Implementacija Deep Demonstration za krožno, regenerativno in nizkoogljično gospodarstvo v Sloveniji – koordinacija za sistemsko preobrazbo\*

Sporazum o storitvah za raziskave in razvoj št. 2550–21–31105

Priloga k delovnemu načrtu druge faze

\*Nelektoriran prevod

Vsebina

[Povzetek 3](#_Toc113359847)

[1. Kontekst in opravljene naloge – Faza 1 5](#_Toc113359848)

[2. Pristop Deep Demonstration 8](#_Toc113359849)

[3. Načrt dela 2022-2025 10](#_Toc113359850)

[Oblikovanje portfelja, sestava in dinamično upravljanje (PAKET1) 12](#_Toc113359851)

[Osmišljanje in uporabno znanje (PAKET2) 16](#_Toc113359852)

[Finančna arhitetura (PAKET3) 19](#_Toc113359853)

[Stebri za preobrazbo (PAKET4) 22](#_Toc113359854)

[Krepitev zmogljivost (PAKET5) 27](#_Toc113359855)

[Krepitev vpliva (PAKET6) 32](#_Toc113359856)

[Vodenje in upravljanje programov (PAKET7) 35](#_Toc113359857)

[4. Proračun in časovni razpored izdajanja računov 38](#_Toc113359858)

[5. Potrebna podpora slovenskih deležnikov 43](#_Toc113359859)

# Povzetek

V okviru Evropskega zelenega dogovora bo morala Slovenija, tako kot vse druge države članice EU, znatno okrepiti svoja prizadevanja, da bo do sredine stoletja dosegla ničelno stopnjo neto emisij toplogrednih plinov. To zahteva kritične strukturne in eksponentne spremembe, ki se morajo odviti hitro in na več frontah hkrati. Da bi zagotovili prihodnost generacij tako v Sloveniji kot po svetu, so potrebni so ambiciozni podnebni ukrepi in usmerjena dolgoročna podnebna politika.

Vse več držav članic je že razglasilo izredne podnebne razmere in kratkoročne cilje ničelne stopnje neto emisij, vendar pogosto nimajo dolgoročnih strategij, struktur upravljanja, znanja, orodij in možnosti za naložbe v uresničevanje ukrepov za doseganje ciljev. Slovenija je pozitivna izjema od pravila, ki izraža navdihujočo vizijo *„Slovenija kot vodilna evropska država pri izkoriščanju krožnosti za preoblikovanje in razogljičenje gospodarstva ob hkratnem spodbujanju zelenega gospodarstva ter oblikovanju in spodbujanju pametnega in krožnega prehoda lokalnih skupnosti z usklajenim in skladnim nacionalnim pristopom, ki temelji na lokalnih potrebah in najboljših mednarodnih praksah“.* To je medsektorski in meddisciplinarni pristop brez primere, ta program pa skuša združiti različne discipline in delo prek meja in silosov.

Delovni načrt zajema obdobje treh let (od julija 2022 do julija 2025), v nadaljevanju pa so navedeni trije deli tega dokumenta:

• V prvem delu tega dokumenta so poudarjeni **rezultati zaključene faze 1**, da se okvirno določi izvajanje druge faze, pri čemer se posebna pozornost nameni odmiku od posameznih, postopnih projektov in inovacij, ter uporabi pristop k oblikovanju in izvajanju portfelja strateških, usklajenih intervencij, „inovacij“, ki preizkušajo različne vzvode sprememb v sistemih.

• Drugi segment ponuja **pregled pristopa Deep Demonstration** in postavlja okolje za misijo v Sloveniji.

• V tretjem segmentu je podrobno opisan delovni načrt, katerega cilj je v tesnem sodelovanju s slovenskimi deležniki razviti in uvesti **krovni delovni program**, ki se osredotoča na ključne vrednostne verige za Slovenijo: grajeno okolje, hrano, gozdarstvo in lesno industrijo, proizvodnjo in mobilnost. V jedru tega okvira so **delovni procesi za sistemske inovacije** (PAKET1 – Portfelj in PAKET2 – Osmišljanja), pospešeni v treh stebrih preoblikovanja (PAKET4 – Politika, podjetništvo in izobraževanje), ki jih omogočata finančna arhitektura (PAKET3) in krepitev zmogljivosti za sistemske inovacije (PAKET5). Želeni učinki se povečujejo z dinamičnim in namenskim komuniciranjem, pripovedovanjem zgodb in ozaveščanjem o politikah (PAKET6), zagotovljeno pa je tudi dolgoročno upravljanje in učinkovito upravljanje programov, da se omogoči nemoten prehod na lokalno zasidrane sistemske inovacije (PAKET7). V zadnjem poglavju so navedene podrobnosti o zahtevani ravni načrtovanja in financiranja, ob potrebi ostati prožni na operativni ravni, o **proračunu in časovnem načrtu za izdajanje računov** ter o potrebni podpori slovenskih zainteresiranih strani.

EIT Climate KIC meni, da je program priložnost za sodelovanje za odkrivanje, učenje, raziskovanje in predstavitev sistemske preobrazbe podnebnega ukrepanja za posamezne vrednostne verige in – kjer je to mogoče – tudi širše. Ambicije in zmožnosti Slovenije, da deluje kot platforma za obsežen „preizkus sprememb“, ponujajo neprecenljivo priložnost za učenje za evropske oblikovalce politik, vlagatelje in deležnike. Menimo, da je privilegij, da lahko sodelujemo z vami.

# Kontekst in opravljene naloge – Faza 1

Na podlagi dolgoletnega sodelovanja med Vlado RS in EIT Climate-SIC je bila v novembru 2021 podpisana večletna pogodba med Ministrstvom za okolje in prostor (MOP) in EIT Climate-KIC.

Podpisana pogodba med MOP in EIT Climate-KIC predvideva dve fazi:

• **Faza 1**: Strateški načrt za predizvajanje z delovnim načrtom, ki je trajal od septembra 2021 do junija 2022 in katerega namen je pripraviti podlago za uvedbo izvajanja Deep Demonstration.

• **Faza 2**: Deep Demonstration orkestracija z delovnim načrtom za naslednja tri leta (od junija 2022 do junija 2025).

Pristop EIT Climate-KIC k tej pogodbi in strateški predizvajalski zasnovi (1. faza) je temeljil na vzpostavitvi učnega partnerstva s slovensko vlado, ki jo je zastopalo devet ministrstev in z deležniki iz drugih institucij, ki so bile opredeljene kot ključne pri zagotavljanju preobrazbe.

Za izvajanje pogodbe je bistveno, da smo učni partnerji, kar pomeni, da se lahko učimo iz izkušenj in uporabimo učne zanke za pripravo temeljev za izvajanje Deep Demonstration, hkrati pa gradimo mrežo ključnih deležnikov v zvezi s specifičnimi izzivi in programi. To pomeni tudi, da učenje poteka med različnimi interesnimi skupinami in da se lahko učimo ne le od širše skupnosti EIT Climate-KIC s podobnimi izkušnjami, temveč tudi iz izkušenj slovenske vlade, ki na terenu izvaja drzen program prehoda.

Na podlagi potreb sodelujočih ministrstev in lokalnih deležnikov je bilo vzpostavljeno partnerstvo za učenje v fazi 1 zasnovano na 7 delovnih tokovih in je vključevalo mešano ponudbo storitev, kot so:

* Prilagojeni tečaji usposabljanja in krepitev zmogljivosti pri razmišljanju o krožnosti za oblikovalce politik in izvajalce.
* Celovit delovni tok za krepitev zmogljivosti, ki se osredotoča na zeleno in krožno javno naročanje, vključno z zasnovo razpisa, izvajanjem, spremljanjem, vrednotenjem in učenjem skozi dejavnosti, kot so ocena potreb, priročniki in »train-the-trainer« delavnice, in ciljnim mentorstvom.
* Individualne delavnice za krepitev zmogljivosti v zvezi s sistemskimi inovacijami in različnimi temami krožnosti za obravnavo posebnih potreb in izzivov sodelujočih ministrstev in lokalnih deležnikov, tako za vrednostne verige kot tematske.
* Pogledi strokovnjakov na podlagi študij primerov iz drugih držav ali organizacij, ki so se soočale s podobnimi izzivi, za navdih in poglobitev razumevanja.
* Seje nabiranja za opredelitev ekosistemov, ciljev, potreb in obstoječih vrzeli.
* Niz srečanj za soustvarjanje, poglobitev in oblikovanje priporočil za podporo odgovornim ministrstvom in ključnim lokalnim deležnikom pri nadaljnjem razvoju in uvedbi programov Deep Demonstration.

Poleg zgornjega so bila prizadevanja v prvi fazi namenjena tudi vzpostavitvi temeljev za Deep Demonstration orkestracijo (faza 2), prizadevanju za vzpostavitev skupnega razumevanja upravljanja, postopkov odločanja, vlog in odgovornosti vključenih subjektov, poleg oblikovanja procesa sodelovanja in priprave delovnega načrta faze 2, ki je predstavljen v tem spremnem dopisu.

V prvi fazi so bili doseženi naslednji rezultati in spoznanja, ki so navdihnili oblikovanje delovnega načrta druge faze:

* Ministrstva si prizadevajo za isti cilj, imajo medsebojno povezana prednostna področja in podobne potrebe, vendar še vedno delujejo v silosih, zato jih je treba povezati in aktivirati sistemske inovacije, da bi pospešili prehod.
* Dobro uveljavljeno in usklajeno upravljanje je bistveno za uspešno sodelovanje in orkestracijo projekta.
* Obstaja potreba po sistemskem vključevanju širšega spektra zainteresiranih strani, na primer podjetnikov, malih in srednjih podjetij, raziskovalnih organizacij, visokošolskih ustanov in lokalnih skupnosti, ki so ključne za prehod, ne sodelujejo pa pri odločanju in procesih oblikovanja politik. Najti je treba način za trajno sodelovanje s temi deležniki, tako da jih vključimo v Deep Demonstration portfelj in poskuse.
* Ukrepe na področju inovacij bi bilo treba podpirati in spodbujati na globlji način, saj, na primer obstoječi predpisi in standardi kakovosti ne omogočajo vedno eksperimentiranja. Nujno je treba omogočiti eksperimentiranje s politikami in pilotne inovacijske ukrepe na vseh področjih aktivacije s soustvarjanjem laboratorijskega prostora za politiko prehoda; tako bomo v javnem sektorju spodbudili inovativnost na področju krožnosti.
* Sedanje spremljanje in vrednotenje pobud krožnega gospodarstva je omejeno na okvire EU in je razpršeno na več inštitutov, ministrstev in organizacij. Zato je treba ponovno preučiti namen programa Deep Demonstration, opredeliti želeni učinek in rezultate ter vzpostaviti okvir za spremljanje za vrednotenje napredka.
* Potrebna je prožnost pri uporabi virov financiranja, ki so na voljo, medtem ko čakamo na ureditev sistemskih sredstev in njihovo uporabo. To bi lahko zahtevalo ustvarjalnost pri povezovanju različnih skladov v nekaterih pobudah in/ali razdelitvi nekaterih virov financiranja za različne namene.
* Preglednost je ključnega pomena za vzpostavitev zaupanja v manjši skupnosti, kot je Slovenija, zato je v ta središču vseh predlaganih aktivnosti in bi morala biti eno od temeljnih načel delovanja pametnega centra za krožni prehod.
* Obseg dela in učinek sta tako široka, da moramo portfelj za Deep Demonstration zgraditi po korakih. Le tako bodo lahko ekipe nadgrajevale svoje zmogljivosti in vzpostaviljale medsebojne povezave.
* Deep Demonstration ni splošno znana med lokalnimi deležniki, zato je treba oblikovati dolgoročne strategijo komuniciranja, ki bo spodbudila glasove ambasadorjev in mnenjskih voditeljev, da bodo razširili besedo in na koncu tudi spodbudili spremembe v vedenju.

# Pristop Deep Demonstration

EIT Climate-KIC je razvil model za Deep Demonstration kot operativni model za politike EU in držav članic za reševanje velikih družbenih izzivov skozi sistemske inovacije. V njem globoko zakoreninjena uporaba koncepta trikotnika znanja. Model temelji na metodološkem okviru za sistematično usmerjanje „nosilcev izzivov“ in ključnih deležnikov v smer opredelitve povpraševanja, tj. za oblikovanje trga v zvezi s podnebnimi izzivi, za katere so v veliki meri značilni premalo razviti ali odsotni trgi za inovativne in zlasti sistemske rešitve. Metodologija sledi zahtevam nosilcev in deležnikov – temelji na sooblikovanju in razvoju intervencij s ključnimi deležniki programa, javnimi agencijami, podjetji in lokalnimi skupnostmi.

Štiri faze programa Deep Demonstration so del iterativnega procesa in temeljijo na korakih transformacije storitve, in sega od prepoznavanja potreb do implementacije rešitev:

• Namen: najambicioznejše evropske nosilce izzivov – župane, regionalne voditelje, vladne ministre, voditelje državljanov in direktorje velikih podjetij – vključimo v razumevanje problema, ki ga želijo obravnavati (t.i. „problemski prostori“), ambicij, ovir in jasnega namena preobrazbe.

• Okvir: Začrtamo sistem, da ugotovimo, kje inovacije igrajo vlogo pri zagonu dinamike sprememb, in začnemo oblikovati ustrezne inovacijske „položaje“ (področja ukrepanja) ali točke vzvoda za odpravljanje ovir in krepitev priložnosti.

• Portfelj: Za vsak izziv gradimo in upravljamo portfelj projektov in programov z vrsto povezanih inovacij, zasnovanih tako, da obravnavajo vzvode, ugotovljene v predhodnih fazah. Vzvodi so na primer vedenje, tehnologija, udejstvovanje državljanov, politike, izobraževanje in druge vzvodi za spremembe.

• Inteligenca: Ustvarjamo uporabna spoznanja o tem, kako doseči transformacijo na širši ravni. Povratne zanke so podlaga za oblikovanje politik in dinamično upravljanje inovacijskih možnosti.

**Razlogi za ta pristop**

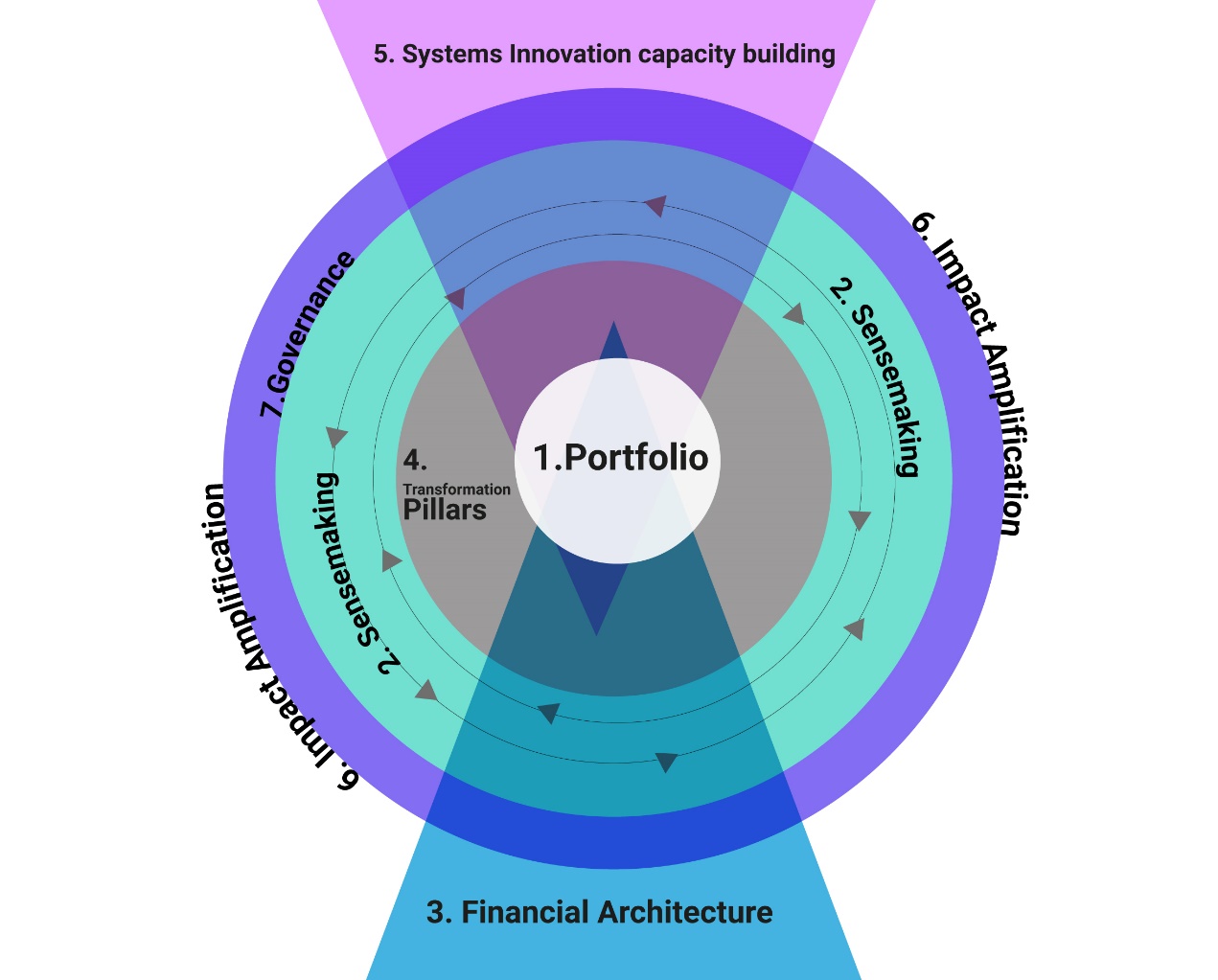
Pri metodi Deep Demonstration uporabljamo portfeljski pristop in skupno „učenje skozi prakso“ s testiranjem in sondiranjem povezanih posegov. Kljub kompleksnosti in posledični negotovosti za deležnike je ključni korak v Deep Demonstration krepitev zmožnosti pri deležnikih z izvajanjem in abstraktiranjem znanja za prihodnje politike, financiranje in poslovne odločitve.

