

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra práva**



**Diplomová práce**

**Postavení a úloha odboru životního prostředí na  
úrovni kraje**

**Miroslava Novotná**

© 2012 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra práva  
Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Novotná Miroslava

Veřejná správa a regionální rozvoj nav.- Litoměřice

Název práce

**Postavení a úloha odboru životního prostředí na úrovni kraje**

Anglický název

**The status and the role of the Environmental Department at the regional level**

### Cíle práce

Cílem diplomové práce zmapovat a analyzovat postavení kraje jako orgánu ochrany životního prostředí v systému veřejné správy a vymezení jeho kompetencí a působností v souladu s platnou právní úpravou. Cílem praktické části práce je vyhodnocení výsledků práce a nástrojů možného řešení výstupů práce, které lze přesně pojmenovat pomocí aplikace modelu nástroje kontinuální modernizace veřejné správy společného evropského systému hodnocení kvality – modelem Společného hodnotícího rámce CAF (Common Assessment Framework).

### Metodika

- shromáždění podkladů pro zpracování zadané práce
- analýza prostudovaných podkladů teoretické části práce
- získání podkladů pro praktickou část práce
- statistické vyhodnocení získaných dat pro zpracování praktické části práce
- sumarizace výsledků a jejich vyhodnocení

### Harmonogram zpracování

1. Sběr dat, vytvoření zadání práce do 30.6.2011
2. Vypracování teoretické části práce do 31.1.2012
3. Vypracování praktické části práce do 28.2.2012
4. Odevzdání práce dle závazných pokynů PEF ČZU

**Rozsah textové části**

60 - 80 stran

**Klíčová slova**

veřejná správa, krajský úřad, samospráva, samostatná působnost, přenesená působnost, odbor, struktura

**Doporučené zdroje informací**

Hendrych, D. Správní věda – Teorie veřejné správy. Praha: Aspi, a.s., 2007. ISBN 978-80-7357-248-8.

VEDRAL, J. Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy. 1. vydání. Praha: Institut pro místní správu, 2006. ISBN 80-86976-06-8.

Rada ČR pro jakost: CAF Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. 3. vydání. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. ISBN 80-02-01704-8.

Středočeský kraj: Středočeský kraj životní prostředí, 2007

Legislativa vztahující se k samosprávě, životnímu prostředí a náplni jednotlivých oddělení odboru (zákony, nařízení vlády, vyhlášky)

Koncepční materiály jednotlivých oddělení odboru

Intranetové stránky Středočeského kraje

Veřejná správa v České republice: 2. rozšířené vydání. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2005. ISBN 80-239-4709-5

Nahodil, F. A kol. Veřejné finance v České republice. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-162-5

Bližkovský, B. a kol. Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky: Sborník z celostátní konference v Brně. Brno: Moravskoslezská akademie pro vědu, vzdělání a umění. Ekonomicko správní fakulta Masarykovy univerzity, Vysoké učení technické a EU Regionpartner v Brně: 2007. ISBN 978-80-7302-125-0.

**Vedoucí práce**

Borská Jana, JUDr.

**Termín odevzdání**

březen 2012

  
**JUDr. Jana Borská**  
Vedoucí katedry



  
**prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c.**  
Děkan fakulty

V Praze dne 8.11.2011

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Postavení a úloha odboru životního prostředí na úrovni kraje" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne: 3.4.2012

---

Miroslava Novotná

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce paní JUDr. Janě Borské za vstřícnost a odborné vedení.

Dále bych chtěla poděkovat všem, kteří mi byli nápomocni s touto prací, zvláště pak in memoriam mému bratrově Janu Práškově, M.A. a také mým synům Jakubovi a Mathiasovi za jejich trpělivost a pochopení.

# Postavení a úloha odboru životního prostředí na úrovni kraje

---

## The status and the role of the Environmental Department at the regional level

### Souhrn

Předkládaná diplomová práce se zabývá zmapováním a analýzou postavení kraje jako orgánu ochrany životního prostředí v organizačním systému veřejné správy – a to především vymezením jeho kompetencí a působností v souladu s aktuálně platnou právní úpravou.

Teoretická část práce je zaměřena na definování autonomního postavení kraje, jakožto veřejnoprávní korporace. Pro účely práce je analyzován Středočeský kraj, Krajský úřad Středočeského kraje (dále jen KÚSK) a Odbor životního prostředí a zemědělství KÚSK. V empirické části práce je analyzován nástin možného řešení zjištěných nedostatků, se kterými se potýká územní samospráva, a které lze přesně pojmenovat pomocí aplikace modelu nástroje kontinuální modernizace veřejné správy společného evropského systému hodnocení kvality – modelem Společného hodnotícího rámce CAF (Common Assessment Framework).

V závěrečné části práce jsou komparovány výsledky, které vyplynuly z realizace modelu CAF aplikovaného v rámci Krajských úřadů ve Středočeském, Moravskoslezském a Karlovarském kraji.

### Summary

The submitted thesis deals with mapping and analysing of the status of region as a body of protection of the environment in organisation system of public administration - especially with the definition of its competence and scope in accordance with the currently valid legislation.

The theoretical part is focused on determining autonomous status of regions as a public corporation. For the purpose of the thesis is analyzed the Central Bohemian region, Regional Authority of Central Bohemia region and the department of the environment and agriculture of Regional Authority of Central Bohemia region.

In the empirical part the outline of a probable solution of deficiencies facing local government is analysed. Such deficiencies might be completely specified by applying an instrument of continuous modernization of public administration of common European system of quality assessment – by using CAF model (Common Assessment Framework)

In the final part of the thesis are compared the results that emerged from the implementation of the CAF model applied in the regional authorities of the Central Bohemian region, Moravian- Silesian region and Karlovy Vary region.

