвитку (наприклад, Плани дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату, плани підвищення відпорності, плани сталого економічного розвитку або плани дій стосовно циркулярної економіки) та перетворювати їх у дію. Ці принципи відрізняють місцеві зелені курси від традиційних підходів до сталого розвитку та мають допомагати містам досягати своїх цілей ефективніше, ніж у минулому. Переконаність у цих принципах вимагатиме від міст максимального використання всіх наявних у них важелів впливу для просування, сприяння та уможливлення змін.

### Принцип МЗК №1:

# СПИРАЙТЕСЬ НА ТЕ, ЩО ВЖЕ Є

Більшість європейських міст вже мають розроблену політику, стратегії та ініціативи, спрямовані на підтримку сталого розвитку. Мета Місцевого зеленого курсу – об'єднати їх у єдине ціле, щоб ефективніше використовувати їхній вплив.

### Важелі впливу:

- картування наявного обсягу місцевої політики, бюджету та строків;
- структури управління, що дають змогу стратегічно узгоджувати наявний обсяг місцевої політики, бюджет та строки.



## Принцип МЗК №2:

# МИСЛІТЬ ШИРОКО

Окресліть спільне довгострокове стратегічне бачення та забезпечте підхід для розгляду й ухвалення рішень стосовно міжсекторальних питань, як-от зміна клімату, циркулярна економіка та соціальне відчуження.

### Важелі впливу:

- визначення стратегічних цілей, керування процесом ухвалення рішень, виділення бюджету на міжсекторальні сфери політики;
- налагодження співпраці між містом та іншими публічними органами, що мають тут сильні стратегічні, директивні і бюджетні компетенції (наприклад, комунальне підприємство або місцеве транспортне управління).

## Принцип МЗК №3:

# СПРЯМОВУЙТЕ ВЛАСНИМ ПРИКЛАДОМ ТА ДЕМОНСТРУЙТЕ ВІДДАНІСТЬ СПРАВИ

Політичне керівництво демонструє відданість справі та вселяє довіру під час розробки і впровадження МЗК разом із мешканцями, зацікавленими сторонами, бізнесом, потенційними донорами. Лідери мають бути готові вносити зміни в те, що роблять, та як розробляють ці курси. Вони повинні творити сприятливе середовище для змін, доносити до широкого загалу важливість змін, що їх підтримують, та залишатись активними учасниками процесу. Керівництву також доведеться визнавати, ідентифікувати та керувати ризиками, пов'язаними з розробкою Місцевих зелених курсів і співпрацею з патнерами.

### Важелі впливу:

- практичний політичний підхід, створення в органах місцевого самоврядування підзвітності стосовно цілей сталого розвитку;
- посилене місцеве комунікування щодо Місцевих зелених курсів.

### Принцип МЗК №4:

## ЗАПУСТИТЬ ОБ'ЄДНАВЧІ ОБОПІЛЬНІ ПРОЦЕСИ

Забезпечення участі міст у розробці відповідного законодавства та ініціатив (наприклад, щодо транспорту, енергетики, забудованого середовища, клімату), а також відповідності програм фінансування потребам міст, вимагатиме багаторівневого управління (вертикального об'єднання) на всіх щаблях влади.

### Важелі впливу:

- внесок у процес розробки регіональної, національної та європейської політик.

### Принцип МЗК №5:

## ЗБЕРІТЬ ВОДНО МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

Розв'язання певних проблемних питань, пов'язаних зі сталим розвитком, що їх традиційно вирішували в рамках окремого сектора, окремою організацією, конкретним підрозділом або міською стратегією, вимагатиме тепер зміни підходу, структури та культури. Необхідною буде горизонтальна координація у сфері управління, оскільки багато міжсекторальних питань сталого розвитку треба буде вирішувати з різними міськими підрозділами або ж вимагатиме їхньої співпраці. Горизонтальна координація означає роботу з подолання розрізненості. Традиційні схеми, які міста використовують для досягнення цілей сталого розвитку, часто спираються лише на кілька міських підрозділів – зазвичай енергетики, транспорту та управління відходами. Це може призвести до конкуренції неузгоджених між собою стратегій, а також до проблем під час їхньої реалізації. Успішні МЗК потребують тісної співпраці між різними підрозділами та зацікавленими сторонами у всьому місті. Особливу увагу слід звернути на підрозділи з міжсекторальними повноваженнями, які традиційно не бачать сталий розвиток своєю метою (наприклад, підрозділи фінансів, закупівель, економіки та освіти). Ключовим тут є розгляд пріоритетів, що конкурують між собою, та налагодження синергії між політикою і діями, гарантуючи водночас, що вони досягають цілей сталого розвитку на довгостроковій та узгодженій основі.

### Важелі впливу:

- об'єднані структури управління;
- заохочення персоналу до просування принципів сталого розвитку та співпраці між підрозділами;
- вишкіл;
- використання плану містобудування для узгодження міжсекторальних цілей сталого розвитку.

## Принцип МЗК №6:

# СПІВПРАЦЮЙТЕ ІЗ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ

Місцеві зелені курси вимагатимуть співпраці між місцевими зацікавленими сторонами. Міста покликані відігравати особливу роль як посередники між державним, приватним, волонтерським, освітнім, науковим і громадським секторами, які можна використати для скликання і налагодження партнерства з іншими суб'єктами задля підтримки розробки МЗК, підвищення обізнаності та сприяння діяльності із впровадження. МЗК можуть гуртувати місцевих надавачів послуг з різних секторів, щоб забезпечити міжсекторальні рішення для задоволення місцевих потреб. Співпраця із зацікавленими сторонами може підвищити ефективність і координацію та привести до більш поєднаних, цілісних та кращих рішень. Місцеві зацікавлені сторони повинні діяти як посланці, щоб розширювати сферу охоплення міськими ініціативами зі сталого розвитку.

### Важелі впливу:

- практична політична участь у побудові відносин із ключовими зацікавленими сторонами;
- управлінські структури, що заохочують персонал будувати відносини з місцевими зацікавленими сторонами;
- використання персоналу як посередників для налагодження контактів із громадою

## Принцип МЗК №7:

# УКЛАДІТЬ УГОДИ

Місцеві зелені курси мають забезпечувати впровадження та діяльність із довготривалим впливом. Можливо, буде корисно використати ініціативи, керовані містом, щоб започаткувати підходи до спільного виробництва, спільного проектування та спільних інновацій. Ця діяльність торуватиме шлях до довгострокових і систематичних змін у тому, як місто працює із зацікавленими сторонами для впровадження своєї політики сталого розвитку. Зрештою, МЗК мають виходити за рамки ініціатив, керованих владою. Після того, як місто встановить зв'язки, довіру та робочі стосунки з місцевими зацікавленими сторонами, буде корисно формалізувати їхню співпрацю. Ключовим елементом МЗК є розробка та реалізація угод про співпрацю. Ці угоди мають чітко окреслити головні заходи, які кожна зацікавлена сторона зобов'язується очолити, підтримку, запропоновану всіма підписантами, та часові рамки для їхнього виконання. Такі угоди слід регулярно переглядати та оновлювати, щоб підтримувати темпи впровадження МЗК.

### Важелі впливу:

- використання державних активів (наприклад, землі або компанії) для спільних пілотних проєктів;
- розблокування логістичної, фінансової, регуляторної та/або консультативної підтримки місцевих зацікавлених сторін, які просувають ініціативи зі сталого розвитку;
- використання письмових угод для формалізації довгострокової діяльності та партнерств.

## Принцип МЗК №8:

## ВИКОРИСТОВУЙТЕ ІННОВАЦІЙНЕ ФІНАНСУВАННЯ

Для досягнення цілей Європейського зеленого курсу необхідна буде значна інвестиційна програма. Ключем до здійснення перетворень стане гарантування використання державних коштів для заохочення суб'єктів приватного і громадського секторів до подальшого інвестування у сталий розвиток. Для цього, а також для стимулювання розвитку місцевих підходів і рішень у сфері соціальної економіки, циркулярних бізнес-моделей та місцевих підприємств, містам доведеться використовувати суміш фінансових механізмів. Щоб забезпечити перетворення знадобиться поєднання прямих економічних стимулів (наприклад, у формі грантів і кредитів), фіскальних заходів (наприклад, податків або субсидій) та структур спільного інвестування (наприклад, через державно-приватне партнерство).

## Важелі впливу:

- об'єднання наявних бюджетів для ініціатив зі сталого розвитку;
- співпраця з національним урядом та ЄС для отримання пакетів фінансування;
- використання державних активів (землі або компаній) для спрямування інвестицій через партнерства;
- місцеве регулювання для заохочення інвестицій у сталий розвиток;
- повноваження у сфері податково-бюджетної політики

## Принцип МЗК №9:

## ЗАСТОСОВУЙТЕ СТАЛІ ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ

Технологічні інновації трансформують суспільства та економіки у світі. Щоб досягти сталого переходу, міста повинні використовувати їх на свою користь. Їхні дії мають бути як адаптивними (наприклад, пошук, визначення та впровадження технологій, що можуть підтримати їхні цілі щодо сталого розвитку), так і проактивними (наприклад, співпраця з підприємствами та науково-дослідними інститутами для спрямування інновацій на рішення, що слугуватимуть інтересам мешканців та суспільному благу).

## Важелі впливу:

- використання державних закупівель для пілотування нових технологій і створення ринків для сталих рішень та заохочення інших зацікавлених сторін робити те саме;
- надання місцевим інноваторам фінансової, логістичної або консультаційної підтримки

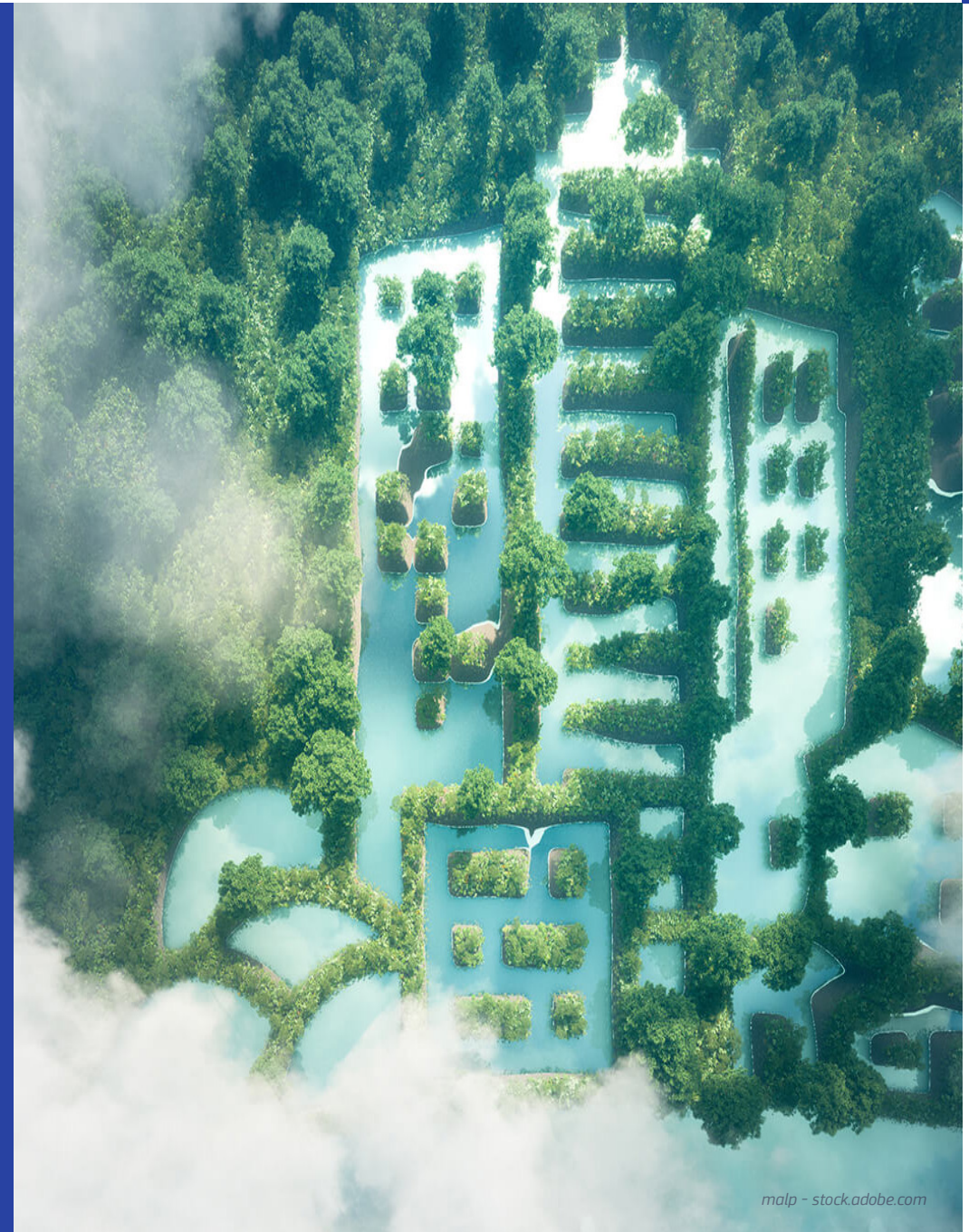
## Принцип МЗК №10:

# ЗАБЕЗПЕЧТЕ СТІЙКІСТЬ

Надзвичайна кліматична ситуація, технологічні інновації, політичні зміни та соціально-економічна криза спонукають до швидких перетворень у світовій економіці та суспільствах. Міста повинні забезпечити свою відпорність до цих системних викликів, намагаючись водночас досягти своїх цілей щодо сталого розвитку. Їхні процеси управління, партнерства та плани дій слід зосередити на довгострокових зобов'язаннях, структурах адаптивного управління та надійних стратегіях зменшення ризиків.

