

- odpadní vody
- emise do ovzduší a zápach
- vznik a nakládání s odpady
- užívání nebezpečných látek
- hluk, oslňování a další škodlivé faktory
- výkonnost zdroje
- kontaminace půdy
- shoda s požadavky regulace
- světelné znečištění
- vnější bezpečnost

Stanovení (odhad) občanské zkušenosti při obtěžování hlukem, znečištěným ovzduším atd. by mělo být přiloženo. Cenné informace mohou být získány také od odborových organizací, osazenstva atd., pokud jsou k dispozici.

Detailní přístup k ohodnocení znečišťujících zařízení je uveden v části 8.1.2, Systém hodnocení provozovatele a rizik znečištění Operator and Pollution Risk Appraisal System – OPRA).

3.1.6 Analyzování inspektorátu – metoda SWOT

Analýzy SWOT (strength = silné stránky, weaknes = slabé stránky, opportunities = příležitosti, threats = rizika) (pozn. překl.). Zkoumá vnitřní stav inspektorátu, zaměřuje se na silné stránky k využití, jako prostředku pro uskutečňování strategie; slabé stránky, aby mohly být pojmenovány; příležitosti, aby vyjasnily budoucí cestu inspektorátu; a rizika, která si vyžadují pozornosti, tak, abychom se vyhnuli negativnímu dopadu na inspektorát.

Angažovanost jak řídicí složky tak i zaměstnanců - a jestliže je to možné vnějších zainteresovaných účastníků (stakeholders) - v otevřené diskusi o prvcích SWOT vede ke růstu spolupráčnosti a odpovědnosti, zatímco objasňování prvků SWOT podporuje přípravu progresivní strategie, se zaměřením na silné stránky a příležitosti.

Analýzy vnitřních záležitostí

Typické výstupy silných a slabých stránek jsou : hodnoty, know-how, znalosti, zdroje, výkonnost, uspokojení zákazníka a zainteresovaného účastníka, politický zájem a podpora, pracovní zátěž, nálada (v organizaci), informace, technologie, shoda (identita) atd.

Silné stránky	Slabé stránky
• Jaké jsou přednosti inspektorátu ? • Co dělá organizace dobře ? • Co vidí jiní lidé jako silné stránky inspektorátu ?	Diskuse slabých stránek je nejtěžší částí analýzy SWOT, protože tyto mohou např. ukazovat na problémový výkon řídicí složky nebo zaměstnanců. V této etapě je velmi důležité hledět dopředu (nepropadat beznaději), ocenit výzvy a nezaměřovat se na personální záležitosti. • Co by mohlo být zlepšeno ? • Čemu se lze vyhnout ?

Analýzy vnějších záležitostí

Typickými výstupy příležitostí a rizik jsou : Změny v politice vlády, nová legislativa, sítě (vytvářené nebo mizějící) finanční podmínky inspektorátu, pověst, zájem a postoje v průmyslu nebo v široké veřejnosti.

Příležitosti	Rizika
• Jaké příležitosti otevírají organizaci nové cesty ? • Jakých zajímavých trendů jste si vědomi ?	• Jakým překážkám musí organizace čelit? • Mohly by měnit se politické priority způsobit změny úkolů inspektorátu ? • Jaká bude finanční situace v budoucnu ?

Jak používat SWOT

Analýzy SWOT vedou jak k objasnění podmínek, stanovujících, co je zapotřebí udělat, tak i k uvedení problémů do perspektivy : Jaká je naše strategie, co chtějí politici, jak můžeme zlepšit naše služby ? Prováděním SWOT analýz se může inspektorát zaměřit na ústřední otázky : Jaká je naše strategie, co politici mohou chtít, jak můžeme zlepšit naše služby ?

Do tohoto procesu by měla být zapojena jak řídicí složka, tak i vybraní zaměstnanci – společně nebo odděleně. Tím bude reprezentativně předložena série sporných otázek, doplňující individuální vnímání situace řídicí složkou. Analýzy mohou být uskutečněny během na strategii orientovaného workshopu, který může trvat jeden nebo dva dny a který může zahrnovat všechny zaměstnance společně nebo v různých sezeních.

1. Brainstorming o silných stránkách inspektorátu.
2. Brainstorming o slabých stránkách inspektorátu.
3. Diskuse o silných a slabých stránkách.
4. Brainstorming o vnějších příležitostech.
5. Brainstorming o vnějších ohroženích.
6. Diskuse příležitostí a rizik, které jsou nejdůležitější a které přicházejí v úvahu.
7. Strategická diskuse :
 - Jak může být využito určité silné k dosažení cílů a k získání maximální výhody ?
 - Jak mohou být slabé stránky napraveny nebo neutralizovány ?
 - Jak se vyhnout rizikům?
 - Co znamená představa SWOT pro strategii ?

Příklad použití SWOT analýzy inspektorátem s celostátní působností (CP) a regionálními útvary (RÚ)

Silné stránky	Slabé stránky
• Legislativa stanovuje důležitou roli inspektorátu s CP jako dozorovému orgánu na činnost RÚ. • CP má určitý vliv na RÚ. • Zaměstnanci CP jsou náležitě kvalifikováni, jsou angažováni a	• Není definována strategie a rozvoj perspektiv. • Nedostatek spolupráce a komunikace mezi složkami. • Nebyly vypracovány žádné sjednocující procedury pro inspekci. • Horizontální a nejasné rozdělení úkolů a zodpovědností (struktura) mezi CP a RÚ jsou neúčinné. • Nedostatek v systému monitorování

zodpovědní. • Struktura CP je zřetelná a účelná.	minimalizuje možnost zlepšení výkonu RÚ.
Příležitosti	Rizika
• Stoupající podpora od politiků a státního rozpočtu v souvislosti se vstupem do EU. • Spolupráce s veřejností a zvyšování připravenosti (veřejnosti). • Zintenzivnění mezinárodní spolupráce může rozvoj podpořit. • Zvyšování veřejného povědomí o účincích činnosti průmyslu na životní prostředí.	• Opozice relativně nezávislých RÚ může komplikovat sjednocující přístup k inspekční činnosti. • Ministerstvo nevyjádří jasný postoj, týkající se budoucí struktury. • Nízké platy mohou těžko přilákat a udržet kvalifikované zaměstnance.

Příklad použití SWOT regionálním útvarem (RÚ)	
Silné stránky	Slabé stránky
• Profesionální znalosti. • Nepřehlédnutelnost v regionu. • Respektování prováděné činnosti. • Samostatnost a nezávislost mezi zaměstnanci. • Příznivé sociální prostředí na pracovišti. • Pracovní skupiny s možností specializace a výměna vysoce odborných znalostí.	• Nedostatek odborných znalostí o daných průmyslových odvětvích. • Nepřehledná vnitřní organizace. • Neumíme sledovat nové možnosti. • Ostatní orgány se cítí být námi ohroženy. • Nedostatečná vnitřní komunikace.
Příležitosti	Rizika
• Stoupající porozumění v podnicích, jak stoupají požadavky trhu. • Prevence znečišťování najde své místo tam, kde podnik a inspektorát naleznou společný zájem. • Ministr „sází“ na regionální (místní) inspektoráty a ne na	• Někteří politikové chtějí centralizovat inspekční činnost. • Podniky nejsou spokojeny s činností/službami inspektorátu. • Jestliže není soustavně aplikován v inspekční práci preventivní přístup, ztratí tato přitažlivost pro vyvíjení kvalifikované činnosti. • Nedostatek vnitřního proškolení omezí správný způsob vypořádání

vyšší stupeň inspektorátu. • Stoupající požadavky na životní prostředí u větších zemědělských hospodářství zvyšují potřebu inspektorů.	se s novými povinnostmi.
---	--------------------------

Analýzy SWOT mohou být velmi účinným nástrojem v hledání zlepšeného výkonu inspektorátu.

Agentura průmyslové inspekce Hannover má inspekční povolovací a prosazovací kompetence v oblastech ochrany životního prostředí, ochrany zdraví při práci a bezpečnosti a ochrany zákazníka.

Inspektorát rozhodl během dvoudenního workshopu na podzim r. 2000 :

- že kvalita řízení by měla být trvalým úkolem
- že základem pro kvalitu řízení by měl být model EFQM (European Foundation for Quality Management Excellence Model = Evropská nadace pro dokonalý model řízení kvality),
- že vlastní hodnocení by mělo být prováděno podle metod workshopu a
- že zaměstnanci by měli na základě vlastního hodnocení být vyzváni navrhnout priority pro činnosti

Pro každý z jednotlivých prvků řízení by měla být ustavena pracovní skupina o 2 – 4 zaměstnancích, určená k analýze silných a slabých stránek inspektorátu; následně byly získané poznatky diskutovány a zapracovány na plenárním zasedání. Výsledky vlastního hodnocení byly sumarizovány následovně :

Silné stránky	Oblasti pro zlepšení
• kompetentní zaměstnanci • spolehlivé a rychlé služby • další vzdělávání, školení a podporování zaměstnanců • dobrý dojem na zákazníky • je zavedeno zlepšování postupů • jsou popsány zásady vedení • jsou zjišťovány a hodnoceny potřeby zákazníka	• zjištění, popis a zlepšení klíčových postupů • definování indikátoru výkonu a postupu • zlepšování znalostí a informovanosti řídicí složky • rozvoj zaměstnanecky a procesně (na metody) orientovaného systému (EDP) • aktuálnost využitelných (dosažitelných) nástrojů a informací

Podle hlasování zaměstnanců, inspektorát se zaměřil na kvalitu práce v letech 2001-2002, mezi jiným na zlepšení informovanosti a znalostí řídicí složky

Analýzy vnitřních záležitostí vedou k řadě návrhů, směřujících k rozvoji inspektorátu. Rozhodnutí, čemu dát přednost a čemu je přikládána menší důležitost je pojímáno jako část diskusí o strategii, týkající se cílů a činností (viz příští část). Jak bylo objasněno na irském příkladu pod závěrem analýz SWOT, může to vést k nadějným organizačním zlepšením.

