

Následující otázky jsou míněny jako inspirující kontrolní seznam pro řídicího pracovníka, který uvažuje věnovat více úsilí rozvoji struktury inspektorátu.

- Dovoluje struktura inspektorátu účinné a výkonné zajišťování jeho poslání, vize a strategie ?
- Odráží struktura inspektorátu jeho priority ?
- Je struktura řídicí složky inspektorátu zcela srozumitelná ?
- Jestliže je struktura inspektorátu odlišná od běžné praxe jiných inspektorátů, je to výsledkem vědomého úsilí ?
- Je jasné a srozumitelné rozdělení úkolů a oprávnění (kompetencí) mezi útvary inspektorátu ?
- Je struktura inspektorátu srozumitelná a uznávaná řídicí složkou a zaměstnanci ?
- Existuje přesný popis zařazení zaměstnanců ?
- Jsou si zaměstnanci vědomi své zodpovědnosti a kvalifikace v jakékoliv situaci při výkonu inspekce ?
- Podporuje inspektorát účinně sdílení osvědčené praxe, informací a spolupráce s ostatními institucemi ?

## 8 Systémy

**Systémy jsou tvořeny vnitřními postupy a procedurami, týkajícími se činností, komunikace a rozhodování, které vytvářejí základnu každodenního a dlouhodobého fungování inspektorátu.**

Žádný inspektorát nemůže existovat bez systémů a procedur, avšak různé inspektoráty vyžadují rozdílné systémy. V některých inspektorátech existuje řada formálních a neformálních procedur pro práci a činnost zaměstnanců. Když dochází k překračování hranic těchto procedur, je očekáváno, že zaměstnanci budou s nadřízeným konzultovat činnosti, které podnikají. V jiných inspektorátech mají rozdílnou kulturu a zaměstnanci a řídicí pracovníci oceňují velkou míru samostatnosti jednotlivce. Osazenstvo má široké hranice svých aktivit a může dělat rozhodnutí dle svého úsudku i činnosti, které systém nezmiňuje.

Počet a podstata systémů je rozhodující pro usnadnění činnosti, ke zlepšení výkonnosti a účinnosti každodenní práce, k vyhnutí se neurčitosti a zvýšení důslednosti v každodenní praxi, k dosažení požadované kvality práce a ke splnění požadavků zvnějška i od vlastní organizace, např. podávání hlášení a dokumentace. Interní požadavek na systémy vypracovávají tak řídicí pracovníci i zaměstnanci určující hodnoty a strategii, s přihlédnutím k praxi ostatních inspektorátů a reagováním na nové požadavky (potřeby).

Vytvářením informací o metodách inspektorátu a systémech, veřejně dostupných, se může zvýšit transparentnost a míra pochopení, jak a proč jsou vydávána rozhodnutí inspektorátu. To je obzvláště důležité tam, kde rozhodnutí mají přímý vliv na ostatní (účastníky). Např. Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales publikuje svoji Metodu prosazování a výkon činnosti“ na svých webových stránkách. To jí umožňuje stanovit jasné důvody ohledně činností při prosazování, které byly inspektorátem použity.

### **Agentura životního prostředí, Anglie a Wales**

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales zveřejnila svoji metodu prosazování a výkonu své činnosti a pokyny ([www.environment-agency.gov.uk](http://www.environment-agency.gov.uk)). Metoda směřuje k zajištění, aby odezva na činnost prosazování inspektorátem byla odpovídající a v poměru ke škodě nebo potenciální škodě, zapříčiněné událostí, související se znečištěním nebo porušením podmínek povolení.

To podporuje „Veřejné schéma klasifikace událostí“ ( Common Incident Classification Scheme – CICS), umožňující důslednou klasifikaci všech událostí, způsobujících znečištění. To je provázáno s „Metodou prosazování a výkonu činnosti“ a směrnicí, tak, že odpovídající reakce na důsledné prosazování je uzpůsobena (odhadnuta) pro události srovnatelné závažnosti.

Agentura také vyvinula a v současné době zkouší „Schéma klasifikace shody“ (Compliance Classification Scheme – CCS), které aplikuje podobným způsobem vedle CICS, poskytující shodnou klasifikaci porušení podmínek povolení a shodnou, úměrnou reakci na prosazování.

Celkový souhrn systémů by měl být transparentní. Je podstatné mít přesně takové systémy a procedury, které jsou potřebné pro typické určitý inspektorát, spíše než mít tak mnoho systémů, jak je možné. Rozšíření souboru norem a procedur by mohlo nepostřehnutelně přesunout zodpovědnost z jednotlivého zaměstnance na systémy, ale mohlo by na druhé straně dát k dispozici drahocenný čas pro důležitější úkoly. Potřeba systémů, rozlišujících významně jeden inspektorát od druhého a rozhodnutí o systémech je relevantní pro diskuse se zaměstnanci.

### **Kodaň, Dánsko**

Správní obvod Kodaň uspořádal dvoudenní seminář pro všechny zaměstnance, se zaměřením na strukturu a systémy inspektorátu. Diskuse odhalily potřebu následných systémů, vedle již existujících systémů :

- systému pro řízení úkolů a zdroje, které mohou usnadnit distribuci úkolů mezi zaměstnance s cílem spravedlivého rozdělení pro každého
- systém, poskytující přehled jednotlivých kvalifikací, např. co se týče legislativy, průmyslových odvětví, druhového znečištění, prosazování atd.
- procedury pro nejdůležitější úkoly, částečně k usnadnění činnosti, částečně k zabezpečení stejného jednání v podobných případech
- systém, zabezpečující opakované hodnocení organizace
- preventivní systém, zabezpečující vysokou a stejnou kvalitu a umožňující menší kontrolu
- knihovnu pro inspektorát

Mezi relevantní systémy pro inspektoráty patří :

- Souhrnné řízení kvality.
- Shoda posouzení (vyměření) a prosazování.
- Vydávání povolování.
- Monitorování výkonu znečišťujících zařízení v životním prostředí.
- Monitorování okolního životního prostředí/stavu životního prostředí.
- Monitorování výkonu inspektorátu.
- Zacházení s odvoláními a stížnostmi.

- vyjadřování a připojování se do sítě, koordinace a vyjádření potřeb a plánování poznatků a informací s dalšími orgány a institucemi.
- Podávání zpráv.
- Finanční záležitosti, včetně sestavování rozpočtu a vydávání poplatků a pokut.
- Komunikace s různými zákazníky a klienty (účastníky).

## 8.1 Řízení vnitřní kvality

Zájem veřejnosti zaměřený na kvalitu práce veřejných institucí je stále stoupající. Stejně tak stoupají požadavky, limitovanost zdrojů a decentralizace zodpovědnosti. Cílem řízení kvality a měření kvality je zlepšení plnění cílů a úkolů. Odchytky mohou být včas rozeznány a opravy zahájeny.

Některé evropské inspektoráty a ministerstva pracují se standardizovanými systémy, jako je ISO 9000 Řízení kvality (Quality Management), Model vynikající kvality (EFQM Excellence Model), ISO 14001 Řízení životního prostředí (Environmental Management) nebo EMAS-Systém řízení a auditu z hlediska ochrany životního prostředí (Eco-Management and Audit Scheme). Tyto systémy jsou obsáhlé a vyžadují značné vstupní úsilí po dlouhou dobu pro přípravu a zavedení do praxe, a tak zbývající inspektoráty volí méně ambiciózní přístup pro řízení kvality. Je to důležité procvičení řízení, identifikovat potřeby inspektorátu a realizaci systémů, které odpovídají potřebám.

Příručka kvality předepisující sladěný a dohodnutý přístup k nejdůležitějším činnostem inspektorátu může zvýšit shodu, účinnost a výkonnost. Popis procedur a metod pro úspěšnou inspekční činnost je důležitý k udržení a zvyšování kvality činností, směřujících ke shodě a dosažení shody postupu v praxi, avšak většina organizací s příručkami kvality řízení si uvědomila, že příručka kvality sama o sobě kvalitu nezajistí. Kvalitu může být dosaženo pouze úspěšnou realizací, školením, auditem a zhodnocením účinného systému. Mezi relevantní složky (systému) patří : Příprava, inspekce, podávání zpráv; ověřování, komunikace, vyjednávání, prosazování, manipulace s daty. (22)

Výslovně, kvalita řízení může :

- Pomáhat zaměstnancům při výkonu každodenních funkcí a poskytnout vědomost o tom, jak použít legislativní a administrativní (správní) postupy v každodenní práci.
- Seznámit všechny zaměstnance s administrativními (správními) postupy a jejich detailním obsahem.
- Zabezpečit důslednost v administrativních postupech.
- Podpořit proces nepřetržitého zlepšování v systému zpětné vazby.
- Umožnit zaměstnancům přístup k aktualizovanému know-how a informacím.
- Usilovat o účinný a rychlý proces vyřízení věci bez zbytečných administrativních průtahů s použitím dostatečných a potřebných prostředků.
- Minimalizovat procedurální chyby.

