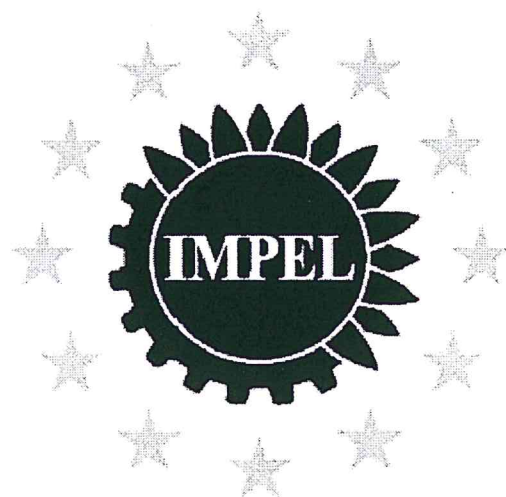




IMPEL
Síť EU pro implementaci a prosazování
práva v životním prostředí
Přeložil : J. Fencel

Příručka pro řízení inspektorátů životního prostředí.

Předmluva

Síť EU pro implementaci (realizaci, uskutečňování v praxi) a prosazování práva v životním prostředí je neoficiální síť institucí životního prostředí členských států EU. Členem IMPELu je také Evropská komise a podílí se na vedení zasedání.

Tato síť je všeobecně známa jako síť IMPEL

Odborná znalost a zkušenost účastníků IMPELu činí síť obzvláště způsobilou k práci na záležitostech, týkajících se odborných a regulačních aspektů práva životního prostředí EU. Cílem sítě je vytvořit v Evropském společenství potřebný impuls k pokroku při zajišťování efektivnější aplikace práva v životním prostředí. Podporuje výměnu informací a zkušeností a vývoj větší shody v přístupu k implementaci, aplikaci a prosazování legislativy životního prostředí, se zvláštním důrazem na právo životního prostředí Evropského společenství. Zajišťuje rámec pro tvůrce politik (pozn. překl. : zásad, plánů, taktik, metod, směřování), inspektorů životního prostředí a úředníků, zajišťujících prosazování legislativy v životním prostředí k výměně myšlenek a podpoře rozvoje struktur, zajišťujících prosazování a nejlepší způsoby těchto aplikací.

Informace o síti IMPEL je k dispozici na webových stránkách na :

<http://europa.eu.int/comm/environment/impel>

Spolupracovníci, podílející se na tvorbě této příručky jsou uvedeni na jejích posledních stránkách.

Příručka pro řízení inspektorátů životního prostředí	Zpráva č. 12
Vedoucí projektu : Gudmund Nielsen, EPA Dánsko	Zpráva přijata na plenárním zasedání
Autoři : Bjorn Bauer, PlanMiljoe, Dánsko Ars Christensen, PlanMiljoe, Dánsko Claus Berner, PlanMiljoe, Dánsko	Řím, 26-28 listopadu 2003
Členové týmu projektu : Gudmund Nielsen, Dánsko (předseda) Ana Magro e Silva, Portugalsko (předseda) Kia Regner, Švédsko (zapisovatelka týmu projektu) Dominic Hutchings, V. Británie Gerd Hofmann, Německo Agate Duch-Szczesna, Polsko Miguel Mendez, Španělsko Paul Bernaert, Belgie Aare Sirendi, Estonsko Tarvo Roose, Estonsko Cecilie Castel, Francie Guiseppe Marella, Itálie Ingegerd Aanonsen, Norsko	

Souhrn

Tato zpráva se týká řízení inspektorátů životního prostředí. Příručka objasňuje řešení praktických otázek řízení vůči existujícím výzvám, kterým musí inspektoráty životního prostředí čelit. Text je doložen vhodnými příklady z praxe, nashromážděnými řadou evropských zemí. Zpráva je rozdělena do sedmi hlavních kapitol, z nichž každá pojednává o jednom z hlavních organizačních prvků, jak byly určeny pracovní skupinou :

- **Poslání organizace (mise), její vize (představy) a její hodnoty**, poskytující důležitý návod pro její uspořádání (organizaci)
- **Strategie**, která určuje, jak má být dosaženo organizačních cílů
- **Styl řízení** – zahrnující komunikaci, delegaci pravomocí, motivaci (stimulaci), spoluzodpovědnost atd.
- **Lidské zdroje**: personální zdroje, rozvíjení (využívání) schopností (kvalifikace) zaměstnanců
- **Kulturnost (vzdělanost)**, která je definována jako společná vlastnost skupiny, jako něco, co ji stmeluje
- **Struktura**, formální a neformální rozdělení (členění) a vzájemná souhra při výkonu činností a vzájemné zodpovědnosti
- **Systémy**, týkající se činností, komunikace a rozhodování

Zpráva klade důraz na to, že organizační prvky jsou v úzké vzájemné souvislosti v dynamické entitě.

Zpráva se snaží o vysvětlení komplexity řízení úkolů v inspektorátu životního prostředí, i když současně sleduje usnadnění tohoto úkolu, osvětlením nejdůležitějších prvků organizace, poskytováním praktických řešení ve vztahu k výzvám, které řízení přináší. Nejde o pokus stanovit (předepsat) „nejlepší způsob řízení“ inspektorátů, jak každý inspektorát rozhoduje, je věcí přístupu jeho řídicí sféry, beroucí v úvahu jeho situaci v oblastech specifických poměrů veřejných, životního prostředí, ekonomické, sociální a vzdělanostní situace, jak existují v podmínkách daného inspektorátu.

Příručka byla financována účastnickými státy a Evropskou komisí.

Vzdání se nároku na obecnou platnost

Tato příručka pro inspektoráty životního prostředí je výsledkem projektu v rámci sítě IMPEL. Její obsah nemusí nutně být v souladu se stanoviskem státní správy jednotlivých států nebo Evropské komise.

Obsah

Souhrn.....	6
1. Úvod	7
1.1 Sedm organizačních prvků	8
1.2 Jak příručku používat	11
2 Poslání, vize a hodnoty.....	11
2.1 Poslání	13
2.2 Vize.....	14
2.3 Hodnoty.....	16
2.4 Zhodnocení poslání, vize a hodnot	22
2.5 Otázky k reflexi (přemítání)	22
3. Strategie a plánování	22
3.1 Hodnocení současného stavu	24
3.2 Cíle	34
3.3 Úkoly.....	37
3.4 Plány inspektorátu a akční plány	38
3.5 Indikátory	44
3.6 Předpoklady	45
3.7 Otázky k reflexi (přemítání)	46
4. Vedení a řízení	46
4.1 Praxe správného způsobu vedení	47
4.2 Typy řízení.....	49
4.3 Motivování prostřednictvím delegování	50
4.4 Zlepšování výkonu – uvědomělé šetření	52
4.5 Otázky k reflexi (přemítání)	52
5. Zaměstnanci	52
5.1 Požadavek na další kvalifikace	53
5.2 Nábor nových zaměstnanců	54
5.3 Nejvhodnější postupy při školení	55
5.4 Úvodní procedury	55
5.5 Hodnocení a průběh rozhovoru.....	57
5.6 Rozvoj kvalifikace.....	59
5.7 Rozvoj pracovního výkonu a rolí (funkcí)	63
5.8 Pracovní prostředí - hmotné a duševní aspekty	68
5.9 Otázky k reflexi (přemítání)	69
6. Kultura - vzdělanost inspektorátu	70
6.1 Rozdíly v kultuře - vzdělanosti	70
6.2 Složky kultury -vzdělanosti	71
6.3 Sledování kulturních – vzdělanostních cílů	72
6.4 Otázky k reflexi (přemítání)	75
7. Struktura.....	76
7.1 Různé typy struktury.....	77
7.2 Oprávnění k rozhodování	80

7.3 Oblasti znalostí	81
7.4 Spolupráce s ostatními institucemi	83
7.5 Otázky k reflexi (přemítání)	84
8. Systémy.....	84
8.1 Řízení vnitřní kvality	86
8.2 Zásady chování	91
8.3 Hodnocení rizik v životním prostředí	92
8.4 Systémy odměňování	94
8.5 Systémy pro správu informací	96
8.6 Komunikační strategie a postupy	98
8.7 Smluvní vztah s útvary inspektorátu	101
8.8 Organizování projektové činnosti.....	102
8.9 Otázky k reflexi (přemítání)	106
9. Řízení projektu	106

Tato příručka se zabývá řízením a procesem organizování, reorganizování a trvalého rozvoje inspektorátů životního prostředí.

Příručka je určena řídicím pracovníkům na všech regulačních úrovních. Příručka objasňuje řešení praktického řízení vůči výzvám, kterým musí inspektoráty životního prostředí čelit. Nejde o pokus předepsat „nejlepší způsob řízení“ inspektorátů; jak každý inspektorát rozhoduje je věcí přístupu jeho řídicí složky, s přihlédnutím k specifickému, politickému, životního prostředí, ekonomickému, sociálnímu a vzdělanostnímu prostředí, tvořícímu podmínky daného inspektorátu. Uvedený text je doložen vhodnými příklady z úspěšné praxe, nashromážděnými mnohými evropskými zeměmi.

Příručka je rozdělena do sedmi hlavních kapitol z nichž každá pojednává o jedné z hlavních organizačních částí činnosti organizace, jak byly určeny pracovní skupinou projektu v rámci IMPELu :

Srozumitelné vyjádření o **poslání** inspektorátu, misi - (proč existujeme – např. „poskytovat účinnou a integrovanou ochranu životního prostředí“), **vizi – směřování** (na které dlouhodobé situace se zaměřujeme – např. „na průmyslovou výrobu a udržitelný růst regionů“) a **hodnoty** (směrnice pro výkon funkce – např. „kvalifikovanost (způsobnost), nezaujatost, slušnost a transparentnost“), organizaci zajišťuje náležité řízení pro její činnost.