### Важелі впливу:

- визначення довгострокових цілей і зобов'язань;
- створення незалежних багатосторонніх структур управління;
- диверсифікація джерел фінансування;
- побудова довгострокових партнерств і укладання угод про співпрацю з місцевими зацікавленими сторонами;
- оцінювання й управління ризиками та виявлення можливостей за допомогою регулярного моніторингу.



malp - stock.adobe.com

# Місцеві зелені курси та фінансування

Міста чимраз частіше стикаються з проблемою обмежених людських, фінансових та природних ресурсів. МЗК можуть допомогти містам у розробці, пілотуванні та впровадженні різних способів фінансування їхнього сталого переходу. Спроможність Місцевих зелених курсів залучати фінансування з широкого кола джерел є істотною для того, щоб вони могли підтримувати широкий спектр ініціатив міст та місцевих зацікавлених сторін. Забезпечення ефективного поєднання цих джерел фінансування є ключем до забезпечення максимальної економічної ефективності окремих заходів.

## 5.1 Спрямовування наявних бюджетів на ініціативи, пов'язані зі сталим розвитком

МЗК слід використовувати як основу для аналізу та переорієнтування того, як міста витрачають наявні в них ресурси. Включивши цілі сталого розвитку у свою політику та повсякденну управлінську практику, МЗК мають враховувати міркування, пов'язані зі сталим розвитком, у своїх бюджетних рішеннях як щодо капітальних інвестицій, так і витрат на поточне обслуговування й експлуатацію. Там, де це можливо, наявні місцеві бюджети слід спрямовувати на ініціативи, технології, інфраструктуру та бізнес, що підтримують перехід до кліматично нейтрального, сталого міста і суспільства. Поєднання інновацій та міркувань стосовно сталого розвитку з процесами державних закупівель буде одним із

ключових інструментів, які міста зможуть використовувати для досягнення цієї мети.

Розглядаючи можливості фінансування ініціатив з позитивним екологічним та соціальним впливом, міста повинні забезпечити якомога більшу відповідність запропонованих заходів «Таксономії діяльності зі сталого розвитку в ЄС» / [EU Taxonomy for Sustainable Activities](#)<sup>8</sup>. Це допоможе гарантувати, що діяльність, фінансована в рамках МЗК, є справді сталою та покращить спроможність міст мати доступ до європейського фінансування цих ініціатив і джерел зеленого фінансування у приватному секторі, а приватні зацікавлені сторони й інвестори розумітимуть екологічні стандарти, очікувані від діяльності, пов'язаної з МЗК.

## 5.2 Поєднання бюджетів для кращого використання коштів

Співпраця між різними секторами політики та сферами управління має сприяти підвищенню економічної ефективності фінансування МЗК. Слід активно заохочувати підрозділи та публічні органи з усього міста, щоб вони узгоджували свої фінансові ресурси для спільного забезпечення сталого розвитку. В межах, визначених законом, це передовсім має включати об'єднання наявних бюджетів для реалізації кращих, більш сталих ініціатив та пошук можливостей співпраці під час подання заявок на фінансування. Нарощування таких практик комплексного управління фінансами має сприяти підвищенню ефективності ініціатив зі сталого розвитку. МЗК мають створити всеохопну систему, яка б гарантувала, що різні профінансовані заходи сприяють досягненню цілей МЗК у систематичний та комплексний спосіб. Міста, що прагнуть сформувані комплексні бюджети на підтримку сталого розвитку, можуть надихнутись «Оглядом практик «зеленого» бюджетування у 2021 році» / [2021 review of green budgeting practices](#) у країнах-членах ЄС.

<sup>8</sup> «Таксономія діяльності зі сталого розвитку в ЄС» – це система класифікації, що встановлює перелік екологічно сталих видів економічної діяльності. Це ключовий інструмент розширення інвестицій у сталий розвиток та впровадження Європейського зеленого курсу. Забезпечуючи компанії, інвесторів та політиків чіткими визначеннями того, яку діяльність можна вважати сталою, цей документ може допомогти компаніям спланувати перехід, захистити інвесторів від так званого «грінвошингу» себто «зеленого» промивання мізків (створення оманливого враження або надання оманливої інформації, що продукція компанії начебто екологічно безпечна) та спрямувати інвестиції туди, де вони найпотрібніші.

## 5.3 Використання фондів ЄС та національних фондів

Окрім забезпечення рамок у формі Європейського зеленого курсу, ЄС та країни-члени запровадили фінансові механізми на підтримку трансформаційного відновлення. Це Багаторічний фінансовий план / *Multiannual Financial Framework* (MFF) на 2021-2027 роки, тимчасовий інструмент відновлення *NextGenerationEU* (NGEU) на 2021-2024 роки, Фонд відновлення та стійкості / *Recovery and Resilience Facility*, програми *2022 REPowerEU* та «Заощаджуй газ для безпечної зими» / *Save Gas for a Safe Winter*, а також національні фонди відновлення. Міста мають можливість користуватись цими фондами – наприклад, через інноваційні проекти – для подолання соціально-економічних наслідків пандемії та кризи, спричиненої війною в Україні й іншими геополітичними ситуаціями, забезпечуючи водночас «зелений» перехід та стійкість до зміни клімату. Зокрема, 37 % фінансування, відкритого через Багаторічний фінансовий план та тимчасовий інструмент відновлення NextGenerationEU, зарезервовано для ініціатив, що підтримують кліматичну нейтральність, а 20 % – для ініціатив, що підтримують сталий цифровий перехід.<sup>9</sup>

Сильні політичні зобов'язання стосовно сталого розвитку, продемонстровані через Місцеві зелені курси, мають допомогти містам гарантувати можливості зовнішнього фінансування. Вертикальне узгодження МЗК з національними та європейськими цілями правитиме містам за добру відправну точку для перемовин стосовно умов фінансування з установами і фінансовими програмами, що підтримують ініціативи зі сталого розвитку. МЗК повинні підвищити готовність міст до отримання доступу до можливостей належного фінансування в міру того, як ті з'являтимуться.

Для МЗК можна було б також передбачити консультативну підтримку під час підготовки інвестицій, пов'язаних з їхнім впровадженням. Таку консультативну підтримку надає, наприклад, Європейський інвестиційний банк через програми «Спільна допомога для підтримки проектів у європейських регіонах» / *JASPERS* (Joint Assistance to Support Projects in European Regions) та «Європейська місцева енергетична допомога» / *ELENA* (European Local Energy Assistance).

<sup>9</sup> [www.consilium.europa.eu/en/infographics/mff2021-2027-ngeu-final/](https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/mff2021-2027-ngeu-final/)

### Приклади фондів ЄС та національних фондів:

- ☆ нові можливості для отримання грантів і кредитів від ЄС, які пов'язані з Європейським зеленим курсом;
- ☆ наявні та нові програми фінансування від ЄС для ініціатив зі сталого розвитку включно з програмою «Горизонт Європа» / *Horizon Europe*, програмою «Фінансовий інструмент для довкілля» / *LIFE*, (L'Instrument Financier pour l'Environnement), програмою «Єдиний ринок» / *Single Market Programme* (замінила COSME), програмою «Цифрова Європа» / *Digital Europe*, Європейським фондом регіонального розвитку / *ERDF*, (European Regional Development Fund), Фондом згуртованості / *Cohesion Fund*, програмою «Допомога з відновлення згуртованості та територій Європи» / *REACT EU*, (Recovery assistance for cohesion and the territories of Europe), Європейським соціальним фондом / *ESF* (European Social Fund) та Європейською урбаністичною ініціативою / *European Urban Initiative* (замінила Urban Innovative Action);
- ☆ Фінансування від Європейського інвестиційного банку / *European Investment Bank* (EIB), як-от через тематичні міські рамкові позики, що їх можна використати для фінансування міжсекторальних інвестицій, спрямованих на пріоритети Зеленого курсу, в рамках міської інвестиційної програми, або за допомогою міських фінансових інструментів;<sup>10</sup>
- ☆ Програми розвитку сталої інфраструктури в рамках програми «Зелені міста» / *Green Cities programme*. Європейського банку реконструкції та розвитку

Як свідчить новаторська робота кількох міст над власними МЗК, етап підготовки МЗК вимагає часу та зусиль (див. також огляд основних етапів у [розділі 6](#) нижче). Також визнано, що для налагодження ефективної співпраці між державним і приватним секторами часто корисно мати нейтрального посередника. Міста і посередницькі організації/адміністрації мають відстоювати можливість фінансування з боку ЄС і держави цього підготовчого етапу, що є критично важливим для всього процесу МЗК. Ймовірно деякі з вищевказаних надавачів консультацій могли б підтримати міста в такій підготовчій роботі.

<sup>10</sup> Див. у додатку тематичне дослідження Мілану, як приклад ініціативи щодо МЗК, профінансованої Європейським інвестиційним банком.

## 5.4 Залучення приватних коштів для громадських ініціатив

Містам також слід з'ясувати альтернативні способи залучення фінансування для громадських ініціатив зі сталого розвитку. Заходи, які варто розглянути, включають підвищення податків (наприклад, податку на загосподарювання землі та на незбалансований бізнес, на використання револьверних фондів) та створення для місцевих зацікавлених сторін нових засобів для підтримки громадських ініціатив (як-от «зелені» облігації та краудфандинг, себто фінансування проекту за допомогою збирання невеликих сум від великої кількості людей, переважно через інтернет).

## 5.5 Залучення приватних інвестицій

Міста мають заохочувати приватні зацікавлені сторони, щоб ті у всьому, що роблять, дотримувалися принципів сталого розвитку. Тому міста, що впроваджують Місцеві зелені курси, повинні розробити низку механізмів для заохочення приватних інвестицій в ініціативи зі сталого розвитку.<sup>11</sup>

Як платформа, що діє в різних секторах, «Ринок розумних міст» / *Smart Cities Marketplace* (SCM) та його комплексний, за принципом «досліди-сформуї-домовся» Процес заохочення до формування відносин / *Matchmaking process* може полегшити доступ міст до приватних інвестицій через мережу інвесторів, що постійно зростає<sup>12</sup>. Ринок розумних міст може також організовувати заходи, як наприклад, спеціальні майстер-класи з фінансування, щоб надавати містам практичні поради з формування прибуткових дій у рамках МЗК, які можна профінансувати коштом приватних інвестицій.

Також Кліматичний пакт ЄС / *EU Climate Pact* допоможе поділитися знаннями про заходи із заохочення приватних інвестицій в ініціативи зі сталого розвитку, він надає корисні ресурси для міст та місцевих зацікавлених сторін на цю тему.

<sup>10</sup> Примітка. Оскільки національна нормативно-правова база надалі впливатиме на те, що можна зробити легально, співпраця з національними урядами матиме важливе значення при визначенні заходів, які можна буде розробити в місті або регіоні.

<sup>12</sup> <https://smart-cities-marketplace.ec.europa.eu/matchmaking/investor-network>



### Можливі способи фінансування МЗК:

- ☆ фіскальні стимули для ініціатив зі сталого розвитку, наприклад, податкові пільги;
- ☆ політики, що сприяють інвестуванню у сталий розвиток (як-от містобудівна політика) та вимагають від приватних проєктів з розвитку дотримання певних екологічних і соціальних стандартів;
- ☆ фінансування дефіциту або недороге фінансування ініціатив, що демонструють чітку відповідність місцевим цілям сталого розвитку, приміром, через гранти або позики під низький відсоток;
- ☆ фінансове партнерство для життєздатних проєктів, що демонструють чітку відповідність місцевим цілям сталого розвитку, наприклад, конверсія кредитів у ліквідні цінні папери або інвестиції в акції приватних ініціатив;
- ☆ партнерські структури, що використовують публічні активи для підтримки приватних ініціатив, як-от надання землі, будівель або безкоштовних консультацій приватним зацікавленим сторонам для розвитку ініціатив зі сталого розвитку;
- ☆ запровадження додаткового грошового обігу для підтримки місцевих ініціатив зі сталого розвитку.