Inspektorát ve Västerås formuloval požadavky na kvalitu v několika důležitých bodech, např. :

- občanům by měl být usnadněn přístup na inspektorát, návštěvní hodiny a telefonní čísla by měly být zveřejněny
- úředníci ve státní službě se musí vyjadřovat snadno srozumitelným způsobem
- vyřizování případu (dopisy, přehledy, rozhodnutí atd.) by mělo být provedeno v přiměřeném čase
- všechna rozhodnutí by měla být provázena informací o možnosti odvolání

Aby bylo umožněno měření kvality, inspektorát formuloval řadu konkrétních indikátorů, vysvětlujících požadavky na kvalitu :

- podíl zaměstnanců, kteří splnili plán rozvoje kvalifikace (cíl : 80 %)
- podíl občanů, kteří znají inspektorát a jeho kompetence (povinnosti) (cíl : 100 %)
- podíl klientů, kteří shledali, že jejich případ byl vyřízen v přiměřené době (cíl : alespoň 70 %)
- podíl klientů, kteří shledali, že inspektorát je vysoce kompetentní (cíl : alespoň 70 %)
- podíl klientů, kteří získali od inspektorátu náležitou požadovanou službu (cíl : alespoň 70 %)
- čas pro vyřízení inspekčních případů, včetně ověřování (cíl : 70 % ukončeno během 10ti dnů)

V několika zemích jsou rozvíjeny na obsáhlé systémy celostátní úrovně, zajišťující většinu činností inspektorátu.

#### **SEPA, Skotsko**

Skotská agentura ochrany životního prostředí (SEPA) zavedla „Systém maximální kvality/podnikový řídicí systém“ (a full Quality/Business Management System) :

Cíle SEPA jsou pracovat jako prvotřídní organizace. Formalizovaný „Podnikový systém řízení“, založený na ISO 9001:2000 byl instalován k zajištění rámce pro rozvoj, stanovení a hodnocení kvality úkolů a výkonu oproti cílům a umožnit nepřetržité zlepšování.

V souladu s těmito zásadami ISO standardů, je zcela závazné vyhovět požadavkům zákazníků a prosazovat zaměření na zákaznickou spokojenost a trvalé zlepšování stavu. Podnikový systém řízení tak podporuje vlastní nejdůležitější podnikové postupy.

(22) Příručka IMPELu pro inspekce v životním prostředí (1999) popisuje řadu metod a příkladů optimální inspekční praxe.

k zajištění toho, aby kvalita byla řízena jako integrální součást běžné činnosti. Všechny dokumenty jsou zaměstnancům přístupné prostřednictvím prohlížečského programu Intranetu, v kategoriích, založených na určeném záměru :

- Podnikové postupy a strategie
- Cíle (koncepce) v životním prostředí
- Podnikové postupy – společné metody a procedury, týkající se všech zaměstnanců
- Pracovní postupy - katalogizované v rámci ředitelstvím založené hierarchie závisející na závisející skupině nebo oddělení se zodpovědností za řízení nebo převzetí úkolů. Ty zahrnují detaily postupů laboratorních testů a metod.
- Formy/vzory – standardy dokumentů vstupu a pro-forma dokumentů jsou vřazeny do vedlejšího systému a napojeného na proceduru na kterou se odvolávají.
- Zodpovědnost, zjistitelnost a záznamy (dokumenty)

Ve shodě s podmínkami standardů kvality, dokládá SEPA systémy k činnosti a kontrole.

- přesná kalibrační zařízení
- audity interní kvality
- vedení stížností, událostí a nesouladů v postupech
- provádění opravných a preventivních činností
- metodické iniciativy směřující ke zlepšení (stavu)
- záznamy školení
- každoroční přehledy řídicí složky o účinnosti systému

Celý systém je tématem k pravidelnějšímu vnějšmu auditu kvality, který je prováděn vhodnými akreditovanými hodnotícími organizacemi.

Systémy kvality mohou poskytovat poučení, které jsou nad typické popisy postupů a které by zaměstnanci měli sledovat. Agenturní systém kvality v Agentuře životního prostředí pro Anglii a Wales zahrnuje mezi mnoha tématy směrnici pro vedoucí a řídicí pracovníky pro přípravu vizí a zplnomocnění osazenstva.

| <b>Agentura životního prostředí, Anglie a Wales</b>                                                                                                                                                                                                                                         |                                   |                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales zavedla systém celkového řízení kvality (Total Quality Management System), zahrnující většinu oblastí činnosti Agentury. Systém mezi jiným zahrnuje doporučení řídicím pracovníkům jak se vyrovnat s různými výzvami, týkajícími se řízení. |                                   |                                                                                                                    |
| <b>Agenturní nejdůležitější povinný postup</b>                                                                                                                                                                                                                                              | <b>Činnosti/podřazené postupy</b> | <b>Stupně hierarchie (nebo části Agentury, kde je činnost prováděna)</b>                                           |
| 2. Vedení Agentury a rozvíjení vize, strategie a metod                                                                                                                                                                                                                                      | 2.1 Vést a řídit Agenturu         | - dělat společná rozhodnutí<br>- zplnomocnění a aktivování lidí<br>- poskytování vedení a včlenění hodnot Agentury |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2.2 Rozvíjet vizi a strategii     | - rozvoj vize Agentury<br>- rozvoj funkčních strategií                                                             |

|  |                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | 2.3 Zkoumat politické, ekonomické, sociální, technologické, právní a environmentální (týkající se životního prostředí) perspektivy | - určení politiky a regulace záležitostí<br>- chápat nesnáze v životním prostředí<br>- stanovit nové technologické inovace<br>- určit ekonomické směry (trendy)<br>- porozumět demografickým záležitostem<br>- určit sociální a kulturní změny |
|  | 2.4 Rozvoj a řízení postupu                                                                                                        | - vybrat relevantní záležitosti a oblasti<br>- provádět volbu ohodnocení<br>- radit se o návrhu volby postupu<br>- odsouhlasit postup<br>- oznámit požadavky postupu                                                                           |

Rozdělení činnosti mezi zaměstnance a směrnice pro spolupráci a sdílení zodpovědnosti jsou hlavními nástroji pro zajištění vysoké kvality výsledků inspektorátu.

### **Správní obvod Kodaň, Dánsko**

Správní obvod Kodaň zavedl systém s dvěma případovými (do případu zapojenými) úředníky na většinu řešených úkolů. Účelem je zabezpečit kvalitu a kontinuitu při vyřizování případu. Začleněním osazenstva do formulování postupů řídicí složka inspektorátu směřuje ke zvýšení otevřenosti a sdílení vědomostí mezi kolegy. Všichni inspektoři mají povinnosti jako první a druhý případový úředník.

Povinnosti prvního případového úředníka

- vytvoření konstruktivní spolupráce s druhým případovým úředníkem
- zabezpečit správné vyřízení případu podle legislativy správní a legislativy životního prostředí
- informovat druhého případového úředníka o vývoji v případě, včetně kontroly kvality všech odcházejících písemností
- mít (udržovat) aktualizované informace o podniku v databázi průmyslu
- udržovat aktualizované právní podklady případu
- shrnout předchozí případ pro jeho postoupení jinému případovému úředníku

Povinnosti druhého případového úředníka

- vejít do konstruktivní spolupráce s prvním případovým úředníkem
- udržovat si přehled o případě
- řídit případ v případě onemocnění apod. a jestliže je to nutné, převzít jej
- podílet se na inspekcích, jestliže je to potřebné, jako zpravodaj
- číst odcházející poštu
- pomoci v případě tlaku na prvního případového úředníka v kritických situacích

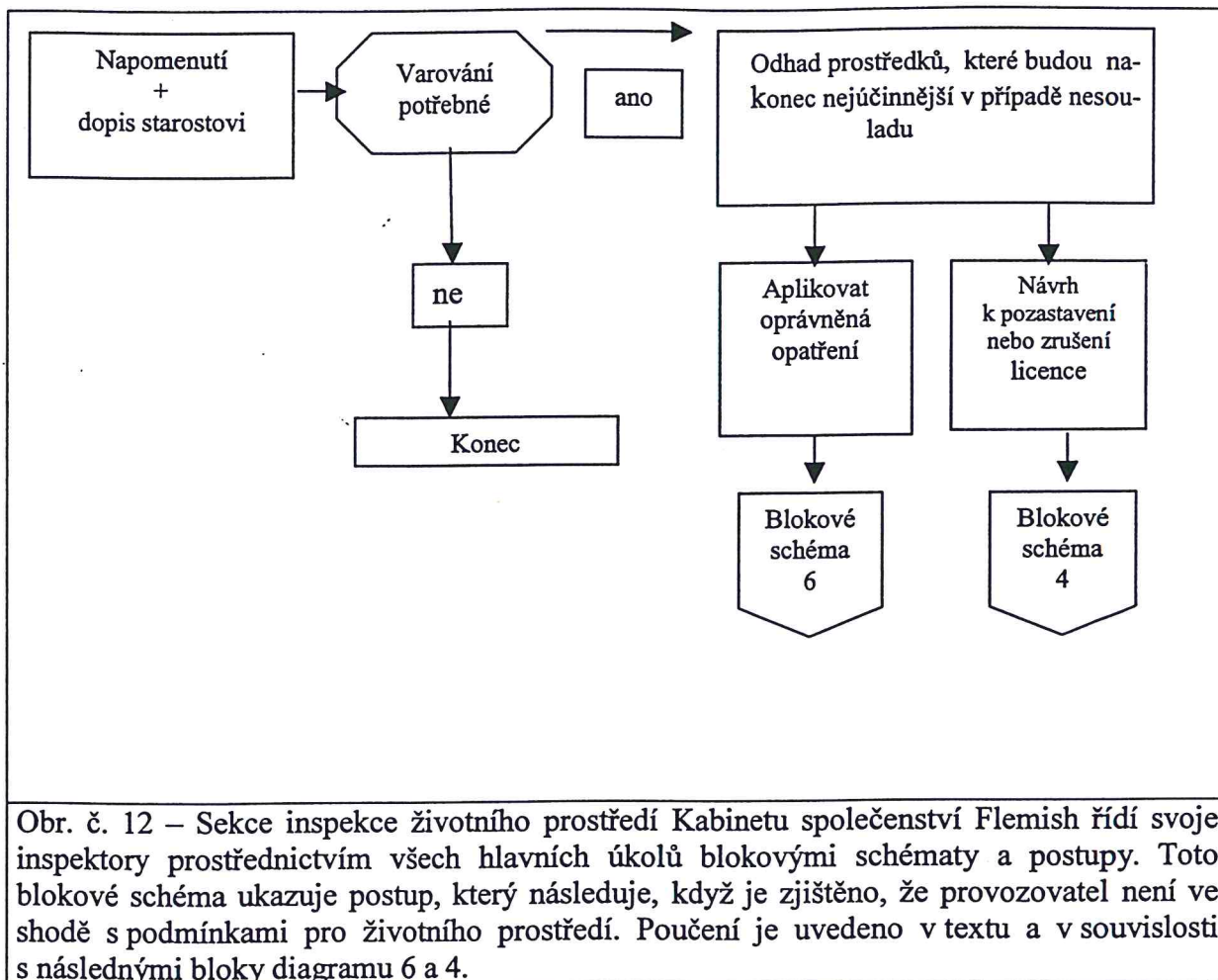
Dva zodpovědní inspektoři mohou vyřídit mnoho případů. Těžší úkoly jsou diskutovány ve skupinách, přičemž pouze zásadní záležitosti jsou diskutovány s řídicími pracovníky.