Irská agentura ochrany životního prostředí (EPA)

Irská EPA připravila plán změn sumarizující agendu změn řady témat. Plán změn obsahuje následující důležité prvky (s několika (z více než sto) návrhy pro iniciativu):

V současnosti jsme v r ... 2002	Program změny	Zítřka budeme v r. ... 2005
Úloha EPA		
nezávislá organizace se spolehlivými regulačními systémy	Uvolnit horní úroveň prostředků (zdrojů) pro program strategie	Budeme důvěryhodnou a nezávislou organizací používající důvěry a věrohodnosti pro účastníky (klienty)
Jaksi neviditelní a byrokraticky dodržující předpisy	Staneme se výkonnějšími a účinnějšími, co se týče podstaty naší činnosti v uvolňování zdrojů pro náležitosti strategie	Účinným regulačním orgánem. Klíčovým hráčem při provádění celostátní politiky.
Vytváření prvotřídní způsobilosti organizace		
Důvěryhodnost je otázkou některých účastníků	- Vyjasnit přesně co můžeme sdělit a zřetelně to vyjádřit - Posoudit potřebu systému kvality ISO - Být důslední v povolování a prosazování	Důvěryhodní vůči všem účastníkům
Zajištění vysoké kvality služeb našim účastníkům (klientům)		
Uznáný systém udělování licencí jako dobrý u držitelů licencí	Dávat prioritu a soustřeďovat úsilí při prosazování u velkých rizik pro životní prostředí	Zavést účinný a výkonný systém udělování licencí vyvažováním ochrany životního prostředí a ekonomického rozvoje a zavedením určitosti a nerozpornosti v rozhodování
- nízká spolehlivost prosazování - Sporná	Vyhradit jednomu řediteli veškerou	Zajistit vysokou kvalitu dostupných

transparentnost rozhodování	zodpovědnost navázat kontakt s nevládními organizacemi	informací • Transparentní rozhodnutí, která jsou logická, srozumitelná a dostupná
-----------------------------	--	---

		• Zajištění spoluúčasti a spoluzodpovědnosti
Monitorování a kontinuální zlepšování, jak je provádíme		
Vhodný pracovní program	• Brát v úvahu měnící se strukturu pracovního programu a jak to je hodnoceno v 6ti měsíčních intervalech k umožnění lepšího odhadu postupu v prioritních oblastech	• Periodické posouzení strategie • Pravidelné provozní hodnocení • Zpětná vazba, nutná ke změnám v případě potřeby

Na druhé straně analýzy SWOT mohou také přímo cílit ke zlepšení služeb inspektorátu :

SEPA, Skotsko			
Skotská agentura ochrany životního prostředí rozpracovala určitý počet opatření, vyhodnocujících kvalitu regulování licenčních oprávnění :			
Výkon versus cíle			
1999/2000	1997/1998		1998/1999
Cíle pro kvalitu vody : Zlepšit úroveň souhlasu shody pro splašky (odpadní vody) a vypouštěné odpadní vody z průmyslové činnosti na 90 % do roku 2001/2002 (cílem byl 80 %ní souhlas shody do r. 2001/2002)	• počet vzorků 1774 • počet stížností 1415 • 80 %	• počet vzorků 1742 • počet stížností 1427 • 82 %	• počet vzorků 1772 • počet stížností 1452 • 82 %

Vysvětlení cíle : Cílem opatření je změřit složení vzorků splašků a průmyslových odpadních vod, jak splňují podmínky, uložené vodoprávním souhlasem.

Cíle odpadového hospodářství : Zajistit, aby 80 nebo více procent sídel pro výkon odpadového hospodářství prokázalo dostatečnou provozní produkci	• program (záměr) výkonu provozovatele není uveden	• 67 % vyhovujícího provozního výkonu	• 80 % vyhovujícího provozního výkonu
--	--	---	---

Vysvětlení cíle : SEPA vyvinula vyhodnocovací systém pro odhad výkonu provozovatele, použitím řady kritérií, založených na podmínkách standardu, upravených v licenčních podmínkách sídla odpadového hospodářství. Cíli opatření je změřit sídla, která dosahují nebo přesahují určitý počet položek (vlastností), používaných vyhodnocovacím systémem.

Cíle integrované kontroly znečišťování : Zajistit, aby 80 % sídel integrované kontroly znečišťování prokázalo dostatečnou provozní produkci	• program (záměr) výkonu provozovat ele není uveden	• počet stanovení 110 • počet vyhovujících 99 • 90 %	• počet stanovení 128 • počet vyhovujících 112 • 88 %
--	---	--	---

Vysvětlení cíle : SEPA vyvinula vyhodnocovací systém pro odhad výkonu provozovatele, použitím řady kritérií, založených na podmínkách standardu, upravených v licenčních podmínkách integrované kontroly znečišťování. Cíli opatření je změřit stanoviště, která dosahují nebo přesahují určitý počet položek (vlastností), používaných vyhodnocovacím systémem.

3.2 Cíle

Po vytvoření kvalifikovaného přehledu současné situace je čas přejít k formulování nebo revizi strategie, postavené na hierarchii prvků (složek).

„Jestliže nevíte kam jdete, skončíte pravděpodobně někde jinde“
Lewis Carroll

Vize by měla být cílená (aspirující) a dlouhodobá. Základní cíle (záměry) by měly poskytnout více podrobností o práních inspektorátu v životním prostředí, jak si jich přeje dosáhnout a předem připravit směr střednědobého směřování. Cíle mohou být často odvozeny z vize a být předmětem žádoucího výsledku v životním prostředí (10). Strategie je vytvořena jako funkčně provázaná s úkoly a výkony (11); činnosti, které nevedou k žádoucímu výkonu jsou vypuštěny.

(11) Výsledek v životním prostředí je tématickým a dlouhodobým zájmem ke kterému inspektorát svým úsilím směřuje a vůči kterému je účinnost výkonu tohoto úsilí měřena v podmínkách dopadu.

(11) Výstupy v této souvislosti míní „přímé výsledky činností projektu,“ nesměšujte s účinky projektů nebo strategií

Cíle (záměry) mohou být nahlíženy jako okno do vnějšího světa, který inspektorát zkouší ovlivnit a měl by usilovat o vykazování existujícího stavu, jestliže strategie je úspěšně uskutečňována. Důkazem úspěchu strategie je, jestliže se věci zlepšují nebo alespoň působí pozitivně ve skutečném světě.

Hesensko, Německo

Inspektoráty ochrany vod v Hesensku sledovaly určitý počet podniků, rozdělených do 3 prioritních skupin, závisících na riziku znečištění vod (definovaných rizikem zařízení a umístěním podniku). Plán inspektorátů při provádění inspekci je založen na tomto systému priorit. Na základě 6ti stanovených kritérií se inspektor rozhoduje, zda podnik se řídí platnými předpisy :

- inspektor provedl inspekci
- potřebná povolení (oprávnění) byla obdržena
- zda potřebné činnosti v přestavbě zařízení a systém odpadních vod jsou koordinovány s inspektorátem
- zákonem nařízená inspekce odborníků zvenčí je provedena, zpráva byla přijata, znečištění půdy a podzemních vod je prověřeno a
- eventuálně potřebná nápravná opatření jsou koordinována s inspektorátem a zahájena

Cílem ministerstva je, aby všechny podniky byly v souladu se zákonem o ochraně vod před koncem roku 2009. Počet (v %) je každý rok předkládán v rozpočtu ministerstva.

Kromě posílení inspekci správními úřady, se ministerstvo věnuje strategii učit řídicí pracovníky (podniků) v rámci platných předpisů a pracovat, společně se sdruženími průmyslu a pojišťovnictví.

Cíle jsou sledovány cestou více specifických, akčně orientovaných plánů, naplňovaných pomocí činností a dodaných informací. Plány slouží jako konkrétnější měřítko výkonu inspektorátu. Pomáhá to v uvažování o cílech, jak jich organizace při zajištění své nezávislosti dosáhne. To uvolňuje ruce organizaci k hledání alternativních přístupů k dodávaným výrobkům a službám.

Cílem v životním prostředí může být : Všechny řeky regionu budou v souladu s limity hodnot pro těžké kovy. Spřaženým úkolem pro výkon inspektorátu může být : Všechny podniky, zabývající se pokovováním budou v souladu s limitními hodnotami emisí pro těžké kovy před koncem roku 2002.

Vypořádávání se s cíly (záměry), orientovanými na výsledek (týkající se situace v životním prostředí) by neměly být směšovány se stanovením plánů, orientovaných na poslání (inspektorátu). Posledně zmíněné jsou určitě důležité pro dlouhodobý úspěch organizace, ale jsou na jiné úrovni než potřeby, které vyžaduje veřejnost od inspektorátu. To může být užitečné při oddělení zabývání se těmito záležitostmi.

Dobrá informovanost o cíli nastaveného procesu poroste se zkušeností s rozpočty a zaměstnanci – od neobratných metod k více zpracovaným.

Priority by měly být v souladu s inspektorátem a jeho partnery/dalšími relevantními orgány na celostátní a regionální úrovni. Jakmile byly priority definovány a odsouhlaseny na řádné politické a správní úrovni, je zapotřebí, aby s nimi byli seznámeni všichni zaměstnanci inspektorátu.

Dokonce, jestliže nemáte základní údaje, které by vám umožnily nastavení cílů a úrovní úkolů při zahájení strategického procesu, nemělo by vás to zarazit. Úroveň úkolů, založená na odborném posouzení a principu předběžné opatrnosti (viz část 2.3) může nabídnout funkční, prozatímní řešení k zahájení této činnosti. Spoluzodpovědnost (zapojení) výše postavených řídicích pracovníků je rozhodující při formulování programových cílů, avšak také část osazenstva může k tomuto procesu přispívat. Sledovaný výsledek (výstup) celostátní strategie může být značný.