Příručka popisuje, jak připravit **strategii inspektorátu**, aby mohl dosáhnout svých organizačních cílů.

Příprava strategie slouží několika funkcím :

- Pomáhá řídicí složce objasnit a soustředit se na rozvoj inspektorátu ve světle vize, poslání a hodnot.
- Objasňuje cíle (úkoly) inspektorátu a kritéria úspěšnosti jak pro řídicí složku tak i zaměstnance.
- Poskytuje indikátor ve srovnání s kterým může být měřen a hodnocen současný výkon.
- Poskytuje transparentnost a srozumitelnost regulátorům (regulujícím institucím), regulovaným a dalším účastníkům (klientům).

Způsob vedení a řízení – komunikační sdělnost (hutnost), delegování, motivace, zainteresovanost atd. – jsou podstatné pro určování účinnosti a výkonnosti inspektorátu. Příručka pojednává mezi jiným o důležitosti rozlišování mezi úkolem schopně vést a úkoly řídicí složky, řízení.

Očividně významná je otázka **zaměstnanců** : Má inspektorát k dispozici odpovídající lidské zdroje (početní stav a dostatečné schopnosti), umožňující provést úkoly, uložené strategií a distribuované prostřednictvím struktury? Kromě toho, jak inspektorát identifikuje změny požadavků v oblasti kvalifikace a jak zabezpečuje rozvoj kvalifikací zaměstnancům.

Kultura (vč. vzdělanosti) je v uvedené souvislosti definována jako společná pro skupinu, jako něco, co zaručuje soudržnost organizace : hmotné uspořádání, způsoby komunikace, tradice, historie, sdílené hodnoty, předpoklady, nové přístupy (paradigmata). Organizované vzdělávání může být vedeno žádoucím směrem uvážlivým rozvojem hodnot, způsobem řízení a personálních koncepcí.

Struktura inspektorátu může být definována jako formální a neformální rozdělování a koordinace činností a zodpovědností. Hlavní výzvy v oblasti struktury se týkají rozdělení rolí,

zmocnění k rozhodování a oblastí znalostí v rámci inspektorátu, zahrnující celostátní a regionální úroveň.

Systémy obsahují vnitřní procesy a postupy, týkající se činností, komunikace a rozhodování, které tvoří základy každodenní a dlouhodobé činnosti inspektorátu. Systémy mohou zahrnovat následující procesy:

- Hodnocení shody se zákony a prosazování.
- Povolování.
- Monitorování působení znečišťujících zařízení na životní prostředí.
- Monitorování vnějšího prostředí/stavu životního prostředí.
- Monitorování výkonu inspektorátu.
- Vyřizování odvolání a stížností.
- Vytváření sítí (připojování se do sítí), koordinace a výměna osvědčených postupů a informací s dalšími úřady a institucemi.
- Podávání zpráv.
- Finanční záležitosti, zahrnující sestavování rozpočtu a ukládání poplatků a pokut.
- Komunikace s různými zákazníky a klienty (účastníky řízení apod.).

Příručka klade silný důraz, na to, že složky organizace jsou v těsném vztahu v dynamicky působícím celku. Všechny složky jsou vzájemně závislé, což znamená :

- Změny, přejaté jednou složkou organizace znamenají (zahrnují v sobě) důsledky pro ostatní složky organizace.
- Jestliže řídicí pracovník usiluje o zlepšení výkonu organizace, je zřídka úspěšný, pokud se zaměřuje jen na jednu nebo několik málo složek organizace.

Příručka objasňuje komplexnost úkolu řízení, zatímco se současně zaměřuje na usnadnění tohoto úkolu, analyzováním nejdůležitějších organizačních složek a sledováním praktických řešení výzev, týkajících se řízení.

1 Úvod

Tato „Příručka pro řízení inspektorátů životního prostředí“ se soustřeďuje na řízení inspektorátů životního prostředí a postupy organizování, reorganizování a nepřetržitého rozvoje těchto organizací (1). Příručka je určena pro řídicí pracovníky na všech regulačních (usměrňujících) úrovních; celostátní, regionální a místní úřady, zaměstnávající od několika do sto nebo více zaměstnanců.

Inspekční práce přispívá ke zvýšenému výkonu v oblasti průmyslu a životního prostředí, udržováním rovnováhy mezi kontrolami a prosazováním legislativy u znečišťovatelů životního prostředí a mezi informacemi o aktivitách, příznivějších k ochraně životního prostředí a nových technologiích.

Příručka objasňuje praktická řešení v oblasti řízení vůči rozličným výzvám, jimž musí inspektoráty životního prostředí čelit. Text je doplněn příklady o úspěšné praxi, převzaté z řady evropských zemí. Příručka nepředstavuje pokus předepsat „nejlepší způsob řízení“ inspektorátům a nezamýšlí určit obecné náležitosti řízení.

Každý inspektorát bude rozhodovat dle vlastního uvážení, se zřetelem k situaci politické, v životním prostředí, ekonomické a sociální, které tvoří jeho kontext. Rozdíly mezi jednotlivými zeměmi a národními (celostátními) a nižšími úrovněmi jsou významné. Takovým příkladem může být V. Británie (2); zatímco Anglie a Wales, Skotsko a Severní

Irsko mají vytvořeny vlastní jednotlivé koncepce, situace ve Švédsku je taková, že od každého orgánu místní správy se očekává, že formuluje svoje vlastní vize a cíle v národním rámci; jiným příkladem jsou rozdíly mezi zeměmi ve věci povolování a inspekci, vyřizované buď jedním nebo několika orgány.

Příručka by měla být nazírána v kombinaci s ostatními iniciativami IMPELu, kde dřívější zprávy se zabývají např. inspekcemi životního prostředí (3), monitorováním dodržování zákonů (4), a minimálními kritérii pro kvalifikaci inspektorů životního prostředí (5). IMPEL dále rozvíjel systém týkající se zpráv, podávaných inspektoráty životního prostředí (6). Více informací o iniciativách IMPELu je možno získat na webových stránkách

<http://europa.eu.int/comm/environment/impel/index.htm>

(1)Termín inspektorát je použit jako společný jmenovatel pro všechny úřední orgány na celostátní a nižších úrovních, jejichž činnost souvisí s inspekcí zařízení, způsobujících znečištění životního prostředí. V mnoha zemích jsou tyto inspektoráty životního prostředí také zodpovědné za další oblasti, např. ochranu přírody nebo zdraví, avšak tato příručka se těmito oblastmi nezabývá.

(2)Zatímco ve V. Británii Agentura životního prostředí (EPA) reprezentuje Anglii a Wales, je ve Skotsku Skotská agentura ochrany životního prostředí (SEPA).

(3)Příručka IMPELu pro inspekce životního prostředí, 1999.

(4)Nejlepší (osvědčená) praxe IMPELu (IMPEL Best Practice in Compliance Monitoring, IMPEL) v monitorování shody se zákony.

(5)Nejlepší (osvědčený)postup IMPELu, týkající se školení a kvalifikace pro inspektory životního prostředí, IMPEL, 2003 (IMPEL Best Practice concerning Training and Qualification for Environmental Inspectors, 2003)

(6)Hodnotící iniciativa IMPELu, fáze 1-3, IMPEL,1999-2001(IMPEL Review Initiative (IRI), phase 1-3, IMPEL 1999-2001

1.1 Sedm organizačních prvků

V této příručce je popsáno sedm základních prvků organizace, objasněno v níže uvedeném modelu, zpracovaném v sedmi kapitolách (7) této příručky.

Poslání, vize (představy) & hodnoty

Srozumitelné vyjádření o poslání (misi) inspektorátu (proč existujeme – např. „poskytovat účinnou a integrovanou ochranu životního prostředí“), vizi – směřování (na které dlouhodobé situace se zaměřujeme – např. „na průmyslovou výrobu a udržitelný růst regionu“) a hodnotách (směrnice pro výkon funkce a pro chování – např. „kvalifikovanost (způsobilost), nezaujatost, slušnost a transparentnost“), inspektorátu zajišťuje náležité směřování a vedení organizace.

(7) Organizace mohou být analyzovány z mnoha hledisek (perspektiv), pracovní skupina vybrala tento přístup, neboť poskytuje příležitost k řešení nejrelevantnějších otázek řízení.

Strategie

Strategie určuje, jak má být dosaženo cílů organizace. Příprava strategie slouží několika funkcím.

- Pomáhá řídicí složce objasnit a soustředit se na rozvoj inspektorátu ve světle vize, poslání a hodnot.

- Objasňuje cíle (úkoly) inspektorátu a kritéria úspěšnosti pro řídicí složku i zaměstnance.
- Poskytuje měřítko, ve srovnání s kterým může být měřen a konfrontován současný výkon.
- Poskytuje transparentnost a srozumitelnost vůči regulovaným a dalším účastníkům (klientům).

Vedení a řízení

Styl řízení – zahrnující komunikační sdělnost (hutnost), delegování, motivace, zainteresovanost atd. – je podstatný pro určování účinnosti a výkonnosti inspektorátu.

Zaměstnanci

Očividně významná je otázka zaměstnanců: Má inspektorát k dispozici odpovídající lidské zdroje (početní stav a kvalifikace), umožňující provést úkoly, uložené strategií a rozdělované prostřednictvím struktury? Kromě toho, jak inspektorát identifikuje změny požadavků v oblasti kvalifikace a jak zajišťuje rozvoj kvalifikace svých zaměstnanců?