K zajištění odborné přizpůsobivosti a rozvoje jsou všichni inspektoři začleněni do alespoň dvou skupin.

Tato struktura má za následek značnou úsporu času pro řídicí pracovníky, kteří se soustředí na strategické záležitosti a rozvoj zaměstnanců.

### 8.1.1 Metoda blokových schémat

Užitečným nástrojem pro objasnění toků a kvality postupů je metoda blokových schémat. Schéma vede inspektora prostřednictvím prvků (částí) úkolu ve vztahu k relevantním postupům na jeho cestě.



### 8.1.2 Směrnice pro inspektory

Směrnice, příručky a „Pravidla úspěšné praxe“ pro inspektory jsou důležitými nástroji pro dosažení důsledného a účinného výkonu inspekce. Mezi relevantní záležitosti směrnic patří postupy pro a inspirace k :

- Inspekci, kontrolu a prosazování.
- Monitoring produkce (polutantů) znečišťujících zařízení do životního prostředí.
- Monitoring vnějšího životního prostředí.
- Monitoring výkonu inspektorátu.
- Zacházení s odvoláními a stížnostmi.
- Vytváření sítě a připojování do sítí, spolupráce a výměna poznatků z úspěšné praxe s jinými orgány a institucemi.
- Podávání zpráv.
- Vypočítávání poplatků a pokut.

- Pravidla chování pro inspektory.

Mnoho z těchto záležitostí bylo již důkladně pojednáno IMPELem, např. inspekce, kontrola a prosazování, vlastní monitoring a podávání zpráv. Seznam publikací IMPELu je v příloze 1.

Směrnice, předpisy a dohody usměrňující zaměstnance inspektorátu mohou být obsaženy v příručce zaměstnance. Využití obsahu příručky pomáhá každodennímu provozu inspektorátu, stejně tak zaměstnanci mají vodítko pro svoji činnost a vykonávanou práci. Směrnice, předpisy a dohody instruující zaměstnance inspektorátu mohou být začleněny v příručce pro zaměstnance. Použití příručky pomáhá v denní činnosti inspektorátu, stejně jako je vodítkem pro jejich práci a výkonnost.

## 8.2 Zásady chování

Zásady chování jsou důležité nejen pro inspektorát a inspektory, ale také pro třetí strany, které jsou s nimi ve spojení a (spolu)pracují s inspektory. Záležitosti, jako integrita, samostatnost, transparentnost, bezpečnost (stejně jako bezpečnost práce), jsou všechno prvky, zdůrazněné v zásadách chování. Zásady chování transparentně vysvětlují zaměstnancům a okolnímu světu pravidla chování a postojů, které jsou očekávány.

Množství položek může být považováno za zásady chování, obzvláště hodnoty a principy o nichž je pojednáno v části 2 této zprávy.

### **Vlámské společenství, Belgie**

Pravidla (směrnice) úspěšného dozoru sekce inspekce životního prostředí Ministerstva Vlámského společenství v Belgii uvádějí, že všechny intervence se musí uskutečnit podle obecných zásad úspěšného dozoru. Tyto zásady mohou být zahrnuty do dvou kategorií: procedurálních zásad a zásad spokojenosti.

#### a) Procedurální zásady

- povinnost řádně vyslechnout
- nezaujatost
- povinnost uvést důvody rozhodnutí

#### b) Zásady týkající se spokojenosti

- poctivé (slušné) jednání
- princip rovnosti
- princip rozvážnosti
- zásada právní jistoty
- zásada spravedlnosti

Ve skutečnosti zásady chování stanovují konkrétní poučení, jak hlavní zásady mohou být přeneseny do každodenní praxe.

Mezi záležitostmi, o kterých pojednávají „Zásady chování“ Ministerstva dopravy a vodních cest v Nizozemí jsou

#### Odbornost (profesionalita)

Odborností je míněna činnost nějaké organizační jednotky s jasnými a funkčními postupy a procedurami. Provozní cíle a výsledky jsou zřetelně definovány. Inspektorát bude provádět vůči jejich zaměstnancům korektní výběrový nábor, odpovídající školení a příležitost pro osobní kariéru a především vytvářet vhodné pracovní podmínky. Inspektoři prokazují svoji profesionalitu vůči třetím stranám a zdrží se chování, které by mohlo inspektorát poškodit. Inspektor bude vysvětlovat rozhodnutí a přispívat k pochopení těch rozhodnutí, která podporují shodu se zákony v rámci jeho kompetence. Inspektor bude přispívat k nápadům co se týče organizace inspektorátu a návrhům pro zlepšení jeho odborné úrovně.

#### Integrita a samostatnost

Veřejnost očekává, že inspektorát ztělesňuje nejvyšší hodnoty integrity (celistvosti) a spolehlivosti státní správy a svých zaměstnanců. Inspektorát dbá o to, aby diskuse o integritě a samostatnosti zůstaly na schůzkách a v rozhodovacích procesech životaschopným tématem, stejně jako podrobněji během schůzek, týkajících se osobního hodnocení.

Inspektor ví, kde je hranice jeho kompetencí (znalostí) a jeho zodpovědnosti a vyhne se jakékoliv pochybnosti z přerušení integrity žádoucího chování. Důvěrnost informací musí být úředníky zaručena, jde o napadnutelnost při využití (zneužití) informace třetími osobami a informace existuje jako důvěrná, tak dlouho, aby to nezasahovalo do dodržování a výkonu jejich povolání.

V souvislosti se shora zmíněnými záležitostmi musí se inspektor vyhnout použití vědomostí o finanční situaci společností v zájmu vlastního prospěchu, vedlejším zaměstnáním, které jsou ve střetu zájmů s jeho odbornými úkoly a dokonce zájmům, které jsou těsně spjaty s jeho současným zaměstnáním.

### 8.3 Hodnocení rizik v životním prostředí

V zemích EU bylo zavedeno několik systémů pro zlepšování účinnosti inspekčního úsilí zaměřeného cíleně na prostředky inspektorátu na taková zařízení a činnosti, které představují největší rizika pro životní prostředí.

Nejjednodušší cestou umístování zdrojů pro inspekční kontrolu a kontrolu shody, je určení potřeby jednoho nebo několika níže uvedených parametrů :

- velikost podniku
- průmyslové odvětví
- podnik, vyžadující zvláštní povolení, např. IPPC nebo SEVESO
- umístění podniku
- systémy užívané v životním prostředí
- přístup řídicí složky podniku k inspektorům a k záležitostem životního prostředí
- minulost podniku
- atd.

Aby se zajistila nejvyšší účinnost a výkonnost použitých zdrojů inspektorát, inspektorát by měl vypracovat řadu jednoznačných kritérií, podporujících umístování zdrojů inspekce pro nejdůležitější úkoly.

## Overijssel, Nizozemské království

V provincii Overijssel v Holandsku útvar prosazování (legislativy) v životním prostředí pracuje s plány inspekci. V těch jsou dokumentovány záznamy; na základě analýz rizik je dáována přednost vybraným inspekčním aktivitám a jejich zařazení do programu inspekci.

Plány inspekci jsou rozděleny do následujících částí :

1. Informace o zařízeních a jejich environmentální profil (jak působí na životní prostředí). V této části je popsána obecná informace o zařízení, průmyslová činnost a orgány, jichž se tato činnost týká, povolení, hlášení provozovatelů průmyslových zařízení orgánům, data vlastního monitorování provozovatelů zařízení, audit a EMAS/ISO prohlášení, relevantní předpisy a zákony, standardy a dohody.
2. Sledování indikátorů. V této části je popsána historie prosazování, aktuální události při prosazování a hlášení mimořádných událostí. Také monitorování (ne)shody a úspěchů.
3. Seznam průmyslových činností s popsáním nebezpečí/riziky a hledisky kontroly.
4. Seznam nezbytných činností při prosazování.
5. Seznam programů inspekci nezbytných činností při prosazování.
6. Seznam s přehledem vykonaných inspekci.