SEPA, Skotsko

Společné cíle plánu SEPA 2003/2004 směřují k politickým prioritám skotské výkonné moci. Prohlášení řídicí složky stanovuje každoroční uspořádání (nastavení) těchto priorit skotskou mocí výkonnou, aby usměrnila každoroční pracovní program SEPA. SEPA přijala doporučený přístup k provádění širokého programu činností SEPA, který určuje společné cíle. Tak se obě aktivní strany stávají spojenci a přispívají k dosažení sedmi výstupů SEPA v životním prostředí :

- poskytováním služeb v životním prostředí na vysoké úrovni pro obyvatele Skotska; regulací a systémovým prostředím
- zlepšováním udržitelného využívání přírodních zdrojů (...)
- udržováním a obnovováním celého vodního prostředí (vodstev)
- zajišťováním příznivé kvality ovzduší
- zajišťováním ochrany půdy, udržováním a obnovováním
- podporou hlediska životního prostředí ve Skotsku
- vytvářením systému životního prostředí pro ekonomický blahobyt Skotska

Příkladem, ukazujícím, jak inspektorát zvládá vyrovnávání se s těmito cíli je ukázáno v prvním výstupu (výsledku činnosti) dále – viz rámeček úkolů nahoře : Poskytováním služeb v životním prostředí na vysoké úrovni pro obyvatele Skotska - regulací a podmínkami pro život.

Cíle společného plánu 2003/2004 (výběr položek)	Aktivity obsažené v úkolech klientů SEPA pro 2003/2004
Shoda	
Žádný příslušník veřejnosti nedostane nadlimitní dávku záření	Radioaktivní látky – monitorování a kontrola
95 %ní shoda licenčního oprávnění (povolení) se zákonem o kontrole znečišťování	Minimalizace a kontrola znečišťování vod
Z 90ti % vyhovující provozní výkon pro licenční oprávnění v odpadovém hospodářství	Kontrola a řízení při zacházení s odpady
Z 92 % vyhovující provozní výkon v rámci integrované prevence znečišťování	Minimalizace a kontrola znečišťování ovzduší

Z 92 % vyhovující provozní výkon při kontrole znečišťování ovzduší	Minimalizace a kontrola znečišťování ovzduší
--	--

Činnosti, které jsou každému dosažitelnější, jsou popsány u úspěšné metody SMART (vysvětlení viz část 3.3). Následuje příklad týkající se provozního ředitelství (ředitelství pověřené zodpovědností za regulaci).

Minimalizace a kontrola znečišťování vod

Ochrana a zlepšení stavu vodstev a dosažení kvalitních cílů, prostřednictvím cílených akcí kurčení a nápravy problémů, stejně jako účinné provádění praktické politiky ve vztahu k činnostem a událostem, které mohou poškodit vodní prostředí. Toho může být dosaženo vhodnou regulující činností a profesionálně aktivním jednáním s účastníky (klienty), zahrnujícím :

- Vystavování a monitorování souhlasů (svolení) a autorizací plnění (vzniklých závazků)
- Poskytování rad a varování těm, kteří ve svých činnostech mohou způsobit zvýšení úrovně znečištění nebo tam, kde držitelé oprávnění neplní závazky jim vydaných podmínek oprávnění, s prosazováním činnosti, ke které se zavázali, jako potřebné a vhodné
- Návrh a zavedení (implementace) programů na zlepšování životního prostředí a akční plány
- Spolupráce s průmyslem, širokou veřejností a dalšími činiteli veřejného sektoru

Příklady výsledků	Příklady úspěšného opatření
Výsledek a) : Zlepšená kvalita vody Dosažení měřitelných zlepšení ve vodním prostředí Výsledek b) : Souhlas shody Společného plánu Agentury (COPA) Měření kvality výtoků se zřetelem k standardům shody (...)	Zlepšená klasifikace kvality toku (z C a D do 50 km do 31.3.2004. Zlepšená klasifikace kvality pobřežních vod do 21 km do 31.3.2004 95 % monitorovaných vypouštěných vod ukáže účinné zlepšení do 31.3.2004 (...)

3.3 Úkoly

Pro každý ze strategických, středně a dlouhodobých cílů, nehledě ke stranám a činnostem by měly být úkoly výslovně naplánovány. Zatím co je typicky prospěšné a vhodné diskutovat cíle a úkoly v plénu, určité akční plány jsou často připravovány v podskupinách – jestliže je vhodné použít vzájemného brainstormingu.

Úkoly by měly být upřesněny a vyjasněny za pomoci indikátorů, vyjadřujících, jak by mělo být dosaženo situace, která je žádoucí. Tak dalece, jak je možné, měly by být úkoly formulovány dle zásad SMART :

S – konkrétně = specific	Popisné nebo kvalitativní sdělení, vyjasňující o co jde, kde kdy a jak bude situace měněna.
M – měřitelně = measurable	Schopnost kvantifikovat nebo jiným způsobem ozřejmit údaje, které by měly být k dispozici
A – přesně = accurate	Zahrnout měření, např. co se týče kvantity,
místa atd.	

R – reálně = realistic	Být schopen držet se úrovně změn, jak se odrážejí v úkolech
T – časově = timely	Zahrnout časové měřítko, uvádět časové období v kterých by mělo být úkolů dosaženo

Nejasné úkoly a cíle vedou k nezřetelnému výkonu a špatné prioritizaci. Pečlivá formulace úkolů a cílů je nezbytným předpokladem pro úspěšné prosazování strategie - a pro získání výhod vzájemného porozumění pozadí výkonu a rozvoje inspektorátu.

Strategie může obsahovat dlouhodobé a krátkodobé úkoly :

Vize kodaňského správního obvodu: Bezpečnost a soulad v životním prostředí regionu		
Dlouhodobé úkoly		Indikátory
1	Podniky v rámci kompetencí inspektorátu (zabraňují) předcházejí znečišťování v regionu podle celostátních a mezinárodních standardů.	V průběhu tří let inspekční hlášení ukazují, že podniky předcházejí znečišťování podzemních vod a půdy. Skládání průmyslových odpadů mělo být redukováno přinejmenším na 10 % během stejného období.
2	Inspektorát účinně vyřešil svoje úkoly a povinnosti v regionální správě (v čase, kvalitě a výkonnosti).	Oddělení během dvou let uskutečnilo zajištění kvality pro všechny správní úkoly.
3	Inspektorát se účastní projektů rozvoje životního prostředí s podniky a výzkumnými institucemi.	Návrhy projektů byly podrobně rozpracovány.
Krátkodobé úkoly		Indikátory
1	V těsné spolupráci s místními orgány a podniky bude sestaven soupis hlavních požadavků na životní prostředí u velkých podniků regionu. Soupis by měl být sdružen s přehledem zmírňujících opatření a s preferováním čistějších (máloodpadových) technologií (čistší produkci).	Regionální síť pro životní prostředí byla vytvořena podniky a orgány (úřady). Síť bude sloužit k výměně informací a znalostí o vlivech na životní prostředí. Jiná, avšak podobná síť byla vytvořena mezi orgány (úřady), podniky odpadového hospodářství a podniky, směřující (mezi jiným) na soupis množství a konečného určení (cíle) průmyslového odpadu.

3.4 Plány inspektorátu a akční plány

Zpřístupněním různých plánů budou vysvětlovány dlouhodobé a krátkodobé záměry (plány) inspektorátu.

3.4.1 Všeobecné plánování

Rozvíjením a dodržováním všeobecného plánu inspektorátu (také nazývaného jako „Podnikový plán“ nebo „Plán spolupráce,“ zpracovávajícího dílčí podklady, popsané v této příručce, bude mít řídicí složka inspektorátu k dispozici velmi důležitý dokument. Podnikový plán poskytne všeobecný obraz organizace a přístupu řídicí složky, umožňující zaměstnancům a účastníkům (klientům) zajistit vstup co se týče nepřetržitého zdokonalování.

SEPA, Skotsko

Skotská agentura ochrany životního prostředí projednávala plán spolupráce na národní správní úrovni a podnikových plánů na nižších úrovních. Na národní úrovni bude předložen plán :

- klíčové úkoly SEPA a přidružené nejdůležitější cíle výkonu pro následující rok
- určení cílů pro další dva roky a dlouhodobé úkoly do r. 2005
- vlastní strategie pro dosažení těchto cílů a úkolů
- zhodnocení výkonu SEPA v předchozím a současném roce s předloženým návrhem příštích cílů v souvislosti s předchozím výkonem
- předpověď výdajů a příjmů vzatých v úvahu směrnicí o převzetí zdrojů a politik, poskytovaných ministerstvem na začátku plánovaného cyklu
- dodatečné předpovědi, upravené podle alternativy scénářů a odhadů a jejich účinky na vykonání úkolů SEPA a
- pro první rok plánu doplňkovou součást ukazující podpůrné plány a postupy které mají být sledovány k provedení vyhlášených úkolů a cílů.

Pracovní program Všeobecného plánu vysvětlujícího cíle, úkoly a indikátory v činnostech každodenní práce v období určeném strategií.

EPA, Irsko

Irská agentura ochrany životního prostředí vytvořila v r. 2000 svůj první Plán spolupráce pokrývající tříleté období v rozmezí r. 2000 – 2002. Formulace strategie vysvětluje strategické úkoly a společné cíle Agentury, strategie k jejich dosažení a indikátory výkonu a výsledku, kterými výkon Agentury může být měřen.