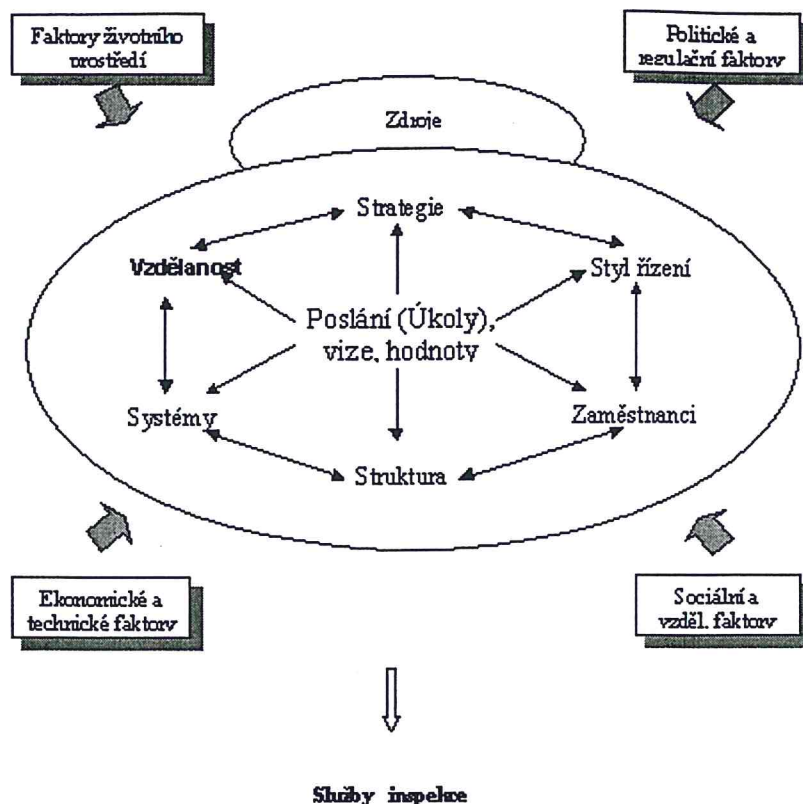
Kultura (vzdělanost) je v uvedené souvislosti definována jako společná záležitost pro skupinu, jako něco, co zaručuje soudržnost organizace: hmotné uspořádání, způsoby komunikace, tradice, historie, sdílené hodnoty, předpoklady, vzory. Kultura organizace (vzdělávání) je stupňovitě rozvíjena jako odraz (reflexe) představy o hodnotách, stylu řízení a personální politiky.

Struktura inspektorátu může být definována jako formální a neformální rozdělování a koordinace činností a zodpovědností. Hlavní výzvy v oblasti struktury se týkají rozdělení rolí, zmocnění k rozhodování, oblast znalostí v rámci inspektorátu, zahrnující celostátní a regionální úroveň.

Systémy obsahují vnitřní postupy a metodiky, týkající se aktivit, komunikace a rozhodování, které tvoří základy každodenní a dlouhodobé činnosti inspektorátu.

- Hodnocení shody a prosazování.
- Povolování.
- Monitorování výkonu v životním prostředí (emisi) znečišťujících zařízení.
- Monitorování vnějšího prostředí/stavu životního prostředí.
- Monitorování výkonu inspektorátu.
- Vyřizování odvolání a stížností.
- Vytváření sítí (připojování se do sítí), koordinace a výměna osvědčených postupů a informací s dalšími orgány a institucemi.
- Podávání zpráv.
- Finanční záležitosti, zahrnující sestavování rozpočtu a vyměňování poplatků a pokut.
- Komunikace s různými zákazníky (klienty), (stakeholders) a všemi zúčastněnými subjekty.
-

Obr. č.1 – Integrovaný model organizace. Sedm prvků je úzce propojeno, výkonnost organizace závisí na každé složce a korelaci mezi složkami.



Integrace

Složky organizace jsou těsně propojeny v dynamickém celku, jak je uvedeno v obr. č.1. Všechny složky jsou vzájemně závislé, což znamená :

- Jestliže změny jsou zavedeny v rámci jedné organizační složky, znamená to důsledky pro další organizační složky.
- Jestliže řídicí pracovník usiluje o zlepšení výkonu organizace, je zřídka kdy dostatečné, zaměřit se na jedinou složku.

Vnější faktory

Pro ovlivňování organizace a činnost inspektorátu je rozhodující vliv mnoha vnějších faktorů, např. :

- Politicko-společenské souvislosti poskytují rámec pro obecné směřování a rozhodování pro umístování (alokaci) zdrojů v inspektorátech.
- Regulující souvislosti (národní a mezinárodní), zahrnující udělování licencí v oblasti životního prostředí a možné trestní důsledky poskytují legislativní rámec.
- Stav životního prostředí a povinnosti v oblasti mezinárodní, národní a regionální působí jako důležití průvodci pro priority inspektorátu.
- Kromě zaměřování se na životní prostředí by měl inspektorát brát zřetel na sociální a ekonomické složky udržitelného rozvoje.
- Vliv ekonomických a technických podmínek, např. do jaké míry jsou zahrnuty mezinárodní dohody o životním prostředí do strategií a plánů.
- Sociální a vzdělanostní (kulturní) vlivy, tradice, a obecné povědomí a vlivy postojů, např. dosažitelnost školeného personálu a specifické vzdělanosti inspektorátu.

Řešení organizačního rozvoje a řízení inspektorátů je tedy komplexní záležitostí. Cílem této příručky je objasnit hlavní témata, která řídicí pracovníci musí brát v úvahu.

1.2 Jak příručku používat

Evropské inspektoráty čelí různým možnostem volby a omezením ve vztahu ke způsobu řízení organizace.

Především jsou inspektoráty částí politických správních a regulačních systémů s rozdílnými přístupy k inspekci a prosazování (platné legislativy) a relativně rozdílných názorů na cíle a výsledky, od inspektorátu očekávané. Aspekt ekonomický je částí této záležitosti, protože vynakládané prostředky (zdroje) provázejí politické priority.

Kromě toho národní (celostátní) kulturní aspekty tvoří rámec pro možnosti a omezení příslušných inspektorátů. Kulturní rozdílnosti mezi zeměmi znamenají, že metody a nástroje aplikovatelné v jedné zemi nejsou využitelné v jiné zemi.

Politické, ekonomické a kulturní podmínky jsou zpravidla aspekty mimo sféru vlivu řídicích pracovníků. Tato příručka je zaměřena na složky *ve sféře vlivu řídicích pracovníků* – avšak při pochopení (hodnocení) rozdílů mezi zeměmi je jasné, že jednotlivé příklady, nástroje a metody, nastíněné v této příručce jsou vhodnější pro některé inspektoráty více než pro jiné.

„Úspěšné řízení“ (good management) určitého inspektorátu závisí na konkrétní situaci a bude se lišit v průběhu času. Neexistuje žádné jednoduché řešení, jak inspektoráty řídit. Řídicí pracovníci musí reagovat na řadu různých záležitostí; tato příručka objasňuje, jak jsou tyto záležitosti pojednávány v různých evropských inspektorátech životního prostředí.

2. Poslání, vize a hodnoty

Jednoznačné poslání (mise), vize a hodnoty, pokud jsou obecně rozšířeny a respektovány zaměstnanci a zainteresovanými účastníky (klienty) přispívají významně k účinnosti a výkonnosti při činnostech inspektorátu. Normálně jsou tyto záležitosti projednávány na centrální úrovni, která slouží jako vodítko pro celou organizaci a tam, kde jsou autonomní pod celostátní úrovní existující organizační jednotky, mohou mít tyto prospěch z vytvořených programových prohlášení, vizí a hodnot.

Více než všechnu odbornou stránku věci - potřebujeme vizi.
Skotská agentura ochrany životního prostředí

Postup (metoda) přípravy smysluplného programového prohlášení s vizí a definovanými hodnotami je právě tak důležitý jako napsané dílo. Postup může zahrnovat nejenom plánovače na nejvyšší úrovni, ale také představitele z řad zaměstnanců a řídicí složky na střední úrovni řízení. Čili, zaměstnanci se nejenom seznámí s programovým prohlášením – ale budou ve skutečnosti oddáni tomu, co reprezentuje sdílené vize a hodnoty. Zahrnutí stanovisek účastníka do procesu přípravy programového prohlášení může mít velkou cenu pro konečný výsledek.

Programové prohlášení může obsahovat jak informace o poslání, vizi, tak o hodnotách organizace.

Darmstadt, Německo

Tak, jak Předsednictvo vlády Darmstadt vidí samo sebe :

My

- významně přispíváme k blahobytu veřejnosti a občanů
- přenášíme cíle vlády a jsme prostředníkem a činitelem pro odborné a regionální zájmy
- jednáme ve smyslu zákona a poskytujeme jednotný výklad zákona
- staráme se o vývoj diverzity regionu v souladu s jeho možnostmi
- ochraňujeme přirozené základy života a pečujeme o zdravé životní prostředí

My

- plánujeme rozvoj městské aglomerace a venkovských oblastí
- radíme obcím, institucím, průmyslovým odvětvím i občanům
- vydáváme, dohlížíme a kontrolujeme příslušná zákonná opatření
- zasahujeme, je-li třeba dát věci do pořádku a pomáháme vyhnout se nebezpečí
- kontrolujeme a uskutečňujeme finanční podpůrné programy
- pomáháme vyhnout se konfliktům v regionu a pomáháme je řešit

My

- bereme vážně požadavky a zájmy našich partnerů a klientů a přizpůsobujeme se jim
- zajišťujeme orientované služby (cílené na skutečné potřeby) a předvídáme jejich vliv
- děláme vyvážená a integrální (celostní) rozhodnutí
- dosahujeme vysoké kvality činnosti svým angažováním se a specializací
- poskytujeme transparentní správní činnosti a informujeme přesně
- přesvědčivě reprezentujeme správu a řízení a její spravedlivý a racionální výkon