Ta metoda je zaradi izjemne kompleksnosti povezana s preoblikovanjem, ki je potrebno za uspešen prehod v krožno, regenerativno in nizkoogljično gospodarstvo v Sloveniji. Kompleksnost izhaja iz dveh dejavnikov: potrebna hitrost sprememb sistemov, pri katerih je zagotoviti več kot le tehnične rešitve. Kompleksnost doživljamo kot negotovost. Zaveze, strategije, izjave politik in časovni načrti za razogljičenje in ogljično nevtralnost ne določajo, na kakšen način bo vlada izvedla ta prehod. Ker intervencije vključujejo resnične odločitve v svetu – na primer preizkušanje novih poslovnih modelov, izvajanje novih strategij izobraževanja in novih politik – moramo v podporo mobilizirati tudi več virov javnega in zasebnega financiranja. Torej, v Deep Demonstration je tudi ključni korak razviti predlagane intervencije v nabor predlogov, v katere lahko z javnim, filantropskim, zasebnim ali kombiniranim financiranjem tudi vlagamo.

Pristop in koraki, ki jih predlagamo, imamo namen omejiti negotovosti in omogočiti sprejemanje bolj informiranih odločitev za inovacije in ukrepanje. Na splošno se je mogoče z modelom Deep Demonstration izogniti inovacijam, ki ne prinašajo resničnih izboljšav in preseči teorije in posamezne projekte ter doseči razvoj učinkovitih medsebojno povezanih možnosti, ki bodo sčasoma vodili do prehoda krožnega gospodarstva.

# Načrt dela 2022-2025

Načrt dela ima za cilj razvoj in uvedbo – v tesnem sodelovanju s slovenskimi deležniki – triletnega okvira za doseganje skupnih ciljev. Jedro tega okvira so naloge na področju sistemskih inovacij (PAKET1 – Portfelj in PAKET2 – Osmišljanje), v treh stebrih preoblikovanja (PAKET4 – Politike, podjetništvo in izobraževanje), ki jih omogočata finančna arhitektura (PAKET3) in krepitev zmogljivosti za sistemske inovacije (PAKET5). Želeni učinki se povečujejo z dinamičnim in namenskim komuniciranjem, pripovedovanjem zgodb in ozaveščanjem o politikah (PAKET6), zagotovljeno pa je tudi dolgoročno upravljanje in učinkovito upravljanje programov, da se omogoči nemoten prehod na lokalno zasidrane sistemske inovacije (PAKET7). Ti delovni tokovi in njihove medsebojne povezave so prikazani na spodnjih slikah.



*Slika 1: Sestavine delovnega načrta*

Delovni procesi za področje sistemskih inovacij

Portfelj krožnega gospodarstva, ki ga bosta Climate-KIC in Slovenija skupaj sestavljali, upravljali in se iz njega učili v drugi fazi, je jedro Deep Demonstration in bo sredstvo za uresničitev prehoda Slovenije v krožno gospodarstvo.

Faza načrtovanja pred izvajanjem (1. faza) je bila organizirana po delovnem programu; faza 2 pa bo združila vse te programe v en portfelj, in omogočila sinergije ter povezala nastalo znanje; rezultati faze 1 pa bodo v fazi 2 vključeni v zasnovo portfelja Deep Demonstration.

Čeprav je predlagan potek dela v nadaljevanju na osnovi enega portfelja in je zato smiselna uporaba orodja za sistemske inovacije, ki predstavlja celovit portfelj Deep Demonstration, je to usklajeno s pristopom od spodaj navzgor, ki se uporablja v fazi 1 in ki obravnava posebne programe in potrebe ministrstev ter jih vključuje v celovito sliko in splošno vizijo Deep Demonstration. To se bo izvedlo s pristopom aktivacije sistemske dinamike, kar pomeni, da bomo najprej aktivirali posebna prednostna področja (to je lahko vrednostna veriga ali širše področje delovanja). Tako bomo začeli z malim, pridobili znanje in tako gradili portfelj Deep Demonstration. Kot primer: najprej bomo aktivirali in sestavili portfelj inovacijskih ukrepov za eno področje aktiviranja, preden bomo nadaljevali z naslednjim in tako naprej.

Na spodnji sliki je pojasnjena logika tega pristopa.

Diagram

Description automatically generated

*Slika 2: Sistemska dinamika – intervencijska področja portfelja*

### Oblikovanje portfelja, sestava in dinamično upravljanje (PAKET1)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelek |
| 1. Oblikovanje portfelja, sestava in dinamično upravljanje | * 1. Razvoj portfelja hevristike za celoten mandat Slovenske Deep Demonstration   2. Oblikovanje povzetka portfelja za izbrana področja aktiviranja   3. Spodbujanje inovacijskih dejavnosti in zagotavljanje dinamičnega upravljanja portfelja | 1: Vizualna predstavitev portfelja hevristike Deep Demonstration  2: Kratek opis portfelja za vsako izbrano območje aktivacije  3: Razpisi za prijavo interesa/obvestila o priložnostih za vsako področje aktivacije  4: Letno poročilo o sestavi portfelja, ki opisuje trenutno sestavo portfelja in sprejete odločitve |

**Cilji na visoki ravni za to delovno področje so:**

• Mapiranje sedanjega okolja krožnosti v Sloveniji, na katerem se bo gradilo za sestavo portfelja.

• Vzpostavitev skupnega referenčnega okvira za sestavo portfelja, s čimer se poveča razumevanje vseh elementov Deep Demonstration in njihovih soodvisnosti.

• Ns manjšem obsegu začeti s izgradnjo portfelja, torej korak za korakom in eno prednostno področje za drugim.

• Sprostiti moč sistemskega prehoda, upravljati portfelj medsebojno povezanih inovacijskih dejavnosti v različnih vzvodih sprememb.

**Specifični cilji vključujejo:**

• Razviti vizualno predstavitev sistema za prikaz problemskega prostora, ki ga obravnavamo, in kartirati portfelj inovacijskih ukrepov.

• Zasnovati in sestaviti portfelj posameznih inovacijskih ukrepov za vsako področje aktivacije (tj. izbrano vrednostno verigo ali sektor), tako da se najprej osredotočimo na manjši portfelj/ugnezdeni portfelj, nato jih združimo v skupni portfelj.

• Podpora informiranemu odločanju o tem, kateri ukrepi na področju inovacij se bodo začeli, nadaljevali, ustavili, premaknili ali kombinirali na delavnicah na temo sestave portfelja.

Pomembno je ponovno poudariti, da so rezultati faze 1 podlaga za zasnovo in sestavo portfelja ter za področja aktivacije, s katerimi se je treba najprej spopasti. Seje pobiranja in skavtiranja, ki jih je maja 2022 izvedla EIT Climate-KIC z različnimi ministrstvi, so že omogočile opredelitev petih področij ukrepanja, ki jih je treba aktivirati pri oblikovanju in sestavljanju portfelja inovacijskih ukrepov za posebne vrednostne verige/sektorje, saj imajo najbolj povezane točke finančnega vzvoda za aktiviranje krožnih tokov. Za zdaj so ta področja: grajeno okolje, mobilnost, prehranski sistemi, les in proizvodnja. Dinamični proces aktivacije sistema predlaga aktivacijo enega področja do polletja, da se ustvari učinek valovanja z vidika sistemskih inovacij. Ta področja ukrepanja bodo osrednji del portfelja Deep Demonstration, ki se bo aktiviral od leta 2022 do leta 2025.

Predlagamo tudi uporabo večkriterijske analize/matrike odločanja na osnovi več merili (glej prilogo 3) s posebnimi merili, kot so razpoložljiva finančna sredstva, sodelovanje zainteresiranih strani, raven medsebojne povezanosti itn., ki nam lahko pomagajo pri odločanju o tem, v kakšnem vrstnem redu bodo prednostna področja aktivirana. Ta matrika bo ustvarjena v sodelovanju s ključnimi deležniki programa in nam bo pomagala pri odločanju o vsaj prvih dveh aktivacijskih področjih.

Spodnja slika prikazuje, kako se bodo aktivirala različna prednostna področja z drugimi vzporednimi omogočitvenimi in horizontalnimi tokovi. Pike predstavljajo posebne ukrepe, ki se dogajajo med tokovi; če je na primer področje 2 mobilnost, lahko modra pika predstavlja poskus v politiki mobilnosti v Policy Labu, razpis za zagonska podjetja za izraz interesa na področju mobilnosti, delavnico o mobilnosti izobraževanje itd.

A screenshot of a computer

Description automatically generated

*Slika 3: Proces aktivacije* *prednostnih področij*

Ko bomo opredelili prednostno področje, ki ga je treba najprej aktivirati, bomo nato opredelili problemski prostor in kje želimo v tem prostoru igrati (tj. položaje), raziskali, kaj v njem že obstaja, kar bi bilo mogoče uporabiti kot vzvod in določili, katere intervencije/inovacijske ukrepe želimo kot del tega ugnezdenega portfelja. Odločitev o tem, kdo naj se vključi, bo sprejeta na podlagi razpisa za izraz interesa (ali obvestila o priložnostih), ki ga bo Vlada Republike Slovenije naslovila na skupnost, ki bo del portfelja Deep Demonstration. Cilj je izbrati najboljše inovativne ukrepe/projekte, iz katerih se lahko naučimo kako doseči skupni cilj (tj. nacionalni in sistemski prehod v krožno gospodarstvo).

Ti posegi bodo zasnovani tako, da bodo pospeševali spremembe s z delovanjem na vzvode, opredeljene v prvotnem predlogu Deep Demonstration, pa tudi v delavnicah in sejah pobiranja v prvi fazi. Ti ukrepi lahko združujejo vedenje, tehnologijo, inovacije poslovnih modelov, vključevanje državljanov, inovacije v politiki, znanja in spretnosti na področju javnega naročanja ter druge vzvode (inovacijske možnosti).

Združevanje teh ukrepov v portfelj bo omogočila, da prepoznamo in razumemo soodvisnosti, vzroke in posledice, nepričakovane posledice, ovire, potencialne multiplikatorje, dinamiko sprememb in katere so poti do povečanja obsega. Učenje in odločanje bosta v naslednjem koraku potekala na vsaki ravni portfelja (tj. ugnezdenem in celotnem portfelju).

Slika 4 prikazuje primer orodja, imenovanega „hevristika portfelja“, ki ga predlagamo za opredelitev problemskega prostora (tj. sistem, v katerem delujemo) – na splošni ravni Deep Demonstration in na ravni območja aktivacije – in kartiranje inovacijskih ukrepov, ki so del portfelja. To je orodje, ki ga lahko uporabimo za razumevanje česar se naučimo s spremljanjem in vrednotnjem ukrepov in nam omogoča, da ocenimo vrzeli, prilagodimo nekatere intervencije in sprejemamo odločitve o sestavi portfelja z namenom kar najbolj povečati učinek.

Na primer, če bi spodnja slika predstavljala celoten portfelj Deep Demonstration, bi lahko predvideli, da so vse vijolične ploščice inovacijski ukrepi v grajenem okolju, rumene ploščice so poskusi na področju hrane, temno zelene ploščice pa ukrepi v mobilnosti. Tako si lahko predstavljamo, kako bi to izgledalo za Deep Demonstration v Sloveniji.Chart

Description automatically generated

*Slika 4: Orodje za hevristiko portfelja, ki predstavlja problemski prostor (v tem primeru trajnost) s kartiranjem inovacijskih ukrepov (tj. portfelja). To je primer za ponazoritev na osnovi drugega projekta, ki ni povezan* z **Deep Demonstration** *Slovenija*

### Osmišljanje in uporabno znanje (PAKET2)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelki |
| 1. Osmišljanja uporabno znanje | * 1. Razvoj okvira za oceno učinka in spremljanje, vrednotenje in učenje   2. Zagotavljanje stalnega osmišljanja in razvoja uporabnege znanja   3. Krepitev sposobnosti osmišljanja in skupnega učenja | 5: Teorija sprememb in okvir MEL (Monitoring, Evaluation and Learning) s ključnimi merili in kazalniki  6: Poročila o učenju in vpogledih iz delavnic za osmišljanje  7: (Navzkrižno) poročilo o vpogledih pri zaznavanju |

Stalno osmišljanje, povratne zanke ter spremljanje, vrednotenje in učenje (Monitoring, Evaluation and Learning ali MEL v nadaljevanju) bodo podpirali sestavo portfelja in upravljanje. To je jedro metodologije Deep Demonstration, saj zbrane informacije pomagajo pri sprejemanju odločitev o samem portfelju, hkrati pa podpirajo transformacijsko pot Slovenije.

**Glavni cilji za to delovno področje so:**

**•** Zagotoviti usklajenost z rezultati programa, opredeliti možne intervencijske logike/poti ter se po aktivacijskih področjih dogovoriti o ključnih merilih in kazalnikih za spremljanje in vrednotenje učinka.

• Podpreti odločanje za ukrepe na podlagi možnosti za transformacijo z ustvarjanjem vpogledov in povratnih zank za nenehno razmišljanje in učenje o dinamiki nastajajočih sistemskih sprememb.

• Zgraditi sposobnost osmišljanja in skupnosti povezanih s praksami.

**Specifični cilji vključujejo:**

• Skupaj s ključnimi deležniki razviti »teorijo sprememb«, s katero bi opredelili možne načine za transformacijo, s katerimi bi dosegli želeni učinek in rezultate.

• Razviti okvir MEL s ključnimi merili in kazalniki za spremljanje napredka.

• Vključitev osmišljanja v vse dejavnosti in omogočanje učenja s pristopom "učenje skozi prakso".

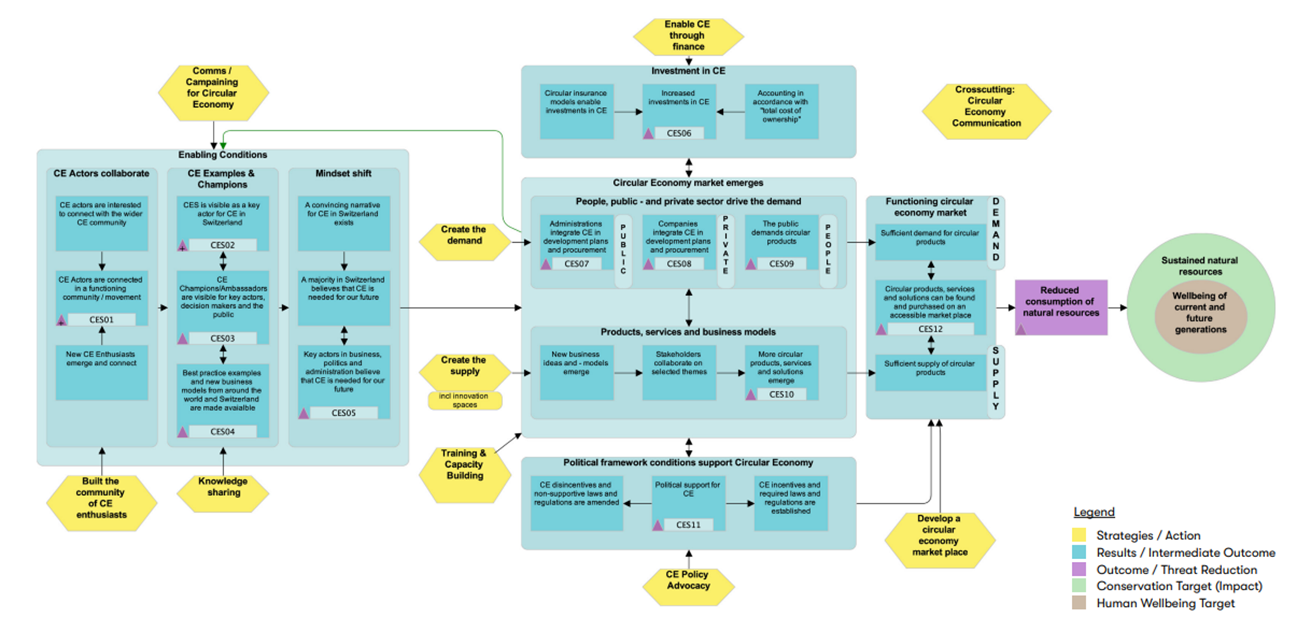
• Organizirati seje osmišljanja portfelja, kjer se učenje pretvori v ukrepe in podpreti odločanje o sestavi portfelja (tj. upravljanje obstoječih projektov/inovacij, opredelitev novih kot del dopolnjevanja portfelja glede na področje aktivacije) – glej nalogo 1.3 zgoraj.

• Podpirati ustvarjanje znanja (poleg odločanja o portfeljih) za podporo ključnim deležnikom pri ukrepanju na podlagi možnosti za preoblikovanje na podlagi ključnih programskih stebrov politik, podjetništva in izobraževanja.