Formulace strategie navrhuje pět Podnikových programů pro životní prostředí a dva Podnikové podpůrné programy :

Podnikové programy pro životní prostředí

- monitorování a podávání zpráv
- výzkum v životním prostředí
- regulování a prosazování
- výkon místních orgánů v životním prostředí
- informace/vzdělávací konzultace a kontakty

Podnikové podpůrné programy

- organizační podpůrné programy
- služby, týkající se informačních technologií

Hlavní prvky pracovního programu 2001 obsahují :

- udělování licenčních oprávnění a regulace velkých/složitých průmyslových nebo dalších procesů s významným znečišťujícím potenciálem
- monitorování kvality životního prostředí
- rozvoj a uskutečňování programu monitorování kvality ovzduší
- další rozvoj úkolů v záležitostech kvality životního prostředí v jeho složkách
- zajištění shody se standardy kvality vody pro regulaci množství fosforu
- zlepšení porozumění veřejnosti k životnímu prostředí a jeho náležitostem a podporování většího začlenění veřejnosti v ochraně životního prostředí
- obecně dohlížet na výkon místními úřady prováděné funkce v jejich ochraně životního prostředí dle zákona
- další rozvoj organizace Agentury a regionálních možností aktivit

Všechny iniciativy jsou popsány ve formě projektů s cílem výstupů, rozvrhem práce, zdrojů a zodpovědností (viz část 8)

Regionální (pod celostátní úrovní) podnikový plán může obsahovat následující části :

- prostředí (okolnosti)
- poslání, vize a hodnoty – jestliže jsou podle možnosti odvozeny nebo inspirovány na celostátní úrovni státní správy
- uvést záležitosti, týkající se počtu zaměstnanců, odborných znalostí, počtu zařízení atd.
- obecná a přesně stanovená struktura
- strategie s odůvodněním, zahrnuté cíle, úkoly, plány a činnosti
- indikátory, prostředky ověřování a předpoklady
- rozpočet

3.4.2 Akční plán

Inspektoráty mohou vytvářet každoroční akční plány na úrovni provozu, zahrnující úplný provoz organizace, cíle a úkoly činnosti ve vzájemném vztahu. Akční plány mohou charakterizovat činnosti inspektorátu, vedoucí k požadovanému zvládnutí a splnění úkolů. (viz také část 8.2).

Inspekční plány určují inspekční činnosti pro zařízení, která mají podléhat inspekci, včetně plánování frekvence, času, zdrojů a rozpočtu. Měly by sloužit také k charakterizování podpory shody a podpory činností a měly by také poskytovat časové zabezpečení a zdroje k provedení správních nebo jakýchkoliv neočekávaných úkolů.

Doporučení EU o minimálních kritériích pro inspekce (12) uvádí následující, pokud jde o inspekční plánování :

- 1) Je to minimální kritérium pro inspekce, kterým by měl být plán pro inspekci zajištěn definovaným obdobím (např. každoročně), pro definovanou oblast nebo organizaci se stálými termíny pro revize a vyjmenováním všech typů zařízení, které zahrnuje.
- 2) Plán pro inspekci by měl být založen na následujícím :
 - Databáze/registr průmyslových zařízení.
 - Přehled opatření a vyhovujících podmínek.

- Obecný přehled o problémech životního prostředí a obecný přehled o stavu shody průmyslových zařízení s regulačními a dalšími požadavky.
- Indikátory výkonu a data o předchozích inspekcích, např. frekvenci inspekcí; použitých zdrojích; neshodách atd.

(12) Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 4.4.2001, poskytující minimální kritéria inspekcím životního prostředí členských států (2001/331/EC).

- 3) Plány inspekcí by měly odrážet stav uvažovaných průmyslových zařízení a měly by být stanoveny pro plánované období :
 - zřetelně uvádět rozsah a šíři programové a systémové shody, kontrolováním toho, co bylo provedeno, např. v podobě frekvence inspekcí prioritního seznamu zařízení a pro každý další typ zařízení
 - postup pro jednotlivé (ad hoc) inspekce – jen pro daný případ, např. inspekce vynucené předchozí havárií, v případech neshody a povolovacích procesech
- 4) Plány inspekcí musí být z hlediska inspekčních úkolů pro organizaci přiměřené, v souvislosti s úkoly, které mají být dokončeny.
- 5) Ve vztahu k daným umístěním (zařízení), měly by být brány v úvahu při přípravě plánů relevantní dostupné informace, např. zprávy provozovatelů průmyslových zařízení pro příslušné orgány; údaje vlastního monitorování, audit a hlášení EMAS (v požadované struktuře); záznamy o monitorování kvality životního prostředí.

Akční plánování zahrnuje také vymezené zodpovědnosti a časový přehled každého úkolu – kdo potřebuje co a do kdy, stejně jako může zdroje, potřebné pro uskutečňování plán, včetně zaměstnanců a finančních prostředků. Tímto se připojuje akční plánování velmi těsně k projektovému plánování (viz část 8).

Společenství Flemish, Belgie

Inspekční plán pro životní prostředí 2001 inspekční sekce pro životní prostředí (EIS) obsahuje tři skupiny činností :

Kampaněmi jsou prosazovací činnosti, ovlivňované plánovací a koordinační metodou. Tato skupina je rozdělena do projektů, činností a výzkumných úloh.

Rutinní inspekce vytvářejí základnu pro současný postup v místě a zajišťují, aby příležitostné kontroly se netýkaly např. kampaně nebo stížnosti.

Reagující inspekce (mimořádné inspekce) jsou prováděny následně po výzvě, aby byly postoupeny EIS.

Další sledování (nástroje prosazování) : Příprava spisu, pozorování na místě, inspekční zpráva atd.

3.4.3 Plánování pracovních nákladů.

Není snadné přesně určit potřebné zdroje (fondy) pro plnění úkolů inspektorátu. Každý rok je rozdílná situace, závislá na faktorech, jako je počet událostí, majících za následek znečištění, počet stížností, počet nových podniků, které vyžadují povolení a inspekci. V případě mimořádné stížnosti řízený systém ani rezervní zdroje nepotřebuje ani využití rezervních zdrojů nemůže být plánováno. Plánovací přístup

zdůrazňuje potřebu prioritizace (pořadí důležitosti) vaší práce, rozhodnutí, jak mnoho času by mělo být použito na řešení stížností a jak mnoho času by mělo být použito na nejdůležitější úkoly inspektorátu.

Nehledě na akční plány inspektorát připravil východisko pro odhadování potřeb rezervních zdrojů (fondů). Avšak v mnoha případech zdroje inspektorátu jsou neměnné a činnosti musí být přizpůsobeny rozpočtu existujícímu. Bez ohledu na praktické okolnosti, řídicí pracovník musí zabezpečit skutečnou spojitost mezi cíli, činnostmi a zdroji.

Zkušenost zaměstnanců z minulých roků je neocenitelným vodítkem pro odhadování (velikosti) zdrojů potřebných pro různé činnosti. Rozdělení povinností inspektorátu na hlavní úkoly – zahrnující požadavky, pocházející z politik (konceptů) a systémových hodnot - s doprovodným odhadem množství zdrojů (fondů), potřebných pro každý úkol, jsou užitečnými nástroji pro výpočet prostředků (fondů).

Spotřeba času na jednotlivé inspekční aktivity záleží na :

- Jde o první inspekci nebo následnou kontrolu kvůli určitým záležitostem ?
- Velikosti, vlastnosti (druhu), rizikivosti, umístění a složitosti podniku.
- Počtu zjištěných porušení platných ustanovení.
- Zkušenosti a způsobilosti inspektora.
- Výkonu, kompetentnosti a postoji podniku.
- atd.

Jednoroční plán inspektorátu v Österakers je založen na směsi zkušenosti a kvalifikované předpovědi potřeb zdrojů (fondů). Kvantifikovaný odhad celkové potřeby zdrojů, jestliže všechny potenciální (v úvahu přicházející úkoly) by měly být uskutečněny se nachází v dílčím plánu, který objasňuje sortiment a preference inspektorátu. Program na zpracování je následně využíván k monitorování postupu (vývoje) a skutečné spotřeby času během roku.

Österaker, Švédsko								
Místní inspektorát v Österaker, jak byla odhadnuta potřeba zdrojů v tabulce, ilustrující potřebu a umístění zdroje. Odhad potřebného času zahrnuje požadavky minimálních kritérií.								
Objekt	Odhadnutá potřeba zdroje			Plán inspektorátu			Ověřování	
	akce	čas/akci	potřeba	25	10	250	Třetiny r. 2002	2002
	počet	hod	hod				1	2
ČOV>25 EO	50	10	500				hod	hod
ČSPH>1000 m ³	10	3	30	10	3	30		
Ellyt pokovování	4	2	8	4	2	8		
Malé oprav. dílny	50	3	150	25	2	50		
Celkem			236			112		

Od každého inspektora je vyžadováno uvést čas, použitý pro jednotlivé úkoly na denním základě. Inspekční plán je spojen se systémem rozpočtu a systémem časových hlášení, takže plánovaná činnost je porovnávána se skutečnými výkony a výstupem rozpočtu jako základem pro předpověď 3x ročně, první a druhá třetina a konečný výsledek na konci roku. To umožňuje přeměrovat zdroje a priority během roku a mít dobrou základnu pro plán na příští rok. To také umožňuje odhadnout výsledky práce v podmínkách financí a skutečné práce, spojené s určitými klíčovými faktory.

Poznámka : Tato třídílná tabulka není použitelná pro všechny inspektoráty, protože čas, rezervovaný pro každou činnost je relevantní pro určitý inspektorát a/nebo zemi. Např. jiný inspektorát má mnohem delší přepravní vzdálenosti nebo obsáhlejší požadavky na podávání zpráv mohou spotřebovat více času na každou inspekční návštěvu.

Každoroční inspekční plán může být nahlížen jako pružný nástroj k řízení práce ve shodě s prioritami inspektorátu. Jestliže zaměstnanci shledají, že plány jsou používány více pro kontrolu než na cíle orientovaný plán činnosti inspektorátu, utrpí důvěra směrem dovnitř i navenek.