My

- jednáme zainteresovaně a pracujeme v duchu vzájemné důvěry
- jako nadřízený orgán jednáme účelně a kooperativně a podporujeme zaměstnance
- myslíme interdisciplinárně a pracujeme na společných řešeních
- ukazujeme iniciativu a dobrou vůli při rozhodování
- komunikujeme se zaměřením na dosažení shody a jsme schopni kritizovat
- pracujeme orientovaní na výsledek, s vědomím nutné kvality, rychlosti a nákladovosti
- máme schopnost být inovativní (zlepšovat se) a zajímáme se o odborné školení pro pokročilé
- jsme společně zodpovědní za způsob reprezentace státní správy (administrativy)

Programové prohlášení by mělo být dynamickým dokumentem, jenž je sestaven a vypracován na odpovídajících základech. Tento postup může jít stejnou cestou jako v Österäker, Švédsko:

Österåker, Švédsko :

Program pro diskusi a objasnění poslání, vize a hodnot inspektorátu, inspektorát, Österåker

- Zaměstnanci jsou pozváni na půldenní seminář brainstormingu o poslání, vizi a hodnotách inspektorátu
- Každý z uvedených tří námětů je diskutován 45 minut se vstupní prezentací o hlavních myšlenkách a příkladech ostatních inspektorátů. Každé sezení je otevíráno 15 minutovým brainstormingem, jsou vítány všechny příspěvky, žádný není znevažován. Během následujících 30 minut jsou shromážděny myšlenky brainstormingu v dílčích tématech a diskutovány. Nejdůležitější body jsou osvětleny a podstatné výsledky diskuse jsou zapsány.
- V následujících několika týdnech formuluje skupina zúčastněných a řídicích pracovníků návrhy pro poslání, vize a hodnoty.
- Návrhy jsou předloženy zaměstnancům během druhého semináře. Návrhy jsou upraveny podle výsledku semináře.
- Pracovní skupina může dokončit svoji práci a věrohodně prezentovat zavazující a motivující programové prohlášení inspektorátu, zahrnující vizi a hodnoty inspektorátu.

2.1 Poslání

„Poslání“ (mise) vyjadřuje důvod pro současnou existenci inspektorátu, popisuje úlohu inspektorátu v celostátních a v souvislostech pod touto úrovní a definuje organizační vizi a hodnoty.

Celkové poslání inspektorátu životního prostředí může být vyjádřeno jako „zajištění účinné a integrované ochrany životního prostředí (8), které jak zlepšuje stav životního prostředí, tak přispívá k udržitelnému rozvoji.“ Rovnováha musí rovnou mírou zohlednit sociální, ekonomický rozvoj a rozvoj v životním prostředí. Protože je inspektorát vytvořen k ochraně životního prostředí, složka ochrany životního prostředí z udržitelného rozvoje by měla mít přednost při rozhodování inspektorátu a v jeho činnostech.

- (8) Skotská agentura životního prostředí (SEPA) 2002 : Ochranou životního prostředí je míněna ochrana ovzduší, půdy, vody, krajiny, estetické a příjemné stránky, stejně jako účinky na lidské zdraví. Regulační stanovení vlivu na životní prostředí mohou zahrnovat místní poškození, regionální a celostátní vlivy a transregionální a globální účinky.

Vlámské společenství , Belgie

Vlámské oddělení inspekce životního prostředí má definováno pro několik let poslání, vizi a hodnoty organizace a jejich zaměstnanců. Staly se klíčovými složkami ve stálé kampani k optimalizaci struktury a prováděných služeb. Z tohoto hlediska je úhelným kamenem smysl existence této služby „Kontrolovat a stimulovat kvalitu politiky programu tzv. environmentálního zdraví (vlivu životního prostředí na zdraví) a její uskutečňování, s cílem zlepšené kvality životního prostředí.“

Cíl programového prohlášení zahrnuje :

- definovat jasný směr řízení všem zaměstnancům, co se týče vize pro regulování (ovlivňování subjektů ve smyslu platných předpisů)
- zdůraznit, jak regulační aktivity jsou spojeny s vizemi a hodnotami
- umožnit novým zaměstnancům proškolení způsobem v inspektorátě obvyklým
- poskytnout vnějším účastníkům logicky definované prohlášení o regulační filosofii inspektorátu
- zahrnout „nejlepší postup“ do regulačních aktivit
- podporovat, iniciovat a rozvíjet způsob chování s důrazem na životní prostředí jako celek a obzvláště lidské zdraví

Skotská agentura životního prostředí (SEPA) formulovala následující programové prohlášení pro svoje ředitelství operací, zabývající se regulací znečišťujících zařízení :

SEPA, Skotsko

Prostřednictvím spravedlivé, k životnímu prostředí příznivé a z hlediska práva korektní regulace a prostřednictvím rad, ředitelství operací přenáší politiky (programy) a cíle SEPA do účinných a progresivních akcí, prováděných jinými ke zlepšení životního prostředí.

Také inspektoráty životního prostředí na nižší úrovni posílání jejich organizace v několika zřetelných větech.

Poslání inspektorátu ve Västeras

„Prostřednictvím odebrání vzorků, inspekci, prosazování legislativy životního prostředí a plánování, zajišťuje inspektorát zdravé a příznivé životní prostředí pro současné a příští generace.“

2.2 Vize

Vize je obecně vzato aspirací, náhledem organizace, kam chce směřovat, čeho chce dosáhnout a čím chce být. Vize obsahuje cíl, ke kterému se smí posunout; jak je vzdálen cíl, kterého musí organizace dosáhnout a závazek pro členy organizace pracovat ve směru vize. Vize by měla být nahlížena jako žádoucí, realistická a hodnověrná, jinak nebude mít motivační účinek na zaměstnance a účastníky (klienty).

Následující výtah objasňuje možnosti (potenciál) vize – od Antoine de Saint-Exupéry : Malý princ, 1943 :

Jestliže chceš postavit loď
nesháněj podporu lidí, aby shromáždili dřevo na stavbu
rozděl práci nebo dávej příkazy,
místo, abys vyvolával jejich touhu po obrovském a nekonečném moři.

Vize inspektorátu vyjadřuje široký soubor podmínek pro budoucnost, kterou si přejeme, účinnost a roli organizace, integrování potřeb zaměstnanců i společnosti. Vize ukazuje obrázek kvality životního prostředí, aktivity podnikání a zařízení na životní prostředí a/nebo inspektorátu v časovém období.

Podstatné složky životního prostředí ve vizi inspektorátu jsou obvykle dány úrovní politickou – nebo nejvyšší úrovní inspekčního systému. Avšak vize se musí soustředit nejen na cíle životního prostředí, ale také, např. na vztahy k účastníkům (řízení atd.) nebo organizačním

záležitostí, inspektoráty mají často prostor pro zlepšování a detailizaci centrálně formulované vize. Konečná vize jednotlivého inspektorátu je obvykle schválena na odpovídající politické a administrativní úrovni.

Řídící pracovník, který si chce být jist, že vize je srozumitelná a ohodnotitelná, zapojí zaměstnance do formulace vize. Brainstorming, seminář nebo workshop nezvyšuje pouze angažovanost zaměstnanců, ale zajišťuje také cenné vstupní podněty pro vizi, protože personál má zkušenost, rozhled a představivost, jež může doplnit úsilí řídicí složky.

Vize regionálního inspektorátu se má soustředit na ochranu konkrétních recipientů (vodních toků a vodních ploch) :

Inspektorát Västeras, Švédsko

Ve Västeras, skupina řídicích pracovníků a členů osazenstva formulovala vizi, diskutovala obsah a upřesnila stylizaci během konání workshopu se zaměstnanci a upravila vizi ve světle vstupů do workshopu.

„Inspektorát svými znalostmi a činnostmi přispívá ke zdravému a udržitelnému rozvoji v regionu Västeras. Krajina a zvláště jezero Mälaren bude vyčištěno a vyjeví velké bohatství druhů flóry a fauny. Záležitosti, týkající se povrchových a podzemních vod jsou obzvláště významné.

Město Västeras se stane v rámci státu ukázkovým příkladem v ochraně životního prostředí, v zabezpečování občanů dobrým a zdravým životním prostředím.“

Celostátní vize může být komplexní a zohledňovat vnější, stejně jako vnitřní záležitosti :

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales formulovala obsáhlou vizi rozdělenou do řady složek (pouze výtah) :

Naše vize životního prostředí a udržitelné budoucnosti je : Zdravé, bohaté a rozmanité prostředí v Anglii a Walesu pro současné a příští generace.

Základní cíle, jichž chceme pomoci dosáhnout :

- Lepší kvalita života. Lidé bude mít duševní klid z vědomí, že žijí ve zdravějším životním prostředí, bohatším v rozmanitosti výskytu divoké zvěře a přírody – v životním prostředí o které budou pečovat a které mohou využívat , oceňovat a z kterého se budou těšit.
- (...)

Výstupy v životním prostředí o které se budeme snažit :

- Čistší vzduch pro každého. Budeme mít čistější a zdravější ovzduší. Emise chemických polutantů do atmosféry značně poklesnou a budou snižovány pod úroveň, při které mohou významně škodit.
- Zlepšit a chránit vnitrozemské a pobřežní vody. Naše řeky, jezera a pobřežní vody budou daleko čistější. Budou zajišťovat zdravé a rozmanité ekosystémy, vodní sporty a rekreaci, jako je možnost plavby lodí a rybaření a zajišťovat používání ku prospěchu a zdraví společnosti.
- (...)

Změny, o které budeme usilovat :

- „Zelenější“ svět obchodu. Průmysl a obchodní podnikání budou oceňovat užtky přicházející z bohatého a rozmanitého životního prostředí. V tomto procesu (běhu

věcí) budou sklízet zisky z trvale udržitelné podnikatelské činnosti, zvýšené konkurenceschopnosti a hodnoty pro akcionáře a zajišťovat důvěru v širším společenství.