• Združiti slovenske deležnike, da bi zgradili sposobnost osmiišljanja in jih povezali s širšo skupnostjo CKIC, da bi izmenjali spoznanja

Za opredelitev poti vpliva DD predlagamo pristop teorije sprememb, saj gre za način pristopa k preoblikovanju z upoštevanjem, da so sistemi, ki jih želimo spremeniti – kot je celotno slovensko gospodarstvo – „kompleksni prilagoditveni sistemi“. Njihovo spreminjanje vključuje inovacije na sistemski ravni – sondiranje več vzvodov sprememb hkrati ter hitro učenje in široko izmenjavo, da bi pomagali eksponentno širiti uspehe.

Slika 5 prikazuje primer teorije sprememb, ki je bila razvita za ponazoritev prehoda Švice iz linearnega v krožno gospodarstvo. Diagrami teorije sprememb omogočajo pregled vzročnih povezav in želenega vpliva, ki ga je treba doseči za vsako področje dela.

Diagrame je treba brati od leve proti desni kot zaporedje vzrokov in posledic: želeni učinek je na skrajni desni (tukaj v zeleni in rjavi), skupni rezultat je vijolična škatla, rumeni šestkotniki pa predstavljajo ukrepe in strategije, sprejete za doseganje želenih vmesnih rezultatov (modre škatle).

*Slika 5: Diagram teorije sprememb, ki prikazuje prehod Švice iz linearnega v krožno gospodarstvo*

Ker so sistemi zapleteni vzročne verige pa je težko predvideti, je merjenje kvantitativnih kazalnikov sprememb, kot so odpadki ali zmanjšanje emisij ogljika, omejena. Zajeti moramo tudi temeljne spremembe celotnega sistema, na primer finanče vzvode, zelena delovna mesta, individualne zmožnosti, signale sprememb vedenja, strukturne spremembe itd.

V ta namen moramo biti sposobni zajeti zanesljive rezultate tako na individualni ravni kot na ravni celotnega sistema. Zato predlagamo vzpostavitev okvira MEL za ugotavljanje katerim podatkom, tako kvantitativnim kot kvalitativnim, želimo slediti (ali začeti slediti), da bomo lahko stalno spremljali dejavnosti in rezultate ter pogosto ocenjevali vmesne rezultate, da bi iz teh podatkov pridobili spoznanja in na koncu podprli odločanje. Ta dejavnost se bo izvajala prek delavnic o krožni uspešnosti za splošni okvir MEL za Deep Demonstration.

Glede na to, da predlagamo sestavo portfelja z aktiviranjem različnih vrednostnih verig v različnih časovnih obdobjih, bo treba uskladiti tudi kazalnike MEL, potrebne za vsak ugnezden portfelj, s skupnimi kazalniki DD, ki bodo del okvira MEL. Kazalniki, opredeljeni na ravni vrednostne verige in intervencije, bodo morali biti usklajeni s splošno vizijo in ne bodo smeli predstavljati prekomerno dodatno obremenitev. Vendar je treba opozoriti, da bodo za vsak ugnezden portfelj morda potrebni dodatni in natančnejši kazalniki za spremljanje in ocenjevanje doseganja nalog.

Na sliki 6 je prikazan primer opredelitve kazalnikov, povezanih s pristopom Teorije sprememb (tj. intervencijska logika ali pot do učinka, ki obravnava ukrepe, ki vodijo do izložkov, izidov in učinkov). Primer je C40 Mesta za merjenje napredka pri prilagajanju podnebnim spremembam v mestih.

Graphical user interface, application, Word

Description automatically generated

*Vir: Report ‘Measuring progress in urban climate change adaptation’, C40 Cities Ramboll Fonden, January 2019*

*Slika 6: Primer intervencijske logike s kazalniki za rezultate, učinka in vplive, povezane s prilagajanjem podnebnim spremembam.*

Poleg teh dveh aktivnosti (teorija sprememb in okvir MEL) bo prišlo do osmišljanja med sestavljanjem portfelja po področjih. Zato predlagamo, da se delavnice osmišljanja izvajajo redno na podlagi spremljanja izvedljivosti in potreb po vrednotenju (ki jih je treba opredeliti v okviru MEL); delavnice osmišljanja se lahko odvijajo usklajeno s procesom sestave portfelja (letno) ali pogosteje (dvakrat letno ali celo četrtletno). Sposobnost osmišljanja se bo gradila tudi skozi prakso, zato predlagamo, da se aktivira na začetku faze 2 z vsebinami nastalimi v fazi 1 in sedanjih nacionalnih krožnih projektov, kot tudi s dogodki osmišljanja v okviru naše širše skupnosti Climate-KIC.

Rezultati teh dveh delovnih procesov (oblikovanje portfelja, sestava, upravljanje in zaznavanje ter ukrepanje) bodo zbirka povezanih, merljivih inovacijskih posegov v Sloveniji z opredeljenim proračunom – tako majhnim kot velikim, na različnih krajih in z več deležniki – ki jih bodo ključni slovenski deležniki usklajevali in upravljali, pri čemer bodo pridobili znanje in informacije, ki podpirajo ključne odločitve za prehod na krožno gospodarstvo v Sloveniji.

Omogočanje delovnih tokov

Da bi omogočili sestavo portfelja krožnega gospodarstva in pridobivanje znanj iz njega kot opisano v delovnih tokovih za sistemske inovacije v paketih 1 in 2, so ključni naslednji dejavniki kot omogočitveni elementi so naslednji:

• Strategija financiranja in naložbeni načrt za sprostitev sredstev za aktivacijo portfelja;

• Oblikovanje laboratorija za politiko prehoda (Transition Policy Lab), ki bo omogočil eksperimentiranje s politikami in pilotne ukrepe za inovacije v javnem sektorju;

• Podpora in omogočanje slovenskega starta-up in podjetniške skupnosti za aktiviranje krožnega razvoja podjetij in inovacij poslovnih modelov;

• Podpora raziskovalnim in izobraževalnim ustanovam za prehod v krožno smer, saj so sredstvo za prenos znanja v širšo družbo;

• Krepitev zmogljivosti pri sistemskih inovacijah in razmisleku o krožnosti za izgradnjo globljega sistemskega načina razmišljanja med različnimi deležniki in skupnostmi ter nadaljnji razvoj znanja o izvajanju sistemske inovacije.

Ti omogočitveni elementi so opisani v spodaj navedenih delovnih tokovih: PAKET3 Finančna arhitektura, PAKET4 transformacijski stebri, ki združujejo dejavnike politike, podjetništva in izobraževanja ter krepitev zmogljivosti PAKET5.

### Finančna arhitetura (PAKET3)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelki |
| 3. Finančna arhitektura | 3.1 Mobilizacija javnega financiranja, nepovratnih sredstev in investicijskega kapitala | DEL 8: Začetna strategija financiranja ter kapitalski in naložbeni načrt (s posodobljeno različico, izdelano ob koncu programa s posnetkom registra v Prilogi) |

**Glavni cilj za to delovno področje je:**

• Sprostitev možnosti financiranja iz najrazličnejših javnih in zasebnih instrumentov ter organizacij, ki se zanimajo za podporo prehodu v krožnost.

**Specifični cilji vključujejo:**

• Raziskati možnosti financiranja v okviru javnih in zasebnih instrumentov financiranja na evropski, nacionalni in/ali regionalni ravni.

• Kartiranje razpoložljivih možnosti financiranja za uskladitev nastajajočih inovacijskih ukrepov z možnostmi financiranja ter prikaz medsebojnih povezav in morebitnih vrzeli/možnosti za kombiniranje različnih finančnih instrumentov in mehanizmov.

• Raziskati in kartirati sistemske ovire, ki nas odvračajo od optimalnih rešitev financiranja.

• Razvoj strategije financiranja ter kapitalskega in naložbenega načrta za celotni Deep Demonstration.

• Vzpostaviti odnose s financerji in potencialnimi partnerji za sodelovanje/konzorciji, sestavljenimi iz širokega spektra deležnikov (javnih, zasebnih, akademskih), da bi omogočili skupne vloge za nepovratna sredstva na interesnih področjih in sprostili investicijski kapital iz zasebnega sektorja.

Preoblikovanje sistemov je treba financirati. Medtem ko je financiranje na voljo v različnih oblikah in oblikah, ga je mogoče razdeliti v dve splošni kategoriji: (I) nepovratna sredstva in (ii) investicijski kapital. Za obe vrsti kapitala je treba rešiti dva izziva: (a) ga mobilizirati in (b) ga čim bolj učinkovito dodeliti v podporo določenemu načrtu preoblikovanja sistemov.

Drug izziv, ki ga vidimo, je kombiniranje različnih sredstev zaradi zakonodaje EU; finančna struktura in z njo povezane politične ovire bodo obravnavane v paketu 6.2.

Cilj delovnega procesa finančne arhitekture je podpreti vlado pri opredeljevanju in zbiranju sredstev iz virov nepovratnih sredstev na nacionalni, podnacionalni, evropski in večstranski ravni. Na nacionalni in podnacionalni ravni je potrebna močna zastopanost strokovnjakov iz ministrstev in regionalnih organizacij, da se opredelijo proračuni in instrumenti financiranja, ki bi lahko zagotovili nepovratna sredstva za kritje dela v okviru Deep Demonstration. Na evropski in večstranski ravni si bomo prizadevali izkoristiti našo (partnersko) mrežo za opredelitev instrumentov, ki so na voljo prek programov, kot je Obzorje Evropa, in dostop do njih.

Nepovratna sredstva se lahko uporabijo za financiranje posameznih inovacijskih projektov v okviru širšega portfelja intervencij ter stroškov za orkestracijo programov, aktivacijo skupnosti in režijske stroške. Naše izkušnje kažejo, da je financiranje z nepovratnimi sredstvi najbolj učinkovito, če se jih ne dodeli le posameznim dejavnostim v poenostavljeni logiki „en projekt, en financer“, temveč namerno zasnovano in usklajeno, zato izbira projektov odraža vrzeli v učenju iz širšega portfelja dejavnosti (tj. „portfolio fit“ je ključno merilo), ne pa zgolj na podlagi kakovosti posameznega projekta. Tak pristop poudarja skrbno kombiniranje različnih programov in instrumentov za financiranje nepovratnih sredstev za raznolik portfelj dela v okviru logike „mnogi projekti, številni financerji“. Izziv ni le usklajevanje virov in uporabe financiranja na podlagi finančnih premislekov, temveč tudi zagotavljanje, da je narava dela usklajena z interesi posameznih financerjev.

Podobno kot pri iskanju virov za nepovratna sredstva bo za opredelitev domačih virov za javne naložbe pomembno sodelovanje s strokovnjaki na nacionalnih ministrstvih in podnacionalnimi javnimi organi ter njihovo vključevanje. Poleg tega si bomo prizadevali za iskanje in obravnavo domačega investicijskega kapitala zasebnih in filantropskih vlagateljev. Poseben poudarek bo na evropskem naložbenem kapitalu, npr. prek naložbenega načrta za evropski zeleni dogovor in/ali vlagateljev, kot sta Evropska investicijska banka in Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD).

Investicijski kapital, mobiliziran iz teh virov, lahko financira pozicije znotraj portfelja inovacijskih eksperimentov (tistih, ki veljajo za „investicijske“) in sredstva v širšem sistemu interesov, ki lahko spodbudijo slovenski program sprememb. Pri pridobivanju takšnih naložb in mobilizaciji kapitala za njihovo financiranje bi si prizadevali sodelovati z lokalnimi deležniki (npr. javnimi in zasebnimi bankami, institucionalnimi vlagatelji, skladi in organi javnega sektorja), da bi zagotovili dobro usklajevanje naložb, združevanje kapitala, kadar je to mogoče in smiselno, ter lokalne vire za privabljanje evropskih naložbenih omejitev.

Poleg tega je EIT Climate-KIC vključil svojo inovacijsko skupnost v razvoj kapitala za preoblikovanje („TransCap“)- naložbeni pristop, namenjen spodbujanju trajnostnih prehodov v realnem gospodarstvu. V središču pristopa TransCap je vprašanje, kako je treba uporabiti kapital, če cilj naložb ni le ustvarjanje finančnega donosa, temveč tudi ustvarjanje specifičnih sprememb na ravni celotnih sistemov. Okvir vključuje najboljšo prakso „mešanega financiranja“ in strateško uporabo javnega, filantropskega ali drugega „koncesivnega“ financiranja za zmanjševanje tveganja naložb. Ključna spoznanja iz TransCap se bodo, kadar je to mogoče, izvajala v delovnem toku finančne arhitekture.

### Stebri za preobrazbo (PAKET4)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelki |
| 4. Spremembe stebrov | 4.1 Pospeševanje preoblikovanja sistemov – politika  4.2 Pospeševanje preoblikovanja sistemov – podjetništvo  4.3 Pospeševanje preoblikovanja sistemov – izobraževanje | 9: Letna poročila o napredku s povzetkom izvedenih dejavnosti  10: Letna poročila o napredku s povzetkom izvedenih dejavnosti  11: Letno poročilo z spoznanji, ki izhajajo iz pilotnih programov in akcijskih načrtov, s posebnim poudarkom na sodelovanju med visokošolskim izobraževanjem, znanostjo ter RR |

V vsakem sistemu so izobraževanje, podjetništvo in politika močno povezana področja, ki vplivajo na strukturo in mehanizme sistema ter na pogoje, ki oblikujejo možnosti za ukrepanje vseh zainteresiranih strani, institucij in akterjev. Da bi omogočili preoblikovanje celotnega sistema, načrtujemo prednostno obravnavo teh treh področij in vlaganje v njihove notranje možnosti za izvedbo sprememb. Že od samega začetka načrtujemo intenziven pretok znanja med temi področji – npr. reforma izobraževanja bi lahko bila študija primera za preoblikovanje politike in posledično vodila k učinkovitejšemu prenosu tehnologije in znanja na podjetniško področje. Koordinacije EIT Climate-KIC bo vključevala tudi konkretna orodja za ocenjevanje tistih procesov preoblikovanja sistema (npr. osmišljanje), ki bodo prispevali k repozitoriju Policy Laba in zbiranju znanstvenih podatkov. V procesu soustvarjanja z lokalnimi deležniki bodo upoštevani najpomembnejši viri podatkov (npr. – Statistični urad Slovenije (SURS), Gospodarska zbornica).

**Glavni cilji za to delovno področje so:**

• Ustvarjanje sinergij in nadaljnji razvoj lokalnih ekosistemov v stebrih politik, izobraževanja in podjetništva, da se okrepi sistemska dinamika aktivacije področij ukrepanja.

• Spodbujanje dejavnosti osmišljanja med osrednjimi stebri in področji aktivacije. Vsak steber bo obravnaval en ukrep na semester povezan s področjem aktiviranja, z namenom da se stebri izrazijo znotraj vrednostne verige.

• Utrditev temeljnih stebrov, ki lahko vodijo proces preoblikovanja sistema med programom Deep Demonstration in po njem. To pomeni, da bodo stebri stalni tematski tokovi, ki bodo zagotovili odpornost in vzdržljivost krožnega prehoda, kot ga predlaga program Deep Demonstration.

• Vzpostavitev stebrov preoblikovanja kot konsolidiranih storitev in programov, ki bodo podpirali prihodnji pametni center za krožni prehod.

• Vzpostaviti trdne institucionalne in finančne podlage za ključne tri stebre, da bi postali neodvisni od političnih sprememb in nenehno vodili proces sistemskih inovacij v slovenskem kontekstu.

#### **Specifični cilji vključujejo:**

#### • Omogočiti eksperimentiranje s politikami in pilotne inovacijske ukrepe na vseh področjih aktivacije s sooblikovanjem Transition Policy Lab - laboratorijskega prostora za politiko prehoda za spodbujanje inovacij na področju krožnosti v javnem sektorju.

#### • Omogočiti slovenskim start-upom in skupnosti, ki podpira podjetja (pospeševalniki, inkubatorji itd.), da aktivirajo krožni razvoj poslovanja in inovacije poslovnih modelov z izgradnjo močne mreže partnerjev/mentorjev in podnebno - pozitivnih podjetnikov.

#### • Podpora preoblikovanju vseh faz nacionalnega izobraževanja v krožno smer – tako na ravni učnega načrta kot v razsežnosti institucionalnih zmogljivosti.

Pospeševanje preoblikovanja sistemov – politika

#### Na podlagi dejavnosti faze 1, ki opredeljujejo temelje slovenskega laboratorija za tranzicijsko politiko, se faza 2 osredotoča na naslednje:

#### • Struktura laboratorija: raziskati in opredeliti različne modele laboratorijskih politik. Razmerje med strukturo laboratorija za a) krožni center b); javna uprava; c) industrija; d) državljani. Namen tega procesa je opredeliti strukturo tega inovacijskega prostora in s tem povezane spretnosti. Cilj te akcije je tudi podpreti določitev, ali bo laboratorij centralizirana struktura ali vrsta storitve na vsakem ministrstvu.

#### • Laboratorijski procesi: opredelitev repozitorija orodij in testnih postopkov za iskanje strokovnjakov (in strokovnega znanja); b) finančna sredstva. Cilj je raziskati spekter orodij in storitev, ki bi jih lahko zagotovil prihodnji laboratorij z. Ta ukrep bo opredelil, kako bodo procesi laboratorija vključeni v javno naročanje vlade.

#### • Eksperimentiranje: Oblikovati ciljno usmerjene poskuse na področjih aktiviranja za preizkus različnih procesov in struktur. Ta ukrep bo omogočil preskušanje različnih procesov za ustvarjanje političnih inovacij in spodbujanje dinamike zaznavanja med različnimi zainteresiranimi stranmi. Je tudi osrednji del dejavnosti na področju sistemskih inovacij v praksi.