# Основні кроки з розробки Місцевого зеленого курсу

## 6.1 Overview

Запровадження в життя МЗК не потребує окремої або спеціальної стратегії та може розпочатись із кількох простих кроків. Наявність добре розробленого підходу допоможе гарантувати, що сталий розвиток буде ефективно й систематично включено в діяльність міста в довгостроковій перспективі.

8 Наведені нижче кроки описують, як місто може запровадити МЗК. Ці кроки було зведено до купи на підставі задіяних ресурсів та досвіду міст, які вже запроваджують у себе МЗК або ж узгоджують свою роботу з принципами МЗК. Більш докладні тематичні дослідження для столичних територій Амстердама і Роттердама-Гааги (Нідерланди), а також міст Мангайма (Німеччина), Ольборга (Данія), Еспоо (Фінляндія), Мілана (Італія), Левена (Бельгія), Сінгапура, Норд-Пад-Кале (Франція) та Умео (Швеція) є в додатку. Додаткову порцію натхнення можна отримати на вебсайті «Зелений курс на місцевому рівні» Європейського комітету регіонів / [European Committee of the Regions' Green Deal Going Local](#) де наведено кілька інших прикладів ініціатив, що демонструють добрі практики, узгоджені з цими кроками.

## 6.2 Цикл роботи над Місцевими зеленими курсам

Концепція МЗК глибоко закоріненна у здатності міста добитись відповідального ставлення місцевих зацікавлених сторін до роботи разом. Однак побудова довіри та відносин у розгалуженій мережі займе час. На рисунку 2 нижче проілюстровано два цикли підходу до МЗК.

- Початковий цикл: нарощування темпів.** Початковий цикл стосується побудови міцних стосунків з місцевими фізичними особами й організаціями, проведення спільних заходів та демонстрування того, що співпраця між містом і зацікавленими сторонами істотно підвищує вартість реалізованих ініціатив. Цей цикл зосереджено на максимальному використанні найближчих можливостей для спільних дій та наявних сильних сторонах міста й місцевих зацікавлених сторін як основі. Він включає залучення наявного міського персоналу, з'ясування, де об'єднані дії в рамках міського сталого розвитку можуть дати швидкий виграш, та мобілізацію до дій проактивних зацікавлених сторін. Успішна реалізація угод через ці перші партнерства продемонструє, що співпраця діє та допоможе підготувати ґрунт для розширеного застосування цього підходу в наступних циклах.
- Наступні цикли: розширення.** Мета наступних циклів полягає у збільшенні кількості партнерств, встановлених між містом і місцевими зацікавленими сторонами, та включенні МЗК в систему адміністративного управління. Кроки слідує у тій самій логічній послідовності, що й у першому циклі, проте ключовими будуть деякі додаткові дії для розширення підходу. Зокрема, треба буде формалізувати модель спільного управління, щоб забезпечити ефективне управління взаємодією між різними партнерствами та ініціативами. Слід виявляти можливості для укладання нових угод, а мобілізаційні зусилля мають зосереджуватись більше на місцевих зацікавлених сторонах, які традиційно не схильні мислити в руслі сталого розвитку. Після створення ефективних управлінських структур цей процес має стати повторюваним і довготривалим. Як тільки перші проекти МЗК продемонструють свою успішність, можна буде безперервно додавати нові угоди, що охоплюватимуть ширше коло питань та повністю включать співпрацю з місцевими зацікавленими сторонами в систему управління містом.

Варто зазначити, що міста, які розглядають можливість впровадження Місцевого зеленого курсу, можуть стартувати з різних рівнів готовності. Розглядаючи описаний вище підхід, деякі міста можуть дійти висновку, що вони вже здійснюють багато заходів, охоплених початковим циклом, та користають зі значного нарощування темпів, яке підтримує співпрацю у сфері ініціатив зі сталого розвитку. Міста, що отримують вигоду від такого сприятливого контексту, можуть захотіти розпочати безпосередньо зі стабілізації та формалізації підходу, щоб впорядкувати процеси, розширити охоплення та поєднати співпрацю в рамках їхньої стратегії й усієї управлінської структури.

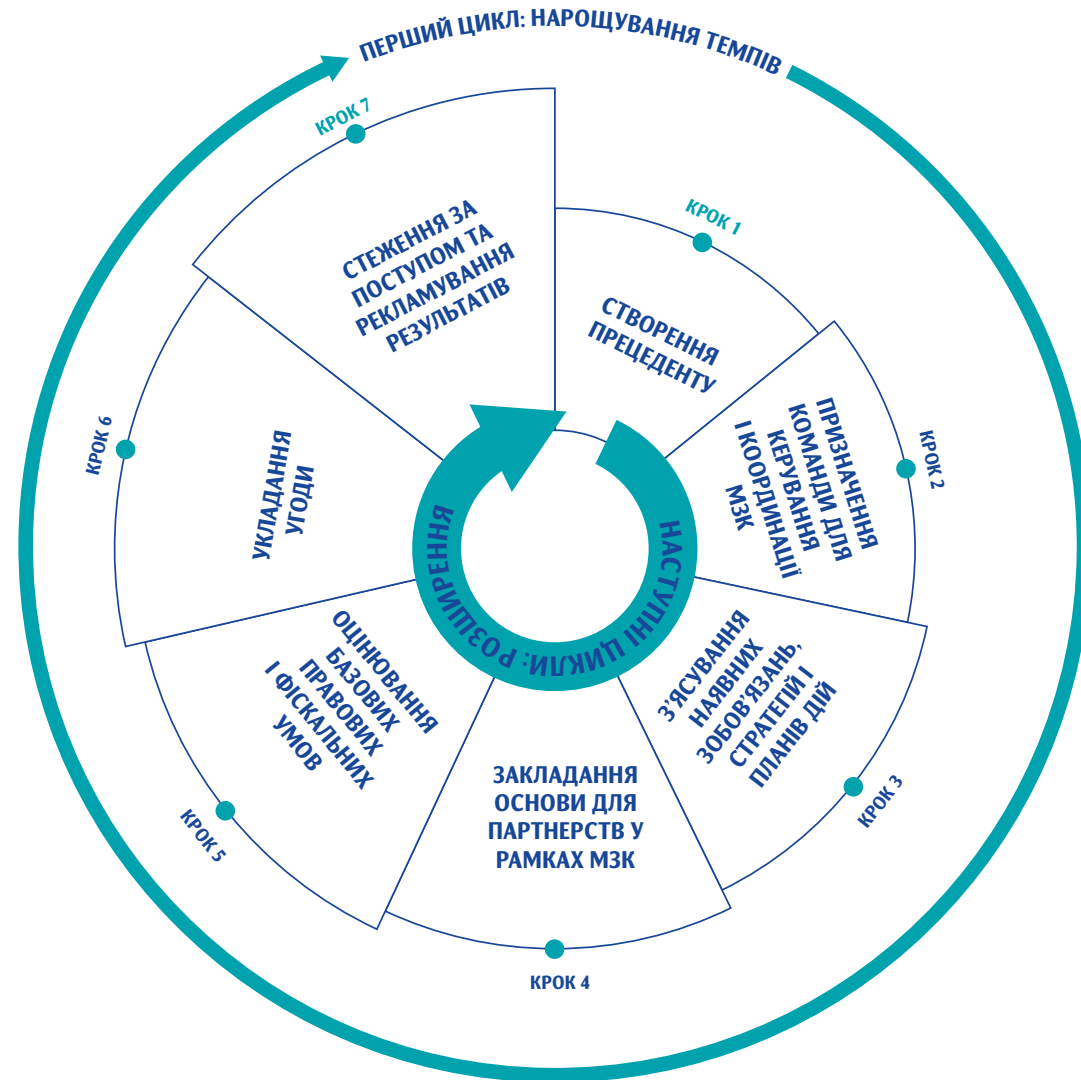


Рис. 2: 7 основних кроків з розробки Місцевого зеленого курсу

## 6.3 Покроковий підхід

# КРОК 1 – СТВОРЕННЯ ПРЕЦЕДЕНТУ

1. З'ясуйте **наявні політичні цілі високого рівня** як на місцевому, так і національному рівнях. Це може допомогти заручитись підтримкою та, можливо, стати відправною точкою для Місцевого зеленого курсу.
2. Оцініть ініціативи і практики, які вже реалізує ваше місто та місцеві зацікавлені сторони, та **спирайтесь на те, що вже зроблено**.
3. Придивіться до структур управління та реалізації, що є у вашому місті. Як вони ухвалюють рішення? Розуміння цієї картини дозволить вам визначити впливових осіб, які можуть підтримати ваш МЗК.
4. Як політичний лідер або міський чиновник високого рівня окреслить вигоди, які отримає місто від розробки МЗК. Ці вигоди можуть включати: досягнення політичних цілей, підвищення фінансової ефективності або зростання довіри до місцевої демократії.
5. **Побудуйте довіру між місцевими стратегічними зацікавленими сторонами** та окресліть вигоду, яку вони могли б отримати від співпраці з містом у розробці МЗК.

# КРОК 2 - ПРИЗНАЧЕННЯ КОМАНДИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ТА КООРДИНАЦІЇ МЗК

1. Процес створення МЗК виграє від управління керівною групою, що **має міжвідомчий мандат** та включає представників державних, приватних і громадських секторів.
1. Переконайтесь, що ваша керівна група з питань МЗК має належний досвід і вміння. Істотними тут є міждисциплінарна компетентність, лідерський хист, спроможність налагоджувати зв'язки між різними зацікавленими сторонами, глибоке розуміння політики сталого розвитку та здатність брати участь у мережах і дискусіях на національному та європейському рівнях.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Щоб зрозуміти, які типи навичок і ролей потрібні в керівній групі, ознайомтесь, наприклад, зі складом економічної ради Амстердама.

## КРОК 3 – З'ЯСУВАННЯ НАЯВНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ, СТРАТЕГІЙ І ПЛАНІВ ДІЙ

1. З'ясуйте наявні **політики, що стосуються сталого розвитку, та їхні цілі** (наприклад, кліматичний план, стратегія сталого розвитку, план дій зі сталого енергетичного розвитку та клімату, міські кліматичні договори тощо), **секторальні політики** (скажімо, дорожня карта з циркулярної економіки, план мобільності, план щодо якості повітря, план розвитку міста, план будівництва, місцева промислова стратегія, стратегія соціального залучення тощо), а також ваші **адміністративні політики** (як-от стратегія закупівель, фінансова політика тощо).
2. Більшість ваших цілей, зобов'язань або завдань, ймовірно, стосуватиметься більш ніж однієї сфери політики Європейського зеленого курсу, тому ключовим буде визначення **перехрещень, прогалин, потенційних компромісів та синергії** між політиками, що вже є.

## КРОК 4 – ЗАКЛДАННЯ ОСНОВИ ДЛЯ ПАРТНЕРСТВ З МЗК

1. Чітка **політична підтримка** Місцевого зеленого курсу допоможе подолати інституційні бар'єри на шляху до змін, зміцнить внутрішню підтримку ініціативи та додасть довіри до процесу під час спілкування з мешканцями та зацікавленими сторонами.
2. Впровадження МЗК вимагатиме широкої **внутрішньої підтримки з боку міської адміністрації**. Визначте та залучіть у всіх ваших підрозділах лідерів стосовно МЗК, особливо у професійних командах, що відіграють ключову роль у впровадженні МЗК (наприклад, у підрозділах, відповідальних за фінанси та закупівлі).
3. Вправа з **картування зацікавлених сторін** допоможе вам визначити лідерів місцевих громад, представників бізнесу та ініціативи, що їх необхідно залучити для підтримки вашої роботи. Напочатку ваша діяльність із залучення має полягати у вивченні питання разом з місцевими економічними суб'єктами (наприклад, основними місцевими працедавцями), лідерами наявних ініціатив зі сталого розвитку (як-от підприємствами, поєднаними завдяки близькості, та соціальної економіки), а також головними постачальниками громадських послуг (приміром, асоціаціями вчителів або соціальних працівників).
4. Щоб перетворити це залучення зацікавлених сторін на дію, вам слід визначити ініціативи, що створюють негайні можливості для співпраці.
5. Для кожної так визначеної можливості маєте переконатись, що ваші працівники, які ведуть діалог, зобов'язані стежити за зацікавленими сторонами та підтримувати впровадження. Вашою метою має бути надання більшої ваги ініціативам зацікавлених сторін зі сталого розвитку. Зміцнення такої довіри буде ключовим чинником, що уможливить поступове перетворення одноразових ініціатив на офіційні угоди про співпрацю між вашим містом та зацікавленими сторонами.
6. В центрі вашої діяльності з просування МЗК мають бути цифрові інструменти. Створення дискусійних груп на вже наявних платформах соціальних мереж може допомогти започаткувати цифрову спільноту, коли можливості початкового інвестування обмежені.