Práce s plány inspekci ukázala na několik výhod :

- Plány inspekci, vyvinuté ve shodě s odsouhlaseným standardem a směrnicí vedou k inspekci s větší jednotností v prosazování.
- V důsledku předchozího určeného nezbytného prosazování v plánech inspekci mohou být prováděny účinnější inspekce na určitých zařízeních.
- Inspekce na zařízeních a plány mohou být mezi inspektory snadno vyměněny a nejsou dlouhodobě vázány na jednoho inspektora.
- Sestavené nezbytné činnosti v prosazování mohou být použity v plánech inspekci pro plánování a stanovení předností (priorit).
- Standard a směrnice pro plány inspekci jsou sestaveny do certifikovaného systému (ISO) útvaru prosazování v životním prostředí a proto je zaručen soulad s plány inspekci.
- Přes stanovení indikátorů shody v životním prostředí se může dostat výsledek k držitelům povolení. Toho může být využito při plánování a programováním času, stráveném na každém zařízení.

### 8.3.1 Systém hodnocení provozovatele a rizika znečištění

Agentura životního prostředí pro Anglii a Wales vyvinula systém hodnocení provozovatele a rizika znečištění (Operator and Pollution Risk Appraisal System – OPRA), který jim pomáhá v dosažení jejich výkonu (např. frekvence inspekci) v těch činnostech, které představují největší riziko pro životní prostředí.

Systémy OPRA pomáhají v rozhodovacím procesu poskytováním odpovídajícího a transparentního rámce pro odhad rizika. Poskytují objektivní odhad založený na analýze nebezpečí, představovaného odvětvím nebo zařízením, (tj. komplexností, umístěním a emisemi) a výkonem v životním prostředí (expozicí polutantů) a postojem provozovatele/odvětví, v řízení tohoto rizika (např. kvalitou systému řízení a minulým průběhem shody). Systém poskytuje kvantitativní data, která mohou být využita jako základ pro plánování činnosti, umístování zdrojů a také pro měření výkonu.

Využití přístupů založených na riziku může také poskytnout podnět a odměnu pro společnosti, které zlepšují svůj výkon v životním prostředí (minimalizují znečištění prostředí), odpovídající prospěchu pro životní prostředí. Více informací lze nalézt na webové adrese [www.environment-agency.gov.uk](http://www.environment-agency.gov.uk).

## 8.4 Systémy odměňování

Všechny organizace mají systémy odměňování (výslovné nebo zahrnuté v něčem) v tom smyslu, že „úspěšný“ výkon je provázen nějakým druhem uznání – např. formou pochvaly, vlivu, dalšího školení, zvýšení platu nebo povýšení. Avšak řídicí pracovník si musí být jist, že je zde jasná spojitost mezi cíly a hodnotami inspektorátu a chováním, které je odměněno. O to je částečně postaráno objasňováním metod inspektorátu, hodnotami a cíli, částečně vytvářením transparentního a logicky souvisejícího systému odměn (a pracovní kariéry). Nesrovnalost mezi hodnotami inspektorátu a systémem odměňování povede rychle ke zmatku a nespokojenosti mezi zaměstnanci.

**Příklad :** Jestliže hodnoty inspektorátu dávají důraz na spolupráci a práci ve skupině, nemohl by řídicí pracovník odměnit inspektory, kteří se zaměřují zejména na své „vlastní“ případy.

### 8.4.1 Transparentní platový systém

Základní plat inspektora může být stanoven v souladu se standardizovaným schématem vývoje ve vztahu k délce služby, postavení, doplňkovému vzdělání nebo k ostatním parametrům. V některých zemích je možné udělit jednotlivým zaměstnancům doplňkový plat.

Tam, kde takové možnosti existují, může řídicí pracovník prostřednictvím přehledných kritérií pro určení mzdy snížit riziko znepokojení v inspektorátu, způsobené zklamáním, souvisejícím se mzdou. To zvyšuje pochopení systému odměňování zaměstnanci, poskytuje materiál k diskusi o platech a umožňuje zaměstnancům zvýšit výkon v určitých oblastech.

V Österáker, ve Švédsku, řídicí pracovník a jednotlivý zaměstnanec hodnotí výkon inspektora v rámci sedmi parametrů dříve, než dojde k diskusi o mzdě :

#### **Österáker, Švédsko**

##### **Parametry pro určení mzdy**

##### *Prokazování iniciativy*

- + postihnout (zachytit) relevantní novinky, problémy atd. a navrhnout příslušné aktivity
- přehánět iniciativu, aniž by byla začleněna do organizace

##### *Samostatnost*

- + individuální plán (krátkodobý a dlouhodobý) a provedení vlastní činnosti
- dělat to bez ohledu na soulad a jiné pracovní úkoly
- být nejistý a neodvážít se/být schopen zvládnout otázky

##### *Schopnost vývoje*

- + přejmout a zapojit se do nových úkolů
- + zajímat se o vzdělávání a rozvoj
- být koncentrován na osobní rozvoj a ne na rozvoj inspektorátu

##### *Přizpůsobivost(flexibilita)*

- + snadno se přizpůsobit novým podmínkám a úkolům
- + pružný přístup
- není schopen udržet soustředění nebo být důsledný

#### Spolupráce

- + samostatně informuje a přispívá k rozhovorům uvnitř i vně organizace
- + sleduje a reaguje pohotově na stanoviska ostatních
- přijímá spolupráci v každém tématu - velkém nebo malém – vždy, když má čas

#### Odborné znalosti

- + teoretické znalosti
- + praktická zkušenost
- + být schopen vyhledat relevantní informace nebo znalosti
- + být kompetentní jako orgán
- + být zřetelný v psaní a mluvení

#### Zodpovědnost

- + splnit úkoly od začátku až do konce
- + provést úkoly tak, jak je stanoveno v postupech, časovém rozvrhu a běžné praxi
- + ověřovat úkoly a rozhodnutí
- + dodržovat slovo a být zodpovědný za to, co bylo uděláno
- + být loajální k inspektorátu, kolegům a pracovním úkolům

| Name  | Iniciativa | Samostatnost | Rozvoj | Flexibilita* | Spolupráce | Odbornost | Zodpovědnost | Poznámka  |
|-------|------------|--------------|--------|--------------|------------|-----------|--------------|-----------|
| John  | 3 4        | 4 5          | 4 5    | 5 4          | 4 5        | 4 5       | 4 6          | vznětlivý |
| Karen |            |              |        |              |            |           |              |           |

Odhad ohodnocení od 1 (neschválen) do 6 (vynikající činnost)

\* přizpůsobivost

První číslo v každé buňce je hodnocení řídicího pracovníka, druhé je inspektorovo vlastní hodnocení. Tabulka slouží především jako základ pro rozhovor (dialog).

Podobné systémy v jiných inspektorátech mohou mít pro odhad důkladnější textaci, definující profil hodnoceného, jako Hoje Taastrup, Dánsko, kde charakteristiky mzdy umožní zahájení diskusí o výkonu, růstu a prioritách :

| Flexibilita (přizpůsobivost) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Popis                        | Schopnost a vůle zabývat se novými povinnostmi a úkoly, denně přizpůsobovat priority úkolů a řešit nepředvídatelné úkoly. Být připraven                                                                                                                                                                                                      |
| Maximální                    | Rozpoznat potřebu změn povinností a pracovních metod. Aktivně podávat návrhy a příspěvky k zavádění (potřebných záležitostí) do praxe. Velice mu záleží na změnách v oblasti činnosti. Je ochoten převzít nebo si vyměnit úkoly s ostatními. Pružně interpretuje úkoly a pomáhá s nimi ostatním, dokonce i když to není v popisu jeho práce. |
| Střední                      | Chce se podílet (záleží mu) na změnách v oblasti činnosti. Nevadí mu přebírat nebo vyměnit si úkoly s ostatními. Pružně interpretuje úkoly a pomáhá s nimi ostatním i když to není v popisu jeho práce.                                                                                                                                      |
| Minimální                    | Nezáleží mu na změnách v oblasti činnosti. Nechce si vyměňovat úkoly s ostatními. Úzce interpretuje úkoly a jen vyjímečně s nimi pomáhá ostatním.                                                                                                                                                                                            |

#### Spolupráce

|           |                                                                                                                    |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | závislí na spolupráci.                                                                                             |
| Maximální | Přebírá zodpovědnost za celý úkol. Přebírá vedoucí roli při vzájemné spolupráci. Zajistí, aby problém byl vyřešen. |
| Střední   | Přebírá zodpovědnost za celý úkol. Podílí se spolupráci, ale nepřebírá vedoucí roli.                               |
| Minimální | Přebírá zodpovědnost za vlastní podíl. Účastní se úkolu, ale požaduje podporu a radu od kolegů.                    |

| Kvalita práce |                                                                                           |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| Popis         | Vykonává ve shodě s úkoly inspektorátu a kritérii a postupy, určenými pro plnění úkolů.   |
| Maximální     | Provádí ve shodě s úkoly a kritérii. Přispívá aktivně ke zvyšování kvality práce.         |
| Střední       | Práci vykonává uspokojivě ve shodě s úkoly a kritérii, ačkoliv výkon je poněkud kolísavý. |
| Minimální     | Výkon jenom do určité míry odpovídá úkolům, kritériím a postupům. Výkon je kolísavý.      |

## 8.5 Systémy pro správu informací

Inspektorát by měl mít účinný informační systém, který by dovoľoval shromažďování, ukládání a používání dat pro potřeby rozhodování. V různých programech pro životní prostředí a různých zemích se systémy odlišují, jsou spravovány v závislosti na množství informací a na dosažitelných zdrojích správy informací. Tam, kde je to umožněno, výpočetní systémy jsou vhodné, protože dovoľují rychlé a sofistikované ukládání informací, jejich nalezení a rozbor.