Pospeševanje preoblikovanja sistemov – podjetništvo

Ta delovni steber temelji na zahtevi po bolj praktičnih delavnicah za krepitev zmogljivosti (tj. program usposabljanja izvajalcev usposabljanja), ki bodo deležnikom inovacijskega ekosistema pomagale pri obravnavanju potreb MSP in zagonskih podjetij. Kadar je to izvedljivo, si prizadevamo za osebno izvajanje dejavnosti, da bi čim bolj povečali angažiranost, součenje in ustvarjanje znanja. Obstaja potreba po večplastnem programu za razvoj znanj in spretnosti, da bi poglobili strokovno znanje v zvezi s krožnim in trajnostnim oblikovanjem in preoblikovanjem poslovnih modelov, s čimer bi izboljšali lokalne podporne storitve inovacijskega ekosistema:

• Magistrski tečaj krožnega gospodarstva

• Zbirka orodij za krožno inovacijo za akterje ekosistemov

• Metrike vpliva za krožne vrednostne verige

Za izvajanje dejavnosti v tem delovnem procesu bomo tesno sodelovali z lokalnimi deležniki za boljše razumevanje pogledov organizacij za usposabljanje/poslovnih trenerjev, zagonskih podjetij/podjetnikov, ki bodo nato služili kot podlaga za sooblikovanje in izvajanje nadaljnjih delavnic za krepitev zmogljivosti in dejavnosti v zvezi s krožnim in trajnostnim oblikovanjem poslovnih modelov za zagonsko skupnost.

Pri izvajanju teh dejavnosti bo upoštevan vidik enakosti spolov v predlaganih podjetniških programih, ki bo spodbudil in povezal naše usposabljanje s Paktom EU za znanja in spretnosti ter tečaji strokovnega usposabljanja CKIC. Ta prizadevanja bodo temeljila na „WeClim Equally Gender Smart Handbook“, ki partnerjem pomaga pri izvajanju vidika spola v podjetniških programih in zagotavlja orodja, npr. za privabljanje in podpiranje poslovnih idej, ki jih vodijo ženske, v celotnem življenjskem ciklu načrtovanja programov, osredotočenega na podnebje. S pomočjo priročnika lahko partnerji postavijo cilje za osredotočenost na enakost spolov in podnebje v svojem programu podjetništva. Nato lahko partnerji ocenijo svoje podnebne aktivnosti glede na spol v naslednjih štirih korakih:

1) Izgradnja in rast ekipe v smeri raznolikosti

2) Spodbujanje programa k pravim podjetnikom

3) Podpiranje podnebnih podjetnikov s pametnim upoštevanja spola

4) Izbira najobetavnejših podnebnih inovacij na vključujoč način

Na podlagi ciljev se lahko partnerji odločijo, katerim ukrepom in spremembam glede na spol se bodo zavezali in jih vključili v svoj program ter kako meriti vpliv teh ukrepov.

V skladu s postopkom aktivacije portfelja, opisanim v delovnem programu 1, bo za pilotni projekt „Podnebje“ izbranih nekaj zagonskih podjetij ter MSPjev.

Diagram

Description automatically generated

*Slika 7: 4 koraki presoje vpliva na podnebje*

Poleg zgornjega bo v sodelovanju z Univerzo v Ljubljani in Gospodarsko zbornico z univerzitetnimi študenti (poddiplomskimi in dodiplomskimi) na fakultetah potekal Krožni Hackathon (Climathon) za aktiviranje mladih podjetnikov, kjer bodo lahko inovativne krožne ideje predstavijo ključnim odločevalcem v javnem in zasebnem sektorju. Cilji hackathona vključujejo:

• Zagotoviti pregled teorije krožnega gospodarstva;

• Izmenjava najboljših praks na področju inovacij v krožnem poslovnem modelu;

• Usposabljanje o oblikovanju poslovnih modelov;

• Coaching o Pitchingu;

• Odkrivanje inovativnih krožnih rešitev.

Ključni partnerji Climathona bodo Ministrstvo za okolje in prostor Univerze v Ljubljani, Gospodarska zbornica Slovenije, Gospodarska zbornica Štajerska. Druge javne univerze in zasebne fakultete bodo prav tako pristopili, da bodo del Climathon.

#### Pospeševanje preoblikovanja sistemov – izobraževanje

Na podlagi dejavnosti faze 1 na področju visokega šolstva in znanosti se bo faza 2 osredotočila na naslednje:

• Nadaljnja krepitev ekosistema lokalnih deležnikov, infrastrukture in zmogljivosti za pripravo na izvajanje reform in oblikovanje akcijskega načrta, povezanega s povsem novimi strategijami na področju znanosti in visokošolske institucije

• Podpirati mehanizme upravljanja, učenja in ponavljanja v naslednjih treh letih za pilotne projekte mehanizma za okrevanje in odpornost, ki bodo namenjeni obravnavanju preoblikovanja visokošolskega izobraževanja, hkrati pa bodo izvlekli učenje za področja aktivacije portfelja razvoja podeželja (naloga 2.2) in splošno sestavo portfelja (naloga 1.3);

• Podpora sodelovanju med znanostjo, raziskavami in visokošolskim izobraževanjem za oblikovanje ustreznih akcijskih načrtov na podlagi logike sistemskih inovacij;

• Organizirati povezave med zgoraj navedenimi akcijskimi načrti v znanosti in visokem šolstvu s portfeljem ukrepov za poglobljeno predstavitev inovacij;

• Uskladiti vse faze izobraževanja in vzpostaviti sodelovanje z organizacijami, odgovornimi za reformo šolskega sistema, tako da se omogoči dostop do strokovnjakov, vsebina in oblikovanje ustvarjalnih srečanj, ki spremljajo reformo šolskega sistema;

• Ustanovitev delovne skupine za merjenje medinstitucionalnih učinkov, da bi učne zanke postale stalna in sistemska razsežnost reforme visokošolskega izobraževanja in znanosti;

• Omogočiti tesnejše sodelovanje med visokošolskim izobraževanjem in znanostjo za zgoraj navedene naloge.

Najpomembnejši rezultati na tem področju so naslednji:

• Sistemske inovacije, krožnost in vprašanja trajnosti prisotne v učnih načrtih (na vseh ravneh);

• Vprašanja v zvezi z inovacijami v sistemih, krožnostjo in trajnostjo, ki so predstavljena v akcijskih načrtih za znanost in visoko šolstvo ter v znanstvenih projektih;

• Sodelovanje med različnimi visokošolskimi institucijami pri projektih, ki obravnavajo vprašanja, povezana s podnebjem;

• Krožni tok upravljanja znanja med znanostjo, visokošolskim izobraževanjem, javnimi ustanovami in podjetniškim sektorjem, ki zajema inovativnost in krepitev kompetenc na področjih, povezanih s podnebjem (povezano z zgoraj opisanimi političnimi laboratoriji in podjetniškimi tokovi);

• Primeri eksperimentalnih projektov na področju visokošolskega izobraževanja in znanosti, ki spodbujajo inovativnost in nove načine institucionalnega ravnanja;

• Razsikave politk, vključene v sektorske politike;

• Preizkušanje rešitev, procesnih in institucionalnih okolij, ki omogočajo učinkovitejši prenos znanja za boljše obravnavanje krožnega preoblikovanja;

• Primeri znanstvenih projektov in programov za državljane na področjih, povezanih s podnebjem;

• Merilna matrika, ki omogoča učinkovito učenje iz pilotnih projektov in dejavnosti iz nacionalnih akcijskih načrtov za znanost in visoko šolstvo.

### Krepitev zmogljivost (PAKET5)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelki |
| 5. Krepitev zmogljivosti | 5.1 »Mainstreaming« sistemskih inovacij in krožnosti | 12: Letna poročila o napredku s povzetkom izvedenih dejavnosti in posodobljenimi različicami gradiv za usposabljanje o krožnem razmišljanju (ki vsebujejo vpoglede z vseh tematskih področij krepitve zmogljivosti in stalno razvijajoči se seznam priporočil).  13: Akcijski načrt za razvoj izobraževalnega programa in koordinacijo izvajanja. |

**Glavni cilji na visoki ravni za to delovno področje so:**

• Skupne učne izkušnje s širšo skupnostjo sistemskih mislecev, strokovnjakov in strokovnjakov za krožnost, v skladu s pristopom učenja na področju inovacij in krožnega razmišljanja v sistemu/metodologijo.

• Povezovanje širšega spektra slovenskih deležnikov v okviru pristopa četverne vijačnice(„Quadruple Helix”) in uskladitev tega delovnega procesa z ukrepi, sprejetimi v okviru stebrov preoblikovanja (PAKET4 – politika, podjetništvo, izobraževanje) in naloge 7.1 v podporo razvoju Slovenskega centra za pametni in krožni prehod.

**Specifični cilji vključujejo:**

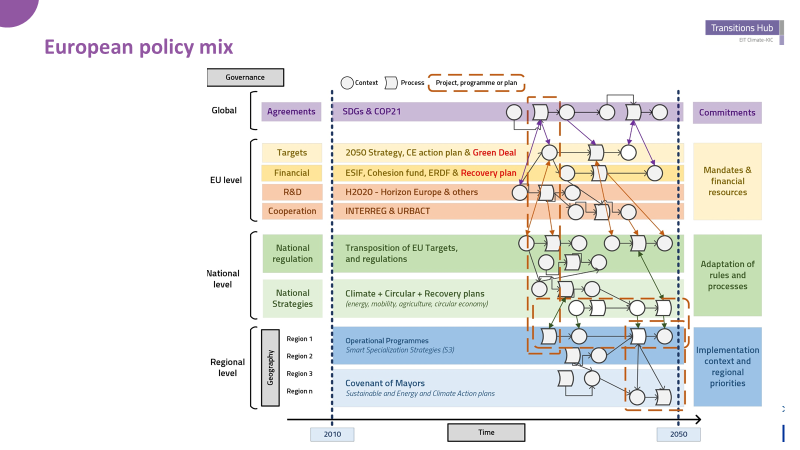
• Vzpostavitev skupine lokalnih deležnikov, usposobljenih za krožno razmišljanje in sistemske inovacije iz vseh sektorjev in vseh ravni upravljanja;

• Oblikovanje akcijskega načrta za vzpostavitev izobraževalnega programa, ki bo študentom (približno 10 do 15) z univerz v Sloveniji in mreži Climate-KIC omogočil, da bodo delovali kot točke za stike s ključnimi deležniki programa.

Da bi dosegli te cilje, bomo posodobili gradivo za usposabljanje krožnega razmišljanja, ki je bilo izdelano v fazi 1, poleg oblikovanja in izvajanja novega sklopa dejavnosti krepitve zmogljivosti za širši nabor slovenskih deležnikov. Prav tako bomo tesno sodelovali z lokalnimi deležniki, da bi razumeli celotno sliko zahtev, ki izhajajo iz vseh politik in strategij v Sloveniji (zlasti v neposrednih povezavah z izbranimi področji, na katerih bo delovala predvsem Deep Demonstration), z uporabo obstoječih orodij EIT Climate-KIC (npr. analiza kombinacije politik), kot je podrobneje opisano v nadaljevanju in z namenom, da so gradiva za usposabljanje in učne izkušnje smiselna in relevantna za lokalni in mednarodni kontekst. Poleg tega bomo za nadaljnjo izgradnjo lokalnih zmogljivosti in splošnih inovacij sistemov in krožnega razmišljanja podprli razvoj izobraževalnega programa, ki se osredotoča na povečanje moči v Deep Demonstration pristopu. Kot je prikazano v nadaljevanju, krepitev zmogljivosti zahteva analitični nadzor in skupno razumevanje logike povezav med med strategijami, programi, procesi, zainteresiranimi stranmi in storitvami. Na podlagi tega je mogoče ustvariti učne cilje in procese, ki so tesno povezani s trenutnim stanjem slovenskega sistema in njegovimi podpodročji.Ta proces bo zahteval več sklopov analitičnih delavnic in ustreznega upravljanja znanja (EIT Climate-KIC je že preizkusil orodja, da bi se to zgodilo na dostopen in v istem trenutku poglobljen način). Proces razvoja zmogljivosti bo temeljil na metodologiji EIT Climate-KIC za preoblikovanje sistemov in inovacije kot storitev. Pristop, ki ga oblikuje praksa, vključuje deležnike pri preoblikovanju zahtev, ki izhajajo iz dokumentov, strategij in poglobljenega razumevanja stanja slovenskega sistema v ukrepe za krepitev zmogljivosti in specifične akcijske načrte, povezane s kontekstom. Njen ključni element je omogočiti zainteresiranim stranem, da učinkovito organizirajo ukrepe, povezane z raznolikostjo politik, strategij in drugih vrst zahtev. Participativna narava procesa ne spodbuja le močnega prevzemanja odgovornosti med vključenimi izvajalci, temveč omogoča tudi nadaljnje nenehno izboljševanje prakse izvajanja med zainteresiranimi stranmi.

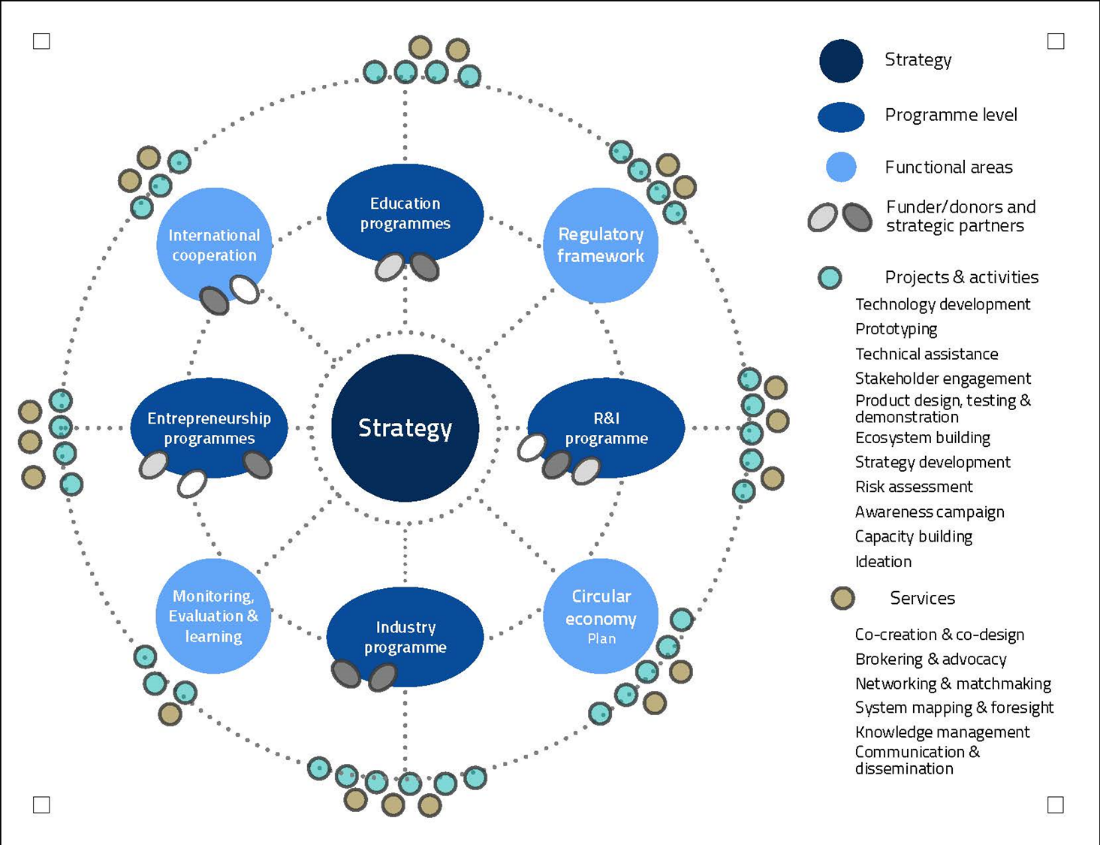
Rezultati prve faze Deep Demonstration bodo obdelani v sodelovanju z zainteresiranimi stranmi iz vseh sektorjev, vladnih ravni (nacionalnih, regionalnih, lokalnih) in vrednostnih verig. Eden od glavnih ciljev tega skupnega dela je oblikovanje političnega konteksta kot sklopa medsebojno povezanih tokov (mešanica politik) in razumevanje, kakšni viri zmogljivosti so potrebni na institucionalni ravni za izvedbo procesa preoblikovanja. Zagotavljanje institucionalnega učenja različnim vrstam zainteresiranih strani je eno od ključnih strokovnih znanj EIT Climate-KIC, zlasti v državah Regional Innovation Scheme (RIS).

Spodnja slika prikazuje primer analize mešanice politik.



*Slika 8: Predloga za analizo mešanice politik*

Oblikovanje ustreznih ukrepov za krepitev zmogljivosti bo tesno povezano tudi s splošno diagnozo slovenskega sistema kot celote (torej ne le s politikami, temveč tudi s podjetniškimi, tehničnimi in družbenimi področji), njegovimi šibkimi točkami in najučinkovitejšimi vzvodi sprememb. Vse tri ravni – strategija, programi in funkcionalna področja – bodo združene s priporočili iz prejšnje faze in bodo sinhronizirane, da bodo delovale kot en mehanizem, kot je prikazano na spodnji sliki.



*Slika 9: Model sinhronizacije različnih elementov sistema za razumevanje vloge in položaja krepitve zmogljivosti*

Proces oblikovanja strategije usposabljanja bo potekal v sodelovanju s ključnimi slovenskimi deležniki in povezan z ustanovitvijo Centra za pametni in krožni prehod ter Policy Laba (obe instituciji sta lahko odgovorni za upravljanje procesa krepitve zmogljivosti v prihodnosti). Od samega začetka je pomembno uskladiti tok krepitve zmogljivosti s konkretnim sklopom institucij.