SEPA, Skotsko

Skotská agentura ochrany životního prostředí vyvinula zpracovatelský program na plánování pracovní náplně, který je nástrojem pro každoroční nastavení úrovně pracovních náplní hlavních činností SEPA. SEPA centrálně stanovila časové standardy pro činnosti hlavních pracovních náplní. V případech, kdy stanovení takových standardů není vhodné, regionální řídící pracovníci mají volnost v jednání, takové stanovit.

Dohodnuté stanovisko v plánování je takové, že minimálně 5 % národních provozních zdrojů bude věnováno ke zlepšení životního prostředí, prostřednictvím akčních plánů, navíc oproti běžným (rutinním) inspekcím. Navíc, skupinové zdroje jsou přiděleny na rozvoj různých systémů a projektů.

Plány pomáhají inspektorátu, stát se orientovaným na výsledky, místo na časové parametry. Kategorie času má být užívána pro získání hmatatelných výsledků a toto má být bráno v úvahu v systémech časového záznamu inspektorátu (kapitola 8).

Plánování zdrojů na tomto stupni obsahuje určité množství „pokusů a chyb.“ Inspektoři uskutečňují jistý počet inspekcí a dalších úkolů. Jestliže rozsah zodpovědnosti odpovídá času, který je k dispozici a je bez příliš velkého množství stížností nebo chyb, jste úspěšní. Na druhé straně, jestliže věci postupují příliš pomalu nebo s mnoha chybami (nebo promarněným časem), budete muset znovu přizpůsobit zdroje nebo rozsah zodpovědnosti.

Ukazatele použité inspektorátem by měly odrážet poučení a poskytnout potřebný obraz výkonů ve srovnání s očekáváními. Kontinuální monitorování ukazatelů je potřebné pro poskytování informací o potřebách změn výkonů inspektorátu. Tam, kde se výsledky liší od plánů, inspektorát by měl posoudit příčiny a doložit důkazy neshod a mimořádných rizik.

3.5 Indikátory

Indikátory jsou užívány k monitorování a prokazování vývoje (postupu) v dosahovaných výsledcích, cílech, úkolech a výkonech. Jestliže práce inspektorátů má dlouhodobý cíl, výsledky inspekční práce v životním prostředí nemohou být zaznamenány okamžitě.

Tradiční indikátory výkonu zahrnují činnosti (nebo výkony), tak jako počet provedených inspekcí a prosazovacích činností, provedených během roku. Avšak tyto indikátory selhávají při :

- zahrnutí nové součinnosti
- měření výsledků v životním prostředí
- charakterizování stavu shody v klíčových souborech

Relevantní a důvěryhodné indikátory poskytují nástroj řízení pro analyzování plánu výkonu – a současně dávají odpověď na rostoucí požadavek, ukázat výsledky činnosti vlády.

Často není možné přímo měřit účinek inspekční práce a to je důvod, proč nepřímé indikátory mohou být použity pro znázornění toho, zda výsledků a rozvoje bylo dosaženo, jak bylo plánováno (13).

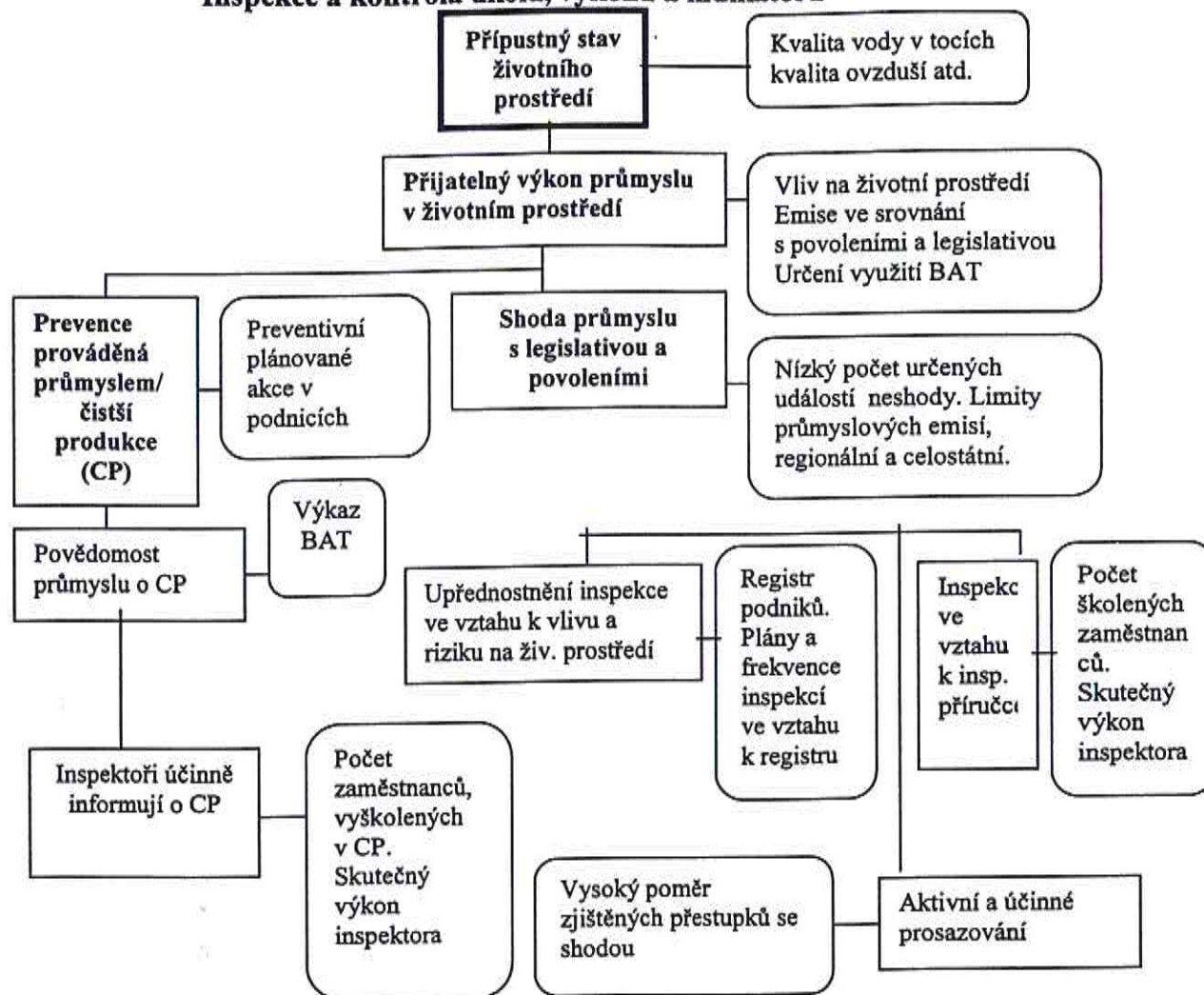
Indikátory mohou poskytovat informaci o záležitostech jako :

- stavu životního prostředí
- výkonu průmyslu v životním prostředí
- způsobilosti zaměstnanců inspektorátu
- výkonu inspektorátu
- atd.

Obr. č. 5 ilustruje příklad využití indikátorů v inspekční práci. Není možné měřit vliv na životní prostředí v krátkém úseku. Proto se měření vztahuje ke dvěma okamžitým úkolům : Sledování prevence v průmyslu a zda průmysl je ve shodě s legislativou a vydanými povoleními (14).

Tak dalece, jak je možné mohou být indikátory provázány se systémy monitorování. Proto rozhodnutí o indikátorech vysoce ovlivňuje systém požadavků na monitorování a podávání zpráv o stavu životního prostředí, výkonu podniku a inspektorátu.

Inspekce a kontrola úkolů, výkonů a indikátorů



Obr. č. 5 – Indikátory výsledků a výkonů

3.6 Předpoklady

Strategie může být životaschopným nástrojem pro zlepšování výkonu inspektorátů. Je velkou výzvou k udržování dynamiky v procesu formulování strategie, v období, kdy je strategie platná. Identifikace indikátorů a předpokladů a následné monitorování obou umožňuje řídicímu pracovníkovi nastavit strategii, když je to potřebné.

Není snadné formulovat správné předpoklady a rizika – znamená to nejenom dobrou znalost oboru činnosti, ale také dobrou představivost a určitou úroveň schopnosti předvídat. Diskuse skupině je nejlepším nástrojem pro určení relevantních předpokladů.

(13) Ve V. Británii jsou takové náhradní indikátory nazývány „náhradníky.“

(14) V této souvislosti je důležité, aby limity povolení byly vhodné pro dosažení cílů v životním prostředí.

Relevantní předpoklady mohou zahrnovat :

- Počet inspekčních návštěv, které inspektor může provést během určitého časového limitu.
- Počet obdržení stížností projednatelných během určitého časového limitu.
- Plný stav osazenstva a zdrojů podle plánu během celého uvažovaného období.
- Nepřihodí se žádné velké neočekávané události v životním prostředí během celého uvažovaného období.
- Během uvažovaného období se nezmění politická vize a priority.

3.7 Otázky pro přemítání (reflexi)

Následující otázky jsou míněny jako inspirující kontrolní seznam pro řídící pracovníky, kteří mají v úmyslu vložit více úsilí do rozvíjení strategie inspektorátu.