- (...)

Rizika a problémy, které budeme pomáhat řídit, varovat se jich a překonávat je :

- Omezovat klimatické změny a přizpůsobovat se jim. Drastická omezení budou provedena v oblasti emisí skleníkových plynů, jako je oxid uhličitý a společnost jako celek bude brát v úvahu a bude připravena na pravděpodobné změny klimatu (průměrného počasí, pozn. překl.).
- (...)

V závislosti na souvislostech, může vize také sloužit k objasnění aspirací inspektorátu mimo oblast životního prostředí :

Lotyšský státní inspektorát

Lotyšský státní inspektorát zpracoval následující vizi během dvoudenního workshopu s dvaceti zaměstnanci, se zaměřením na vizi, poslání a strategii. Vize zahrnuje nejenom záležitosti životního prostředí, ale také prohlášení, týkající se vzájemné závislosti, ohleduplnosti a pracovních podmínek.

„Naší vizí je, že v budoucnosti se prosadíme jako efektivní a výkonný, nezpolitizovaný a nezávislý inspekční systém v životním prostředí, který bude společností vysoce respektován.

Státní inspektorát zajišťuje právo osobnosti na život v životním prostředí dobré kvality a je schopen vyloučit nejenom důsledky vlivů na životní prostředí, ale také jejich příčiny.

Státní inspektorát zaměstnává vysoce kvalifikované osazenstvo s přiměřenými platovými a státními zárukami. Uskutečňováním plánu koncepce (politiky) v životním prostředí jsou zaměstnanci schopni operativní činnosti v jakékoliv situaci s použitím nejmodernějšího zařízení.“

2.3 Hodnoty

Metody vedení a řízení stavějí - explicitně nebo implicitně - na souboru základních zásad a hodnot. Vysvětlováním a diskusí těchto hodnot se zaměstnanci může inspektorát pracovat na základě sdílených hodnot s mnohem větší zodpovědností, delegovanou na jednotlivé zaměstnance. To bude snižovat potřebu na (podrobná) předepisující pravidla a umožní větší pružnost a zvýšení účinnosti a výkonu.

Co je rozhodně důležité, je, že každodenní metody řízení jsou shodné se (sdílenými) hodnotami inspektorátu. Zaměstnanci si pravděpodobně všimnou nesrovnalostí mezi tím, co řídicí pracovníci říkají a co dělají. Takže způsob řízení hraje podstatnou úlohu pro kulturu organizace (viz kapitolu 8).

Francouzský odbor rizika a prevence znečišťování vypracoval čtyři klíčové sdružené hodnoty s kterými se ztotožňuje. Počet uvažovaných faktorů, např. stoupání počtu firem, zabývajících se životním prostředím, rostoucí komplexnost (složitost) regulací (usměrňujících činností) a

požadavek na lepší kontrolu rizik a informací veřejnosti inicioval vyjasňování a potvrzování platnosti hodnot v odboru.

Odbor rizik a prevence znečišťování, Francie

Čtyři klíčové sdružené hodnoty :

Kvalifikace (kompetentnost)

Technické, metodologické a zákonné kompetence všech inspektorů jsou nepostradatelné, stejně jako ve věcech slušnosti a výkonnosti při provádění inspekční činnosti. Úplný rozsah těchto kvalifikací nemůže být pojednán jednotlivě. Musí být zajištěny inspektorátem prostřednictvím jeho organizace, prostřednictvím synergií mezi funkčními provozními sekcemi a spoluprací mezi státními, regionálními a úsekovými službami.

Nestrannost

U vědomí důležitosti tohoto problému pro společnost a toho, co je v sázce, inspekce probíhají v úplné nezávislosti na mínění, ve shodě s předpisy a instrukcemi ministerstva. Inspekce doporučuje potřebné jednání v kterékoliv sociální nebo ekonomické souvislosti, kdykoliv zdraví nebo bezpečnosti občanů je v sázce nebo je-li ohroženo životní prostředí.

Slušnost

V zájmu sousedů hodnocených zařízení, provozovatelů a všech ostatních zainteresovaných stran, inspektorát pečuje o zajištění korektního projednání všech případů v celé zemi, s použitím hledisek, která je nutno brát v úvahu ve vztahu k současnému plánování měst a citlivosti přírodního prostředí. Tento přístup může mít důsledek v přísnějších pravidlech (normách), než jak jsou stanoveny obecnými předpisy.

Transparentnost (průhlednost)

Inspekce má povinnost být transparentní ve všech svých činnostech. Musí být schopna podat zprávu a vysvětlit občanům záležitost konkrétním a srozumitelným způsobem. Prostřednictvím svých státních a regionálních struktur zveřejňuje výsledky, které kroky a jaký pokrok by měly být provozovatelem zařízení ještě provedeny, se zřetelem k důvěrným záležitostem (výrobnímu a obchodnímu tajemství) průmyslové výroby.

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales (SEPA) vypracovala pět hodnot a model pro kulturu Agentury založený na těchto hodnotách :

Hodnoty Agentury SEPA	Jak budou hodnoty průkazné	
	uvnitř	vně
Zaměřujeme se na výsledky v živ. prostředí	Musíme být hrdí na naše jednotlivé role v rámci široké sounáležitosti s Agenturou jako celkem. Znalosti jsou sdíleny, nehromaděny jako zdroj moci. Lidé jsou důvěryhodnými kolegy, aby převzali zodpovědnost za činnost a výsledky, takže je méně projektových a dalších skupin. Soustředíme se na měřitelné výsledky, ne na činnosti.	Jsme zavázáni k dobrým výsledkům v životním prostředí a být odpovědni za to, čeho dosáhneme. Podporujeme statutární a finanční rámce, pomáhající nám, zaměřit se na výsledky. Je nás vidět, že realizujeme to, co hlásáme.

Pracovat v účinné spolupráci	Zaměstnanci jednají vzájemně s respektem se zřetelem převzít iniciativu v nabídce pomoci, reagují rychle na požadavky na informaci nebo radu a dokončují dohodnuté činnosti včas.	Pracujeme jako partneři a otevřeně. Můžeme vést nebo podporovat, vždy s porozuměním ke stanoviskům našich partnerů. Vyhledáváme příležitosti zapojit ostatní s relevantními schopnostmi, znalostmi nebo vlivem. Budeme rozvíjet nové formy spolupráce mezi regulátorem a regulovaným.
Být pevný	Máme kulturu (schopnost) samovývoje a vzájemné podpory s poctivou a upřímnou zpětnou vazbou. Bereme si poctivé ponaučení ze skutečných chyb, které netrestáme, ale nedbalý výkon, netečnost vůči zákazníkům a negativní postoje nejsou tolerovány.	Agentura se projevuje svými znalostmi jako účelná, směřodatná a kvalifikovaná. Řídíme a překonáváme svoje očekávání účinným a zodpovědným výkonem. Jsme slušně se chovajícími regulátory, ale s pevným postojem, uznávanými za kvalitu a důslednost.
A pružný, schopný změn, učení a zlepšování	Oceňujeme pružnost, ochotu k přijímaným změnám, nové myšlenky a výzvy vůči tradičním předpokladům. Učíme se vzájemně, i od jiných vynikajících organizací, abychom podpořili trvalé zlepšování naší činnosti.	Dáváme najevo všem se kterými jsme ve styku vstřícné a pružné postoje a pozitivní přístup k novým myšlenkám. Uznáváme, že pokračující změna je podstatná pro naši výkonnost.
Abychom to všechno mohli splnit, musíme vynaložit úsilí mít skutečnou autoritu	Poznáváme široké spektrum lidí a organizací, kteří mohou mít rozhodující vliv na životnímu prostředí. Věnujeme péči mnoha našim odborným oblastem, ale komunikujeme srozumitelným jazykem, s porozuměním k potřebám těch, které chceme ovlivňovat. Svoji komunikaci zaměřujeme k dosažení maximálního účinku.	Zaměstnanci Agentury podporují její postoje a pověst vůči zákazníkům a účastníkům. Dosahujeme skutečného vlivu, protože naše znalosti a zkušenosti jsou jednoduše sdělitelné a prospěšné a dobře zacílené.
	<i>Pracovat zde přináší nádherný pocit úspěchu a uspokojení.</i>	<i>Zastánci životního prostředí v souvislosti s hospodářským růstem a sociálním pokrokem.</i>

Proces formulování hodnot (a vize) může získat prospěch uskutečňováním mimo každodenní práci :

Inspektorát Västeras, Švédsko

Inspektorát Västeras diskutoval vize a strategii během čtyř dnů workshopu v pronajaté chatě s účastí všech zaměstnanců. Během čtyř dnů probíhaly střídavě prezentace, diskuse přítomných v plénu a práce ve skupině. Mezi předměty jednání byly :

Vzájemné základní stanovisko

- Chováme se podle vizí a programového prohlášení ?

- Jak provádíme vizi a programové prohlášení, aby proniklo do každodenní práce a proč je to důležité ?
- Potřebujeme změnu ?
- Jak dosáhneme takového pracovního prostředí, aby každý přispíval k dosažení vize ?