Sistemski cilji bodo na koncu prevedeni tudi v učne cilje, kot je narisano na spodnji sliki. Postavljene bodo v širši institucionalni razvojni okvir, tako da ne bodo postale zgolj „učne točke“, ki bi bile ločene od prakse institucij.

Diagram

Description automatically generated

*Slika 10: Primer strukture za krepitev zmogljivosti iz projekta: RIS Krožno gospodarstvo in skupno načrtovanje programov za Balkan od leta 2021*

Učinkovita krepitev zmogljivosti, zlasti na področjih, povezanih s podnebjem, je najboljša kadar je povezana s konkretnimi ukrepi in zahtevami, da se omogoči hitrejša preobrazba. Ključno je, da vsi učenci pridobijo znanje, ki ga je mogoče enostavno preskusiti in uporabiti v praksi in po potrebi prilagoditi.

### Krepitev vpliva (PAKET6)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni proces | Naloge | Izdelki |
| 6. Krepitev vpliva | 6.1 Spodbujanje transformacije s komunikacijo in pripovedovanjem zgodb   * 1. Povezovanje s širšo skupnostjo deležnikov na področju evropske politike | 14: Dolgoročna komunikacijska strategija, ki vključuje raznolike in ustvarjalne komunikacijske elemente, namenjene tako slovenskemu občinstvu kot tudi v Evropi (v podporo 6.2), vključno s ciljnim občinstvom, ključnimi sporočili, uredniškim načrtom in mejniki za komunikacijo  15: Letna poročila o napredku in pregled pripravljenih komunikacijskih orodij in vsebin, vključno s pripravljenimi študijami primerov, zgodbami ali intervjuji  16: Strategija sodelovanja in ozaveščanja s ključnimi deležniki na področju evropske politike  17: Letna poročila o napredku in pregled vseh izvedenih dejavnosti sodelovanja in ozaveščanja, ki jih delimo s slovenskimi predstavniki |

**Glavni cilji za to delovno področje so:**

• Vključevanje lokalnih skupnosti v Sloveniji z uporabo kreativne komunikacije in pripovedovanja zgodb za ustvarjanje pripovedi o sistemskih inovacijah, ki omogoča skupno učenje in sproži pogovore, za postopno spremembo miselnosti in vedenja.

• Umestiti to učno partnerstvo in Slovenijo na splošno v EU (in v širšem mednarodnem kontekstu) kot navdihujoč primer, kaj sistemska inovacija lahko doseže in okrepiti evropsko priznavanje transformacijske poti države z ustvarjanjem povezav, izmenjavo znanja in izkušenj ter spodbujanjem smiselnega dialoga.

**Specifični cilji vključujejo:**

• Vzpostaviti dinamično in namensko komunikacijo z lokalnimi ciljnimi skupinami, da bi spodbudili ozaveščenost o inovacijah sistemov in o tem, kaj to pomeni za lokalne skupnosti.

• Sodelovati z lokalnimi akterji sprememb in ambasadorji, da bi omogočili smiseln dialog o inovacijah sistemov in krožnem gospodarstvu ter utreti pot za dolgoletno spremembo vedenja.

• Izmenjava izkušenj in znanja v lokalnih medijskih hišah in družbenih medijih v skladu s komunikacijsko strategijo, pa tudi v evropskem in mednarodnem okviru, kar prispeva k širjenju znanja in osmišljanje, ki izhaja iz faze 1 in 2.

• Uporaba komunikacije s študijami primerov, lekcijami in pripovedovanjem zgodb za vzpostavitev Slovenije kot pomembnega akterja v EU, kar bo pripomoglo k trdnemu umestitvi države v dialog in pogovor o spremembah sistemov EU.

• Ustvariti dolgoročno zgodbo, ki bo občinstvo popeljala v učno partnerstvo; ki ponazarja smisel projekta in znanja, ki je nastalo na različnih točkah življenjskega cikla projekta.

• Razviti in izvajati strategijo sodelovanja in ozaveščanja, namenjeno ključnim zainteresiranim stranem na področju evropske politike (institucijam EU in drugim organizacijam s sedežem v Bruslju).

• Obvestiti evropske deležnike o poti prehoda Slovenije in tako povečati prepoznavnost programa kot primer dobre prakse ambicioznega preoblikovanja države iz linearnega v krožno gospodarstvo.

• Opredeliti in razviti priložnosti, povezane s pobudami in dogodki EU, ki bi bili pomembni za pot prehoda Slovenije na ravni EU.

**Komunikacija in pripovedovanje zgodb**

Komunikacija in pripovedovanje zgodb sta lahko dragoceno orodje za ustvarjanje sprememb. Z okrepitvijo dela in pridobljenih izkušenj ter izkušenj, pridobljenih med tem učnim partnerstvom, lahko povečamo njegov dosmet in vpliv na širše občinstvo, kar sproži še večje spremembe.

V 2. fazi komunikacije bomo razlikovali med 1) ustvarjanjem vpliva na lokalno skupnost in znotraj države ter 2) umestitvijo slovenskega primera zunaj države, zlasti v okviru EU, da bi podprli cilje političnega ozaveščanja (v 6.2). Cilj obeh je povečati vpliv dela, vendar je občinstvo drugačno, kot je tudi poziv k akciji.

V Sloveniji si prizadevamo vzpostaviti dinamično in namensko komunikacijo, ki bo izkoristila opravljeno delo in ustvarila nadaljnji vpliv. Sporočila bodo namenjena lokalnemu občinstvu na dva načina. Najprej z izmenjavo izkušenj, lekcij in osebnih zgodb prek medijev in družbenih medijev v državi. Namen je spodbuditi zavest o sistemskih inovacijah, še posebej v kontekstu Slovenije in njenih lokalnih skupnosti. Drugi pristop je tesno sodelovanje z lokalnimi „akterji sprememb“ in „ambasadorji“, v smiselnem dialog o sistemskih inovacijah in krožnem gospodarstvu. To je dolgoročna strategija, katere cilj je ustvariti bolj smiseln dialog in utreti pot dolgoročnim spremembam vedenja v lokalnih skupnostih.

Onkraj Slovenije je komunikacija namenjena prenosu znanja in učenja iz tega prelomnega programa v Evropo in zunaj nje. Komunikacija bo v podporo nalogi 6.2 in bo učno partnerstvo in Slovenijo postavila kot navdihujoč primer tega, kaj lahko doseže ambiciozna država skozi sistemske inovacije. Namen komunikacijske strategije je okrepiti mednarodno prepoznavnost slovenskega potovanja.

Elementi strategije bodo vključevali izmenjavo znanja in izkušenj z ustreznimi evropskimi in mednarodnimi mediji ter na družbenih medijih. Komunikacijska strategija bo vključevala tudi ustvarjalne tehnike širjenja, kot so videoposnetki in podcasti, v kombinaciji z bolj klasičnimi metodami, kot je udeležba na dogodkih.

**Povezovanje s širšo skupnostjo deležnikov na področju evropske politike**

V drugi fazi bomo razvili celovito strategijo sodelovanja in ozaveščanja, z namenom povezati se s širšo skupnostjo zainteresiranih strani na področju evropske politike. Ta strategija bo temeljila na štirih ključnih korakih:

1) opredelitev in kartiranje ključnih deležnikov na ravni EU. To vključuje deležnike iz institucij EU, kot so Evropska komisija (GD CLIMA, GD ENV, GD REGIO, Skupno raziskovalno središče (JRC), GD RTD), Evropski parlament, Svet in druge organizacije s sedežem v Bruslju;

2) določitev prednostne matrike zainteresiranih strani na podlagi vpliva in interesa vsake zainteresirane strani v zvezi s programom;

3) razvoj učinkovitih načinov sodelovanja z vsako od zainteresiranih strani (uporabljajo se spletne in nespletne metode) in

4) dokumentiranje rezultatov strategije z letnimi poročili o napredku, ki jih posreduje slovenskim predstavnikom.

Strategija bo podprta s temeljitim spremljanjem in vrednotenjem, kar nam bo omogočilo, da ciljno usmerimo in dosežemo ustrezno občinstvo v celotnem življenjskem ciklu programa.

Poleg razvoja in izvajanja strategije sodelovanja in ozaveščanja bomo z nalogo 6.1 opredelili ključne dogodke EU (npr. dnevi raziskav in inovacij) in pobude (npr. akcijski načrt za krožno gospodarstvo, misije v okviru programa Obzorje Evropa), ki so pomembni za prehod Slovenije. To bo prispevalo k izvajanju strategije sodelovanja in ozaveščanja ter podprlo izkorščanje priložnosti za transformacijski program na ravni EU na voljo.

### Vodenje in upravljanje programov (PAKET7)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Delovni process | Naloge | Izdelki |
| 1. Vodenje in upravljanje programov | 7.1 Vzpostavitev dolgoročnega upravljanjaza prehod na krožnost v skladu s pristopom sistemskega inoviranja  7.2 Zagotavljanje učinkovitega upravljanja programa | 18: Četrtletna poročila o napredku pri razvoju in delovanju Slovenskega centra za pametno in krožno tranzicijo, vključno z razvojem storitev, ob upoštevanju pravnih in finančnih posledic ter drugih strateških ključnih kazalnikov uspešnosti  19: Dvoletna poročila o upravljanju Deep Demonstration in strateški nadzor s ključnimi spoznanji in vpogledi  20: Četrtletna poročila o napredku programa in finančna poročila |

**Glavni cilji za to delovno področje so:**

* Vzpostaviti dolgoletno upravljanje prehoda na krožnost v skladu s sistemskim inovacijskim pristopom.
* Razviti skupno podlago in ustvariti pogoje za uvajanje sistemskih inovacij po fazi 2, pri tem pa izkoristiti ključne rezultate in spoznanja iz vseh delovnih procesov.
* Omogočiti uspešno in učinkovito izvajanje programa, uskladiti interese in odpraviti ovire za učinkovito sodelovanje.
* Vzpostaviti močne odnose s slovenskimi zainteresiranimi stranmi in tudi med njimi, sprejeti učenje po pristopu učenje iz prakse in po konceptu učnih partnerstev.

**Specifični cilji vključujejo:**

* Svetovalno podporo in podporo pri orkestraciji razvoja Slovenskega centra za pametni in krožni prehod.
* Graditi na izkušnjah in spoznanjih iz drugih delovnih procesov druge faze ter v storitveno ponudbo centra vključiti ključne rezultate in spoznanja iz drugih delovnih procesov.
* Izvajati različne delovne tokove v okviru časovnih omejitev, kakovosti in dodeljenih proračunskih sredstev za doseganje želenih ključnih kazalnikov uspešnosti.
* Vzpostavitev jasnega pretoka informacij in rednega ritma sestankov ožje programske ekipe.
* Sprejeti agilno miselnost, ki vključuje sodelovanje in učenje, ter proženost za doseganje strateških ciljev.

**Vodenje**

Za uspešno usmerjanje strategije, uskladitev deležnikov in upravljanje programa je potreben strukturiran okvir za strateški nadzor in upravljanje projekta Deep Demonstration. Cilj tega delovnega procesa je izvajanje trdnega, a prilagodljivega modela upravljanja, da se v danem časovnem okviru dosežejo najbolj optimalni rezultati.

Model upravljanja bo oblikovan v skladu z dolgoročnimi pričakovanji razvoja Slovenskega centra za pametni in krožni prehod, s čimer se bodo procesi sodelovanja ponavljali tako, da se bodo ti mehanizmi lahko vključili v zasnovo upravljanja Centra. S tem delom na področju upravljanja se bodo uresničili naslednji elementi:

• Močan nadzor nad uporabo metodologije Deep Demonstration v Sloveniji;

• Agilna kombinacija hkratnega učenja in usmerjanja, ki povezuje štiri elemente četverne vijačnice kot pomemben del upravljanja in povezuje vse ustrezne deležnike;

• Orodja in mehanizmi odločanja za zagotovitev skladnega in stabilnega načina dela;

• Svetovanje pri ustanovitvi Slovenskega centra za pametni in krožni prehod;

• Četrtletna poročila o napredku pri razvoju Slovenskega centra za pametni in krožni prehod, vključno z razvojem storitev, ob upoštevanju pravnih in finančnih posledic ter drugih strateških ključnih kazalnikov uspešnosti in

• Polletna poročila o projektu in strateškem nadzoru.

**Upravljanje programa**

Ta delovni proces, ki zajema celotno trajanje faze 2, je namenjen zagotavljanju uspešnega in učinkovitega upravljanja programa, da bodo cilji projekta doseženi v okviru časovnih omejitev, kakovostno in v okviru proračuna. Z vodenjem na pregleden način želi EIT Climate-KIC vzpostaviti trdne in zaupanja vredne odnose s slovensko vlado in ključnimi programskimi deležniki.

V tesnem sodelovanju z lokalnimi deležniki si prizadevamo razviti reden ritem sestankov ožje programske ekipe s pogostimi stiki, da bi zagotovili usklajeno izvajanje projekta in racionalizirali komunikacijo. Čeprav bodo spletna srečanja še vedno bistvena za vsakodnevno komunikacijo, priznavamo pomen osebnih srečanj v Sloveniji za ustvarjanje prostora in časa za razvoj globljega razumevanja in vzajemnega učenja. Ti sestanki v vseh skupinah bodo usklajeni s ključnimi projektnimi delovnimi tokovi in dobavami, da se zagotovi optimalna uporaba projektnih virov.

Delovni načrt faze 2 temelji na učenju skozi prakso in ne le na osnovi strokovnega znanja in osredotočenostjo na vnaprej določene rešitve in rezultate. To je zlasti pomembno v razmerah velike negotovosti in kompleksnosti in v katerih imamo lahko največ koristi od eksperimentalnega in sistemskega pristopa. V tem okviru bo posebna pozornost namenjena agilnemu vodenju tega programa. To bo zahtevalo tesno sodelovanje s slovenskimi kolegi, da se zagotovi učinkovito in kakovostno izvajanje delovnega načrta, usklajevanje urnikov, upravljanje virov in zmanjševanje tveganj. Za olajšanje tega procesa bo vzpostavljen pregled deležnikov projektov s seznamom glavnih kontaktnih točk za vsak delovni tok z obeh strani, EIT Climate – KIC in sodelujočimi ministrstvi.

Za stalno učenje, razmislek, nenehno izboljševanje načinov dela bomo organizirali četrtletne preglede po izvajanju, ki bodo usklajeni s pogodbenim ciklom poročanja (vsake 3 mesece) za spremljanje napredka programa in virov.

Za vsako participativno dejavnost (delavnice, vaje za krepitev zmogljivosti, seje za osmišljanje) bo vnaprej določen sklop kvantitativnih ciljev (število udeležencev, sektorji, želeni rezultati 1, 2, 3) po sami dejavnosti kot del pripravljalnih mehanizmov. Rezultati in spoznanja iz kvantitativnih ciljev bodo vključeni tudi v paketu 2.

Kjer je to ustrezno, naj kvantitativni cilji obsegajo:

* najmanj 20 udeležencev,
* najmanj 2 udeleženca iz posameznega ministrstva,
* ustrezen delež udeležencev iz sektorjev zunaj državne uprave v skladu s strategijo angažiranja deležnikov.