- Má inspektorát strategii, která staví na programovém prohlášení, vizi a hodnotách ?
- Převádí strategie/převádějí strategie programové prohlášení a vizi do cílů a úkolů a stanovují prostředky k jejich provedení ?
- Jsou strategie rozvíjeny na základě spolupráce a konzultace s osazenstvem inspektorátu, tak, aby byly jasné a zaměřené na cíle, úkoly a akční plány ?
- Jsou strategie rozvíjeny v konzultaci s těmi, jejichž činnost inspektorát reguluje, dalšími účastníky (klienty) a veřejností ?
- Jsou strategie založeny na vyhodnocení přítomného stavu inspektorátu, legislativě a politických prioritách, analýzách účastníků, stavu životního prostředí a výkonu v životním prostředí těch, které to reguluje ?
- Jsou strategie komunikativní (vytváření základny diskuse) vůči těm, které inspektorát reguluje, dalším účastníkům a veřejnosti ?
- Stanoví strategie definovaná kritéria úspěšnosti ?
- Poskytují strategie měřítko úspěšnosti a indikátory, vůči kterým skutečný výkon může být měřen a posuzován ?
- Je výkon oproti cílům a úkolům strategie běžně posuzován a je revidována strategie, jestliže je to potřebné ?
- Jsou cíle a úkoly formulovány metodikou SMART (Specific = určitý, Measurable = měřitelný, Achievable = dosažitelný, Realistic = reálný, Time bound = časově ohraničený) ?
- Je plánování pracovní náplně prováděno tak, že existuje souvislost mezi akčními plány a zdroji ?
- Vytváří inspektorát všeobecný plán, stanovující priority, cíle a zdroje pro nastávající rok ?
- Vytváří inspektorát každoroční zprávu, stanovující postup oproti prioritám a cílům, jak jsou stanoveny v podnikovém plánu ?

4. Vedení a řízení

Řídící pracovníci inspektorátu čelí rozdílným a částečně (někdy úplně) rozporuplným očekáváním od mnoha účastníků (klientů). Současný výkonný řídící pracovník inspektorátu potřebuje obě schopnosti – pro vedení i řízení,

...by vyjádřen vyjádřovat mnoho pr...
zaměstnanců inspektorátu a požadavek na efektivní výkon inspektorátu.

Role řídicího pracovníka zahrnuje dvě hlavní funkce : „Vedení a řízení.“ Rozdíly mezi těmito dvěma rolami nejsou jen akademickou zajímavostí, jak to objasňují důležitá rozhodnutí řídicí sféry a rozdílnosti ve stylu, který má velký vliv na celou organizaci.

Dobré vedení nastavuje směr, jakým inspektorát půjde vyjadřováním vizí a hodnot, formulováním strategií a podporou spolupráce mezi zaměstnanci. Vedení směřuje k účinnosti vedením inspektorátu správným směrem. Způsobnost navrhnout, jak má být dosaženo vize a sdílet vizi s ostatními, takže ji přijmou za vlastní je jedním z nejdůležitějších položek vedení. Dobré vedení, prokazování hodnot organizace a správné uplatnění při delegování pravomocí inspiruje zaměstnance k nejlepšímu výkonu, který je v jejich silách.

Úspěšné řízení vytváří otevřené systémy, které koordinuje a zabezpečuje, že inspektorát se pohybuje směrem ke srozumitelným cílům. Systémy mohou obsahovat plánování, definované pracovní popisy a struktury, opatření pro kontrolu a kvalitu a systémy odměňování.

Hlavní rozdíly jsou formulovány v následující tabulce :

Vedení	Řízení
Vyjádření principů (zásad) a hodnot	Vypořádání se s praktickou implementací (praktickou realizací)
Cíleno na účinnost, formulováním, korigováním a zaměřením se na cíle.	Zabezpečení výkonnosti rozvíjením a udržováním systémů, které podporují produktivitu.
Činnost na strategické úrovni – „kam jít.“	Činnost na taktické úrovni – „jak se tam dostat.“
Dát k dispozici kompetence a zodpovědnost zplnomocněním a delegováním.	Systémy a kontrolou regulovat výkon osazenstva.

4.1 Praxe úspěšného způsobu vedení

Důležitou rolí vedoucího je poskytovat nejlepší možné podmínky osazenstvu, aby bylo tak výkonné, jak je to možné. Kvalitu vedení určuje v širokém rozsahu úspěch nebo neúspěch organizace. Charakteristiky úspěšných vedoucích se mění s časem a vzděláním. Avšak, určité rysy jsou nepostradatelné k řízení a dobře fungujícímu inspektorátu :

Být důvěryhodný, čestný a zásadový. Důvěryhodnost je založena na charakteru a kompetentnosti. Vedoucí má být vzorem pro osazenstvo a měl by trvale usilovat o důvěryhodnost vize a hodnoty demonstrováním v praxi inspektorátu. Vedoucí musí trvale rozvíjet svoji odbornou způsobilost a držet krok s novými výzvami. Stejně tak vedoucí a řídicí pracovníci se musí snažit hledat takové uspořádání, aby mohli poskytnout osazenstvu a účastníkům (klientům) odpovídající obraz inspektorátu.

Zplnomocnění zaměstnanců zapojováním, delegováním a oddanou podporou. Přenesení kompetencí, znalostí, zodpovědnosti a informovanosti vůči jednotlivým zaměstnancům a práce ve skupinách, zajistí silnou pozici pro vytváření 'správných rozhodnutí' na vhodné úrovni organizace. Budování způsobilosti (kvalifikovanosti) a dobré fyzické a duševní pracovní podmínky dovolí zaměstnancům využít naplno svých kapacit. Ne zcela oceňovaným aspektem zplnomocnění je, že řídicí pracovník by se mohl vyhnout předčasně předkládaným rozhodnutím v procesu řešení problému. Sledováním cíle zplnomocnění dobré řízení uznává hodnotu řešení, která jsou postupně rozpracovávána mezi zaměstnanci s včasnou podporou řídicího pracovníka. Podpora personálu je potřebná obzvláště když se objeví závady – to by se mohlo stát, když vedoucí skutečně demonstruje zplnomocnění.

Musíme se stát změnou kterou chceme spatřit.

Mahatma Gandhi

Být proaktivní a převzít zodpovědnost. Neschopní lidé přenášejí zodpovědnost vymlouváním se na jiné lidi nebo okolnosti. Schopní řídicí pracovníci přijímají zodpovědnost za svůj výkon z přesvědčení „Kvalita začíná u mě“ – a pracují nepřetržitě na jeho zlepšování. Samozřejmě, je důležitá sebereflexe (zpětná vazba vůči sobě) a analýza vlastního výkonu, stejně jako nepřetržitá reflexe na výkon inspektorátu jako celku.

Být nadšený, vizionářský (jasnovidný), viditelně působící (zřejmý) a tvořivý. Zdroje inspektorátu jsou často omezeny a vyvažování zájmů účastníka (klienta) může potenciálně nastartovat konflikt (střet zájmů). To znamená, že je zde enormní požadavek na nadšené, vizionářské, viditelně působící a tvořivé vedoucí, kteří umějí motivovat zaměstnance a iniciovat nová řešení problémů.

Být orientován na cíl a výkonnost. Řídicí pracovníci si musí být vědomi cílů a úkolů inspektorátu a být schopni určovat priority jeho činnosti dosáhnout cílů organizace. Příprava programového prohlášení organizace, vysvětlující vizi a hodnoty inspektorátu je klíčovým nástrojem implementace (realizace). Postupně by měly být naplánovány priority inspektorátu ve spojení s klíčovými rolemi a cíli.

Hledání řešení pro oboustranný prospěch. Hledání oboustranně přijatelných řešení znamená, že obě skupiny v dialogu získávají prospěch z proběhlého postupu a výsledků. Vnitřní přínos (inspektorátu) může být značný a může mít za následek zlepšení jeho výkonu. Takový přístup by mohl být příznivý více kooperativnímu vztahu s průmyslovými podniky a účastníky (klienty).

Být komunikativní. Kořeny mnohých problémů spočívají v chybách efektivní komunikace. Řídicí pracovníci mají důležitou úlohu, hrát v zajišťování náležité úrovně dorozumění prostřednictvím náležité (optimální) komunikace ve dvou směrech postupu. Účastné naslouchání vede k jasnému porozumění požadavkům a myšlenkám, přičemž otevřená a rozvážná řeč umožňuje jasné porozumění stanovisku řídicí složky.

Být informativní. Jestliže je od zaměstnanců očekáváno, aby převzali zodpovědnost, řídicí pracovník musí zajistit, že jsou informováni o tom, co se děje v jejich organizaci. Řídicí pracovníci by mohli dbát na sdělování informací zaměstnancům a to denně, (15) :

- Vytvářením otevřené atmosféry, tam, kde zaměstnanci nedají informace u řídící složky s důvěrou, že získá ty, které potřebuje.
- Pravidelnými neformálními i oficiálními rozhovory se zaměstnanci, nasloucháním požadavkům na informace.
- Respektováním faktu, že psaná informace je často nedostačující, jestliže nenásleduje její předvedení (prezentace) a diskuse.
- Pořádáním pravidelných setkání se zaměstnanci.
- Poskytováním určitých informací.
- Delegováním, např. technických záležitostí (problémů) a pozváním k prezentacím určitých námětů (oborů).

Hesensko, Německo : Základy spolupráce a vedení

Předpis pro základní spolupráce a vedení je zaveden ve státní správě Hesenska od října 1995. Hlavními položkami spolupráce mezi nadřízenými a řadovými zaměstnanci jsou :

- Příprava cílů zaměstnanců pro určené období (je připraveno „uzavření smlouvy“ mezi nadřízenými a každým ze zaměstnanců a na konci roku je diskutována úspěšnost).
- Zásady delegování (pravomocí).
- Kontrola výsledků nadřízenými.
- Důvěra a kolektivní práce.
- Informace a komunikace.
- Motivace, ohodnocování a kritika.
- Propagace a zdokonalené odborné školení
- Společné zvládání konfliktů.

Důležitým nástrojem spolupráce je každoroční rozhovor mezi nadřízenými a jednotlivými zaměstnanci osazenstva. Během rozhovoru obě strany analyzují úspěchy a problémy spolupráce, založené na 8mi hlavních bodech, výše zmíněných.