Informace o řízené (regulované) shodě, o porušení zákona a o činnosti inspektorátu jsou důležité k :

- rozvíjení priorit a strategií k nejúčinnějšímu využití zdrojů inspektorátu
- k monitorování dodržování shody
- k monitorování výkonu inspektorátu
- k hodnocení postupu při plnění cílů (plánů) inspektorátu

Základní záležitosti určené k plánování systému správy informací obsahují :

- Jaké informace by měly být získány ?
- Kdo je odpovědný za jejich získání ?
- Kdo je zodpovědný za jejich zaznamenání ?
- Měla by se data sdílet s jinými inspektoráty nebo organizacemi (s příp. úpravou ?)
- Jak dlouho by měly být informace uloženy v souborech ?
- Jaké druhy analýz informací budou prováděny ?
- Kdo bude provádět tyto analýzy a jak často ?
- Jak, zdali vůbec, jsou informace důvěrné ?
- Jak, jestli vůbec budou informace uvolněny pro veřejnost ?

### Nizozemské království

V Nizozemském království se vláda angažovala na dvouletém programu zjišťování stavu shody u 900 společností, které mají povolení na zacházení s nebezpečnými odpady. Inspektoři sestavili kontrolní seznam pro každou společnost a přenesli výsledky do centrálního počítače. Informační systém je nastaven tak, aby vytvořil záznamy o konkrétních odvětvích o režimu shody, kvalitě povolení a dopadech na životní prostředí. Inspektoři byli podrobeni intenzivnímu školení, podpořenému písemnými dokumenty, kde se naučili je získat, zaznamenat a zprostředkovat data. Výsledky jsou použity k podpoře rozvoje koncepce zpracování nebezpečných odpadů (23).

#### 8.5.1 Data podniku

Shromažďování a ukládání dat o každém podniku by mělo být dobře naplánováno a pokud je to možné, uspořádáno s využitím výpočetní techniky. Shromažďování dat by mělo být, tak dalece jak je to možné, koordinováno s dalšími orgány, které shromažďují data ze stejných podniků.

---

(23) Části tohoto úseku jsou inspirovány „Zásadami prosazování v životním prostředí“ INECE.

V této souvislosti správa dat obsahují :

- *Dokumenty*, které by měly být registrovány, by měly dovolit inspektorovi a ostatním znovuzískávat kdykoliv tyto dokumenty a plnit požadavky regulace na evidenci ve veřejném sektoru.
- *Spotřeba času*, která by měla být registrována pro každý případ, umožňující sbírání zkušeností, monitorování výkonu a vybírání správních poplatků.
- *Události* (inspekční návštěvy, namátkové vzorkování a akce k prosazování), které by měly být registrovány, umožní sledovat u každého případu výkon, monitorování a ověřovat každoroční plánování.

Inspektoři by měli okamžitě sdílet data se zaměstnanci zodpovědnými za vydávání povolení. Systém metodické správy informací mezi inspektory a zaměstnanci, kteří vydávají povolení by měl být vhodný – obzvláště, když obě skupiny nesídlí ve stejné budově.

Informace požadované od databáze inspekcí mohou obsahovat následující (24) :

- a) Parametry průmyslových odvětví, tak, aby tvořily skupinu podle jim předem určených kritérií.
- b) Udělování povolení a systém inspekcí.
- c) Umístění zařízení podle regionů nebo oblastí.
- d) Zprostředkování informací a počet povolení.
- e) Podrobnosti o zařízeních a procesech.
- f) Typy povolení, podmínky a další relevantní data, obsahující konečné termíny.
- g) Zprávy o inspekcích.
- h) Zprávy o namátkovém vzorkování.
- i) Zprávy o vlastním monitorování nebo jiné zprávy z podniků.
- j) Ne-shody, činnost při prosazování a stížnosti.
- k) Vliv na životní prostředí podle složek (ovzduší, voda, půda).
- l) Informace o EMAS nebo ekvivalentu auditu.
- m) Dokumenty, týkající se povinností inspektorátu jako úřadu, např. prošetřování, týkající se emisí.
- n) Stížnosti sousedů i když žádný specifický soubor není vypracován.

## 8.6 Komunikační strategie a postupy

Účinná komunikace je jedním ze zásadně nejdůležitějších nástrojů inspektorátu. Jako veřejná organizace, provádějící životně důležitou činnost, musí ovlivňovat a být vnímavá k veřejnému pořádku.

Široká veřejnost by měla mít přístup k informacím o činnosti inspektorátu a výkonu v životním prostředí regulovaného (řízeného) společenství. Kromě pasivního reagování na požadavky o informace, by měl inspektorát proaktivně uveřejňovat nové zprávy nebo rozšiřovat informace. Široká veřejnost by měla mít právo na poskytování informací inspektorátu (např. stížností) a vyjadřovat své zájmy adresně.

(24) Viz zpráva IMPELU : Plánování inspekcí a podávání zpráv, Brusel 1999 - Planning and reporting of inspections, Brussels 1999

(25) Tato část je podstatně inspirována inspektorátem SEPA „Úvodní návrh komunikační strategie,“ září 2002 – Initial draft communication strategy, Sept. 2002.

Je důležité velmi přesně směřovat informaci k různým klientům (účastníkům), ujistit se, že ji dostali, porozumět a věnovat pozornost informacím. Příliš málo informací může vést ke slabým místům v platformě pro rozhodování (které zase může vést ke špatným rozhodnutím); na druhé straně příliš mnoho informací znamená ztrátu času a zdrojů a vede k úniku pozornosti od důležitějších záležitostí.

Různí klienti (účastníci) potřebují různé informace a inspektorát by měl přemýšlet o tom kdo potřebuje jaké informace. Inspektorát musí brát v úvahu klienty (účastníky) jako např. :

- Politiky.
- Ministerstva.
- Podniky.
- Veřejnost.
- Media.
- Další regulátory (relevantní instituce).
- Nevládání organizace (organizace ochrany přírody, odbory atd.).
- Ostatní.

Účinná komunikace není jednostranným procesem. Inspektorát musí být naslouchající i slyšící organizací. Úspěšná komunikace dovolí inspektorátu informovat, chápat, upoutat a ovlivnit všechny lidi, kteří mohou přispět ke zlepšení životního prostředí. Účinná komunikace nemůže být považována za samozřejmou, ale také ne za „už se stalo.“ Vyžaduje to systematický přístup.

### SEPA, Skotsko

Skotská agentura ochrany životního prostředí navrhla komunikační metodu v r. 2002, obsahující prvky jako :

- Všechny komunikační aktivity SEPA budou prováděny ve sledování hlavního cíle, zlepšování životního prostředí a přispívání k udržitelnému rozvoji (zde nebude žádná „práce s veřejností sama o sobě“).
- SEPA poznala, že řízení úspěšné komunikace není „přídavkem“ k činnosti SEPA, ale jádrem části procesu zajišťování jejích výsledků.

- Mottem „Spolehlivost má přednost před viditelností“ bude SEPA informovat sdělovací prostředky. Práce s veřejností nebude využívána k maskování špatné praxe.
- SEPA bude komunikovat tak jasným a stručným způsobem, jak je to jenom možné, vhodnými způsoby vůči veřejnosti.

### 8.6.1 Plány pro komunikaci

Systém plánování komunikací může být založen na jednoduchém vzoru. Přístup je nutno zvážit pro jakoukoliv existující otázku, co potřebuje inspektorát k dosažení komunikace, s kým potřebuje komunikovat, aby toho dosáhl a které nejvhodnější způsoby pro komunikování s těmito lidmi použít.

Plány pro komunikaci – vzor Skotské agentury ochrany životního prostředí

#### 1. Cíl – *PROČ potřebujete tento projekt (plán)*

Stručně popsat záležitost/plán a proč plán komunikací je potřebný. Definujte váš hlavní cíl.

#### 2. Klíčové úkoly – *CO potřebujete k jejich dosažení*

**Seznam hlavních položek.** Jaké jsou problémy, příležitosti, těžkosti, složitosti atd. ? Jak mohou techniky práce s veřejností a úspěšná komunikace pomoci projektu (plánu) ? S tím co máte na mysli definujte hlavní úkoly plánu a klíčová měřítka úspěšnosti.

#### 3. Klíčová sdělení – *JAKÁ jsou hlavní sdělení, která musíte oznámit?*

Vraťte se zpět k seznamu klíčových položek a přehledu hlavních záležitostí, v kterých musí komunikace proběhnout.