DODATEK

1. Slovar izrazov

* **Sistemsko razmišljanje:** Raziskovanje in razvijanje učinkovitih ukrepov z opazovanjem povezanih celih in ne le ločenih delov.
* **Sistemske inovacije:** Pristop k inoviranju, pri katerem so ukrepi premišljeni, sodelovalni, vodeni in osredotočeni na ustvarjanje povezanega niza sočasnih posegov, namenjenih spodbujanju sprememb v celotnih sistemih (tj. v gospodarskih, političnih, socialnih in vzdolž celotnih verig vrednosti).
* **Problemski prostor:** Predstavitev sistema na višji ravni, s prikazom sestavnih elementov, na katere je treba vplivati, in medsebojno povezanostjo teh elementov znotraj sistema.
* **Položaj:** Označuje, kje v problemskem prostoru se bo ukrepalo, za transformativni učinek. Gre za odkritje intervencijskega območja, območja za katalizo sprememb in za učenje. Delamo z več položaji, ker so sistemi kompleksniin dinamični ter se spreminjajo na nelinearne načine. Zaradi tega jih je treba opazovati z več vidikov, da bi razumeli, kako lahko več dimenzij sistema deluje drug na drugega pri spreminjanju.
* **Akcija/ukrep:** Praktični ukrep (s projekti, zagonskimi podjetji, tehnološkim razvojem, možnimi rešitvami, pobudami skupnosti, relevantnimi odnosi, ki zagotavlja izkustveno učenje. Ukrepi niso končne rešitve. Inovacijski portfelj je sestavljen iz več ukrepov, od katerih vsak zagotavlja različne izkušnje in spoznanja iz intervencije.
* **Portfelj:** Vrsta povezanih inovativnih ukrepov, zasnovanih in izbranih za obravnavanje več točk finančnega vzvoda, prepoznanih za spodbujanje sprememb. Portfeljski pristop jih povezuje in usklajuje in ustvarja učenje na sistemski ravni.
* **Hevristika portfelja:** Vizualno orodje za predstavitev portfelja inovativnih ukrepov v problemskem prostoru. Je abstrakcija, ki omogoča, da se ukrepi oblikujejo, testirajo in dopolnijo za sistem, ki je v procesu transformacije, in pomaga ugotoviti, kje bomo ukrepali, da bi uresničili spremembe.
* **Prednostno področje:** Identificirano področje znotraj izbranih intervencijskih področij s strani slovenske vlade, kjer so prednostna naloga podnebne spremembe in njihova mitigacija.
* **Steber transformacije:** Portfelj Deep Demonstration bo podprt s tremi stebri transformacije (izobraževanje, laboratorij politik, podjetništvo), ki bodo med triletnim programom predstavljali stalni tok ukrepov. Ti stebri bodo zagotovili trdne temelje za področja posredovanja tudi po zaključku programa.
* **Osmišljanje:** Zmožnost, da razumemo svet, da delujemo v njem. Je kolektivni proces in osebna praksa za učenje.
* **Inteligenca:** Izvedljiva učenja (o tem, kako doseči transformacijo v večjem obsegu), ki izhajajo iz pristopa portfelja in osmišljanja**.**
* **Teorija sprememb:** Celovit opis in ponazoritev, kako in zakaj pričakujemo želeno spremembo v določenem kontekstu. Ponazarja, kako intervencije prispevajo k kratkoročnim in dolgoročnim spremembam in omogoča usmerjanje ukrepov, oblikovanje odločitev, obveščanje o spremljanju in vrednotenju napredka v smeri sprememb ter zagotavlja okvirja za oceno učinkov.
* **Orkestracija:** Podpora za Deep Demonstration preko:
  + Deep Demonstration pristopa, metode in orodij za podporo poti Slovenije od linearnega h krožnemu, regenerativnemu in nizkoogljičnemu gospodarstvu.
  + Krepitve zmogljivosti v sistemskih inovacijah in razmišljanju o krožnosti za razvoj lokalne mreže sistemskih inovatorjev, oblikovalcev in osmišljevalcev.
  + Spodbujanja in pospeševanja učenja med zainteresiranimi stranmi na področju trajnostnega razvoja ter drugimi nosilci izzivov in člani skupnosti.
  + Opredeljevanja možnosti financiranja iz javnih in zasebnih instrumentov in organizacij, ki imajo interes za podporo prehodu v krožnost, ter jih uskladiti z inovativnimi ukrepi, da bi povečali prizadevanja za aktivacijo in financiranje portfelja ukrepov.
  + Merjenja in vrednotenja napredka na inovativen način, ki je prilagojen preoblikovanju sistemov.
  + Pospeševanja preoblikovanja sistemov preko inovacijskih eksperimentov in z dejavnim vključevanjem deležnikov v stebre politik, podjetništva in izobraževanja.
  + Povečanja učinka s komunikacijo in pripovedovanjem zgodb ter povezovanjem s širšo skupnostjo deležnikov na področju evropskih politik ter drugimi programi Deep Demonstration in izvajalci sistemskih inovacij.
  + Zagotovitve kontinuitete procesov za nosilce izzivov in z njimi.
  + Tesnega partnerstva s programskim uradom za Deep Demonstration, zato da zagotovimo skladnost in doslednost pristopa, prispevamo k odličnosti pri razvoju programov in krepimo zmogljivosti ter povečamo sinergije ali priložnosti za navzkrižno opraševanje z drugimi Deep Demonstration in integriranimi ukrepi.

1. Primer hevrističnega portfelja za Slovenijo

Poudarek na krožnem preoblikovanju

**Predlog obsega delo s portfeljem preoblikovanja sistemov – z uporabo hevrističnega portfelja – osredotočenega na prehod v krožno**. Portfelj bo spodbujal povezovanje inovativnih ukrepov v vseh enotah slovenskega ozemlja, univerzah in družbenih organizacijah, do industrije, regionalne in lokalne uprave, okoljskih organizacijah, finančnih institucij, podjetnikov ter nacionalnih in mednarodnih deležnikov. Verjamemo, da bo osredotočenost na transformacijo v vseh vrednostnih verigah in pri ključnih dejavnikih ustvarilo pogoje za pospešitev prehoda Slovenije v krožno gospodarstvo.

Spreminjanje sistemov – ustvarjanje problemskih prostorov in uporaba pristopa portfelja

Glavni cilj je sprememba sistemov v Sloveniji, ki uporabljajo inovacije kot sredstvo za preizkušanje, učenje in zmanjševanje tveganja, ki ga prinašajo strukturne spremembe.

Posredovanje pri spreminjanju sistemov – industrijskih, gospodarskih, socialnih, kmetijskih ali finančnih – pomeni, da moramo poskušati preučiti sestavne ali strukturne elemente teh sistemov: kako so sestavljeni in kako se med seboj povezujejo, ter ugotoviti, kaj je najbolj pomembno za cilje in obveznosti Slovenije.

Da bi dosegli spremembo sistema, ga moramo najprej videti *kot sistem*. Ker so sistemi neverjetno kompleksni, to zahteva razmišljanje v abstrakciji – torej ustvarjanje abstraktnega ali konceptualnega, mentalnega modela ali slike – reprezentacije – da bi jasno „videli“ in razumeli vzroke in posledice povezav med elementi, ki ga tvorijo.

Ustvarjanje slike teh elementov in njihovih medsebojnih odnosov podpre prizadevanja za inovacije in sprejemanje ciljno usmerjenih odločitev. Abstrakcija ali zastopanje na visoki ravni služi ukrepanju v sistemu, ker predstavljamo njegove strukturne elemente tako, da določimo, kje bomo posredovali, da bi dosegli želene spremembe. Ko sprejemamo te odločitve z aktiviranjem inovativnih projektov, pobud, novih poslovnih modelov, se učimo, kaj deluje in kaj ne. Naučimo se, katere nepričakovane kombinacije, odkritja ali učinki prelivanja lahko ustvarijo eksponentno dinamiko sprememb ali navdihujejo in mobilizirajo družbene spremembe in pozitivne odzive potrošnikov ali skupnosti. Sčasoma nam to pomaga razumeti, kako se sistem na katerem delamo, spreminja, tako da lahko pridobimo spoznanja za oblikovanje politik, zaveze kapitala, smiselne pripovedi in odločanje.

Predstavitev sistema, na katerem bomo delali, imenujemo „problemski prostor“. „Problemski prostor“ je hevristična naprava, zasnovana da daje dobro informiran in dinamičnen portfelj. Omogoča, da se učinkovito odzovemo na kompleksen in negotov problem, kako spremeniti kompleksne sisteme skozi inovacije.

Primer problemskega prostora za Slovenijo

Za izgradnjo portfelja za Slovenijo, osredotočenega na problemski prostor prehoda v krožno, predlagamo sodelovanje s tremi za državo pomembnimi konstitutivnimi elementi, ki izhajajo iz doslej opravljenega dela. Obstaja več načinov za pristop k hevristiki portfelja in tukaj predstavljamo enega od možnih scenarijev. Portfeljsko hevristiko za celoten mandat DD bi bilo treba soustvarjati z lokalnimi deležniki, da nastane smiseln in ciljni pregled problemskega prostora za krožni prehod.

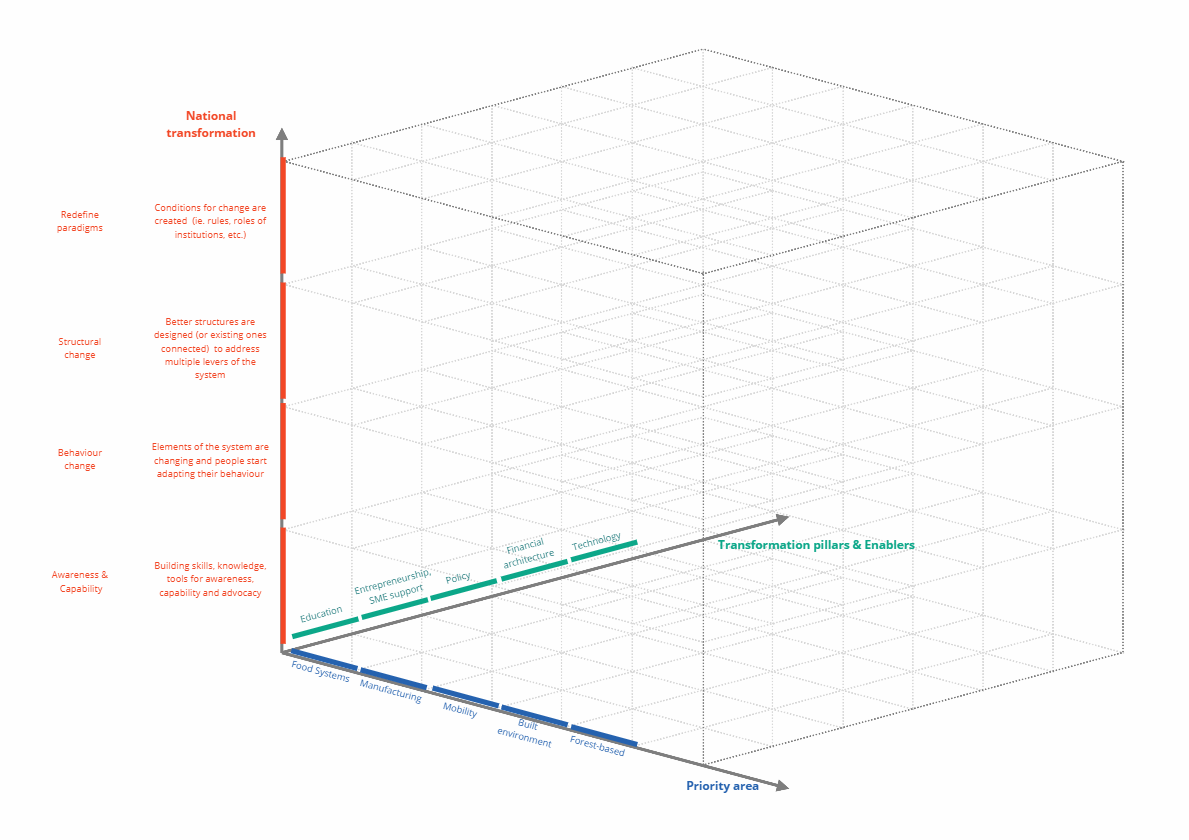
Možni trije sestavni elementi problemskega prostora so navedeni spodaj in vsak od njih je sestavljen iz 4 do 5 označevalcev, ki imajo naslednjo strukturo:

|  |
| --- |
| Prednostna področja |
| * Prehranski sistemi * Proizvodnja * Mobilnost * Grajeno okolje * Gozdni – Lesni sektor |
| Stebri in omogočevalci preoblikovanja |
| * Izobraževanje   Znanja in spretnosti, zaposljivost, delovna sila, šole, visoko šolstvo, skupnosti   * Politika   Pristojnosti, odločanje, kolektivno ukrepanje, politika, davčne institucije, uprave, vlade   * Podjetništvo, podpora MSP   Poslovni modeli, zmogljivost, inovativnost izdelkov in storitev, družbena odgovornost   * Finančna arhitektura   Financiranje, zmogljivosti, sredstva, vrednost, računovodstvo, banke, zavarovanje, vlagatelji   * Znanost, raziskave in tehnologija   Inovacije izdelkov in storitev, poslovni modeli |
| Nacionalna preobrazba (tj. vrsta ukrepa za spodbujanje krožnega prehoda) |
| * Osveščenost in sposobnost   Izgradnja spretnosti, znanja, orodij za ozaveščanje, zmogljivosti in zagovorništvo   * Sprememba vedenja   Elementi sistema se spreminjajo; ljudje začnejo prilagajati svoje vedenje   * Strukturne spremembe   Boljše strukture so zasnovane (ali obstoječe povezane) za obravnavo več vzvodov sistema   * Ponovna opredelitev paradigme   Ustvarijo se pogoji za spremembe (tj. pravila, vloge institucij itd.) |

Prva dva temeljna elementa se nanašata na prednostna področja ter stebre in dejavnike preobrazbe (tj. vzvode sprememb), ki so bili opredeljeni v predlogu iz leta 2019 in v fazi 1. Zadnji sestavni element „nacionalne preobrazbe“ predstavlja vrsto ukrepov, potrebnih za spodbujanje krožnega prehoda. Na primer, celega sistema ne moremo spremeniti zgolj z ukrepi za krepitev zmogljivosti, potrebujemo tudi vrsto inovativnih ukrepov, ki delujejo na vzvode za spremembo sistema.

Kombinacija konstitutivnih elementov ima za problemski prostor krožne transformacije v Sloveniji naslednji portfelj hevristike. To naj bi bilo izhodišče za prvo naslednjo fazo sodelovanja, pregled predpostavk in odločitev za oblikovanje končnega sooblikovanega okvira portfelja.

Problemski prostor: Krožna transformacija



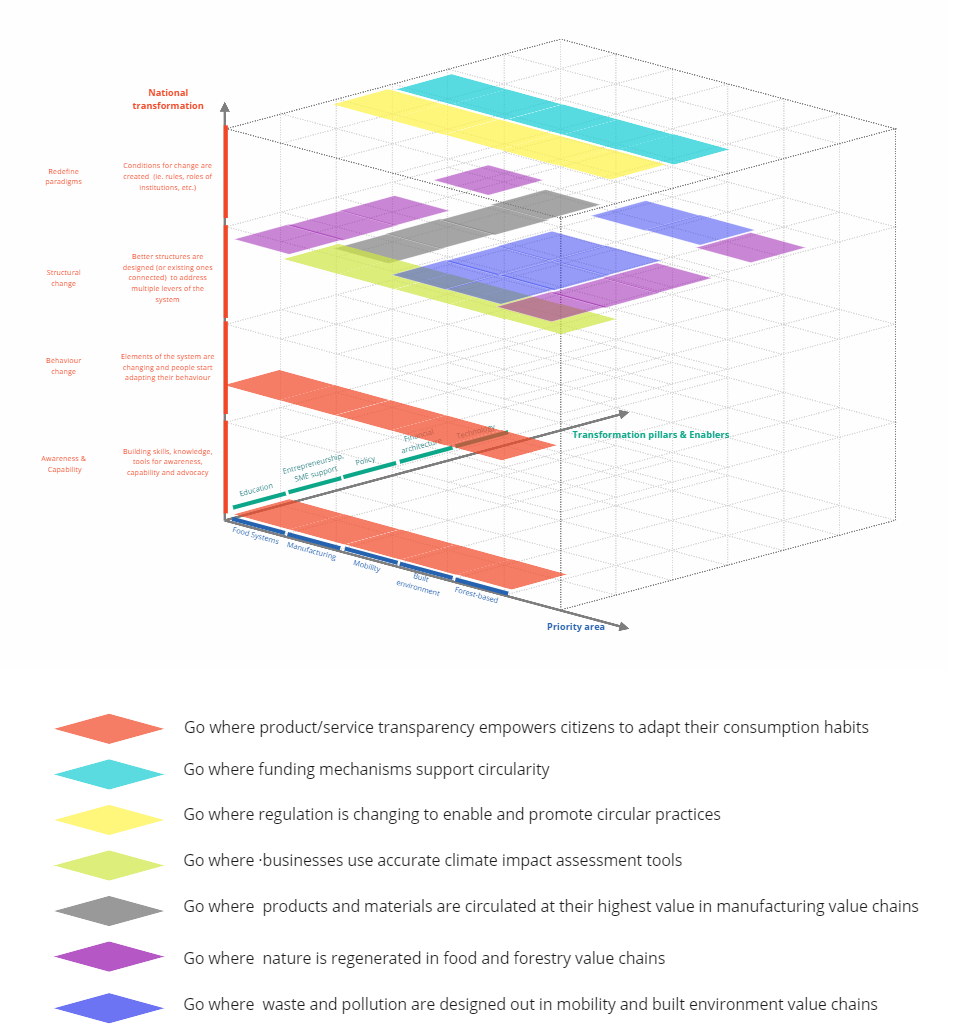
Primer Položaj v prostoru težave

Za Slovenijo smo razvili vzorčne položaje, ki prikazujejo, kako se začne oblikovati portfeljska heuristika:

* Pojdite tja, kjer se predpisi spreminjajo, da bi omogočili in spodbujali krožne prakse (tj. Laboratorij za politiko)
* Pojdite tja, kjer podjetja uporabljajo natančna orodja za oceno vpliva na podnebje (tj. Steber podjetništva)
* Pojdite tja, kjer so odpadki in onesnaževanje izključeni v vrednostnih verigah mobilnosti in grajenega okolja
* Pojdite tja, kjer se narava obnavlja v prehranski in gozdarski vrednostni verigi.
* Pojdite tja, kjer izdelki in materiali krožijo po najvišji vrednosti v proizvodnih vrednostnih verigah
* Pojdite tja, kjer preglednost proizvodov/storitev državljanom omogoča, da prilagodijo svoje potrošniške navade
* Pojdite tja, kjer mehanizmi financiranja podpirajo krožnost

Interakcija med položaji v širšem portfelju Deep Demonstation za krožni prehod ponudi spoznanja in povratnih zank s portfeljsko logiko. To je ključni korak k napredku pri razvoju ambicioznega delovnega načrta za Slovenijo.

Spodaj je prikazan model zastopanosti položajev v problemskemu prostoru.



Primer ukrepov na področju inovacij

Položaji nam pomagajo pri izbiri, kje ukrepati. Na primer, če pogledamo položaj:

»Pojdi tja, kjer so odpadki in onesnaževanje zasnovani v vrednostnih verigah mobilnosti in grajenega okolja«,je to stališče za Slovenijo zanimivo, saj raziskuje, kako se avtomobilska (in druga mobilnost) in gradbeništvo odzivata na vse večje pritiske oblikovalcev politik in potrošnikov za prehod v krožno gospodarstvo. Naraščajoče cene surovin in tehnološki napredek ustvarjajo nove priložnosti za zajetje gospodarske vrednosti krožnega gospodarstva. Vodilna podjetja prepoznajo to priložnost, spodbujajo nove tokove prihodkov in izkoriščajo nove krožne tehnologije za znižanje stroškovne osnove, hkrati pa se odzivajo na zahteve potrošnikov. Mesta, regije in države imajo tudi ambiciozne cilje glede trajnosti in raziskujejo nove načine za zmanjšanje emisij ogljika v izboljšanih proizvodnih procesih (v podjetjih), pa tudi spremembe vedenja državljanov, posodobljene politike in finančne spodbude.