4.2 Typy řízení

Styl řízení by měl odpovídat zaměstnanecké pracovní vyspělosti (viz kapitola 5). Zatímco nezávislí a vysoce odborně fundovaní zaměstnanci hledají trvalé výzvy, není doporučené delegovat mnoho úkolů zaměstnancům, kteří nejsou schopni nebo ochotni úkol provést. Níže uvedená tabulka objasňuje, jak rozdílné styly řízení jsou aplikovatelné za různých okolností. Tabulka ilustruje, že ačkoliv řídící pracovník může prosazovat určitý styl, náležité řízení předpokládá odhad každého jedince a uplatňování různých stylů řízení, když je to potřebné.

(15) Sdílení informací je kromě toho skutečným tématem, viz kapitolu 8.

Pracovní vyspělost zaměstnanců		Styl řízení	
nízká	nemůže nebude neodvází se (možná neobtěžuje se)	zkoušet motivovat a posílit dávát instrukce dávát nařízení informovat o rozhodnutích disciplinární odezva	autoritativní
	něco může možná bude neodvází se zcela je nespolehlivý	motivovat a posílit vést školit přesvědčit problém diskutovat	
vysoká	může bude odvází se neví, zda je mu to povoleno	zainteresovat podporovat radit zapojovat do rozhodování	demokratický
	může mnoho bude mnoho odvází se mnohého snaží se ovlivňovat	delegovat pravomoci delegovat zodpovědnost delegovat úkoly posoudit vedoucí postavení	

Jestliže zaměstnanci projevují nízkou pracovní vyspělost, musí řídicí pracovník pracovat s dvěma soubory nástrojů : Jeden znamená zkusit motivovat a posílit zaměstnance zřejmou důvěryhodností, otevřeným dialogem a nevýznamným delegováním. Další je, určité množství pravomoci projevit v řízení, rozhodování a vydáváním příkazů.

Při větší pracovní vyspělosti je více demokratický styl řízení možný. Řídicí pracovník je přesvědčen, že zaměstnanci jsou zodpovědní a vynalézaví lidé, kteří jsou schopni si plánovat svoji vlastní činnost a mít podíl na strategii inspektorátu. Řídicí pracovník vytváří zabezpečení, napomáhá změnám a vysoké toleranci – chyba není katastrofou, z nedostatků a z chyb, které se vyskytnou, je možno se poučit.

Být demokratickým není synonymum pro přílišnou důvěrnost a slabost. Také demokraticky jednající řídicí pracovník vytvoří určitý stupeň kontroly, kromě vykonávání svých povinností přebírá zodpovědnost za svoji činnost a je vnímavý k názorům skupiny.

4.3 Motivování prostřednictvím delegování

Delegování je nejlepší způsob využití investovaných zdrojů inspektorátu. Rozdělováním zodpovědnosti a rozšiřováním vlivu získá z delegování obou činností

mají své služby, časůvek (klient) a cílů usazování inspektorátu. Delegování nepřepo-
dovede :

- Zlepšovat výkonnost a účinnost inspektorátu.
- Vytvářet pocit zodpovědnosti, zadostiučinění z práce a sebedůvěru.
- Aby volné zdroje na úrovni řízení sloužily vedení a plánování.
- Usnadňovat řešení problému mezi ve věci zainteresovanými zaměstnanci.
- Povzbuzovat rozvoj zaměstnanců a vytvářet příležitosti ke kariérnímu postupu v zaměstnání.

Mnohonásobně zacílené a široké spektrum činnosti inspektorátu vytváří vynikající příležitosti pro delegování. Protože žádný řídicí pracovník není schopen vypořádat se se všemi složitými záležitostmi inspekce v životním prostředí, včetně vypořádání se několika rozdílnými zájmy účastníka (klienta), mnoho oblastí zodpovědnosti může být delegováno na jednotlivé zaměstnance. Klíčové pojetí delegování může být „synergizováno“ (provedeno v součinnosti – pozn. překl.), aby se využilo schopností jednotlivých zaměstnanců, jejich vlastností a změny požadavků.

Rozšířené prostředky delegování rozšiřují osobní autonomii. To může vést k chybám a nejistotě, pokud není nová role zvládnuta. Rámce pro delegované úkoly by měly být naprosto jasné, tak aby zaručovaly nerozpornost systému. Měnit hotové záležitosti není vždycky to, co je nejdůležitější. V této záležitosti má význam umožnit ostatním se učit, dokonce jestliže úkol není splněn tak rychle, pohotově a efektivně.

Delegování by mělo být pečlivě uváženo, pokud by řídicí pracovník měl přijmout zodpovědnost za kvalitu činnosti nebo zaměstnanců. Významné chyby v provedení úkolu nejenom uvalují stres na zodpovědného zaměstnance, ale také kompromitují řídicího pracovníka, který je nakonec zodpovědný účastníkovi (klientovi).

Řídicí pracovník se může zkusit vyhnout určitým nástrahám v delegování :

- Objasněním určitých schopností a kvalit, které umožní delegovat úkoly dotyčné osobě.
- Rozdělováním úkolů mezi zaměstnance a začlenit jich tak mnoho, jak je to pro rozhodování možné.
- Vyhýbáním se delegování pouze nudných úkolů nebo „praktických“ úkolů – delegovat také úkoly spojené s přemýšlením, rozhodováním a pravomocí.
- Vyhýbáním se úkolům, o něž jde, které jsou pro zaměstnance příliš těžké. Usilováním o poskytování směsí podnětných a více standardizovaných úkolů, uživatelsky vhodných (využitelných) pro všechny zaměstnance, podle jednotlivých přání a schopností.
- Nechat delegování a školení jít ruku v ruce.
- Diskutováním o spotřebě času požadovaného pro delegované úkoly, o něž jde s jednotlivci, s cílem dosáhnout vzájemného porozumění na poli práce, tak, aby nedošlo k nadměrnému delegování.
- Diskutováním požadované zpětné vazby směrem od zaměstnanců k řídicím pracovníkům, včetně způsobu zpětné vazby a systému podávání zpráv.
- Potvrzením práva dělat chyby a přijmout (připustit) dohled, zvláště když jde o nové a náročné úkoly.
- Sledováním a projevováním zájmu během pracovního procesu, primárně k podpoře zaměstnance, ale také proto, aby řídicí pracovník na konci procesu nebyl obviňován z nevyhovujících výsledků.
- Přijímáním (v rozumných termínech) výsledků, tak, aby jiné výsledky než očekávané, byly otevřeny alternativním řešením.

4.4 Zlepšování výkonu - uvědomělé šetření

Výkon organizace zahrnuje směs úspěchů a neúspěchů. Velmi často je východiskem pro zlepšování výkonů analýza problémů, které se objeví během činnosti. Obvykle je cílem, vyhnout se jejich opakování objasňováním pravidel a postupů. V mnoha případech funguje tento postup docela dobře – podrobné diskutování chyb při výkonu činnosti a nedostatky při řízení *mohou* vést ke zdokonalení vykonávané činnosti organizace. Nemělo by se ovšem opomíjet riziko snížení motivace z důvodu zaměření se na chyby organizace nebo riziko úporných problémů, zaměřených na řízení nebo nezpůsobilost zaměstnanců.

Trvalá zlepšení výkonu mohou být dosažena zaměřením se na úspěchy organizace aplikací „oceňování průzkumu.“ Metoda je založena na třech předpokladech :

- Ve všech organizacích a mezi všemi zaměstnanci jsou známy úspěšné události, obsahující velký potenciál pro další vývoj.
- Vývoj probíhá stavěním na zkušenosti. Využíváním pozitivních zkušeností jako jednoho ze startovacích bodů usnadňuje cestu k úspěšnému rozvoji.
- Zkoumání, analýzy a vývoj jdou ruku v ruce. Když je prováděno zkoumání je tím zahájen proces vývoje.

Uvědomělá šetření, zaměřená na záležitosti, na kterých se v organizaci pracuje. Důkladné zkoumání a diskuse o úspěších organizace a jednotlivců poskytuje znalosti o tom, kdy a jak funguje inspektorát nejlépe a jaké je pozadí úspěchu.

4.5 Otázky k reflexi (přemítání)

Následující otázky jsou míněny jako inspirativní kontrolní seznam pro řídicího pracovníka, který uvažuje o věnování většího úsilí ke zlepšení vedení a řízení.

- Praktikují řídicí pracovníci vedení formou sdělovaných vizí a strategií ?
- Přenáší řídicí složka hodnoty inspektorátu a demonstruje je, např. důvěryhodnost, zplnomocnění a zodpovědnost v každodenní práci ?
- Má inspektorát koncepce (politiky) a systémy vhodné pro rozvoj a podporu vhodných metod řízení ?
- Má inspektorát pochopitelný a praktický systém pro delegování (pravomocí) ?
- Užívá inspektorát delegování jako prostředku k motivování zaměstnanců poskytováním příležitostí pro rozvoj a budování kariéry ?
- Vyměňují si řídicí pracovníci vzájemně znalost metod (postupů) a informace ?
- Předávají řídicí pracovníci běžně osvědčené poznatky zaměstnancům ?
- Dělají si řídicí pracovníci a zaměstnanci běžně přehled o úspěších a nedostacích pro zlepšení výkonu činností ?

5. Zaměstnanci

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším zdrojem inspektorátu. Bez kvalifikovaných, zainteresovaných a zodpovědných zaměstnanců není řídicí pracovník schopen dosáhnout cílů v životním prostředí. Tedy, nábor, vytváření kvalifikace a motivace zaměstnanců patří mezi nejvýznamnější funkce řízení. Důležité je, mít schopné zaměstnance, stejně jako nabízet příležitosti k rozvoji a postupu.