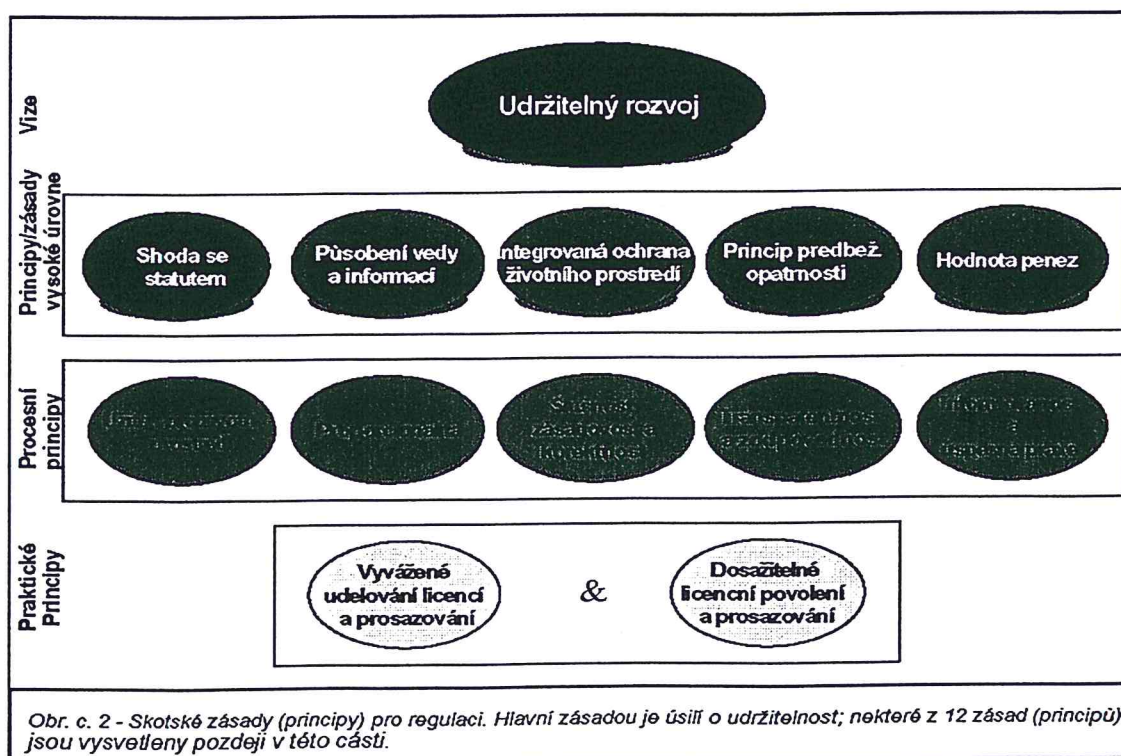
Stanovisko administrativy (státní správy)

- Co je koncepce (politika) ? A směrnice (metodický pokyn) ?
- Potřebujeme něco takového ?
- Výhody koncepce a směrnic (metodických pokynů) ?
- Které koncepce a směrnice (...) potřebujeme (práce ve skupině)
- Jak dosáhneme uspokojení z práce (zplnomocnění, povzbuzení, delegování, odpovídající zdroje, vzájemné sociální aktivity)

Cíle a metody

- Měli bychom dát vysokou prioritu preventivní činnosti nebo praktické inspekční činnosti ?
- Měli bychom se podílet na projektech na okraji našeho poslání ?
- Měli bychom se podílet na práci, týkající se mezinárodních záležitostí ?
- Je možno odhadnout přínos pro životní prostředí různých snah – ve srovnání se spotřebou zdroje ?
- Co by mohlo být změněno v každodenní práci ?
- Jak se řídicí složka vyrovnává se stanovením priorit činností ?

Korelace mezi vizí a hodnotami/zásadami jsou objasněny v zásadách Skotské Agentury ochrany životního prostředí pro regulaci na obr. č. 2.



Některé hlavní zásady jsou popsány níže :

Zásada prevence může být definována jako klíčová zásada politiky v životním prostředí: kde jsou významná rizika poškození životního prostředí by měl inspektorát být připraven použít

preventivní akce, aby omezil použití potenciálně nebezpečných materiálů nebo rozšíření potenciálně nebezpečných polutantů. A to dokonce rozšířit tam, kde vědecké znalosti nejsou průkazné (směrodatné), jestliže pravděpodobná rovnováha nákladů a zisků to ospravedlňuje (9).

Integrovaná ochrana životního prostředí se snaží zajistit aby ochrana a zlepšení (životního prostředí) byla vyhledávána napříč kategoriemi životního prostředí – u ovzduší, půdy, vody, krajiny, spíše než podle jednotlivých medií. To také vyžaduje zajistit, aby podmínky povolování, inspekci, prosazování (relevantní legislativy) a monitorování životního prostředí byly dohromady propojeny.

Zásadou **proporcionality** je míněno, že činnost má být cílená (např. povolování, aktivity, zaměřené na dodržování a prosazování) v poměru k riziku nebo poškození. Ovšem, nastanou takové případy, kde riziko poškození životního prostředí je nízké, ale v minulosti špatné provozovatelovo chování a postoj mohou vyžadovat vyšší úroveň zásahu.

(9) Použito dle Agentury životního prostředí Anglie a Walesu.

Inspektorát by měl vykonávat své povinnosti **slušně, důsledně a přesně podle platného práva**. Inspektorát musí být důsledný při výkonu práva a při prosazovacích aktivitách. Není to to samé, jako být uniformní, ale musí si dovolit obměny za daných okolností, u znečišťujících zařízení, podle místních podmínek v životním prostředí atd.

Být transparentní organizací znamená, že zainteresovaná strana umí stanovit smysl (účel) organizace, její cíle, postupy, prostředky, kterými působí atd. relativně snadno. Inspektorát se musí snažit vysvětlovat svým zákazníkům, účastníkům a uživatelům služeb, jak uplatňuje rozsah svých pravomocí a jak pracuje.

Vlámské společenství, Belgie

Pro vedení a ovlivňování zaměstnanců v jejich přístupu byly sekci inspekce životního prostředí (EIS) stanoveny následující hodnoty. EIS vyžaduje zaměstnance, kteří jsou loajální, energičtí a nebojící se střetů, kteří :

- skýtají klientům podporu a vysvětlují jasně, co dělají
- jsou přístupní a dosažitelní
- na výzvy reagují rychle, dynamicky a v realistickém duchu k výzvám
- spolupracují integrovaným způsobem k dosažení výsledků
- vždy jsou jeden krok napřed díky své vizi, tvořivosti a odborným schopnostem
- vždy se snaží o zlepšení své činnosti a mají radost z toho co dělají
- udržují si prospěšné reflexivní postoje (přemítání) vůči životnímu prostředí
- reagují pohotově správným prosazováním

Hodnoty inspektorátu se odráží v jeho přístupech k aktivitám a v písemně formulovaných programech, vedením personálu při zajišťování určitých případů. Je zjištění praktických účinků prováděné politiky (koncepce) k zajištění nejúčinnějšího využívání finančních zdrojů inspekce. Nástroje, sloužící tomuto účelu jsou obsaženy v kapitolách o vedení, řízení a strategii.

(10) Odvozeno z materiálu Agentury životního prostředí Anglie a Walesu.

Västerås, Švédsko

Inspektorát ve Västerås formuloval politiku (koncept) životního prostředí pro vnitřní činnost

„Inspektorát bude chránit lidské zdraví a životní prostředí. Prostřednictvím každodenní činnosti a následujících směrnic přispíváme k udržitelnému rozvoji.

Inspektorát interně a během inspekce bude :

- Sledovat legislativu a osvojovat si legislativu, smluvní ustanovení a další předpisy, které jsou relevantní pro naši organizaci
- využívat obnovitelné zdroje, tak dalece, jak je to možné
- redukovat vytváření odpadů prostřednictvím metody hodnocení životního cyklu výrobků (LCA – Life Cycle Assessment), podporovat znovuvyužití a recyklaci papíru a výrobků z něj
- nepřetržitě usilovat o úsporu zdrojů a energií
- předcházet akcím, které by mohly negativně ovlivňovat životní prostředí
- zapojovat celé osazenstvo do činnosti v životním prostředí
- přispívat aktivně k povědomí o záležitostech životního prostředí a jejich pochopení

Programy prosazování (legislativy v životním prostředí) jsou typicky připravovány na nejvyšší úrovni inspekce životního prostředí státu. Politika prosazování Skotské agentury ochrany životního prostředí v následujícím rámečku odráží hodnoty, objasněné v obr. č. 2.

SEPA, Skotsko

Cíle politiky prosazování v SEPA jsou mezi jiným :

- zajistit shodu s povoleními v rámci životního prostředí
- zajistit, aby důsledný přístup k prosazování byl osvojen celou SEPA
- dosáhnout vyrovnanosti při zacházení s delikventy

Smysl (účel) prosazování je definován jako zajištění toho, že jsou podniknuty preventivní nebo nápravné kroky k ochraně životního prostředí nebo k zabezpečení shody s regulačními systémy.

Důležitá politická (programová) prohlášení jsou :

- SEPA nebude přehlížet jakýkoliv známý trestní nebo nedbalostní čin kterékoliv osoby, která poškozuje nebo ohrožuje životní prostředí nebo nerespektuje zákon
- Trvalá porušování podmínek povolení nebudou tolerována. Jestliže v důsledku skutečnosti porušení závazku, nejsou tyto důležité, mohlo by být povolení doplněno (upraveno), spíše než aby nedodržování závazku trvalo.
- Jakékoliv časové měřítko a naléhavost činnosti prosazování bude spravedlivé, rozumné, otevřené a zveřejněné a zaznamenané ve veřejně přístupném seznamu (registru).
- Jestliže je dáno konečné varování musí k tomu být důvod. Po nepodřízení se konečnému varování musí následovat zásah.
- Účelem akce je zabránit, zmírnit nebo napravit škodu na životním prostředí, proto by měla být provedena bez jakýchkoliv nepřiměřených odkladů, jakmile jsou známa úplná fakta.