Uvedba in povezovanje vrste inovativnih ukrepov na temo tega položaja bo Sloveniji pomagalo pri ponovnem predstavljanju in preizkušanju procesov v proizvodnji in v oblikovanju, da bi sledili potrošnikovemu odnosu, hkrati pa bomo s političnimi inovacijami pospešili doseganje omogočitvenih pogojev. To bo podjetjem omogočilo prilagoditev proizvodov in storitev ter spremembo zmogljivosti za prevzem novega vodilnega položaja v krožnem gospodarstvu z dejanskim in trajnim učinkom. Vladi bo omogočilo, da oblikuje politike, ki bodo podprle spremembe.

Kartiranje obstoječih pobud in izsledki raziskav nam omogočajo, da pripravimo primere razvijanja položajev, ki so umeščeni v sedanjem hevrističnem portfelju kot zbirka obstoječih in potencialnih ukrepov. Treba je povedati, da raven opredelitve vsakega morebitnega novega ukrepa prispeva k boljšemu usmerjanju k pridobivanju novega znanja in informacij za nadaljnjo opredelitev samih ukrepov. To nam pomaga opredeliti, kateri drugi ukrepi bi lahko bili del portfelja, temu pa sledi objava razpisov za zbiranje predlogov (če so na voljo sredstva) ali za prijavo interesa, da bi izbrali dodatne inovativne ukrepe, ki bi lahko postali del portfelja, da se iz njih učimo.

Spodaj opisani potencialni inovativni ukrepi temeljijo na kartiranju projektov na visoki ravni, ki se že izvajajo v Sloveniji, zato jih je treba obravnavati kot primere, kako lahko sestavljamo in upravljamo portfelje za dosego izvedljivih rezultatov. Natančneje, v primerih je predlaganih 12 možnih ukrepov za ta posebni položaj, od katerih jih je 5 povezanih s prednostnim področjem mobilnosti, 4 z grajenim okoljem in 3 na obeh področjih.

Mobilnost in grajeno okolje Položaj – Opis možnih ukrepov

* **KRsKOLESOM:** v Kranju je največji sistem souporabe e-koles občinskih koles v Sloveniji. Eksperimentira s socialnimi, tehnološkimi, gospodarskimi, okoljskimi in političnimi vidiki sistemov souporabe koles v mestih.
* **PERFECT (Načrtovanje za okolje in učinkovito rabo virov v mestih):** Vključuje koristi zelene infrastrukture v načrtovanje in naložbe za prihodnost mestnih in podeželskih območij. Namen je vplivati na proces oblikovanja politike z ozaveščanjem o družbenem, okoljskem in gospodarskem potencialu zelene infrastrukture.
* **Avant2Go**: Souporaba električnih avtomobilov, ki raziskuje poglede uporabnikov in najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na odločanje za souporabo.
* **ECO­CICLE**: Cilj je izboljšati operativne programe in politike regionalnega razvoja za strukturne in druge investicijskih sklade (približno 9 milijonov EUR skozi 24 novih projektov) v infrastrukturo in podporo ponudnikom kolesarskih turističnih storitev.
* **Edison** (projekt Eco Driving Innovative Solutions and Networking) Želi umestiti Slovenijo kot referenčno državo na področju zelene mobilnosti. Glavni cilj je uporabniku prijazna in cenovno dostopna zelena mobilnost. Vzorčno mesto projekta bo Koper z uvedbo slovenskih e-avtobusov (VivoBus) in koles (Rog), souporabo mestnih avtomobilov in z e-taksiji (Europcar Slovenija) ter razvojem aplikacije, ki bo združevala različne vidike uporabe in pametne rešitve za zeleno mobilnost (Petrol in Abelium)+ z implementacijo tehnologije brezžičnega indukcijskega polnjenja EDISON Winci, ki bo standardno polnjenje električnih avtomobilov prek polnilnih postaj nadomestila kot tehnologijo prihodnosti. Ta ukrep nam lahko pomaga spoznati več vzvodov sprememb: izobraževanje, tehnologijo, pa tudi politike z ukrepanjem na podlagi ozaveščenosti zainteresiranih strani ter njihovega vedenja in strukturnih sprememb.
* **READY4USE**: Uporaba morskih in rečnih sedimentov v gradbenem sektorju za eksperimentiranje z novimi materiali in tehnologijami, kar bi lahko vplivalo na strukturne spremembe v gradbeni industriji.
* **FRISSBE:** Raziskave na področju požarno varnega in trajnostnega grajenega okolja za raziskovanje novih materialov in tehnologij, ki bi lahko vplivale na strukturne spremembe v gradbeni industriji.
* **WOOLFE**: Montaže, testiranja, sestanki, objave v medijih v zvezi z evalvacijsko platformo, postavljeno pred Oddelkom za lesarstvo Biotehniške fakultete v Ljubljani. Ta ukrep se osredotoča predvsem na izobraževanje in krepitev ozaveščenosti/sposobnosti na temo grajenega okolja, lahko pa se razvije tudi v smeri preučevanja pobud za spremembe v politikah in v podporo MSP-jem.
* **Integracija upravljanja prometa v Nacionalni center za upravljanje prometa (NTMC):** Upravljanje prometa v realnem času, ki eksperimentira predvsem s tehnologijo v vrednostni verigi mobilnosti, kar bi lahko vplivalo na spremembo politike in vedenja v času.
* **Mehki ukrepi trajnostne mobilnosti:** Splošno spodbujanje trajnostnih oblik mobilnosti, ki obsegajo spodbujevalne in izobraževalne dejavnosti na nacionalni ravni ter pripravo strokovnih smernic za podjetja, ustanove in lokalne skupnosti. Projekt želi raziskati možnosti za izobraževanje in podporo MSP-jem, hkrati pa vplivati na ozaveščenost in potencialno vedenje ter strukturne spremembe.
* **NEXT-E:** Pospešiti uvedbo večnamenske polnilne infrastrukture za električna vozila s poudarkom na potovanjih na dolge razdalje. Projekt bo vključeval razvoj pilotnega omrežja 222 večstandardnih hitrih in 30 ultrahitrih polnilnikov na štirih koridorjih jedrnega omrežja TEN-T. Projekt bo prispeval k razvoju trga električnih vozil v kohezijskih državah članicah. Ta ukrep zajema obe prednostni področji in se osredotoča predvsem na raziskovanje tehnološkega vzvoda za spremembe.
* **URBAN-E:** Olajšati e-mobilnost, intermodalni promet in zelene prometne storitve v mestnih središčih ter zagotoviti povezljivost omrežja in standardizacijo. Pilotna študija uvajanja se izvaja v osrednjih urbanih vozliščih Bratislave, Zagreba in Ljubljane. Ta pilotni projekt je precej obsežen in preučuje več vzvodov za spremembe (izobraževanje kot izhodišče, vendar se lahko razširi na politiko, podjetništvo, financiranje in tehnologijo) in vrste ukrepov (od ozaveščenosti do strukturnih sprememb).

Naslednji prikaz predstavlja vzorčno izhodišče za prednostna področja mobilnosti in grajenega okolja z uporabo okvira portfelja krožne transformacije Slovenije.

Specifična hevristika portfelja se lahko opredeli po prednostnih področjih, zato je spodnji prikaz le primer tega, kako bi to lahko izgledalo na celotnem problemskem prostoru za DD.

Mobilnost & grajeno okolje – vizualizacija obstoječih in potencialnih ukrepov

#### Diagram Description automatically generated

Prednosti

Uporaba takega portfelja za oblikovanje in podpiranje inovativnih dejavnosti ima naslednje prednosti:

* Ustvarja referenčni okvir in skupni jezik za inovativne dejavnosti v vseh sektorjih.
* Ustvaril bo pogoje, v katerih bo Vlada ukrepe in spoznanja iz portfelja povezala z večplastnim poudarkom na krožnem preobrazbi.
* Slovenskemu inovacijskemu ekosistemu bo omogočil, da vidi in upošteva prednosti in slabosti sedanje kombinacije projektov, ki se obravnavajo kot strukturiran portfelj glede na njihovo podnebno zavezanost, da bi ugotovili, kje še posredovati in s kakšnimi ukrepi.
* Slovenski inovacijski ekosistem bo omogočil izvajanje sistematičnih raziskav za prepoznavanje komplementarnih in raznolikih inovativnih zamisli in ukrepov iz vsega sveta in iz vse Evrope, uvajanje teh v portfelj ali povezovanje z obstoječimi pobudami, da bi se hitreje učili, gradili partnerstva in odkrivali prodorne rešitve.
* Zagotovil bo okvir za usmerjanje sodelovalnega osmišljanja in globokega poslušanja, da bi se učili od inovacij na terenu, oblikovanje politik, za širše odločanje, za ponudbe za financiranje ter usmerjal lokalne in mednarodne vlagatelje.
* Zagotovil bo prepoznavnost, vidnost in predvsem zagotovilo potencialnim financerjem in investitorjem, da je proces, ki ga vodi slovenska vlada, usmerjen k učinkom (impact-led), robusten in je, v smislu rigoroznosti in premišljenosti, na svetovni ravni.

Odprava vrzeli z uporabo hevrističnega portfelja

Ena od glavnih uporab hevrističnega portfelja je prepoznavanje vrzeli v portfelju. Zato nam uporaba pomaga pri odločanju, kje uvesti morebitne nove položaje in inovativne ukrepe. Cilj je hitrejše in celovitejše učenje o tem, kako lahko dosežemo uspešno in konkurenčno preoblikovanje sistemov.

Na spodnjih slikah so nekateri primeri položajev postavljeni v problemski prostor. Pri različnih pogledih se vidi, kje so prazni prostori.

|  |  |
| --- | --- |
| Chart  Description automatically generated  3D model | Chart  Description automatically generated  Pogled proti vrhu |
|  |  |

Naloga, ki jo predlagamo za drugo fazo, bo okrepila zgornji primer hevrističnega portfelja in služila kot mehanizem za izvedbo razpisov za aktivacijo živega portfelja za Slovenijo.

Aktivacija in obveščanje portfelja

Portfelj je jedro pristopa za transformacijo sistemov, za katerega predlagamo, da ga razvijemo skupaj s Slovenijo.

Začne se s pozivom k rešitvam za ukrepanje pri oblikovanju in pozicioniranju dela, opravljenega prek vaj za hevristiko portfelja (tj. opredelitev problemskega prostora in položajev). Temu sledi izbira in začetna kombinacija inovativnih pobud z uporabo postopka sestave portfelja. Postopek nato vključuje partnerje, vladne predstavnike, industrijo in civilno družbo v soustvarjanje ali sooblikovanje za učinkovito učenje, potencialne sinergije in/ali dopolnjevanje.

S portfeljskim delovnim tokom bomo gradili in upravljali portfelj povezanih inovacij, zasnovanih za spodbujanje sprememb s delovanjem na točke finančnega vzvoda, ugotovljenih v prejšnjih fazah. Ti ukrepi lahko združujejo vedenje, tehnologijo, inovacije poslovnih modelov, vključevanje državljanov, inovacije v politiki, poskuse javnega naročanja, izobraževanje in druge vzvode sprememb.

Inovativne pobude v portfelju bodo podprte z dinamičnim upravljanjem portfelja in rednim osmišljanjem, k katerim bomo pridobili opažanja, analize in učenje iz izkušenj in spoznanj, ki jih inovacije prinašajo. Povezani bodo različni inovativni ukrepi za raziskovanje sinergij – dejanskih ali potencialnih – in razumevanje soodvisnosti, vzrokov in posledic, nepričakovanih posledic, ovir, potencialnih multiplikatorjev, dinamike sprememb in poti do povečanja obsega. Vse to zato, da bi ugotovili možne pristope k prehodu in nato ukrepali.

Da bi bil portfelj učinkovit, mora:

* Zajeti vse kritične pasivne intervencije, ki oblikujejo transformacijsko pokrajino;
* Opredeliti izbrano število aktivnih ukrepov, ki bi lahko bili ključni pri oblikovanju poti k doseganju želenih strateških rezultatov;
* Opredeliti in ustvariti potrebne povezave med aktivnimi in pasivnimi posegi, da bi pripomogel k čim večji skupni pozitivni dinamiki.

Učinkovit portfelj ima:

* Sklop ukrepov, ki pomagajo ustvariti zagon za strateške rezultate;
* Strateške rezultate, ki so bili prepoznani kot temelj pri preoblikovanju sedanjih razmer v želene razmere;
* Dinamičen pristop k upravljanju, ki sproti prilagaja strategijo portfelja v skladu z ugotovitvami, ki jih pridobimo med izvajanjem;
* Predana osnovna ekipa, ki ima znanje, mandate in vire za izgradnjo uspešnega portfelja – mreža sodelavcev;
* Model upravljanja na osnovi majhne skupine svetovalcev, ki se redno sestaja, podaja usmeritve in sprejema obveščevalne podatke.
* Uravnotežen portfelj vsebuje pobude, ki ustvarjajo priložnosti za sinergije in povezave v več razsežnostih:
  + Obseg: velik in majhen
  + Domena: od politike do financiranja in družbenih medijev
  + Hitrost ure: hitro in počasno
  + Potrebni viri: poceni do drago
  + Perspektiva: od državljana do investitorja in politikov
  + Kontekst: od zgoraj navzdol in do spodaj navzgor

Če ima portfelj preveč pobud s podobnimi značilnostmi, je morda neuravnotežen in ne ustvarja skupne pozitivne spremembe.

Upravljanje portfelja in pridobivanje podatkov sta dinamična, gre za iterativen proces, ki teče od aktivnega raziskovanja, izbora in aktiviranja ali povezovanja do inovativnih ukrepov in osmišljanja. Vključuje tudi aktiven proces zaključka takrat, ko so spoznanja zadostna ali ko se začnejo pojavljati resnične inovativne možnosti, ki odpirajo možnosti za večje naložbe ali scaling.

1. Matrika odločanja



Za odločitev o tem, kateremu področju aktivacije je treba dati prednost, je bila v sodelovanju z zainteresiranimi stranmi iz osrednjega programa razvita matrika odločanja. Vključuje elemente, kot so:

* Razpoložljiva sredstva;
* povezava s strategijo S5;
* politični pomen;
* vidik regionalnega razvoja;
* medsebojna povezanost z drugimi tokovi vrednosti in področji ukrepanje;
* sodelovanje ministrstev in širšega spektra zainteresiranih strani.

Matrika bo delovala kot vodilno orodje in bo del procesa odločanja o vodenju in upravljanju programov.

Matrika odločanja ni prikazana v končni različici dokumenta in bo nadalje prilagojena in dokončana v sodelovanju z ekipo za upravljanje programa.

# Proračun in časovni razpored izdajanja računov

Za uresničitev delovnega načrta je potrebna multidisciplinarna skupina, ki si prizadeva za razvoj in uvajanje inovacij, podjetništva, izobraževanja in mobilizacije skupnosti za sprostitev strukturnih sprememb v sistemih. Naša ekipa prinaša raznolik nabor znanj, izkušenj s portfeljsko logiko, razmislekov o kompleksnosti, sodelovalnim oblikovanjem, osmišljanjem, prilagodljivim učenjem, finančno arhitekturo, oblikovanjem poslovnih modelov, usklajevanjem deležnikov in upravljanjem programov, poleg strokovnega znanja na področju sistdiplomemskih inovacij, krožnega razmišljanja, komunikacije in dometa politike.

Da bi zagotovili potrebno raven programiranja in financiranja, hkrati pa ostali prilagodljivi na bolj operativni ravni, predlagamo, da se temu programu posebej dodeli naslednja konfiguracija ljudi. Pregled vseh kadrovskih virov vključuje delež sofinanciranja EIT Climate-KIC (več podrobnosti je na voljo v nadaljevanju).

Za izvedbo tega delovnega načrta je predvidenih skupno **5,85 EPDČ** (ekvivalent polnega delovnega časa). Med izvajanjem se lahko ocenjena zmogljivost na vlogo in delovno skupino spremeni glede na potrebe in zahteve programa. To je tudi zato, ker obstajajo močne medsebojne povezave med različnimi delovnimi tokovi, ki zahtevajo strokovno znanje in sodelovanje več članov skupine.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **EPDČ vloga/ stopnja na delovni paket**  *(\*vključuje EIT sofinanciranje)* | | | | | | | | |
| **Vloga** | **PAKET1** | **PAKET2** | **PAKET3** | **PAKET4** | **PAKET5** | **PAKET6** | **PAKET7** | **Total** |
| Slovenski koordinator | 0.10 | 0.10 | 0.30 | 0.00 | 0.00 | 0.10 | 0.40 | **1.00** |
| Vodja programa | 0.10 | 0.10 | 0.00 | 0.10 | 0.10 | 0.10 | 0.50 | **1.00** |
| Oblikovalec & izvajalec (1) metodologija | 0.40 | 0.20 | 0.20 | 0.10 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | **1.00** |
| Oblikovalec & izvajalec (2) učenje | 0.05 | 0.05 | 0.00 | 0.20 | 0.20 | 0.00 | 0.00 | **0.50** |
| Oblikovalec & izvajalec (3) politike | 0.15 | 0.05 | 0.00 | 0.40 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | **0.60** |
| Oblikovalec & izvajalec (4) Entrepreneurship | 0.05 | 0.05 | 0.00 | 0.20 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | **0.30** |
| Vodja osmišljanja &  strateškega učenja | 0.10 | 0.30 | 0.00 | 0.05 | 0.00 | 0.05 | 0.00 | **0.50** |
| Koordinator za krožno gospodarstvo | 0.00 | 0.00 | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.05 | **0.20** |
| Kootdinator za Deep Demonstration | 0.15 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | **0.15** |
| Notranja ekspertiza | 0.00 | 0.10 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | **0.10** |
| Komuniciranje | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.30 | 0.00 | **0.30** |
| Ozaveščanje o politiki | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.00 | 0.20 | 0.00 | **0.20** |
| **Skupaj** | **1.10** | **0.95** | **0.65** | **1.05** | **0.40** | **0.75** | **0.95** | **5.85** |

Da bi zagotovili kontinuiteto, naš predlog upošteva osebe/vloge, ki delajo na programu Deep Demonstration skozi celotno trajanje programa v vlogah, navedenih v zgornji tabeli. Naš namen je imeti osrednjo ekipo, ki se ukvarja z izvajanjem programa kot glavno prednostno nalogo za zagotavljanje stalne podpore in vzpostavljanja odnosov z lokalnimi deležniki, glede na stopnjo kompleksnosti programa in našo zavezanost odličnosti in dolgoročnemu partnerstvu.