#### 4. Klíčoví příjemci (**publikum**) – *KDO potřebuje mluvit s vámi a s kým potřebujete mluvit vy ?*

Podívejte se do seznamu oznámení (hlášení). Zapište do seznamu klienty (účastníky) s kterými potřebujete komunikovat. Koho potřebujete *informovat* a čí názory potřebujete *vyslechnout*. Zamyslete se nad jejich potřebami komunikace. Buďte pečliví, neformulujte hypotézy o perspektivách a názorech jiných, uvažte, zda byste mohl udělat nějaký průzkum zájemce, abyste dostal pravdivý obrázek.

#### 5. Akční plánování – *Jak budete dostávat vhodné zprávy ke správnému publiku, správným způsobem, na správném místě ve správnou dobu ? Uvažte shora zmíněné.*

Vždy zkontrolujte, které akce mají za cíl podporu hlavního cíle a úkolů.

#### 6. Hodnocení – *Jak poznáte, že jste byli úspěšní?*

Jaká měření výkonu uděláte ? Jak zlepšíte získané vědomosti a ponaučení ke zlepšení ? Kdy uděláte zhodnocení ?

### 8.6.2 Vypořádání se s dotazy medií

Inspektorát může vypracovat postupy pro kontakt s médii, aby zajistil, že zaměstnanci jsou připraveni vypořádat se s dotazy medií tím nejvhodnějším způsobem. To může zahrnovat školení pro zaměstnance, kteří s médii jednají. Je podstatné, aby zaměstnanci a řídicí složka,

### 8.6.3 Informace pro veřejnost

Vhodná informace pro veřejnost a podnikatelská společenství podporují práci inspektorátu. Jak je uvedeno v „Minimálních kritériích pro inspekce“, je zodpovědností členského státu prokázat, že minimální kritéria byla zavedena do praxe. Toho může být dosaženo prostřednictvím pravidelného (např. každoročního) hodnocení a podávání zpráv o aktivitách inspekce jako celku. To je minimálním kritériem k zajištění, že takové podání zprávy je provedeno. Úkolem inspekčního orgánu/orgánů je zodpovídat za inspekce životního prostředí v každém členském státu předložit zprávu v předem určeném a pravidelném opakování. Důležitým cílem zprávy bude, ukázat veřejnosti zavedení minimální kritérií pro inspekci do praxe.

#### **Vlámské společenství, Belgie**

Sekce inspekce životního prostředí Ministerstva Vlámského společenství vydává každoroční zprávu, pojednávající o organizaci a úsilí sekce inspekce. 162 stran zprávy z roku 2002 obsahuje informace o :

- Organizaci sekce inspekce, včetně vize, hodnot a strategie.
- Zaměstnancích, školení a zdrojích.
- Plánu inspekcí v životním prostředí.
- Zvláštních akcí na prosazování.
- Běžných (rutinních) inspekcích.
- Mimořádných (na vzniklou situaci reagujících) inspekci.
- Akcích podle trestního zákona a správního práva.
- Spolupráci s ostatními.
- Zapojení do poradenských struktur.
- Mezinárodních souvislostech.

Zatímco hořejší část je zaměřena hlavně na záležitosti organizace a činnosti inspektorátu, další části se zaměřují na rozvoj životního prostředí uvnitř i vně inspektorátu.

#### **Kodaň, Dánsko**

Město Kodaň vydalo řadu letáků (prospektů) a brožur se specifickými informacemi, zaměřenými na vybrané cílové skupiny. Od r. 1999 je většina publikací k dispozici na internetu. Mezi publikacemi jsou :

- Zelená zpráva o městu Kodani.
- Inspekce podniků.
- Letáky, nabízející přednášky o specifických tématech města.
- Kvalita ovzduší a hluk v Kodani.

Prospekt *Inspekce životního prostředí v Kodani 2000* obsahuje následující části :

- Pro podniky musí být místo.
- Znečišťující podniky musí mít povolení.
- Práce inspektora.
- Prosazování.
- Nové metody ke zlepšení životního prostředí.
- Právní postavení inspekce a prosazování 1999.

Informace z inspektorátu se mohou také velmi dobře týkat přímo informací pro klienty (účastníky), které jsou ovlivňovány činností inspektorátu.

#### **SEPA, Skotsko**

Skotská agentura ochrany životního prostředí vydala skládanou brožuru, vysvětlující roli inspektorátu pro držitele licenčních povolení. Obsahuje řadu záležitostí mezi jinými :

- Úvod – co je funkcí inspektorátu.
- Užitek z kontaktu - jaké služby může držitel licenčního povolení očekávat.
- Žádat o licenci – jak to udělat.
- Prosazování podmínek licenčního povolení – vyhovět je nezbytností.
- Konzultace – otevřený rozhovor.
- Průběžné informování - informacemi SEPA.
- Dávat věci do pořádku – jak si stěžovat a odvolávat se.

Nejdůležitějším prostředkem komunikace vůči občanům a klientům (účastníkům) je dnes pravděpodobně internet a některé webové stránky inspektorátu, působivě obsáhlé, s informacemi o řadě záležitostí :

- organizaci inspektorátu, strategiích, struktuře atd.
- inspekčních zprávách a stížnostech
- podrobnostech významnějších povolení
- specifické odvětvové a procesní (jak postupovat) poradenství pro podnikatelskou sféru (obzvláště malé a střední podnikání) o tom, jak dostát svým povinnostem v životním prostředí
- informaci (o systému založeném na GIS/MAP), které dovolují veřejnosti kontrolovat kvalitu životního prostředí v blízkosti jejich bydliště (nebo kdekoli jinde) a také podávat informaci o povoleních a vypouštění (produkci) odpadů v jejich oblasti
- výkon inspektorátu v životním prostředí
- výkon (ovlivňování emisemi) vybraných podniků v životním prostředí

#### **8.7 Smluvní vztah s útvary inspektorátu**

Činnost jednotlivých oddělení, úseků, útvarů atd. je plánována při diskutování a formulování strategie a činností – a rozdělována mezi útvary podle jejich struktury.

Udržování soustředění se během plánovaného období na smluvní vztah mezi inspektorátem a podřízenými odděleními/úseky/útvary může být připraven specifikováním :

- strategických cílů
- úkolů pro útvary
- výsledků, kterých má být dosaženo
- milníků, indikátorů a prostředků ověřování úkolů a výsledků

Spojením vyjednávání a formulování takových smluvních vztahů dosahují zapojený řídicí pracovník a podřízený řídicí pracovník sdíleného porozumění cílům a opatřením inspektorátu. Obě strany by se měly zavázat k úkolům, obsaženým ve smluvním vztahu a zaměřit se na výsledky při vzájemné zodpovědnosti.

Popis služeb inspektorátu slouží k informování klientů (účastníků) a zákazníků o přesném obsahu a oboru služeb (26). Popis může obsahovat následující body :

- Profil a účel.
- Legislativu.
- Náplň.
- Roli a kompetence inspektorátu (co dělá).
- Roli a kompetence ostatních organizací (co nedělají).
- Kritéria postup a kvality.
- Náklady.
- Zajišťování a výsledky.
- Zakládací listinu zákazníka nehledě k úrovni služeb.
- Očekávané vlivy.

---

(26) Popisy mohou sloužit také jako kritéria vnitřní kvality.

## 8.8 Organizování projektové činnosti

Projekty se odlišují podle metody práce, založené na formulaci cílů, výkonů, činností a vstupů (zdroje, úsporná opatření), spojených těsně do časového rámce a prováděných skupinou, která jde napříč obvyklou hierarchií a rozdělením do skupin. Zavedení takového přístupu k projektu, jako alternativě k současné metodě práce, obsahuje zajímavé možnosti pro rozvíjející se inspektorát.

Uvedený přístup k projektu (úkolu) může :

- Přispět k řešení podstatných problémů a poskytuje zvýšené uspokojení z činnosti a výnosu.
- Zlepšení účinnosti organizace zřetelným záměrem projektu.
- Přispívá k rozvoji zaměstnanců s novými odbornými a osobními výzvami.
- Zvyšuje schopnost inspektorátu řídit změny a inovace.
- Zlepšuje kulturu (vzdělanost) organizace spoluprací napříč existující strukturou a činností s klienty (účastníky) mimo inspektorát.
- Poskytuje zkušenost úspěchu, jestliže projekty jsou dobře provedeny – nebo poskytuje užitečnou zkušenost z projektů, které nebyly tak úspěšné.

### Příprava projektu

Iniciativa a myšlenky k projektům může vycházet od různých zaměstnanců zevnitř i mimo organizaci. Nepřetržitý dialog mezi zaměstnanci a řídicími pracovníky odhaluje mnoho různých potřeb a poznání o rozšířených závadách nebo problémech. Zaměstnanci určují a rozvíjejí zlepšování metod a postupů a za určitou dobu někdo navrhne obsáhlejší program – nějaký projekt (27).

Řídicí pracovník, který pověří zaměstnance provedením projektu by měl zapsat (označit) stručně podmínky projektu – „Terms of Reference“- ToR (zadání, soupis podkladů, působnost) řídicímu pracovníkovi projektu, tj. :

- Profil.
- Záměr projektu.
- Žádoucí výsledek a účinek.
- Strukturu organizace.
- Účastníky.

- Financování.
- Podávání zpráv.
- Časový rámec s mezníky.
- Hodnocení a kritéria úspěšnosti.