2.4 Zhodnocení poslání, vize a hodnot

Regulérní diskuse a zhodnocení poslání, vize a hodnot je užitečné v několika aspektech :

- podporuje vzájemné porozumění vydaného prohlášení
- zajišťuje, že prohlášení odpovídá obvyklým politickým, právním a skutečným podmínkám
- zlepšuje vztah mezi psanými a praktikovanými hodnotami

SWOT analýzy (viz část 3.1) mohou objasnit na který stupeň se denní činnost soustřeďuje na vizi a jak odpovídá psaným hodnotám. Toho může být také dosaženo otevřenou diskusí v pracovních skupinách nebo s vybranými zaměstnanci, viz také část 7 o kultuře inspektorátu.

2.5 Otázky k reflexi (přemítání)

Následující otázky jsou míněny jako inspirující kontrolní seznam pro řídicího pracovníka, který chce věnovat více úsilí rozvíjení poslání, vize a hodnot.

- Má inspektorát rozšířeno a došlo k porozumění vysoké úrovni programového prohlášení, které vyjadřuje důvod pro jeho existenci a jeho úlohu v mezinárodních, národních a regionálních souvislostech ?
- Má inspektorát rozšířeno a došlo k porozumění vizi, vytyčující vysokou úroveň směřování k tomu, čeho chce dosáhnout (v mezích poslání) ?
- Jsou poslání, vize a hodnoty smysluplné, relevantní a realistické ?
- Reviduje inspektorát běžně programové prohlášení a vizi jako odraz (reflexi) měnících se situací a priorit ?
- Vyvíjí zaměstnanci činnost na základech definovaných a sdílených hodnot ?
- Byli zaměstnanci účastni přípravy poslání, vize a hodnot nebo byly tyto záležitosti s nimi diskutovány ?
- Dává v denní praxi najevo řídicí složka hodnoty a podstatné zásady inspektorátu ?
- Má inspektorát možnost pracovat nezávisle a bez nepatřičného vnějšího vlivu ?
- Byli zahrnuti do přípravy programového prohlášení vize a hodnot ti, které inspektorát reguluje, další účastníci, veřejnost ?
- Jsou poslání, vize a hodnoty a výsledky činnosti komunikovány s těmi, jejichž činnost inspektorát reguluje, dalšími účastníky a veřejností – a je za to inspektorát zodpovědný ?
- Sleduje (monitoruje) inspektorát svůj pokrok v dosahování své vize ?

3. Strategie a plánování

Strategie se vztahuje ke způsobu, jakým má být cílů dosaženo. Může být definována jako dlouhodobý plán činnosti organizace k uskutečnění jejích cílů v rámci dosažitelných prostředků.

Strategie v nejjednodušším vyjádření může být nahlížena jako rámcový řídicí plán, obsahující čtyři kroky :

1. *Kde jsme nyní ?* – stav našich záležitostí (zahrnující zhodnocení statutárních povinností).

2. *Kam chcem jít ?* - Definice cílů (založených na vizi).
3. *Jak se tam chceme dostat ?* – Formulování cílů a úkolů.
4. *Jsme úspěšní ?* – monitorování a vyhodnocení.

Příprava strategie slouží řadě základních funkcí inspektorátu :

- Pomáhá to řídicí složce objasnit a zaměřit se na aktivity inspektorátu ve světle vize a poslání. Strategie poskytuje vklad pro stanovení priorit (upřednostnění) zdrojů pro nejdůležitější povinnosti. Bez strategie jsou zdroje často využívány na nejvíce naléhavé (v protikladu k důležitosti) záležitosti – které nevedou k efektivnímu výkonu.
- jsou objasňovány úkoly inspektorátu a kritéria úspěchu jak pro řídicí složku, tak pro zaměstnance.
- je nabízeno měřítko úspěšnosti, kterým může být výkon inspektorátu poměřován a zhodnocen
- slouží to jako základna pro diskusi s třetími stranami, např. místními podnikatelskými komunitami nebo politiky a veřejností

Časem se vyvinou strategie jako následek vstupu nebo názorů zaměstnanců, řídicích pracovníků, účastníků (různých řízení) a politiků. Cíle jsou aktualizovány, přeformulovány nebo změněny a metoda, kterou má být dosaženo vytčených cílů je revidována.

SEPA, Skotsko

Skotští ministři schválili následující obecný cíl pro Skotskou agenturu ochrany životního prostředí, SEPA (prohlášení řídicích orgánů SEPA, dokument skotské exekutivy 2002/19, červenec 2002).

Zajistit pro Skotsko účinný a integrovaný systém ochrany životního prostředí, který jak zlepší životní prostředí, tak i přispěje k dosažení cíle skotských ministrů – udržitelného rozvoje.

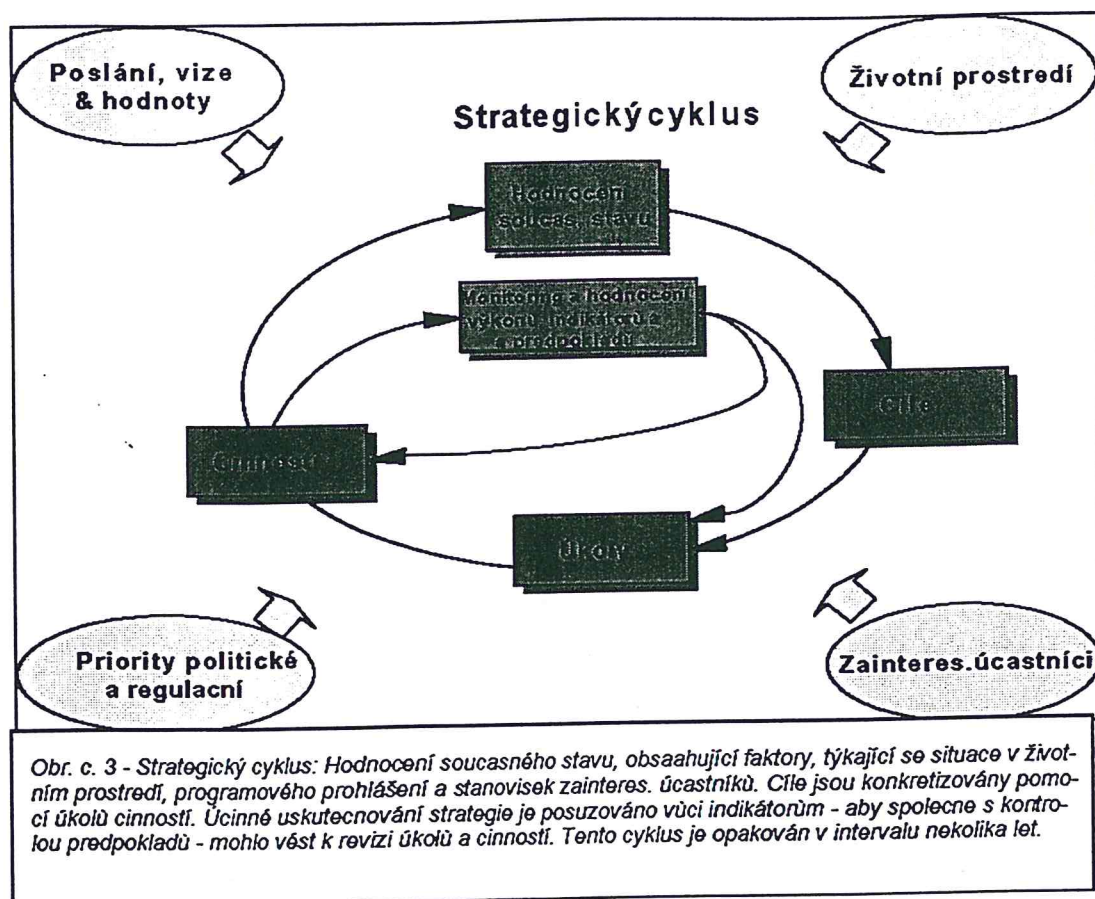
Ministři odsouhlasili následující strategické cíle pro SEPA :

- Přijmout za vlastní integrovaný přístup k ochraně životního prostředí a zlepšení, která zvažují účinky (vliv) na všechny složky životního prostředí a na přírodní zdroje.
- Spolupracovat se všemi složkami společnosti k dosažení požadavků ochrany životního prostředí a cílů, aniž by stouply nadměrně náklady (ve vztahu k dosaženému prospěchu) na regulované (usměrňované) organizace a společnost jako celek.
- Přijmout jasné a účinné postupy pro službu zákazníkům (klientům), vývoj samotných kontaktních míst pro vzájemné jednání se SEPA.
- Pracovat na vysoké profesionální úrovni, založené na platných vědeckých poznatcích a informacích a analýzách životního prostředí a procesů, které ho ovlivňují.
- Organizovat svoje činnosti způsoby, které odráží osvědčenou praxi v životním prostředí a řízení a poskytuje za peníze daňových poplatníků a těm, kteří platí své poplatky.
- Poskytovat hodnotu jasné a pohotové rady a informace o své práci a zainteresovat veřejnost do ochrany životního prostředí a.
- Rozvíjet úzké a zodpovědné vztahy s veřejností, místními úřady a regulovanými organizacemi.

Hodnocení současné situace vede k formulaci cílů (často odvozených z vize) a následného rozvoje operačních (pracovních) cílů a akčních plánů. Je důležité (vy)hodnotit pokrok dosahování cílů a plánů použitím indikátorů a pravidelných hodnocení. Tato posuzování by měla také brát v úvahu, zda klíčové předpoklady se mění a cíle a akční plány potřebují změnit.

Österáker, Švédsko

V Österáker je nejdůležitější problém v životním prostředí (kvůli zranitelným tokům vypouštění odpadních vod). V souladu s tím se strategické cíle, týkající odpadních vod a indikátory se zaměřují na počet/% znečišťujících zařízení, napojených na čistírnu odpadních vod a kvalitu čištění tohoto zařízení.