## КРОК 5 – ОЦІНЮВАННЯ ПРАВОВИХ ТА ФІСКАЛЬНИХ РАМКОВИХ УМОВ

1. Нині Європейська Комісія заохочує національні та європейські дослідницькі, політичні і законодавчі ініціативи, які можуть підтримати Місцеві зелені курси.
2. Обговорення на національному рівні може мати більший вплив, якщо його ініціює група міст. Обміркуйте звернення до інших міст, які вивчають можливість розробки МЗК у вашій країні, щоб розпочати спільні дискусії з вашим національним урядом. В разі потреби, залучіть сторонню організацію для допомоги з координацією цього діалогу (наприклад, національну асоціацію муніципалітетів). Визначити інші міста, що працюють над МЗК у вашій країні, вам зможе допомогти «Виклик розумних міст» та інші ініціативи, як-от «Зелений курс на місцевому рівні», або пов'язані з МЗК проекти, фінансовані ЄС та підтримувані платформою «Ринок розумних міст» (наприклад, проекти «Альянс» та «Спільний місцевий вплив в Ольборзі й Амстердамі»).
3. Поява на світ ваших МЗК не повинна залежати виключно від національного фінансування. Дізнайтесь також, які **інші джерела фінансування можуть підтримати ваш план** (наприклад, позики, приватні інвестиції, кооперативи громадян, фінансові інструменти ЄС, проектні гранти тощо) – див. розділ 5 вище.
4. Розгляньте спроможність державних інвестицій, передбачених вашими МЗК, генерувати дохід, щоб зрозуміти їхню здатність до самофінансування, а також обсяги додаткового фінансування, яке може знадобитись.
5. Моделі спільного управління можуть привести до появи структур спільного фінансування. Чим більше місцевих зацікавлених сторін, підприємств та установ залучено та бере участь у появі вашого МЗК, тим більша ймовірність того, що вони внесуть власні фінансові засоби для просування ініціатив. Тому не забувайте обговорити бізнес-моделі та питання фінансування безпосередньо з місцевими зацікавленими сторонами щоразу, як вивчаєте з ними ініціативи. Пряме державне фінансування слід використовувати лише як крайній засіб для проектів, які не можна підтримати приватним капіталом.

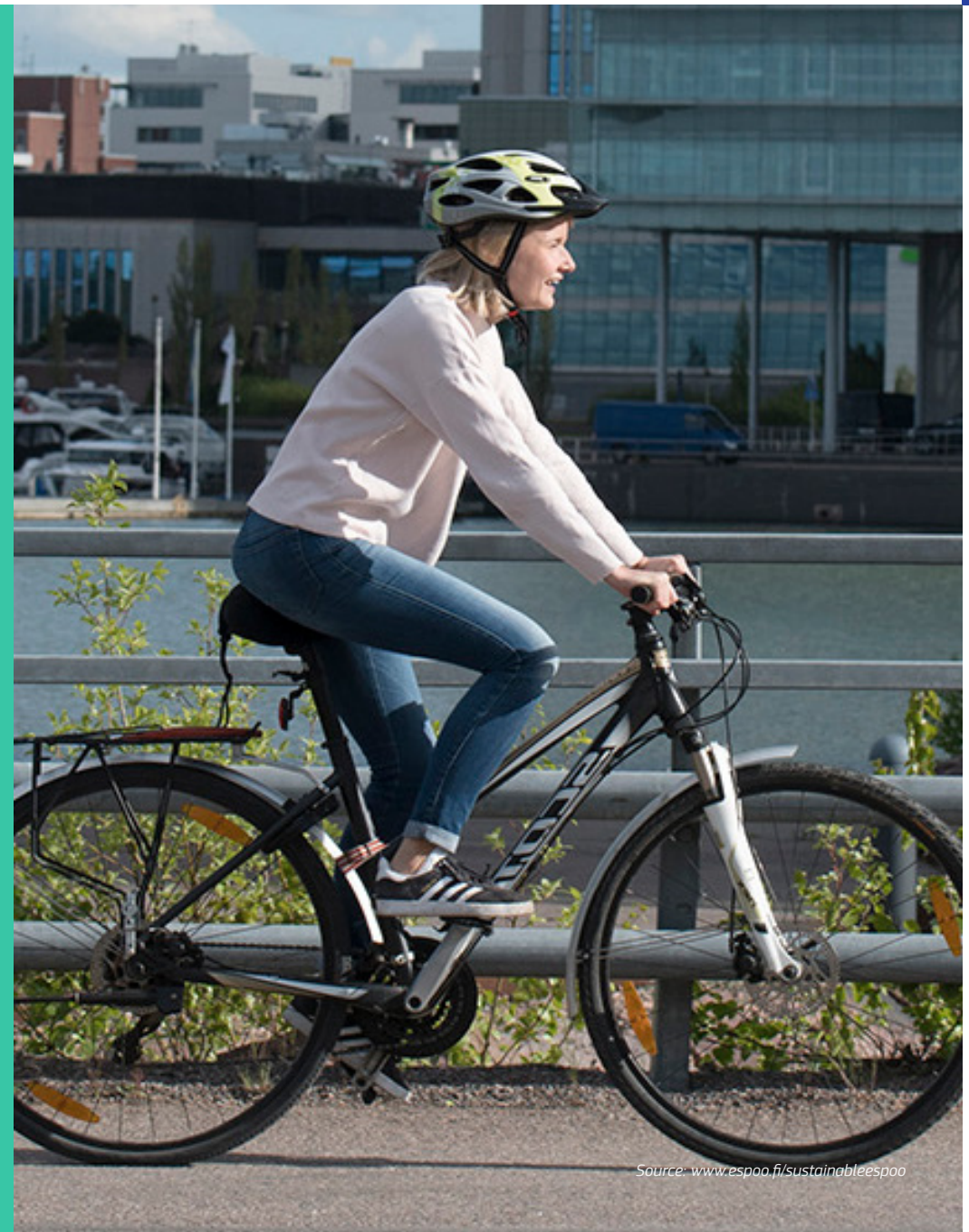
## КРОК 6 – УКЛАДАННЯ УГОДИ

1. Влаштовуйте регулярні зустрічі для роботи над наскрізними питаннями, конкретними темами та ініціативами, що підтримують співпрацю й обмін знаннями.
2. Розробіть **двосторонні угоди** між коаліцією компаній, організаціями громадянського суспільства та місцевими органами влади. Угода має **окреслювати ініціативу або захід, які слід впровадити, та ролі** різних залучених партнерів.
3. **Погодьте розподіл ресурсів та часові плани** для реалізації ініціативи і заходів.
4. **Зробіть доступними інформацію про діяльність, поступ і результати** та оголошення стосовно нових ініціатив. Для цього розгляньте можливість створити окрему цифрову платформу, присвячену ініціативам та заходам у рамках МЗК.

## КРОК 7 – СТЕЖЕННЯ ЗА ПОСТУПОМ ТА РЕКЛАМУВАННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ

1. Місцевий зелений курс має бути гнучким та швидко реагувати на нові виклики і можливості. Керівна група МЗК (створена в рамках Кроку 2) має проводити **регулярний і прозорий моніторинг**, щоб оцінювати поступ в досягненні цілей та виявляти проблемні ділянки, що вимагають втручання міста.<sup>14</sup>
2. Вирішальне значення має комунікування. **Рекламуйте** на місцевому рівні **своє бачення, поступ та успіхи**. Діліться знаннями, які можуть легко зрозуміти в місцевій громаді.
3. На етапі впровадження продовжуйте **взаємодіяти з іншими містами**, які впроваджують МЗК, щоб обмінюватись досвідом і добрими практиками. Ініціатива Європейської Комісії «Виклик розумних міст» та глобальна мережа ICLEI – Local Governments for Sustainability можуть організувати та сприяти обміну думками і стратегіями з іншими пілотними містами та Європейською Комісією.

<sup>14</sup>Для моніторингу та комунікування в рамках МЗК можна взяти за основу вже наявні шаблони. Див., наприклад, Європейський довідник з підготовки добровільних місцевих оглядів цілей сталого розвитку / European Handbook for SDG Voluntary Local Reviews, Інструкцію для участі в конкурсі на здобуття титулу «Європейська зелена столиця» та нагороди «Зелений листок» / European Green Capital & Leaf Award Guidance Note, Інструмент для самооцінювання стратегій сталого міського розвитку / Self-Assessment Tool for Sustainable Urban Development strategies (SAT4SUD) ) або Інструментарій Nesta для обміну даними / Nesta Data Sharing Toolkit.



Source: [www.espool.fi/sustainableespool](http://www.espool.fi/sustainableespool)

# Доступні джерела інформації для міст

- Європейська зелена угода / [European Green Deal](#): план дій Європейської комісії, щоб забезпечити сталий розвиток економіки ЄС.
- «Зелений курс на місцевому рівні» Європейського комітету регіонів / [European Committee of the Regions' Green Deal Going Local](#): ініціатива, спрямована на підтримку впровадження Зеленого курсу ЄС у містах та регіонах.
- Горизонт Європа / [Horizon Europe](#): Місія «Кліматично нейтральні та розумні міста». Підтримує міста в досягненні цілей і завдань, визначених міжнародними політичними рамковими документами, як-от Паризька угода / COP21, Цілі сталого розвитку ООН (особливо Ціль 11), Міський порядок денний для ЄС та Новий міський порядок денний, ухвалений під час конференції ООН з питань житла та сталого міського розвитку / Habitat III.
- Веб-сторінка ICLEI «Місцеві зелені угоди» / [ICLEI Local Green Deal webpage](#): підтримка та контакти для міст, що бажають запровадити Місцеві зелені курси.
- Міський порядок денний для ЄС / [Urban Agenda for the EU](#): ресурси для підтримки багаторівневих методів роботи, які сприяють співпраці між країнами-членами, містами, Європейською Комісією та іншими зацікавленими сторонами, щоб стимулювати зростання, життєздатність та інновації в містах.
- «Виклик розумних міст» / [Intelligent Cities Challenge](#): ініціатива Європейської Комісії, що підтримує 136 міст у досягненні інтелектуального, соціально відповідального та сталого зростання за допомогою передових технологій.
- Баскська декларація / [The Basque Declaration](#): накреслює для європейських міст і містечок нові шляхи з метою створення продуктивних, сталих і стійких міст задля придатної для життя й такої, що сприяє суспільному залученню, Європи.
- Нова Лейпцизька хартія / [The New Leipzig Charter](#): трансформаційна сила міст задля спільного блага.
- Мангаймське звернення / [The Mannheim Message](#): Місцеві зелені курси задля вуглець-нейтральної, сталої й такої, що сприяє суспільному залученню, Європи.
- Європейська міська ініціатива / [European Urban Initiative \(EUI\)](#): підтримує міста в подоланні поточної ситуації з розмаїттям ініціатив, програм та інструментів на підтримку міст у рамках Політики згуртованості / Cohesion Policy, зокрема, через максимальне посилення синергії та взаємодоповнюваності з програмами міжрегіонального співробітництва.
- Генеральний директорат з питань регіональної та міської політики / [Directorate-General for Regional and Urban Policy](#): служба Європейської Комісії, що відповідає за політику ЄС стосовно регіонів та міст
- Новий європейський Баухаус / [New European Bauhaus Movement](#): творча міждисциплінарна ініціатива, що пов'язує Європейський зелений курс з нашим життєвим простором і досвідом.
- Ринок розумних міст / [Smart Cities Marketplace](#): ініціатива, спрямована на покращення якості життя мешканців, підвищення конкурентоспроможності європейських міст і промисловості, щоб у підсумку досягти європейських енергетичних та кліматичних цілей.

# Контакт

## ІНІЦІАТИВА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ «ВИКЛИК РОЗУМНИХ МІСТ»



[helpdesk\\_icc@technopolis-group.com](mailto:helpdesk_icc@technopolis-group.com)



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



**#IntelligentCitiesChallenge** on Twitter,  
Facebook, Instagram and LinkedIn!



# Додаток

## Тематичні дослідження



# СТОЛИЧНИЙ РЕГІОН АМСТЕРДАМА РЕГІОНАЛЬНІ ЗЕЛЕНІ КУРСИ

## Контекст

Столичний регіон Амстердама / *Metropolitan Region Amsterdam*, що охоплює терени навколо столиці Нідерландів міста Амстердам - це результат співпраці керівних органів 32 муніципалітетів, 2 провінцій та 1 транспортного підприємства. З 2,5 мільйонами мешканців він є найбільшою міською територією в Нідерландах. Це також економічний центр країни, що забезпечує 1,5 млн робочих місць, та на який припадає 20 % ВВП країни. Крім того, тут розташована частина найбільш стратегічної інфраструктури країни включно з аеропортом, морським портом та точкою обміну Інтернет-трафіком.