Řídící pracovník projektu by měl rozšířit ToR na obsáhlejší dokument o projektu, s důrazem na :

- Zájmy účastníků v rámci dotčených záležitostí.
- Cíle, kterých výsledků by mělo být dosaženo po uplynutí termínu projektu.
- Výkony, aktuální výsledky, jichž by mělo být dosaženo během průběhu projektu.
- Činnosti, které vedou k výsledku.
- Mezníky a indikátory výkonů.
- Požadavky na podávání zpráv, co, kdy, komu.
- Úsporná opatření a zdroje, požadavky na provedení auditu.

---

(27) Tato část je inspirována metodickým pokynem pro projekty v městě Västerås, 1998

### **Cíle projektu, činnosti, indikátory a předpoklady**

Stanovení podkladů transparentního a proveditelného projektu znamená specifikovat cíle, činnosti, indikátory a předpoklady. Viz kapitola 3 – Strategie, v podrobnostech.

#### **EPA, Irsko**

Irská agentura ochrany životního prostředí formulovala všechny činnosti v jednoročním pracovním programu jako projekty s cílem, výkony, činnostmi rozvrhem práce, zdroji a zodpovědnostmi.

Příklad projektu, týkajícího se Projektu 103/2001 : Rozvoj zaměstnanců a školicí program :

Cíl projektu :

Přípravit a uskutečnit program rozvoje a školení pro zaměstnance Agentury.

Statut projektu

Plánované činnosti

- (ii) Příprava metody školení a plánu strategie beroucí v úvahu doporučení pracovní školicí skupiny, zpráva externího poradce, výboru pro partnerství a prohlášení o strategii 2000 – 2002.
- (iii) Příprava a uskutečnění každoročního školení zaměstnanců po konzultaci s řídicími pracovníky oddělení.
- (iv) Spoluúčast na školicích programech.
- (v) Hodnocení postupu školicího programu uprostřed roku a provedení potřebných úprav.
- (vi) Příprava výroční zprávy o školicí činnosti minulých let.
- (vii) Příprava metody rozvoje zaměstnanců (včetně přemístitelnosti), beroucí v úvahu potřeby a priority činností.
- (viii) Hodnocení pracovního nasazení (úkolů).

Zavedení do praxe :

Tento projekt bude uskutečněn zaměstnanci EPA.

|                                                                                                                                                                                                                                |  |            |         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|------------|---------|
| Společné záležitosti : Poskytnutí 14 personálních měsíců                                                                                                                                                                       |  | 24 měsíců  |         |
| Spoluúčast 10 personálních měsíců                                                                                                                                                                                              |  |            |         |
| Povolování a kontrola :                                                                                                                                                                                                        |  | spoluúčast | 17      |
| měsíců                                                                                                                                                                                                                         |  |            |         |
| Řízení v životním prostředí a plánování :                                                                                                                                                                                      |  | spoluúčast | 21      |
| měsíců                                                                                                                                                                                                                         |  |            |         |
| Monitorování životního prostředí a laboratorní služby :                                                                                                                                                                        |  | spoluúčast | 18      |
| měsíců                                                                                                                                                                                                                         |  |            |         |
| Kancelář generálního ředitele                                                                                                                                                                                                  |  | spoluúčast | 1 měsíc |
| Hlavní výstupy (výkony) :                                                                                                                                                                                                      |  |            |         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metoda školení a strategický plán.</li> <li>• Roční školicí program pro Agenturu.</li> <li>• Výroční zpráva o školicích činnostech.</li> <li>• Metoda rozvoje zaměstnanců.</li> </ul> |  |            |         |

|                                                                        |                                                      |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| Předpis pro podmínky projektu (ToR) IMPELu je rozdělen do dvou částí : |                                                      |
| Č.                                                                     | Název projektu                                       |
|                                                                        | Příručka pro řízení inspektorátů životního prostředí |
| <b>1. Obor</b>                                                         |                                                      |
| zaokrouhleně                                                           |                                                      |
|                                                                        |                                                      |
| 1.3 Cíl projektu                                                       |                                                      |
| 1.4 Výsledek (výsledky)                                                |                                                      |
| <b>2. Struktura projektu</b>                                           |                                                      |
| 2.1 Spoluúčastníci                                                     |                                                      |
|                                                                        |                                                      |
| 2.3 Zpracovatel                                                        |                                                      |
| 2.4 Uspořádání podávání zpráv                                          |                                                      |

Dále uvedený příklad Správa Vlámského společenství, Belgie, ukazuje, jak mnoho úkolů inspektorátu může být považováno za účinnou součást strategie (28).

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>Projekt P 729</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>Kontrola stavu velkých ropných rafinérií</b> |
| Řídící pracovník projektu : FF                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                 |
| Základní skupina : MB, JM, GP, LVG                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                 |
| <b>Nezbytné potřeby/význam (souvislost s) pro životní prostředí</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                 |
| <p>Pět ropných rafinérií v antverpském přístavu patří mezi největší sdružené původce znečišťování ovzduší ve Flandrech. Jsou tak důležitými účastníky se zřetelem k vlivu (účinku) na prakticky všechny složky životního prostředí. Velikost zařízení, povaha legislativy a směřování emisí jsou monitorovány (vlastní inspekci včetně souboru měření a propočtů), komplikují prosazování platných emisních standardů, čili vyžadují zvláštní přístup, srovnatelného s jinými typy zařízení.</p> |                                                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                       |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| <b>Popis/úkol</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrovaná inspekce velkých ropných rafinérií byla iniciována v r. 2002 a pokračováno bylo v r. 2003.</li> <li>• Šetření a hodnocení znečišťování ovzduší metodikou vlastní inspekce.</li> <li>• (Porovnávací) měření emisí obvyklých veličin v určitém počtu zařízení.</li> <li>• Měření emisí dioxinů v některých zařízeních.</li> <li>• ( ..... kráceno vydavatelem příručky)</li> </ul> |                                       |
| <b>Kritéria úspěšnosti</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zjištěny emise do ovzduší a vody a stanoveny hodnoty s ohledem na platné limity.</li> <li>• Hodnoceny spalovací pochodně a fugitivní (prchavé) emise.</li> <li>• Vytvořena zpráva o stavu (situační zpráva) a akční plán (ovzduší, odpady a odpadní vody) na základě šetření.</li> <li>• Vnitřní /vnější toky odpadů, zmapované a hodnocené.</li> </ul>                                      |                                       |
| <b>Termín započetí :</b> 1.1.2002                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>Požadavky na personál :</b> 86 dní |
| <b>Konečný termín :</b> 31.12. 2003                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Rozpočet :</b> 65 900 €            |
| <b>Vnější předpoklady</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                       |
| Dokončené školení v rafinérii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                       |
| <b>Do projektu nebylo zahrnuto</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Další sledování společností po jakémkoliv prvním varovném oznámení.</li> <li>• Inspekce v rámci SEVESO II (bezpečnost)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                            |                                       |

### **Role a struktura při uskutečnění projektu**

Výkonná a účelná práce na projektu spočívá na organizaci, vytvořené k provedení projektu. Projekt organizace mění podle typu projektu, rozpočtu, disponibilních zdrojích atd., avšak několik obecných požadavků je vysvětleno níže.

*Nositel projektu* (hlavní řešitel) určuje řízení projektu, sleduje postup z hlediska perspektivy strategie a má obecnou odpovědnost za výsledek projektu. Nositel projektu rozděljuje zodpovědnost, legitimizuje projekt a poskytuje potřebné předpoklady pro úspěšné dokončení.

*Řídící výbor* by měl být schopen řídit obecné aspekty výkonu projektu, přispívat odbornými způsobilostmi (kvalifikací) a podporovat a provádět dozor nad řídicím pracovníkem projektu.

---

(28) Viz také část 8.xxx o projektech.

*Řídící pracovník projektu* má zodpovědnost za každodenní plnění projektu. Řídí a koordinuje činnost projektové skupiny, komunikuje s vnitřními a vnějšími účastníky, podává zprávy řídicímu výboru a/nebo nositeli projektu a připravuje potřebnou dokumentaci o postupu projektu a jeho dokončení. Řídící pracovník projektu by měl mít vhodné kvality pro vedení, schopnost spolupráce a sociální a komunikativní způsobilost. Potřeba další kvalifikace záleží na odborném obsahu projektu.

U velkých projektů je obvyklé vytvořit projektovou skupinu k podpoře řídicího pracovníka projektu s různými odbornými znalostmi. Členové projektové skupiny by měli aktivně přispívat k postupu na projektu a mít odbornou, stejně jako kooperativní kvalifikaci. Řídící pracovník projektu odsouhlasuje s příslušnými řídicími pracovníky projektové skupiny podmínky pro podílení se na projektu.

Následující otázky jsou míněny jako inspirující seznam pro řídicího pracovníka, který uvažuje věnovat více úsilí rozvoji systémů inspektorátu.