V souladu se svými povinnostmi při řízení zaměstnanců Skotská agentura ochrany životního prostředí zajistí, že :

- nábor zaměstnanců je založen na spravedlivé a otevřené soutěži a rovných příležitostech
- úroveň a struktura personálního zajištění, včetně zařazování a počtu odpovídá funkci Agentury a požadavkům na výkonnost, účinnost a úspornost
- výkon personálu na všech úrovních je náležitě oceněn podle cíle výkonu
- personál je podporován v osvojení si odborné, řídicí a další odbornosti potřebných k uskutečnění plánů SEPA
- bude provádět konzultace s personálem
- se zaměstnanci bude jednat stejně, bez ohledu na rasu, náboženství nebo invaliditu a
- přiměřená stížnost a kárná řízení budou oprávněná (na místě)

5.1 Požadavek na další kvalifikace

Určování kvalifikací (způsobilosti), potřebných pro plnění úkolů inspektorátu zahrnuje analyzování odborné a osobní stránky.

Termín „pracovní schopnost/zralost“ se týká zaměstnancových odborných znalostí a schopností (schopností plnit úkol) a odpovědnosti, loajality a zaujetí pro vlastní povinnosti (osobní schopnost). Zaměstnanec může mít rozdílnou úroveň schopností v různých situacích a v souvislosti s rozdílným typem úkolů. Společnými kritérii pro odhadování pracovní schopnosti zaměstnance jsou :

Žádané pracovní schopnost pro osazenstvo

Způsobilost pro plnění úkolů	Osobní efektivita
• zkušenost • schopnost plánovat • schopnost řešit problémy • schopnost analytického uvažování • zodpovědnost • přesnost • důslednost • komunikativnost • schopnost vyjednávat	• vlastní motivace • úsudek (rozvaha) • dobrá vůle • asertivita (zdravé sebeprosazování se) • vytrvalost • odpovědnost • iniciativnost • nezávislost • schopnost práce ve skupině • tvořivost • diskrétnost

Řídící pracovníci by měli „ušít“ svůj styl řízení podle schopnosti skupiny a jednotlivce (viz kapitulu 3 – Vedení a řízení). Tyto faktory by měly být dále brány v úvahu, při podrobném zpracovávání plánů rozvoje pro jednotlivé inspektory.

Protože mnoho činitelů – např. legislativa, koncepce (politiky), výkon podniku a postoj, vzdělanost, zájem veřejnosti – ovlivňují práci inspektorátu, přesná předpověď potřeby zdrojů je zřídka kdy možná.

Zhodnocení úkolů inspektorátu, SWOT analýzy a strategických akčních plánů poskytují vhodnou představu o dostatečných prostředcích (schopnostech), požadovaných pro plnění úkolů během příštího roku, jestliže je to možné a žádoucí podporovat rozhovory se zaměstnanci a účastníky (klienty).

Inspektorát musí uvažovat, zda při jeho potřebě dalšího personálu a jeho způsobilosti (kvalifikovanosti) bude nejefektivnější čekat na všestranného odborníka, který je schopen se vypořádat se všemi činiteli výstupů do životního prostředí nebo specialistu, který je schopen pracovat více do hloubky v selektivních záležitostech. Oba typy jsou v inspektorátu potřebné.

	Specialista/specialisté	Univerzální typ/typy
Výhody	• kompetentní rada ve specifických oblastech způsobilosti (kvalifikace) • vysoká kvalita znalostí o specifických předpisech a technických záležitostech • vedoucí několika zaměstnanců, kontrolujících stejnou věc	• jedna kontaktní osoba pro podnik • úplný přehled o situaci v podniku • vhodná koordinace schopností • možnost vypracovat plán monitoringu pro souhrnný vliv na životní prostředí

V případech, kdy zdroje (prostředky) inspektorátu jsou nedostatečné, odborníci zvenčí mohou pomáhat se zjišťováním faktů nebo dalšími činnostmi. To může pomoci inspektorátu a zajistit mu vysokou úroveň odborné způsobilosti – např. při rozvoji organizace, odběru vzorků nebo vybraných průmyslových odvětvích – což není běžně dostupné v rámci inspektorátu. Nevýhodou je, že odborníci zvenčí jsou mnohem dražší než vnitřní zdroje (pracovníci) inspektorátu, poměřeno „člověkohodinou“ a že kvalifikovanost a zkušenost je vytvářena prací, není inspektorátem zakotveno (respektováno).

V případě nedostatečnosti zdrojů může být uvažováno o těsnější spolupráci se sousedními inspektoráty, výměnami určitých odborností nebo větším obecným sdílením zkušeností. To může v některých případech vyloučit nevýhody s použitím externích expertů.

5.2 Nábor nových zaměstnanců

Protože inspektorát potřebuje spolehlivé vědecké, ekonomické, právní a praktické odborné znalosti k podpoře svého rozhodování, měl by být schopen vybrat a odměnit odpovídajícím způsobem kvalifikované zaměstnance. Nábor nových zaměstnanců je rozhodnutím velké důležitosti pro jednotlivce stejně jako pro organizaci. Každý

...analýzu potřeby inspektorátu na další kvalifikace a poskytuje příležitost pro přerozdělení pracovních úkolů a pravomocí mezi jednotlivými zaměstnanci.

Nábor schopných lidí do inspektorátu není snadným úkolem. Často je mnohem proveditelnější převést jiného zkušeného inspektora do uvolněné pozice a potom zaměstnat nového zaměstnance s všeobecnou kvalifikací k vykonávání základnějších povinností.

Zaměstnanci by měli být zahrnuti do zaměstnaneckého procesu, např. přispíváním k objasňování potřeby na kvalifikaci a podílením se na rozhovorech, týkajících se pracovní činnosti.

Přípravou popisu práce pro volné místo se inspektorát ujistí, že jsou definovány přesné požadavky. Současně, popis práce umožňuje inspektorátu stanovit žadatelům předem definovaná a přesná kritéria.

Jméno kandidáta : John Doe	
Pracovní zařazení : Specialista potravinářské inspekce, inspektor životního prostředí	
Popis vykonávané činnosti : Inspekce středně velkých znečišťujících zařízení	
Základní povinnosti	Charakteristika činnosti
- Inspekce technických záležitostí. - Spolupráce s povolujícími orgány. - Poskytování zpětné vazby na metodické úrovni. - Specifická zodpovědnost za potravinářský sektor. - Přispívat ke zdokonalování inspekčních nástrojů.	- Setkávání se s klienty a účastníky. - Potřeba technických znalostí. - Mnoho kontaktů s účastníky. - Řízení sekce potravinářské inspekce.

Inspirováno OECD : „Strategické řízení inspektorátů.“

5.3 Nejvhodnější postupy při školení

Projekt IMPELu „Nejvhodnější praxe“ týkající se školení a odborného kvalifikování se pro potřeby inspektorátů životního prostředí byl ukončen v r. 2003. Hlavní části této zprávy se týkají :

- Rámce pro školení.
- Znalostí a schopností inspektorů a autorů povolení.
- Vstupních předpokladů.
- Školení.
- Řízení a hodnocení školení, znalostí a způsobilostí.
- Použité nástroje, jako např. hodnocení školení.

Další informace o projektu mohou být nalezeny na webových stránkách IMPELu (<http://europa.eu.int/comm/environment/impel>).

5.4 Úvodní procedury

Začínat v novém zaměstnání je stresujícím obdobím pro nového inspektora (nebo řídicího pracovníka). Postupné zapojování nového zaměstnance je podporováno úvodní informací o odborných a administrativních záležitostech. Inspektorát by měl poskytovat systematický a účinný vstupní proces pro všechny zaměstnance napojené na inspektorát a pro současné zaměstnance, kteří jsou přemístěni/povýšeni uvnitř organizace.

Úkoly vstupního programu mohou být (16) :

- Uvítání zaměstnanců v inspektorátu.
- Poskytnutí informací k jejich podpoře „zabydlení se“ a obeznámit je s jejich pracovním a sociálním prostředím.
- Poskytnou zaměstnancům přehled o poslání a cílech, funkcích a činnosti inspektorátu.
- Instruovat zaměstnance o podmínkách zaměstnání a metodě /procedurálních záležitostech kromě požadavků legislativy.
- Zajistit, aby novým zaměstnancem byl poskytnut celkový úvodní přehled o používání techniky inspektorátu.
- Zajistit, aby stávajícím zaměstnancům povýšeným nebo přemístěným do nových funkcí byla poskytnuta vhodná instruktáž/školení.
- Zajistit novým zaměstnancům poskytnutí vhodné instruktáže/školení.

(16) Inspirováno Agenturou životního prostředí pro Anglii a Wales : Metoda a postupy při přijímání.

Úvod by měl být uznán jako průběžný proces, časově neohraničený spíše než jako jednorázová, neopakující se událost. Zodpovědnost za úplný úvodní program by měl být situován na úrovni řízení, která, jestliže je to vhodné, může jmenovat poradce (17), který tomuto procesu napomáhá a podporuje ho.

(17) Poradenství (vedení) v této situaci vyžaduje někoho, kdo převezme zodpovědnost za práci s novým zaměstnancem a odpovídá na otázky, které se vyskytnou, spíše než předhodí balík informací na jedno sezení.

Västeras, Švédsko Inspektorát ve Västeras vypracoval kontrolní seznam pro vstupní obeznámení se nových inspektorů. Zodpovědné osoby a nový inspektor procházejí seznam během prvních dnů po jeho nástupu do zaměstnání. Poradce je určen pro každého nového zaměstnance zabezpečujícího usnadnění celého procesu.	
Pracovní doba/plat - Klíč a identifikační karta. - Pracovní doba, pružná pracovní doba, přesčasy. - Čas oběda, přestávka. - Plat/výplatní den. - Nemoc.	Úvod do inspektorátu. - Vstupní program. - Představení kolegům. - Poslání a struktura inspektorátu. - Úkoly a kompetence. - Spolupráce s ostatními orgány.
Údaje - Heslo. - Všeobecné údaje. - Výpočetní technika, síť a software. - Evidence. Vzory. Vzdělávání.	Příručka postupů. - Používání příručky. - Zodpovědnosti. - Nedostatky a zlepšení. - Prověřování.
Telefony	Dopisy