Така концентрація економічної активності призводить до значного попиту на енергію та ресурси в регіоні, спричинюючи соціальний та екологічний тиск. Впродовж останніх років у столичному регіоні було розроблено комплексну стратегію, покликану забезпечити довгострокове вирішення цих проблем.

Загальний задум – прагнення стати провідним міжнародним регіоном з високою якістю життя, інвестуючи в перспективний і добре збалансований мегаполіс – втілено в чотирьох адміністративних завданнях:

1. Далі зміцнювати співпрацю;
2. Розвивати в регіоні стійку, таку, що сприяє суспільному залученню, «зелену» економіку;
3. Будувати з урахуванням потреб у житлі та покращувати якість життя всього регіону через зростання;
4. Прискорити створення у столичному регіоні системи мобільності.

У 2020 році криза, спричинена COVID-19, суттєво вплинула на регіон, коштуючи місцевій економіці 2,3 млрд євро щомісяця та поставивши під загрозу понад

25 місцевих робочих місць. Столичний регіон підійшов до цього соціально-економічного шоку як до можливості відновити себе на більш стійких засадах. Разом з Амстердамською економічною радою – організацією, побудованою на засадах «Потрійної спіралі»<sup>15</sup> / *Triple Helix*, що працює над розумним, «зеленим» і здоровим майбутнім регіону – розроблено підхід на основі зеленого курсу / *green deal approach*, сприяючи в цей спосіб енергетичному, циркулярно-економічному та цифровому переходу. Додатково у 2022 році міська програма Амстердама «Вплив Амстердама» в рамках проекту CLIMAA / *CLIMAA project* об'єднала зусилля з бізнес-мережею МКВ. Мета проекту – укласти 10 місцевих зелених угод з малими і середніми підприємствами, особливо у сфері соціального підприємництва.

Столичний регіон та Амстердамська економічна рада усвідомлюють, що цього переходу неможливо досягти без згоди, залучення та відповідального ставлення місцевих зацікавлених сторін. У 2020 році, щоб сприяти співпраці між місцевими зацікавленими сторонами та місцевою владою над ініціативами на підтримку стратегічних цілей, було започатковано новий підхід. Цей підхід полягає у створенні Регіональних зелених курсів, що мають структурувати співпрацю між публічними і приватними суб'єктами. Наразі створено чотири Регіональні зелені курси за напрямками «Циркулярний текстиль», «Інноваційні таланти і сталі робочі місця», «Будівництво на основі деревини» та розвиток «Велосипедної столиці». До кризи внаслідок COVID-19 Амстердамська економічна рада вже працювала над створенням міської логістики з нульовим рівнем викидів як частини Регіонального зеленого курсу, пов'язаної з однойменною національною ініціативою.

Загалом, Рада працює над тим, щоб закласти основу та створити належне середовище для налагодження співпраці між зацікавленими сторонами від влади, бізнесу і науки.

Що стосується конкретних питань, то різні зацікавлені сторони обговорювали теми для зелених курсів; подальша співпраця над якими і зобов'язання щодо цілей 2025 року призведуть до прискорення та вплинуть на регіон.

<sup>15</sup> «Потрійна спіраль» – це модель інноваційного розвитку, яка забезпечує коєволюцію та синергію трьох інституційних секторів національної інноваційної системи: університетів, що займаються фундаментальними дослідженнями; підприємств, що виробляють товари на продаж, та органів влади, що регулюють ринки) (примітка редактора).

## Структура

Мета кожного Регіонального зеленого курсу – це спільна розробка залученими сторонами конкретних інвестиційних пропозицій або угод, що створять як короткострокові робочі місця, так і довгострокові економічні можливості підтримати цілі сталого розвитку регіону. Скрізь, де це можливо, кожна угода прагне відобразити та включити більше, ніж одну таку ціль. Наприклад, Регіональний зелений курс щодо сталого будівництва з деревини працює одночасно на досягнення соціально-економічних цілей (забезпечення доступним житлом в міському регіоні та створення 1 750-3 700 нових робочих місць у сталому секторі) та **цілей екологічних (скорочення викидів CO<sup>2</sup> на 220 000 тонн на рік).**

Угоди зазвичай мають форму добровільних домовленостей у рамках програми співпраці між різними публічними і приватними зацікавленими сторонами. Вони чітко визначають роль, ресурси та заходи, що їх має вжити кожна сторона для реалізації ініціатив. Наприклад, усі сторони угоди «Інноваційні таланти і сталі робочі місця» погодилися досягти мети, що полягає в перекваліфікації 10 000 осіб для заповнення інноваційних та «зелених» робочих місць до 2024 року. Дії та обов'язки, визначені для досягнення цієї мети, включають зобов'язання надавачів освітніх послуг розробити гнучкі навчальні програми, орієнтовані на перекваліфікацію, зобов'язання компаній інвестувати в розвиток «зелених» та інноваційних кваліфікацій для всіх своїх працівників та домовленість між бізнесом і органами влади співпрацювати, шукаючи можливості для створення тимчасових «зелених» інноваційних робочих місць для персоналу, звільненого через пандемію COVID-19.

Кожна угода має бути гнучкою, щоб з часом до неї можна було включати додаткові заходи та ініціативи

## Адміністрування та управління

Впровадження Регіональних зелених курсів адмініструють Столичний регіон Амстердама та Амстердамська економічна рада. Амстердамська економічна рада – це інституція, створена для впорядкування робочих відносин між приватним сектором, установами, що генерують і поширюють знання, та урядовими організаціями задля досягнення цілей столичного регіону. Раду очолює мер Амстердама, а до її складу входять представники вищої ланки бізнесу, установ,

що генерують і поширюють знання, та регіонального політикуму. Розмаїтий склад Ради забезпечує Зелені курси як сильними політичними важелями впливу, так і підтримкою впливових регіональних зацікавлених сторін.

На щодень управління кожним із курсів здійснюється незалежно, з власною структурою адміністрування, планом дій, бюджетом та заходами із залучення громадськості. Крім того, співробітники, які працюють над кожним курсом, регулярно обмінюються передовим досвідом і проблемами, з якими стикаються, а також можливостями для співпраці між різними курсами. Координаційний комітет Зелених курсів наглядає за діяльністю всіх програм зелених курсів, допомагає активізувати мережу і дискусії та в разі потреби долати перешкоди.

### Залучення зацікавлених сторін

Підхід Регіонального зеленого курсу закорінений у державно-приватному співробітництві. Столичний регіон Амстердама гарантує активну участь влади, тоді як Амстердамська економічна рада виступає ключовим посередником під час визначення, координування та підтримки залучення зацікавлених сторін до Регіональних зелених курсів. Основу їхньої методології залучення зацікавлених сторін складає чотири кроки: залучення зацікавлених сторін, визначення можливостей для співпраці, сприяння обмінам та консультативна підтримка на основі аналізу даних.

Наразі діяльність Амстердамської економічної ради зосереджено переважно на бізнес-спільноті, групах у місцевих органах влади, університетах та науково-дослідних інститутах, дотримуючись при цьому моделі «Потрійної спіралі». Втім, Амстердамська економічна рада може розраховувати на сильну культуру активізму щодо сталого розвитку в широких колах громадянського суспільства. Наприклад, вона допомогла ініціювати «Амстердамську пампухову<sup>16</sup> коаліцію» / *Amsterdam Doughnut Coalition* – ініціативу, що об'єднує місцевий бізнес, соціальні підприємства, неурядові організації та мешканців для здійснення сталих дій у муніципалітеті Амстердама. Amsterdam Smart City, TechConnect та House of Skills – це програми, організовані під егідою Амстердамської економічної ради, що вибудовують співпрацю задля створення більш розумного та «зеленого»

<sup>16</sup> В назві алюзія до так званої «економіки пампуха» / *Doughnut economics* – візуалізації сталого розвитку у формі пампуха або рятувального кола, що поєднує дві взаємодоповнювальні концепції – планетарних границь та границь соціальних (примітка редактора).

міста за рахунок відкритих інновацій, інноваційних талантів і талантів у сфері «зеленого» переходу. Скрізь, де це можливо, вже наявні заходи буде включено до Регіональних зелених курсів.

### Фінансування

Основне фінансування для управління Регіональними зеленими курсами переважно надходить з бюджету регіону й Амстердамської економічної ради та складається як з коштів місцевих органів влади, так і членських внесків представників приватного сектору, членів Ради.

Фінансування ініціатив, реалізованих у рамках кожного з курсів, значною мірою походить від місцевих зацікавлених сторін. Проте регіон вивчає додаткові можливості фінансування, щоб підтримувати нові ініціативи та інноваційну діяльність. Джерела, що їх розглядають, включають структурні фонди ЄС, Фонд відновлення та стійкості / *Recovery and Resilience Facility (RRF)* та інші види національного фінансування.

### Зв'язки з ЄС та всередині країни

Хоча Регіональні зелені курси безпосередньо не стосуються Європейського зеленого курсу, охоплені ними теми значною мірою відповідають його цілям. Тому регіон і Амстердамська економічна рада вивчатимуть можливості фінансування, які випливають з Європейського зеленого курсу, щоб підтримати його підхід.

Підхід, застосований у Регіональних зелених курсах Столичного регіону, частково навіяний ініціативою уряду Нідерландів стосовно національних зелених курсів. У період з 2011 по 2014 рік ініціатива «Національні зелені курси» / *National Green Deals* об'єднала 1090 учасників з компаній, організацій місцевих зацікавлених сторін та місцевих і регіональних органів влади для роботи з національним урядом над «зеленим» зростанням і соціальними питаннями, охопивши 176 тематичних напрямів. У поєднанні з «Потрійною спіраллю», як методом роботи над розумним, «зеленим» і здоровим майбутнім регіону, що його Рада практикує з 2010 року, це забезпечило добру основу для співпраці між місцевими зацікавленими сторонами у Столичному регіоні Амстердама, місцевими органами влади та національними установами

### Технології

В регіоні широко розповсюджена ідея, що «зелений» і цифровий порядок денний (так званий подвійний перехід) взаємопов'язані. Це видно не лише з використання платформ для співпраці, таких як [amsterdamsmartcity.com](http://amsterdamsmartcity.com), але й на глибшому рівні в різних видах діяльності. Столичний регіон Амстердама вбачає цінність у залученні цифрових інструментів обробки даних, наприклад, для утворення циркулярних ланцюгів створення доданої вартості текстилю та даних для «паспортів матеріалів» у будівельному секторі в поєднанні з відповідними зеленими курсами. Ефект також помітний у програмі LEAP / *LEAP programme* для ланцюга створення доданої вартості регіональним центром обробки даних: хоча обсяг даних у найближчі десятиліття надалі зростатиме, програма підтримує інновації стосовно енергоефективності даних та «циркулярного» цифрового обладнання.

## Моніторинг

Керівний комітет Зеленого курсу регулярно стежитиме за поступом кожного Регіонального зеленого курсу на шляху до цілей 2025 року.

## Чинники успіху

- Нагальна потреба в подвійному («зеленому» й цифровому) переході є масовою. Амстердамська економічна рада вже понад десять років працює над розбудовою відносин між місцевими органами влади, освітнім сектором та приватними зацікавленими сторонами, щоб сприяти сталому зростанню. Ця вже наявна мережа стала вирішальним чинником, що уможливив Раді швидко визначити головні місцеві зацікавлені сторони та заручитись їхньою підтримкою відносно кожного Регіонального зеленого курсу;
- Розробляючи підхід для Регіональних зелених курсів, скористались шаблоном від голландських Національних зелених курсів та поштовхом, спричиненим Європейським зеленим курсом і кризою внаслідок COVID-19. Можливість використати наявну доказову базу та черпати насагу з цього досвіду допомогла Столичному регіону Амстердама швидко сформулювати план дій для своїх Регіональних зелених курсів;
- Запровадження підходу зелених курсів на регіональному рівні ґрунтується на твердих зобов'язаннях і спільних зусиллях кожного муніципалітету столичного регіону разом із зацікавленими сторонами з освітнього та бізнесового секторів.