- Má inspektorát administrativní systémy, které jsou požadovány k zabezpečení účinného denního výkonu - vzhledem k úkolům inspektorátu, způsobilosti zaměstnanců, pracovní vyspělosti a struktuře inspektorátu ?
- Má inspektorát systém(y) kvality pro řádnou kvalitu kontrol důležitých úkolů podle vnějších a vnitřních nařízení a směrnic ?
- Má inspektorát vhodný systém pro zacházení s daty a dokumenty ?
- Podílí se inspektorát na metodických pokynech (směrnících) a nařízeních a rozumí jim, co se týče shody činností (s legislativou) v podnicích (včetně umisťování zdrojů, inspekce, hodnocení shody a prosazování) ?
- Má inspektorát společný (sdílený) a srozumitelný systém pro odměňování zaměstnanců podle hodnot a cílů organizace ?
- Jsou smlouvy nebo dohody vypracovány s popsáním cílů, úkolů a výkonů atd. jednotlivých oddělení a útvarů ?
- Má inspektorát systém pro účinnou komunikaci s klienty (účastníky), včetně medií ?
- Má inspektorát vhodné metody řízení projektu a systémů ?
- Má inspektorát vhodné systémy ke sdílení informací a úspěšné praxe s těmi, kteří řídí (regulují), ostatními účastníky (klienty) a veřejností ?
- Poskytuje inspektorát popis svých služeb těm, kteří řídí (regulují), ostatním účastníkům (klientům), a veřejnosti ?

## 9 Řízení projektu

Tento projekt byl uveden podmínkami (zadáním) projektu IMPELu „Příručka pro řízení inspektorátů životního prostředí,“ podrobně diskutovanými ve Skupině (*Clusteru*) 1, při setkání v dubnu 2001 a přijat plenárním zasedáním IMPELu ve Falunu, Švédsko, ve dnech 19-21 června 2001.

Mnoho členských států a sekretariát IMPELu se na tomto projektu aktivně podílelo, buď účastí v pracovních skupinách (označeno **tučně** v následující tabulce) nebo poskytováním inspirace a příkladů autorům příručky.

| ZEMĚ                       | JMÉNO                  | ORGANIZACE                     |
|----------------------------|------------------------|--------------------------------|
| Belgie                     | Paul Bernaert          | vedoucí inspektorátu ve        |
| <b>Flemish</b>             |                        |                                |
|                            | Peter Schryvers        |                                |
| Dánsko                     | <b>Gudmund Nielsen</b> | <b>Dánská Agentura ochrany</b> |
| <b>životního prostředí</b> |                        |                                |
|                            | <b>Předseda</b>        |                                |
|                            | John Farr              | Správní obvod Kodaň, odd.      |
| životního prostředí        |                        |                                |
|                            | Ebbe Olesen            |                                |
|                            | Bo Rasmussen           | Město Kodaň, odd. životního    |

|                                               |                                                                                                    |                                                                   |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| prostředí                                     | Soren Hjortso<br>Orla Johansen                                                                     | Inspektorát, Jutsko - východ<br>Hoje Taastrup, Městský úřad, odd. |
| životního prostředí<br>Estonsko               | Aare Sirendi<br>Tarvo Roose<br>Cecile Castel                                                       | <b>Státní estonský inspektorát</b>                                |
| Francie<br><b>prostředí</b>                   |                                                                                                    | <b>Ministerstvo životního</b>                                     |
| Německo<br><b>Darmstadt, Odd. státní</b>      | <b>Gerd Hofmann</b>                                                                                | <b>Vládní presidium</b>                                           |
| <b>Hanau</b>                                  |                                                                                                    | <b>ochrany životního prostředí,</b>                               |
|                                               |                                                                                                    | <b>Hesensko</b>                                                   |
| Koordinátor IMPELu                            | Gisela Holzgraefe<br>Terry Shears<br>Sabine Sommer<br>Ian Maclean                                  | Sekretariát IMPELu                                                |
| Irsko<br>prostředí                            |                                                                                                    | Agentura ochrany životního                                        |
| Itálie<br><b>životního prostředí</b>          | <b>Giuseppe Marella</b>                                                                            | <b>Národní agentura ochrany</b>                                   |
| Lotyšsko<br>životního prostředí               | Nic Pacini<br>Imants Krumins                                                                       | Lotyšský státní inspektorát                                       |
| Nizozemské království                         | Rajmonts Vejonis<br>Pieter-Jan v. Zanten<br>Albert Dam<br>Paula van Teylingen<br>Ingegard Aanonsen | Úřad životního prostředí Riga<br>Inspektorát Overijssel           |
| Norsko<br>znečišťování                        |                                                                                                    | Norský úřad kontroly                                              |
| Polsko<br><b>živ.prostředí Lublin</b>         | <b>Agate Duch-Szczesna</b>                                                                         | <b>Vojvodský inspektorát</b>                                      |
| prostředí Varšava                             | Johanna Piekutowska                                                                                | Vojvodský inspektorát živ.                                        |
| Portugalsko<br><b>územního plánování a ŽP</b> | <b>Ana Magro e Silva</b>                                                                           | <b>Ministerstvo měst,</b>                                         |
| Slovensko<br><b>životního prostředí</b>       | <b>Předseda</b><br>Daniel Geisbacher                                                               | <b>Slovenská inspekce</b>                                         |
| Španělsko                                     | Jarmila Durdovicova                                                                                | <b>Consejeria Medio Ambiente</b>                                  |
| Švédsko<br><b>odd. živ. prostředí</b>         | <b>Miguel Mendez</b><br><b>Kia Regnér</b>                                                          | <b>Městský úřad Österáker,</b>                                    |
| životního prostředí                           | <b>tajemník předsedy</b><br>Ulrika Wahlstrom                                                       | Městský úřad Västerås, odd.                                       |
| Velká Británie<br><b>Anglii a Wales</b>       | Thomas Forsberg<br><b>Dominic Hutchings</b>                                                        | <b>Agentura živ. prostředí pro</b>                                |
|                                               | Ian M. Stanbury<br>Ingrid Krautschneider<br>David Mathias<br>Martin Murray                         |                                                                   |

Willie Halcrow  
Dave Gorman  
James Curran  
Brian Roxburgh  
Nerina Holden  
Monica Straughan

### Zprávy IMPELu – říjen 2003

Když jsou projekty IMPELu dokončeny, je obvykle vypracována zpráva. Zprávy jsou předloženy IMPELu ke schválení, dříve než jsou zveřejněny. Schválené zprávy IMPEL zahrnují (s datem odsouhlasení v závorkách) :

- Úvodní hodnocení IMPELu pro Nizozemsko (květen 2003)
- Úspěšné praxe (Best Practices), co se týče školení a kvalifikace pro inspektoráty životního prostředí (březen 2003)
- Zavedení článku 10 Směrnice SEA 2001/42/EC do praxe (únor 2003)
- Závěrečná zpráva o energetické účinnosti v povoleních v životním prostředí
- Návod IMPELu k bodu VIII Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze 4.4.2001 pro přípravu minimálních kritérií pro inspekce životního prostředí (prosinec 2002)
- Úvodní hodnocení IMPELu pro Irsko (prosinec 2002)
- Úvodní hodnocení IMPELu pro Belgii (prosinec 2002)
- Závěrečná zpráva o energetické účinnosti v povoleních v životním prostředí (prosinec 2002)
- Program II závěrečného porovnání – vlastní monitorování a elektronické podávání zpráv, výroba papíru a celulózy (prosinec 2002)
- Zpráva o poučení z nehod, seminář pořádaný v Reims, 2001 (prosinec 2002)
- Úvodní hodnocení IMPELu: Fáze 3: Ověřování schématu hodnocení: První hodnocení: Mannheim, Bádensko-Wirtenbersko, Německo, 15-19.10.2001 (prosinec 2001)
- Obecné závazné předpisy (červen 2001)
- Holandský program porovnávání (červen 2001)
- Integrovaná kontrola znečišťování, dodržování shody a prosazování legislativy životního prostředí EU pro průmyslová odvětví (IPPC a bez IPPC) potravinářské výroby/zpracovatelský sektor (červen 2001)
- Úspěšná praxe při monitorování shody (červen 2001)
- Úvodní hodnocení IMPELu, Fáze 2: Ohodnocení a prověrka dotazníku a směrnice (červen 2001)
- Prosazování trestního práva v životním prostředí v EU (prosinec 2000)
- Zpráva o poučení z nehod (prosinec 2000)
- Změny v průmyslových procesech (prosinec 2000)
- Workshop (seminář) IMPELu o integrovaném povolování (prosinec 2000)
- Program závěrečného porovnávání (prosinec 2000)
- Šíření emisí těkavých organických látek (VOC) (prosinec 2000)
- Workshop IMPELu o využívání chlorovaných uhlovodíků (CHC) v průmyslových zařízeních (prosinec 2000)
- Konference IMPELu o dodržování shody a prosazování (prosinec 2000)

- Zpráva o vzájemném vztahu mezi IPPC, EIA a směnicemi SEVESO a předpisu EMAS (prosinec 1998)
- Příručka IMPELu pro inspekce v životním prostředí (červen 1999)
- Zpráva Workshopu o praxi při udělování licenčních povolení a prosazovací praxi v cementářských zařízeních při použití alternativního paliva (prosinec 1998)
- Zpráva o poučení z nehod (prosinec 1999)
- Minimální kritéria pro inspekce
  - Obecné principy (červen 1998)
  - Frekvence inspekcí (prosinec 1998)
  - Provozovatel vlastního monitorování (prosinec 1998)
  - Plánování inspekcí a podávání zpráv o inspekcích (červen 1999)
  - Přehled základních skutečností pro tisk (květen 2000)
  - Postupy při stížnostech a přístup k právu pro občany a nevládní organizace v oblasti životního prostředí