Na podlagi našega razumevanja, kaj je potrebno za izvedbo načrtovanih aktivnosti v času priprave delovnega načrta, predlagamo naslednje osebe za izvedbo predstavljenega delovnega načrta. Sčasoma lahko te vloge opravljajo druge osebe z enakovrednim strokovnim znanjem, ki je potreben za izvajanje načrtovanih dejavnosti. Slovenske kolege bomo stalno obveščali o spremembah v sestavi osrednje ekipe.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Vloga** | **Predlagane osebe** izpolnjevanje vloge v času pisanja delovnega načrta | **LinkedIn profil** |
| Slovenski koordinator | Bart Stegeman | <https://www.linkedin.com/in/bart-stegeman/> |
| Vodja programa | Santa Stibe | [https://www.linkedin.com/in/santastibe/](https://www.linkedin.com/in/santastibe/?) |
| Oblikovalec & izvajalec (1) metodologija | Carolina Giraldo Nohra/  Nova zaposlitev, v Sloveniji | [linkedin.com/in/carolina-giraldo-nohra-6a16a471](https://www.linkedin.com/in/carolina-giraldo-nohra-6a16a471) |
| Oblikovalec & izvajalec (2) učenje | Aleksandra Goldys | [linkedin.com/in/aleksandragoldys](https://www.linkedin.com/in/aleksandragoldys) |
| Oblikovalec & izvajalec (3) politike | Carolina Giraldo Nohra/  Nova zaposlitev, v Sloveniji | [linkedin.com/in/carolina-giraldo-nohra-6a16a471](https://www.linkedin.com/in/carolina-giraldo-nohra-6a16a471) |
| Oblikovalec & izvajalec (4) Entrepreneurship | Glede na potrebe programa bi to vlogo lahko izpolnilo več ljudi:   * Morten Kildahl Sorensen * Emily Amann * Lia Álvarez * Cassia Moraes | [linkedin.com/in/msorensen](https://www.linkedin.com/in/msorensen)  [linkedin.com/in/emily-amann](https://www.linkedin.com/in/emily-amann)  [Lia Alvarez | LinkedIn](https://www.linkedin.com/in/lia-alvarez/)  [linkedin.com/in/cassiamoraes](https://www.linkedin.com/in/cassiamoraes) |
| Vodja osmišljanja & | Marlene Zanier | [linkedin.com/in/marlène-zanier](https://www.linkedin.com/in/marl%C3%A8ne-zanier) |
| strateškega učenja | Martin Snijder | [linkedin.com/in/martinsnijderholding](https://www.linkedin.com/in/martinsnijderholding) |
| Koordinator za krožno gospodarstvo | Alethea Gollan | [linkedin.com/in/alethea-gollan-294a5613b](https://www.linkedin.com/in/alethea-gollan-294a5613b) |
| Kootdinator za Deep Demonstration | C-KICovo notranje osebje, ki bo dodeljeno glede na potrebe programa | TBC |
| Notranja ekspertiza | Barbara Jarkiewicz | [linkedin.com/in/barbara-jarkiewicz-51bbb49](https://www.linkedin.com/in/barbara-jarkiewicz-51bbb49) |
| Komuniciranje | Viera Mockerova | [linkedin.com/in/vmockerova](https://www.linkedin.com/in/vmockerova) |
| Ad hoc podpora | Glede na potrebe programa se lahko v izvajanje programa za kratek čas vključijo dodatni ljudje, ki svetujejo na določenih področjih:   * Salvatore Martire * Maria Loloni | [linkedin.com/in/smartire](https://www.linkedin.com/in/smartire)  [linkedin.com/in/maria-loloni-8872363](https://www.linkedin.com/in/maria-loloni-8872363) |

Poleg stroškov za zaposlene je za izvajanje programa potrebna tudi dodelitev proračunskih sredstev za sklepanje pogodb s podizvajalci, s čimer se zagotovi dodatno tehnično strokovno znanje v trenutku, ko je to potrebno (npr. strokovnjaki s določenih tematik, trenerji za coaching, lokalna komunikacijska agencija). Za izvedbo dogodkov v Sloveniji so predvideni tudi drugi neposredni stroški, kot so potovanja, reprezentanca in podpora pri dogodkih.

Razčlenitev ocenjenih stroškov projekta (osebje, drugi neposredni stroški in pogodbe s podizvajalci) za vsako leto je predstavljena v nadaljevanju (\*2022 in \*2025 sta polletni oceni, glede na to, da se predlagani delovni načrt izvaja od julija 2022 do konca junija 2025). Utemeljitev stroškov predstavlja načrtovane EPDČ na delovni proces, kot je predvideno v tabeli „**Vloga EPDČ/stopnja na delovni paket**“.

Od skupnih stroškov projekta (2.311.744,68 EUR) je 315.000 EUR sofinanciranih s strani EIT Climate – KIC, ki krije del stroškov za zaposlene v skladu s sporazumom o raziskovalnih in razvojnih storitvah, podpisanim med MOP in EIT Climate-KIC.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Št** | **Vrsta stroška** | **Leto** *(\* za 2022 in \*2025 so ocene za polletje)* | | | | |
| **2022\*** | **2023** | **2024** | **2025\*** | **Total** |
| **1** | Stroški osebja (z EIT sofinanciranjem) | 307,679.78 | 633,820.60 | 652,834.75 | 336,209.55 | **1,930,544.68** |
| **2** | Drugi neposredni stroški (potni stroški, reprezentanca, podpora pri dogodkih) | 22,200.00 | 43,000.00 | 43,000.00 | 14,000.00 | **122,200.00** |
| **3** | Pogodbe s podizvajalci (zunanje strokovno znanje in izkušnje) | 51,000.00 | 88,500.00 | 78,000.00 | 41,500.00 | **259,000.00** |
|  | **TOTAL (EUR)** | **380,879.78** | **765,320.60** | **773,834.75** | **391,709.55** | **2,311,744.68** |
|  |  |  |  | Financira MOP | | **1,996,744.68** |
|  |  |  |  | Financira EIT Climate-KIC | | 315,000.00 |

Na podlagi izkušenj iz faze 1 in potrebe po okrepitvi agilnega partnerstva na način, ki obravnava potrebe lokalnih zainteresiranih strani z izvajanjem programa, bodo MOP-u računi izstavljeni na podlagi dejanskih stroškov ob upoštevanju zgoraj navedenih ocen stroškov in stopenj EPDČ. V skladu s pogodbo se stroški programa poročajo vsake 3 mesece z uporabo medsebojno dogovorjene predloge za računovodsko poročanje.

Obdobja poročanja programa so naslednja:

• julij – september 2022 \*

• oktober – december 2022

• januar – marec 2023

• april – junij 2023

• julij – september 2023

• oktober – december 2023

• januar – marec 2024

• april – junij 2024

• julij – september 2024

• oktober – december 2024

• januar – marec 2025

• april – junij 2025

\*Prvo obdobje poročanja (od julija do septembra 2022) bo financirala izključno s strani EIT Climate – KIC, kar predstavlja del skupnega proračuna sofinanciranja v višini 315 000 EUR. V tem obdobju poročanja so predvideni samo stroški osebja, o njih pa se bo poročalo na podlagi dejanskih stroškov.

Da bi zagotovili racionalno uporabo razpoložljivih virov in vaše zadovoljstvo, bodo potekala redna programska srečanja, pregledi po izvedbi pa bodo organizirani vsako četrtletje, kot je opisano v delovnem toku upravljanja programa.

# Potrebna podpora slovenskih deležnikov

Kot je bilo že omenjeno, je za izvajanje pogodbe bistven pojem učnega partnerstva, kar pomeni, da se učimo iz izkušenj drug drugega. To predstavlja temeljev za izvajanje Deep Demonstration, pa pri tem pa tudi gradimo mrežo ključnih deležnikov povezanih skozi specifične izzive in priložnosti. To pomeni tudi, da lahko dosežemo večji učinek s sodelovanjem in krepitvijo lokalnih zmogljivosti v sistemskih inovacijah, s čimer se nadgradijo načini dela, metode in orodij.

Medtem ko delovni načrt predstavlja dejavnosti, ki jih bo izvajal EIT Climate-KIC, sta podpora in aktivno sodelovanje slovenskih deležnikov predpogoj za doseganje želenih rezultatov. Obstaja več možnih scenarijev in priložnosti za lokalne deležnike, v katerih prispevajo k uresničitvi.

V nadaljevanju so predstavljeni nekateri možni scenariji. O njih se bo nadalje razpravljalo z deležniki iz osrednjega programa v okviru delovnega procesa vodenja in upravljanja programov (PAKET7).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Seznam lokalnih deležnikov** | **Vrsta sodelovanja in zahteve za udeležbo** \*  zahteve za podporo za uresničitev predstavljenega delovnega načrta | **Zmogljivost in možnosti za povečanje učinka** \*  poglobljene izkušnje v programu kot razvoj po presoji vsakega ministrstva |
| **PAKET1: Oblikovanje portfelja, sestava in dinamično upravljanje** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva za naloge, povezane s celotnim mandatom DD (npr. hevristika celotnega portfelja DD) | Posvetovanje v postopku priprave vseh sej/delavnic in kot udeleženci delavnice | Namensko osebje z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC, za dodatno podporo kartiranju obstoječih pobud in lokalnih deležnikov; zagotavljanje lokalnega strokovnega znanja na področju diagnosticiranja sistemov, ocenjevanja področij morebitnih posegov in razvoja vložkov za sestavo portfelja |
| Pristojna ministrstva za vsako aktivacijsko področje in širši spekter lokalnih deležnikov (javni organi, podjetja, raziskovalne organizacije, lokalne skupnosti, kjer je to ustrezno v skladu s strategijo vključevanja deležnikov). Na primer:  1) Grajeno okolje: MZI, MzDDSZeM, MOP, MGRT  2) Mobilnost: MZI, MGRT, MOP  3) Prehrambeni sistemi: MKGP, MOP  4) Gozd in les: MKGP, MZI, MGRT, MZI, MOP  5) Proizvodnja: MGRT | Sodelujejo v procesu soustvarjanja (npr. v obliki delovnih sestankov) za razvoj hevrističnega portfelja za vsako področje aktivacije in sodelujejo kot udeleženci delavnice  Sodelujejo pri aktivaciji portfelja z objavo razpisa za zbiranje predlogov/izrazov interesa.  Sodeluje pri sestavi portfelja kot odločevalci  Ocenjeni prispevek: 0,2 EPDČ/ministrstvo |
| **PAKET2: Osmišljanje in uporabna inteligenca** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva za naloge, povezane s celotnim mandatom DD (npr. teorija sprememb (TOC), okvir MEL) | Posvetovanje med postopkom priprave in sodelovanje kot udeleženci delavnice. | Namensko osebje z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC za podporo z ocenjevanjem in pridobivanjem spoznanj iz osmišljanja ter za nadaljnji razvoj uporabnih podatkov za vsako področje aktivacije. |
| Pristojna ministrstva za vsako aktivacijsko področje in širši spekter lokalnih deležnikov (javni organi, podjetja, raziskovalne organizacije, lokalne skupnosti, kjer je to ustrezno v skladu s strategijo vključevanja deležnikov). Glej zgornji seznam v delovnem programu 1. | Kot aktivni udeleženci sodelujejo na delavnicah TOC in MEL ter na vseh srečanjih za osmišljanje (znotraj DD in s zunanjimi skupnostmi).  Zagotavljanje podpore pri mobilizaciji ustreznih deležnikov/subjektov, ki bodo vključeni v spremljanje napredka (kot bo opredeljeno v okviru MEL).  Ocenjeni prispevek: 0,1 EPDČ/ministrstvo |
| **PAKET3: Finančna arhitektura** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva in širši spekter lokalnih deležnikov (javni organi, podjetja, raziskovalne organizacije, lokalne skupnosti, kjer je to ustrezno v skladu s strategijo vključevanja deležnikov) | Posvetovanja med procesom  Ocenjeni prispevek: 0.1 EPDČ / ministrstvo | Namensko osebje z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC, za zagotovitev dodatne podpore pri mapiranju možnosti financiranja, raziskovanju sinergij in priložnosti za kombiniranje različnih finančnih instrumentov poleg vzpostavljanja odnosov z novimi sodelovalnimi partnerji |
| **PAKET4: Stebri preoblikovanja** | | |
| Pristojna ministrstva in ključni lokalni deležniki za vsak steber:  1) Politika: MJU, MGRT  2) Podjetništvo: MGRT, DUH, SPS  3) Izobraževanje: MIZŠ | Sodelovanje v procesu soustvarjanja (npr. v obliki delovnih srečanj), sogostitelji delavnic in udeleženci. Lokalni prvaki in agenti za spremembe.  Ocenjeni prispevek:  • politika 0,3 EPDČ/ministrstvo  • izobraževanje 0,2 EPDČ/ministrstvo  • podjetništvo 0,1 EPDČ/ministrstvo | Namenski uslužbenci z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC, za dodatno pospešitev preoblikovanja sistemov z eksperimentiranjem in dejavnim vključevanjem deležnikov v vseh stebrih politike, podjetništva in izobraževanja. |
| **PAKET5: Krepitev zmogljivosti** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva in širši spekter lokalnih deležnikov (javni organi, podjetja, raziskovalne organizacije, lokalne skupnosti, kjer je to ustrezno v skladu s strategijo vključevanja deležnikov). | Kot aktivni udeleženci sodelujejo pri dejavnostih za krepitev zmogljivosti.  Deležniki iz Delovne skupine 4 bodo vključeni v proces soustvarjanja (npr. v obliki delovnih sestankov), da se zagotovi usklajenost z ukrepi, sprejetimi v okviru osrednjih stebrov.  Ocenjeni prispevek: 0,1 EPDČ/ministrstvo | Dedicated staff members with allocated time to work alongside EIT Climate-KIC staff Namensko osebje z dodeljenim časom za delo z osebjem EIT Climate-KIC (zlasti MIZŠ in lokalnimi univerzami) za podporo razvoju in izvajanju izobraževalnega programa. |
| MIZŠ in lokalne univerze za razvoj izobraževalnega programa. | Sodelovanje v procesu soustvarjanja (npr. v obliki delovnih sestankov).  Ocenjeni prispevek: 0,1 EPDČ/ministrstvo |
| **PAKET6: Krepitev učinka** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva in širši spekter lokalnih deležnikov (javni organi, podjetja, raziskovalne organizacije, lokalne skupnosti, kjer je to ustrezno v skladu s strategijo vključevanja deležnikov) | Posvetovanje in sodelovanje kot udeleženci komunikacijskih dejavnosti in razvoj študij primerov (npr. v obliki razgovorov).  Lokalni prvaki in agenti za spremembe tesno sodelujejo s svojimi oddelki za odnose z javnostmi in komunikacijo.  Ocenjeni prispevek: 0,1 EPDČ/ministrstvo | Namenski uslužbenci z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC za zagotavljanje dodatne podpore pri izvajanju dejavnosti komuniciranja in razširjanja, izmenjavo izkušenj in izkušenj pri inovacijah sistemov in uporabi metodologije globoke predstavitve na lokalni in mednarodni ravni  Udeležba na različnih javnih dogodkih, konferencah, delavnicah za predlaganje vsebine programa ter njegovih spoznanj in vpogledov |
| **PAKET7: Vodenje in upravljanje programa** | | |
| Vsa sodelujoča ministrstva v okviru izvajanja modela upravljanja in podpornih procesov.  in nadzorovanju programov | Aktivni udeleženci v procesih upravljanja  Ocenjeni prispevek:  0,05–0,1 EPDČ/ministrstvo | Namenski uslužbenci z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC za povečanje učinka metode Deep demonstration, nabor orodij in načinov dela za nadaljnje ukrepe, ki presegajo to pogodbo. |
| Deležniki za podporo razvoju centra:  MGRT, SVRK, MJU, GZS, SRIP CE in nekateri drugi, navedeni v priporočilu | Lastniki procesov in glavni sodelavci v razvojnem procesu  Ocenjeni prispevek: 0.4 EPDČ / ministrstvo | Namenski uslužbenci z dodeljenim časom za delo skupaj z osebjem EIT Climate-KIC za dodatno podporo ustanovitvi centra, vključevanje spoznanj iz tega programa v ponudbo centra in sodelovanje z lokalnimi deležniki za nadaljnje vpoglede v zahteve |