## Основні виклики

- Протягом 2021 року політична нестабільність в уряді Нідерландів призвела до затримок із розробкою планів ЄС щодо Фонду відновлення та стійкості. Тож забезпечення бюджету для підтримки Регіональних зелених курсів та створення додаткових курсів є складним завданням;
- Регіональні зелені курси наразі обмежено темами, де вже є сильна мотивація місцевих зацікавлених сторін, щоб сприяти сталій трансформації, а визначення дій у рамках зеленого курсу могло б дати поштовх для досягнення спільних цілей. Тимчасом Амстердамська економічна рада разом з керівними органами муніципалітетів працює зараз над більш ніж *десятьма ініціативами* та *трьома програмами*, що сприяють «зеленому» та цифровому переходам. Уся ця діяльність пов'язана з новими Регіональними зеленими курсами або безпосередньо (наприклад, циркулярний текстиль, програми розвитку талантів), або опосередковано (наприклад, програма LEAP або бази даних).
- Визнається, що етап підготовки до Місцевих зелених курсів вимагає часу і зусиль, а нейтральна сторона-посередник часто є чинником успіху для налагодження ефективної співпраці між державним і приватним секторами. Втім, Столичний регіон Амстердаму зіткнувся з певними труднощами, пов'язаними з пошуком фінансування для цього критично важливого етапу, що відтак сповільнює реалізацію всього процесу.



# СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЕСПОО

## Передумови

Еспоо з населенням 290 000 мешканців є другим за величиною містом у Фінляндії, яке швидко зростає. Еспоо – це частина столичної агломерації Гельсінкі і домівка для провідних установ у сфері наукових досліджень, розвитку та інновацій, а також багатьох найвідоміших фінських високотехнологічних компаній, як-от Nokia, Kone та Neste. Протягом останніх десятиліть потужна політична підтримка сталого розвитку сприяла поширенню в місті культури сталості та сталого підприємництва згідно з Цілями сталого розвитку ООН.

Сталий розвиток складає невід'ємну частину стратегії міста, що отримала назву «Історія Еспоо» / Espoo Story. Її було написано у 2013 році у співпраці з мешканцями Еспоо, тими, хто працює для міста, та тими, хто ухвалює відповідні рішення. Стратегія ставить собі за мету здійснити в місті економічно, екологічно, соціально та культурно стійку трансформацію, спрямовуючи діяльність міста до спільних цілей. Власні історії та цілі всіх секторів і підрозділів міста виводяться з «Історії Еспоо» та її загальних цілей. Стратегію також підтримують чотири взаємопов'язані міждміністративні програми розвитку: «Стале Еспоо» / Sustainable Espoo, «Еспоо прямої участі» / Participatory Espoo, «Динамічне Еспоо, що надихає» / Inspiring, dynamic Espoo та «Здорове Еспоо» / Healthy Espoo. У 2022 році, коли Еспоо стало партнером проекту ALLIANCE, в місті стартувала програма обміну й навчання з питань Місцевих зелених курсів. Мета проекту – обмін досвідом з містами Мангайм і Умео, та представниками їхньої місцевої соціальної економіки стосовно розробки Місцевих зелених курсів. Основну увагу спрямовано на малі і середні підприємства, втім, з залученням також представників громадянського суспільства.

## Структура

В рамках загальної мети, якою є координація приватних і публічних заходів на підтримку «Історії Еспоо», кожна з чотирьох програм розвитку відповідає за розробку і впровадження 4-річних планів дій, де викладено відповідні заходи.

### Цілі на поточний термін (2021-2025 рр.) включають:

1. Еспоо стане піонером із впровадження Цілей сталого розвитку ООН;
2. Еспоо досягне вуглецевої нейтральності до 2030 року;
3. Громада й мешканці Еспоо діятимуть на засадах сталого розвитку;
4. Еспоо стане зразковим містом сталого міського розвитку;
5. Еспоо стане найкращим партнером для розробників сталих та розумних міських рішень.

План дій в рамках програми розвитку «Стале Еспоо» запроєктовано гнучким, щоб до програми можна було пропонувати нові ініціативи, спрямовані на підтримку цих цілей, а команда програми могла додавати їх, коли ті з'являтимуться.

## Адміністрування та управління

Програма «Сталий Еспоо» має керівну групу, складену з високопосадовців з усіх секторів міста включно з мером та обраними посадовими особами, які представляють різні політичні групи. Керівна група відповідає за визначення та дотримання пунктів програми, а також поширення їх по всій організації для впровадження. Крім того, було призначено команду з питань сталого розвитку (вона швидко розростається) для реалізації інноваційних проєктів разом зі зовнішніми партнерами і компаніями, та координації просування до визначених цілей. Щоб забезпечити дотримання принципів сталого розвитку в усіх діях міста, команда тісно співпрацює також з іншими міськими підрозділами. Скажімо, співпраця з програмою розвитку «Еспоо прямої участі» та працівниками відділів освіти і культури допомагає сприяти культурним змінам у місті. Цілі сталого розвитку поділяють різні сектори міста. Наприклад, міський підрозділ з питань нерухомого майна, який відповідає за управління понад 400 будівлями, що належать місту, досягнув вуглецевої нейтральності електропостачання цих будівель.

## Залучення зацікавлених сторін

- Команда програми «Сталий Еспоо» особливу увагу приділяє співпраці з місцевим бізнесом, який прагне провадити у сфері сталого розвитку. Вона вибудувала робочі відносини з майже сотнею місцевих підприємств. Методи співпраці включають консультування підприємств, які хочуть відповідати цілям сталого розвитку міста, спільну роботу над окремими ініціативами (наприклад, спільною розробкою нових циркулярних і низьковуглецевих рішень для колишньої міської промислової зони Кера) та стратегічне партнерство з компаніями, головний офіс яких розміщено в Еспоо (скажімо, партнерство з Nokia у сфері цифрових технологій та розробка безвуглецевого централізованого теплопостачання з місцевим постачальником енергії компанією Fortum);
- Щоб заручитися підтримкою мешканців, місто зосереджується на використанні впливу постачальників публічних послуг, як-от вчителів та соціальних працівників. Ці посередники виступають серед місцевих громад провідними поборниками цілей сталого розвитку Еспоо.

## Фінансування

- Частина робіт в рамках програми «Стале Еспоо» фінансовано безпосередньо з міського бюджету. Цьому сприяє національна нормативно-правова база, яка дозволяє місту стягувати податки, а також той факт, що середній оподатковуваний дохід мешканців міста є одним із найвищих серед усіх фінських міст. Сталий розвиток розглядають як стратегічний пріоритет та інвестицію в майбутнє;
- Місто також постійно шукає фінансування з боку ЄС і держави для підтримки дослідницьких та інноваційних проєктів, що сприяють досягненню його цілей щодо сталого розвитку. Наприклад, група місцевих компаній на чолі з Nokia отримала 26 мільйонів євро з інноваційного фонду уряду Фінляндії на те, щоб розкрити потенціал промислових мереж 5G для підвищення безпеки, стійкості та ефективності;
- Державне фінансування використовують переважно для стимулювання приватних інвестицій в ініціативи, пов'язані зі сталим розвитком. Державні

інвестиції зосереджено на зниженні ризиків і бар'єрів, з якими стикається бізнес у сфері сталих інновацій. Наприклад, частина бізнес-обґрунтування інвестицій міста у сталий розвиток системи метрополітену полягала в тому, що проєкт має залучити в місто приватних інвестицій удесятеро більше порівняно з його початковою вартістю.

## Зв'язки з ЄС та всередині країни

Місто Еспоо взяло на себе зобов'язання щодо глобальних та європейських цілей сталого розвитку, підписавши Глобальну угоду мерів у 2016 році, приєднавшись до Програми лідерства міст у сфері сталого розвитку у 2017 році та Європейської декларації циркулярних міст у 2020 році.

На місцевому рівні Еспоо активно сприяє регіональній та національній політиці сталого розвитку, будучи учасником кількох керівних груп або, наприклад, беручи активну участь у розробці плану відновлення Фінляндії після COVID-19.

Команда програми «Стале Еспоо» уважно стежить за розвитком політик у рамках Європейського зеленого курсу, їх було враховано їх під час розробки змісту програми сталого розвитку Еспоо на 2021-2025 роки.

## Технології

- Програма «Стале Еспоо» активно підтримує розвиток сталих технологій. Її підхід ґрунтується на співпраці з місцевим бізнесом. Підтримку технологічних інновацій здійснюють через: а) прямі державні закупівлі і фінансування (наприклад, спільний із місцевою компанією пілотний проєкт щодо самокерованих автобусів для потреб громадського транспорту); б) регулювання, планування і підтримку управління проєктами; в) дослідницькі проєкти (як-от проєкт SPARCS з розвитку енергоефективних районів, профінансований програмою ЄС Horizon 2020); г) промоційні заходи (приміром, висловлення громадської підтримки компаніям-зачинателям циркулярних бізнес-практик) та д) партнерства (скажімо, спільне з місцевою компанією інвестування та розбудова району з вуглець-нейтральним опаленням);

- Еспоо вбудовує цілі сталого розвитку міста у своє програмне забезпечення для управління, наприклад, включивши настанови щодо цілей сталого розвитку у свій інструмент закупівель. Цей оцифрований процес дасть змогу більш систематично враховувати цілі сталого розвитку на різних етапах ухвалення рішень.

## Моніторинг

Керівна група програми «Сталий Еспоо», що складається з представників політикуму та експлуатаційників, регулярно перевіряє поступ програми. Група збирається кожні 3-4 тижні і публікує протоколи засідань на вебсайті Еспоо у відкритому доступі. Проміжні і підсумкові звіти подають до міської ради для оцінювання та документування прогресу в досягненні погоджених цілей.

У 2020 році місто Еспоо підготувало Добровільний місцевий огляд для звітування про роботу міста у сфері сталого розвитку в рамках Цілей сталого розвитку ООН. Звіт було підготовлено у співпраці з майже тисячею осіб, які представляли міські організації, мешканців та різні зацікавлені сторони.

## Чинники успіху

- Сталий розвиток Еспоо ґрунтується на десятиліттях сильної політичної прихильності до сталого розвитку. Це допомогло місту розробити сильне бачення, власний бренд і репутацію стосовно сталого розвитку, що дало йому можливість залучати і надихати працівників, мешканців, компанії та інвесторів, які бажають підтримувати міські цілі сталого розвитку;
- Стале Еспоо веде перед у вмінні черпати користь з багатого середовища місцевого бізнесу та науково-дослідних інститутів. Вирішальний чинник у стимулюванні приватних ініціатив, що відповідають цілям міста – це культура творення додаткової вартості для місцевих зацікавлених сторін, що інвестують у сталий розвиток.



## Основні виклики

- Цілі сталого розвитку включено в міську стратегію, гарантуючи в цей спосіб, що соціальна, культурна, екологічна й економічна сталість є головним нуртом під час ухвалення рішень, інвестування та надання послуг у місті;
- Довгострокове завдання полягає також у сприянні широкому залученню мешканців. Наприклад, показники володіння приватним авто залишаються високими, що є ключовим питанням для досягнення містом вуглецевої нейтральності. Еспоо прагне вирішити цю проблему за допомогою довгострокового підходу, що з'єднає в одне ціле співпрацю з місцевими компаніями, як-от через спільне використання транспортних засобів та інвестиції в ініціативи, які сприяють сталим способам життя в місті. Інший приклад – інвестиції у громадський транспорт та велосипедну інфраструктуру і послуги, а також особлива увага до політик, пов'язаних із міським плануванням, в основі якої – надання всіх повсякденних послуг у п'яти міських центрах, зменшуючи в такий спосіб потребу пересуватись.



Romi – stock.adobe.com



VoordenGraphy.com - stock.adobe.com

# МАНГАЙМСЬКИЙ МІСЦЕВИЙ ЗЕЛЕНИЙ КУРС

## Контекст

Мангайм – одне з найбільших міст на південному заході Німеччини з 310 000 мешканців. Місто було промисловим осередком колись, втім, останніми десятиліттями воно намагалось використовувати амбітні заходи, що стосувались сталого розвитку, для формування своєї нової ідентичності.

Включивши Цілі сталого розвитку ООН у свою політику та приєднавшись до міжнародних мереж, що підтримують сталий розвиток міст, Мангайм набув значний досвід у питаннях розробки ініціатив зі сталого розвитку. Місто, однак, усвідомило, що окремих дій з боку різних підрозділів буде недостатньо, щоб повністю трансформувати свою соціально-економічну модель. Тому воно використало запуск Зеленого курсу ЄС як стратегічну можливість для того, щоб змінити свій підхід до реалізації політики сталого розвитку. Мета останньої тепер – стимулювати глибоку структурну зміну через поєднання галузевих пріоритетів, залучення дій з боку місцевих зацікавлених сторін та обмін з іншими містами задля розробки більш ефективних способів роботи.