3.1 Hodnocení současného stavu

Inspektorát vytváří základnu pro strategii zhodnocením podmínek pro životní prostředí a dodržování shody, přezkoumáním legislativních a politických priorit, analyzováním zájmů účastníků (klientů) a analyzováním silných a slabých stránek inspektorátu, jeho příležitostí a potenciálních ohrožení.

3.1.1 Legislativa a politické priority

Některé ústřední otázky, dotýkající se mezinárodních, celostátních a regionálních politických priorit a legislativy musejí být při určování priorit inspektorátu brány v úvahu :

1. Jsou hybné síly a požadavky jasné ?
2. Existují mezi nimi jakékoliv konfliktní vztahy ?
3. Jaká je flexibility ? (Meze, v kterých je možnost se pohybovat ?)
4. Jaké jsou priority této organizace ?

3.1.2 Analýzy zainteresovaného účastníka (stakeholder)

Znalost účastnických názorů a pohledů na inspektorát a situaci v životním prostředí atd. může být cenná pro plánování a přizpůsobování (nastavení) strategie.

Analýzy účastníka mohou obsahovat složky, jako :

1. Identifikace

- Identifikace účastníků
- Kategorizace účastníků
- Diskuse zájmů

2. Výběrové, selektivní analýzy

- Analýzy účastnických zájmů a stanovisek/náhledů

2. Soubor priorit

- Seznam identifikovaných potřeb
- Souhrn (odhad) potenciálních konfliktů
- Rozhodnutí o opatřeních, jak se vyhnout konfliktům, tam, kde je to potřebné

Sestava priorit, jestliže jsou zdroje limitovány, výsledek analýz účastníků může být uvažován ve dvou stupních :

Účastníci ovlivnění rozhodnutími a činností inspektorátu

Charakter ovlivnění	ovlivněno rozhodnutími a úsilím	
	málo	hodně
pozitivní	Informace	Aktivní podíl jako advokát, obhájce
negativní	Angažovanost podle potřeby	Ohnisko pozornosti

- Zvláštní pozornost by měla být věnována účastníkům, kteří jsou negativně ovlivnění činností inspektorátu. Angažovanost by měla být zvažována.
- Ti, kteří jsou pozitivně ovlivnění, mohou být užiti jako „advokáti“ práce inspektorátu

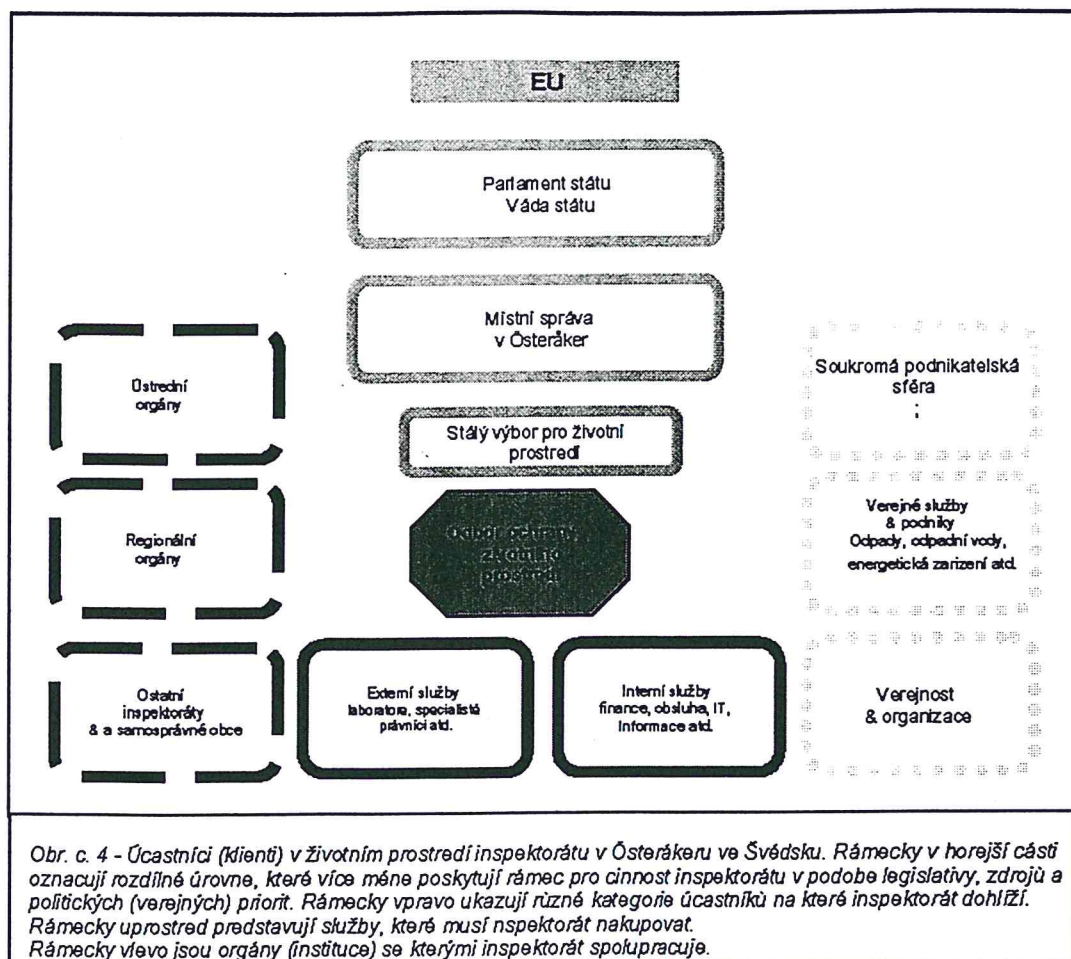
Účastníci, mající vliv na úspěšnost činnosti inspektorátu

Postoj/zájem	vliv na úspěch	
	malý	velký
pozitivní	Angažovanost podle potřeby	Aktivní spoluzodpovědnost jako stoupence
negativní	Stále informovat	Ohnisko pozornosti

- Zvláštní pozornost by měla být věnována účastníkům, kteří mají velký vliv na úspěšnost činnosti inspektorátu, ale negativní postoj vůči plánovaným změnám. Zvažovat spoluzodpovědnost těch, kteří jsou proti a mohou mnoho ztratit.
- Ti, kteří mají malý vliv a negativní postoj/zájem by měli být důkladně informováni o strategii a jejím významu (důsledcích).
- Ti, kteří mají velký vliv a pozitivní postoj mohou být aktivně zahrnuti a být využiti jako stoupenci změn.

- Ti, kteří mají malý vliv a pozitivní postoj by měli být informováni o strategii a jejich důsledcích (významu) a jestliže je to možné, použiti při řešení (úkolů, souvisejících s uvažovanými změnami).

Následné schéma ilustruje, jak regionální inspektorát, na úrovni nižší než celostátní je vřazen do svého institucionálního prostředí.



Je dosti užitečné zhodnotit vztah inspektorátu k dalším zainteresovaným účastníkům (stakeholders) a využít takové informace pro určování různých cílů nebo témat. Když inspektorát komunikuje s každým z rozdílných typů účastníků, musí použít rozdílných strategií, nástrojů a cílů.

3.1.3 Názory účastníka

Jestliže inspektorát má konkrétní požadavek poznat názory účastníka může si je zjistit :

Hoje Taastrup, Dánsko

Tento inspektorát zjednal průzkum veřejného mínění, aby udělal anketu spokojenosti zákazníka se službami a iniciativami inspektorátu. Mezi otázkami, položenými 60ti anonymním podnikům byly :

- jste spokojeni s inspekční činností inspektorátu ?
- co bylo pozitivního na vašem kontaktu s inspektorátem ?
- co bylo negativního na vašem kontaktu s inspektorátem ?

- jste spokojen s časem, který inspektorát věnoval vašemu případu ?
- je snadné nebo obtížné komunikovat s inspektorem ?
- jste spokojen s inspektorovými znalostmi ?

Průzkum v názorech vede k modifikacím inspekčních postupů.

3.1.4 Posouzení podmínek životního prostředí

Určení (zhodnocení) stavu životního prostředí v rámci pravomocí inspektorátu je základní pro formulaci mezníků, cílů, úkolů, plánů a strategií. Toho může být dosaženo shromažďováním informací nebo provedením průzkumu, zahrnujícího:

- kvalitu ovzduší
- kvalitu podzemních vod a zdrojů
- kvalitu povrchových vod a zdrojů
- problémy s odpady
- kvalitu půdy
- hluk
- zdravotní aspekty
- ekologickou kvalitu

K odhadu úrovně znečišťování by měl inspektorát monitorovat shodu s mezinárodními a celostátními prioritami, standardy, dohodami atd.

Opakováním průzkumu během stanovených intervalů bude inspektorát schopen určit trendy a vytvořit základnu pro definování cíle a umožní tak kontinuální analýzu vývoje životního prostředí.

3.1.5 Přehled znečišťujících zařízení

Vytvářením přehledu o vlivu znečišťujících zařízení na životní prostředí může inspektorát vytvořit důležitý nástroj pro stanovení priorit inspekčních zdrojů.

Analýza může zahrnovat 5 stupňů :

- pořídit soupis znečišťujících zařízení v regionu
- rozdělení podniků/zařízení do kategorií (technické skupiny, rozsah provozu atd.)
- stupně stanovení zátěže znečištěním, pocházejícím ze zařízení (množství emisí) a účinku na životní prostředí (zahrnující škodliviny, jako hluk), dodržování shody a rizika
- určení postoje provozovatele zařízení a možností spolupráce
- posouzení názoru veřejnosti k průmyslovému znečištění a riziku, představovanému rozdílnými typy zařízení

Priority v životním prostředí se časem mění. Stanovení průmyslového znečištění a rizik by mělo být proto opakováno v intervalech, uloženými ve spojení s rozhodnutími týkajícími se strategického cyklu.

Častými parametry stanovení jsou :