У жовтні 2020 року місто Мангайм формалізувало це зобов'язання, підготувавши та оприлюднивши Мангаймське звернення / *Mannheim Message*, в якому виклало своє бачення підходу до розробки Місцевих зелених курсів. В основі цього бачення, створеного в контексті Європейської конференції з сталого розвитку міст у 2020 році / *European Sustainable Cities and Towns Conference in 2020* – дух міжнародної співпраці. Інші міста, які бажають розвивати МЗК на подібних засадах, можуть підтримати Мангаймське звернення. У 2022 році місто Мангайм, яке партнер у проєкті ALLIANCE, розпочало програму обміну та навчання з питань МЗК. Мета проєкту – обмін досвідом з розробки МЗК з містами Еспоо і Умео, а

також представниками їхньої місцевої соціальної економіки. Основна увага – на малі і середні підприємства, втім, залучено також учасників громадянського суспільства.

## Структура

Основу Місцевого зеленого курсу Мангайма складають три ключові аспекти: бачення (Мангаймське звернення); наявна місцева, національна і європейська політична база, а також аналіз місцевих зацікавлених сторін та їхньої готовності долучитись. Влітку 2021 року місто запустило процес розробки свого кліматичного плану дій як частини ширшого МЗК з метою досягнути кліматичної нейтральності та представило його на Конференції ООН зі зміни клімату у Глазго (COP26) в листопаді 2021 року. Це демонструє функціонування ширших рамок МЗК як гнучкої структури, що дає змогу включати нові можливості в міру того, як вони надходять від міських підрозділів або місцевих зацікавлених сторін.

## Адміністрування та управління

Діяльність міста в контексті МЗК підтримує як мер, так і його заступник з питань довкілля і клімату. Мер часто представляє бачення МЗК Мангайма на європейських заходах, допомагаючи підвищити помітність цієї роботи і зацікавленість нею.

Для управління ініціативою на щодень місто створило нову команду МЗК, яка зараз, щоб охопити вісім тематичних блоків Європейського зеленого курсу, має намір найняти вісім так званих агентів МЗК на роль координаторів і контактних осіб для впровадження МЗК. Виходячи з початкового бачення ініціативи (Мангаймське звернення), роботу команди зосереджено на взаємодії зі їхніми колегами з усіх підрозділів адміністрації. Мета – отримати широку підтримку МЗК для того, щоб майбутній план дій міг включати в себе ініціативи, що надходять від усіх міських підрозділів.

Очікується, що кожна ініціатива, викладена в плані дій, матиме власну внутрішню структуру управління, фінансування і часові рамки. Проте головна команда МЗК сприятиме обміну знаннями та творитиме синергію між ініціативами.

## Залучення зацікавлених сторін

Основний принцип МЗК Мангайма – це співпраця між міською владою та місцевими зацікавленими сторонами. Зараз команда МЗК заохочує інші міські підрозділи до співпраці з бізнесом, мешканцями, суб'єктами соціальної економіки і місцевими установами, які могли б допомогти у формуванні ініціатив у рамках майбутнього плану дій. Зокрема, місто Мангайм використало перше видання цього порадника для сприяння успішному партнерству з бізнесом, галузевими організаціями і надавачами послуг, результатом чого стала їхня платформа iDEAL Business Climate Action та понад 17 партнерств, укладених з приватними компаніями. До цих зусиль у дусі спільного управління доклались експертна консультативна група, керівники районів міста, конференція офісу мера, інші міські посадові особи. Мангайм також взявся за вирішення питання фінансування сталих рішень, залучаючи до співпраці банки, місцеві бізнеси й освітні установи, а також окремих мешканців. Наприклад, асоціація GBG – Mannheimer Wohnungsbaugesellschaft mbH, найбільша муніципальна житлова асоціація у федеральній землі Баден-Вюртемберг, приєднавшись до платформи iDEAL Business Climate Action, працює над новаторськими рішеннями та ініціює модельні проекти зі сталого будівництва і способу життя. Асоціація зобов'язалась відновити 4000 квартир та запровадити повторне використання сірої води<sup>17</sup> у будівлях, що забезпечить значні вигоди для підсистеми водопостачання, а також зменшить попит на свіжу чисту воду та споживання енергії.

Однак бачення містом залучення зацікавлених сторін виходить за межі участі місцевих мешканців або організацій у самостійних ініціативах. Місто Мангайм вважає, що для того, щоб сприяти всеохопним культурним змінам у напрямку до сталих способів життя, необхідно реформувати деякі фундаментальні структури суспільства. Тож у рамках процесу МЗК місто буде уважно вивчати регуляторні реформи, які сприяли би переходу до сталих способів життя. Заходи, що їх розглядають, включають запровадження гарантованого прожиткового мінімуму, податкові стимули для заохочення до вибору сталих способів життя, реформи, спрямовані на перенесення податкового навантаження з робочої сили на

<sup>17</sup> Сіра вода – це побутові стічні води (з умивальників, ванн, душових кабінок, пральок і посудомийок; виняток – унітази), що утворюються в домогосподарствах та офісах (примітка редактора).

використання природних ресурсів і забруднення довкілля, та стимули для заохочення до використання ресурсів радше як послуг, а не індивідуальної власності.

## Фінансування

Наразі роботу команди Місцевого зеленого курсу фінансують значною мірою за рахунок основного бюджету міста. Щоб допомогти команді, забезпечено також підтримку німецького уряду для фінансування додаткової посади на повну ставку. Для реалізації ініціатив, передбачених планом дій МЗК, місто об'єднає фінансування з різних джерел. Це включатиме перенаправлення на такі ініціативи частини бюджету міських підрозділів, подання заявок на фінансування від ЄС, щоб започаткувати співпрацю та підтримати інновації, а також допомогу місцевим зацікавленим сторонам у розробці життєздатних бізнес-моделей для сталих дій, що гарантуватиме їхнє приватне фінансування в довгостроковій перспективі. Мангайм вже подав заявку на конкурс, оголошений програмою Horizon 2020, що могло б забезпечити фінансування на підтримку спільної розробки містом і місцевими зацікавленими сторонами ініціатив МЗК.

## Зв'язки з ЄС та всередині країни

Місцеві зелені курси міст повністю наслідують Європейським зеленим курсом. Він, зокрема, визначатиме заходи та ініціативи, що покривають кожен зі сфери його політики, поєднуючи їх скрізь, де це можливо. Завдяки новому співробітнику, який зосередився на взаємному (peer-to-peer) навчанні, команда МЗК має намір розвивати тісні зв'язки з іншими містами ЄС і Німеччини, щоб обмінюватись знаннями та спільно подавати заявки на фінансування. Відповідно до Мангаймського звернення, місто також співпрацюватиме з німецьким урядом для обговорення регуляторних реформ, які підтримували б структурні зміни, необхідні для досягнення сталого переходу.

## Технології

Впровадження нових технологій визначено в Мангаймському зверненні як ключовий важіль для сприяння сталій трансформації. Зокрема, місто вивчає

можливості впровадження цифрових рішень для підтримки кращого планування, прийняття рішень, управління та моніторингу свого МЗК.

## Моніторинг

Прогрес у реалізації МЗК будуть регулярно оцінювати з огляду на встановлені цілі.

## Чинники успіху

- Мангайм налагодив міцні зв'язки з іншими містами та міжнародними мережами, що спеціалізуються на сталому розвитку. Ця мережа надає Мангайму цінну підтримку для його МЗК, зокрема, взаємне навчання, стратегічні поради та можливості подавати спільні заявки на фінансування;
- Місто може спиратись на сильну культуру активізму щодо сталого розвитку в місцевих громадах. Мешканці, як правило, обізнані в питаннях довкілля, а соціальний сектор економіки дуже розвинений. Міська адміністрація виразно спричинилась до розвитку цієї культури протягом багатьох років, підтримуючи його своїми діями. У 2021 році вона виступила співорганізатором Саміту соціальної економіки ЄС / *EU Social Economy Summit*, що дало змогу продемонструвати роботу соціальних підприємців.

## Основні виклики

Більшість міських підрозділів має великий досвід співпраці з місцевими зацікавленими сторонами з конкретних секторальних питань. Головний виклик для Місцевого зеленого курсу міста полягає в заохоченні до комунікування між міськими підрозділами і місцевими зацікавленими сторонами, які традиційно не співпрацюють між собою, задля того, щоб забезпечити повне використання потенційних синергій між різними заходами МЗК.



juhani palm / EyeEm - stock.adobe.com

# КЛІМАТИЧНИЙ МІСЬКИЙ ДОГОВІР УМЕО

## Контекст

Умео, місто зі 130 000 мешканців, є найбільшим містом на півночі Швеції. Воно поставило перед собою амбітні цілі у сфері сталого розвитку, щоб виконати Паризьку угоду та стати кліматично нейтральним як місто до 2030 року і як муніципалітет до 2040 року.

Впродовж років місто розробило політичну основу і місцеву систему управління, щоб вони допомогли йому досягти цих цілей. Воно також чітко пов'язало кліматичні цілі з цілями соціальної справедливості й економічної стійкості, що призвело до створення всеохопної системи місцевого сталого розвитку. Завдяки високим показникам відповідно до цих цілей місто Умео було вибрано Європейською столицею культури у 2014 році, його тричі номінували на нагороду «Європейська зелена столиця», та воно посіло друге місце в номінації «Європейська столиця інновацій».

З огляду на його сильне бачення, у 2017 році уряд Швеції запропонував місту долучитись до національної стратегічної інноваційної програми «Життєздатні міста» / Viable Cities – національної ініціативи, спрямованої на прискорення сталого переходу. У 2019 році дев'ять найбільших міст країни приєднались до проекту «Кліматично нейтральні міста 2030». Це надихнуло Умео підписати шведський Кліматичний міський договір наприкінці 2020 року. У 2022 році місто приєдналося до програми обміну і навчання з питань МЗК як партнер проекту ALLIANCE. Мета проекту – обмін досвідом з містами Мангайм та Еспоо, а також представниками їхньої місцевої соціальної економіки щодо розробки Місцевих зелених курсів. Основну увагу спрямовано на малі й середні підприємства, проте залучено також учасників громадянського суспільства.

## Структура

Національний Кліматичний міський договір – це письмова угода між містом і чотирма державними агентствами. В ньому викладено завдання, дорожню карту і зобов'язання, які має виконати місто, щоб досягти своїх кліматичних цілей до 2030 року, а також підтримку, яку для реалізації цього бачення зобов'язується надати місту національний уряд. Завдання і заходи, окреслені в договорі, стосуються переважно тих сфер, де для розблокування цілей міста важливі центральна координація, регулювання та фінансування: наприклад, створення для міста довгострокової сталої інвестиційної бази або розробка цифрових інструментів на підтримку кліматичного й енергетичного переходу.

На місцевому рівні Кліматичний міський договір підтримують наявні рамки місцевої політики. Готують також місцевий план дій для виконання договору. Цей документ визначить ключові ініціативи, необхідні для виконання зобов'язань міста в партнерстві з основними місцевими зацікавленими сторонами. Цей план дій буде гнучким та щороку оновлюватиметься, щоб відображати нові можливості.

## Врядування та управління

Національний уряд Швеції встановлює цілі та забезпечує централізоване лідерство, керуючи розробкою Кліматичних міських договорів у дев'яти містах, що є частиною програми. Він робить це через програму «Життєздатні міста» – стратегічну інноваційну програму, яку реалізують Шведське агенство з питань інновацій / *Swedish Innovation Agency*, Шведське енергетичне агенство / *Swedish Energy Agency*, Шведське агенство з питань економічного і регіонального зростання / *Swedish Agency for Economic and Regional Growth* та Шведська урядова дослідницька рада з питань сталого розвитку / *Swedish government research council for sustainable development*. Програма «Життєздатні міста» надає для міст-учасників централізовану систему управління, стратегічний напрям, методологічну підтримку та можливості співпраці для реалізації їхнього власного Кліматичного міського договору. На рівні міста мер Умео та голова муніципальної ради (як головний підписант) забезпечують стратегічне лідерство, а також політичне зобов'язання стосовно реалізації Кліматичного міського договору.

Структура управління на щодень виконанням Кліматичного міського договору дуже децентралізована: відповідальність за реалізацію заходів, що підтримують його цілі, розподілено між усіма міськими підрозділами. Наразі персонал, який керує ініціативами в рамках Кліматичного міського договору, включає фахівців з міського планування, циркулярної економіки і закупівель, а також експертів з питань зміни клімату.

## Залучення зацікавлених сторін

Кліматичний міський договір має структуру почвірної спіралі. Хоча муніципалітет є головною стороною договору, укладеного з національним урядом, його план дій чітко визначає можливості для залучення до виконання договору мешканців, бізнесу та місцевих установ.

Умео працює з усталеною культурою залучення бізнесу: в міста міцні зв'язки з понад 50 місцевими бізнес-мережами, й воно має намір використати ці зв'язки для підтримки свого плану дій у рамках Кліматичного міського договору. У другій половині 2021 року місто запустило рекламну кампанію, а наприкінці 2022 року воно підписало з 37 компаніями й іншими організаціями дорожню карту кліматичної нейтральності як угоду про Місцевий зелений курс.

## Фінансування

Основне фінансування Кліматичного міського договору значною мірою надходить від шведського уряду. Також кілька міських підрозділів використовують частину власних бюджетів для розробки ініціатив на підтримку Кліматичного міського договору. Крім того, команда програми «Життєздатні міста» теж розбудовує потенціал для підтримки таких міст, як Умео, підтримуючи тендери на отримання фінансування ЄС для потреб інноваційних дій. Наприклад, місто подало заявку на фінансування в рамках програми Horizon 2020, що підтримало б спільну розробку містом і місцевими зацікавленими сторонами ініціатив МЗК.

Понадто в місті є кілька державних компаній, що підтримують життєво важливу міську інфраструктуру, як-от енергетична компанія, компанія з водопостачання і водовідведення та житлово-комунальна компанія. Ці підприємства інвестують

значні кошти на підтримку переходу до циркулярної економіки, сприяючи в цей спосіб досягненню цілей міста.

І наостанок – місто розробляє інвестиційний план протидії зміні клімату. План має підтримати кліматичні цілі міста до 2030 року, як орієнтир для прийняття інвестиційних рішень, так і підтримку місцевої бізнес-спільноти шляхом висвітлення бізнес-можливостей у сталих секторах.

## Зв'язки з ЄС та всередині країни

Кліматичний міський договір в Умео повністю відповідає шведській національній системі Кліматичних міських договорів. Ця система чітко узгоджена з Цілями сталого розвитку ООН і Паризькою угодою. Зараз тривають дискусії з визначення стратегії для поєднання її з Європейським зеленим курсом. Шведські Кліматичні міські договори також відповідають Кліматичним договорам для міст, запропонованим радою Місії ЄС з питань кліматично нейтральних і розумних міст. Для впровадження свого Кліматичного міського договору місто Умео діє на випередження, обмінюючись знаннями та найкращими практиками з іншими містами. Зокрема, воно співпрацює з такими містами, як Лілль (Франція) та Левен (Бельгія), для обговорення можливостей відтворення організаційної структури Кліматичного міського договору за межами шведського контексту.

## Технології

Місто створило декілька онлайн-платформ для відкритого обміну даними стосовно власного прогресу на шляху до цілей Кліматичного міського договору. Зараз воно займається розробкою цифрових інструментів, які уможливають зацікавленим сторонам зворотний зв'язок та безпосередню взаємодію з міською адміністрацією на цю тему.

## Моніторинг

Координацію звітування за Кліматичним міським договором централізовано від імені національного уряду Швеції здійснює програма «Життєздатні міста».

Договір буде щорічно оновлюватись, щоб відображати будь-які виклики і можливості, виявлені в результаті перегляду.

## Чинники успіху

- Централізований підхід шведського уряду до координації виконання Кліматичних міських договорів є ключовим для підтримки ефективного впровадження на рівні міста. Національне політичне лідерство, фінансування, інструкції, шаблони й можливості безпосередньої співпраці дають змогу місту Умео ефективно працювати. Відсутність необхідності витратити значні ресурси на створення структур управління та адміністрування проектами означає, що місто може зосередити свої зусилля безпосередньо на заходах, що підтримують його Кліматичний міський договір;
- Чітка ієрархічна система міської адміністрації відіграла вирішальну роль у наданні всім працівникам можливості проявляти ініціативу на підтримку реалізації цілей сталого розвитку. Це мало ключове значення для просування інновацій та виявлення нових можливостей для співпраці.

## Основні виклики

Центральним питанням буде залучення до обговорення Кліматичного міського договору ширшого кола місцевих зацікавлених сторін. Залучення людей, які традиційно не замислювались над сталим розвитком і не працювали в цьому напрямку, надалі залишатиметься викликом.



CreativePhotography - stock.adobe.com

# ПЛАН МІЛАНУ ЩОДО ПОВІТРЯ І КЛІМАТУ

## Контекст

Мілан – місто на півночі Італії, столиця регіону Ломбардія. Мілан з 1,4 мільйона мешканців є другим за чисельністю населення містом Італії, а також промисловим і фінансовим центром країни. Місто активно просуває сталий міський розвиток у низці сфер політики включно зі сталою мобільністю, енергоефективністю, економікою спільного використання та розумними містами. Крім того, у грудні 2020 року міська рада ухвалила План щодо повітря і клімату / *Air and Climate Plan*, спрямований на адаптацію до зміни клімату, пом'якшення її наслідків та покращення якості повітря.

## Структура

План щодо повітря і клімату – це стратегічний наскрізний інструмент, який спрямовує планування, вже передбачене міською адміністрацією, на досягнення спільних цілей, як-от скорочення викидів парникових газів, покращення якості повітря, адаптація до зміни клімату, соціальна рівність та охорона здоров'я. З цією метою план визначає конкретні заходи, які об'єднують та посилюють інші наявні міські плани.

**План складається з 25 завдань та 49 заходів, що охоплюють п'ять основних цілей:**

- 1. Повільний Мілан:** місто, яке рухається у плавний, гнучкий і сталий спосіб;
- 2. Позитивна енергія Мілану:** ефективніше і ощадніше використання енергії;
- 3. Прохолодний Мілан:** місто, яке охолоджується і зменшує ефект теплового острова;
- 4. Інклюзивний Мілан:** здоровіше, безпечніше та справедливіше місто;
- 5. Поінформовані мешканці:** спільні цілі.

Конкретні заходи для досягнення зазначених вище цілей визначено на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу (2025-2030-2050 рр.).



## Адміністрування та управління

План щодо повітря і клімату має цілковиту підтримку мера Мілану. Спрямувавши зусилля на адаптацію до зміни клімату, пом'якшення її наслідків та якість повітря, План вимагає координації трьох різних міських підрозділів: підрозділу з питань стійких міст, підрозділу з питань енергії і клімату та Агентства з питань мобільності, довкілля і території. Розробкою та впровадженням Плану керує директор з питань екологічного переходу.

Міська адміністрація бере активну участь у сфері адаптації до зміни клімату, пом'якшення її наслідків та покращення якості повітря, вона також приєдналась до інших міжнародних ініціатив і мереж, що підтримують ці дії, як-от мережа міст C40 / C40 Cities Network, Пакт мерів / Compact of Mayors та Угода мерів / Covenant of Mayors.

## Залучення зацікавлених сторін

Мілан отримує вигоду від активної співпраці з місцевими зацікавленими сторонами, особливо з тими, що належать і контролюються містом, як, наприклад, комунальні і транспортні компанії. Крім того, місто розробляє нові бізнес-моделі для співпраці з приватним сектором над сталими ініціативами: наприклад, воно використовує модель, що включає спільне створення, фінансову підтримку, державні закупівлі та регуляторні стимули для заохочення бізнесу, окремих осіб і землевласників до будівництва по всьому місту зелених дахів.

Мілан також створив нову Кліматичну генеральну асамблею, засновану на невиборній французькій моделі, яка збирає разом членів громади міста. Наразі Асамблея переглядає Кліматичний план дій. Крім того, кожен міський підрозділ має спільний бюджет участі від адміністрації, що має використовуватись для збирання ідей і проєктів від мешканців. Більшість з них зосереджено на озелененні міста.<sup>18</sup>

Залучення та участь мешканців є головною силою міста, що забезпечує розуміння поточних потреб та дає змогу краще визначати пріоритети для втручання. У січні 2021 року, запущено громадське обговорення Плану щодо повітря і клімату для того, щоб мешканці могли пропонувати зміни або покращувати його цілісність.

<sup>18</sup> <https://clevercities.eu/milan/>

## Фінансування

Наскрізний характер Плану передбачає, що фінансування буде здійснюватись через інші наявні інструменти планування міської адміністрації, що сприяють досягненню цілей Плану. Проте реалізація Плану потребує додаткового фінансування. Наприклад, від Європейського інвестиційного банку на реалізацію Плану отримано кредит у розмірі 200 млн євро. Для стимулювання інновацій місто використовує також Європейські структурні фонди – проєкти в рамках програм Horizon 2020, Horizon Europe і LIFE – що складає близько 60 млн євро на рік.

Зараз Мілан розглядає можливість створення Міланського перехідного фонду / *Milan Transition Fund*. – інноваційного механізму фінансування на підтримку зобов'язань щодо видатків на впровадження технічних і технологічних рішень для відновлення міста, спрямованих на досягнення декарбонізації та нульового споживання енергії.

Наостанок місто запустило також громадську програму усупільненого фінансування (crowdfunding).

## Моніторинг

Моніторинг є обов'язковим компонентом Плану, оскільки він дає змогу визначати стан виконання заходів і цілей для досягнення, а також можливі поправки, які необхідно внести. Програму моніторингу Плану буде розроблено, і вона координуватиметься підрозділом з питань клімату і енергетики управління з питань екологічного переходу муніципалітету разом з підрозділом з питань стійких міст. Програма відстежуватиме стан виконання Плану, дійовість окремих заходів, загальну дійовість заходів, видатки і фінансові ресурси та показник виконання з погляду інклюзивності і справедливості.

## Чинники успіху

- Комплексна природа Плану щодо повітря і клімату уможливорює синергетичні втручання, які можуть принести користь в усіх порушених питаннях, та уникаючи дій, здійснення яких може мати негативні побічні наслідки для довкілля;

- Модель сталого розвитку, яку просуває План, повністю відповідає моделі, запропонованій для подолання економічних і соціальних наслідків кризи COVID-19 міською Стратегією адаптації з 2020 року /
- *Adaptation Strategy 2020.*

### Основні виклики

- План щодо повітря і клімату стосується багатовимірних тем, що вимагає сильнішої внутрішньої координації та виходить за межі традиційної секторальної координації;
- Тематика Плану виходить за межі муніципалітету, а це означає, що для взаємодії з національним і регіональним плануванням теж необхідно мати багаторівневе управління.



# ДОДАТКОВІ ПРИКЛАДИ

## ЧИ ЧУЛИ ВИ ПРО...

### ... «Четверги Зеленого курсу»?

Ще один приклад, який окрилює – це департамент Вар (Франція) та муніципалітет Генуя (Італія), що співпрацюють зі своїми торговельно-промисловими палатами як партнери у проєкті «Крос-альпійсько-середземноморський зелений курс». Мета проєкту – підтримати малі і середні підприємства в розробці циркулярної економічної бізнес-моделі за допомогою Місцевого зеленого курсу як інструменту.

Щоб підвищити рівень обізнаності про Європейський зелений курс і місцеві стратегії сталого розвитку, спрямовані на досягнення його цілей, партнери проєкту створили «Четверги Зеленого курсу» – серію семінарів, організованих навколо ключових тем, як-от транспорт, енергетика, відходи та територіальні зобов'язання. Стартувавши в листопаді 2022 року, зустрічі в цьому форматі відбуваються щомісяця, маючи на меті забезпечувати компанії рішеннями і навчанням, підвищувати їхню обізнаність, а також для спілкування з особами, які ухвалюють рішення, щоб краще адаптувати місцеві стратегії та ініціативи. До сьогодні на «Четверги Зеленого курсу» підписались понад 200 компаній.

Для залучення зацікавлених сторін було проведено опитування стосовно Європейського зеленого курсу. З понад 120 опитаних в департаменті Вар компаній 83% ніколи не чули про Європейський зелений курс, а 89% ніколи не чули про місцеві стратегії, проте 75% респондентів хотіли дізнатись більше. Понадто опитування висвітлює також основні перешкоди, з якими стикаються компанії під час свого зеленого переходу.

Докладніше тут: [Cross Alp-Mediterranean Green Deal in the news](#)

## Спільне місцеве управління: головний крок до Місцевих зелених курсів

Муніципалітет Варі-Вула-Вуліагмені (MoVVV) намагається стати першим у Греції справді розумним, зеленим і сталим містом, впроваджуючи застосунки (прикладні програми) на основі міжнародних стандартів, що підтримуватимуть послуги, орієнтовані на мешканців, насамперед у сферах енергоефективності, оптимального управління відходами, розумної і зеленої мобільності, цифрових послуг, розумного туризму та зеленої, дружньої до довкілля економіки.

Згідно з муніципальним Планом дій, муніципалітет має на меті співпрацювати як з мешканцями, так і бізнесом у розробці невеликих проєктів, керованих громадою для того, щоб розширювати почуття власності і залучення громадськості, та закласти міцний фундамент зі спільних цінностей і поведінки, що уможливить подальший розвиток зеленої економіки. У цей спосіб Варі-Вула-Вуліагмені показує, як невеликі муніципалітети можуть підготувати підґрунтя для Місцевих зелених курсів.

Докладніше тут: [ICC and LGD reports on the CoVVV-website](#)



The European Commission's  
**100** Intelligent Cities  
**Challenge**

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