**Klíčová slova:** Veřejná správa, krajský úřad, samospráva, samostatná působnost přenesená působnost, odbor, struktura

**Keywords:** Public Administration, regional Office, autonomy, separate application, delegated powers, department, structure

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>10</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce a metodika</b> .....	<b>13</b>
	2.1 Cíl práce .....	13
	2.2 Metodika .....	13
<b>I.</b>	<b>Teoretická východiska</b> .....	<b>15</b>
<b>3</b>	<b>Středočeský kraj</b> .....	<b>16</b>
	3.1 Základní informace o Středočeském kraji .....	16
	3.2 Krajský úřad Středočeského kraje – postavení a působnost .....	16
	3.3 Organizační struktura Krajského úřadu Středočeského kraje .....	18
<b>4</b>	<b>Odbor životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Středočeského kraje</b> .....	<b>23</b>
	<b>4.1 Koncepce v oblasti ochrany a tvorby životního prostředí Krajského úřadu Středočeského kraje</b> .....	<b>24</b>
	4.1.1 Koncepční materiály Krajského úřadu Středočeského kraje .....	25
	<b>4.2 Struktura Odboru životního prostředí a zemědělství</b> .....	<b>26</b>
	4.2.1 Oddělení vodního hospodářství .....	26
	4.2.1.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení vodního hospodářství .....	26
	4.2.1.2 Činnost oddělení vodního hospodářství v samostatné působnosti .....	27
	4.2.1.3 Činnost oddělení vodního hospodářství v přenesené působnosti .....	27
	4.2.1.4 Činnost oddělení vodního hospodářství v oblasti vodovodů a kanalizací .....	29
	4.2.2 Oddělení zemědělství a lesnictví .....	30
	4.2.2.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení zemědělství a lesnictví .....	30
	4.2.2.2 Činnost oddělení zemědělství a lesnictví v samostatné působnosti .....	31
	4.2.2.3 Činnost oddělení zemědělství a lesnictví v přenesené působnosti .....	31
	4.2.3 Oddělení ochrany ovzduší .....	35
	4.2.3.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení ochrany ovzduší .....	35
	4.2.3.2 Činnost oddělení ochrany ovzduší v samostatné působnosti .....	37
	4.2.3.3 Činnost oddělení ochrany ovzduší v přenesené působnosti .....	37
	4.2.4 Oddělení nakládání s odpady .....	38
	4.2.4.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení nakládání s odpady .....	39
	4.2.4.2 Činnost oddělení nakládání s odpady v samostatné působnosti .....	40
	4.2.4.3 Činnost oddělení nakládání s odpady v přenesené působnosti .....	40
	4.2.5 Oddělení ochrany přírody a krajiny .....	42
	4.2.5.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení ochrany přírody a krajiny .....	42
	4.2.5.2 Činnost oddělení ochrany přírody a krajiny v samostatné působnosti .....	43
	4.2.5.3 Činnost oddělení ochrany a přírody v přenesené působnosti .....	43
	4.2.6 Oddělení posuzování vlivů na životní prostředí .....	45
	4.2.6.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení posuzování vlivů na životní prostředí .....	45
	4.2.6.2 Činnost oddělení posuzování vlivů na životní prostředí v samostatné působnosti .....	46
	4.2.6.3 Činnost oddělení posuzování vlivů na životní prostředí v přenesené působnosti .....	46
	4.2.7 Oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií .....	47
	4.2.7.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií (dále jen IPPC) .....	48
	4.2.7.2 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v přenesené působnosti .....	49



4.2.7.3 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty .....	51
4.2.7.4 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v oblasti dotační a ekonomické .....	52
4.2.8 Rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství Středočeského kraje .....	53
4.2.8.1 Zdroje financí Odboru životního prostředí a zemědělství .....	53
4.2.8.2 Struktura rozpočtu Odboru životního prostředí a zemědělství .....	53
4.2.8.3 Dotační politika Odboru životního prostředí a zemědělství .....	54
<b>II. Empirická část.....</b>	<b>56</b>
<b>5 Klíčové problémy v územní samosprávě.....</b>	<b>57</b>
<b>5.1 Klíčové problémy v územní veřejné správě (tj. samosprávě, která také vykonává státní správu v přenesené působnosti) .....</b>	<b>57</b>
<b>5.2 Problémové oblasti Krajského úřadu Středočeského kraje .....</b>	<b>58</b>
<b>5.3 Nástin možného řešení problémových oblastí Krajského úřadu Středočeského kraje dle aplikované metody Společného hodnotícího rámce CAF - Common Assessment Framework.....</b>	<b>60</b>
5.3.1 CAF – Common Assessment Framework.....	60
<b>5.4 Aplikace modelu CAF v prostředí Středočeského, Moravskoslezského a Karlovarského krajského úřadu .....</b>	<b>63</b>
5.4.1 Úvodní informace o zavádění modelu CAF v komparovaných krajích.....	63
5.4.2 Kritéria předpokladů – propozice sebehodnocení ve sledovaných krajích .....	64
5.4.3 Kritéria výsledků – propozice hodnocení ve sledovaných krajích .....	74
5.4.4 Srovnání výsledných parametrů hodnocených kritérií ve sledovaných krajích .....	82
5.4.4.1 Komplexní hodnoty jednotlivých kritérií CAF .....	82
5.4.4.2 Celková průměrná hodnota za všechna hodnocená kritéria CAF .....	84
5.4.4.3 Evaluace sledovaných kritérií CAF .....	85
<b>6 Segmentace organizačních struktur sledovaných krajů.....</b>	<b>88</b>
<b>6.1 Karlovarský kraj .....</b>	<b>88</b>
6.1.1 Organizační struktura Karlovarského kraje .....	88
<b>6.2 Moravskoslezský kraj.....</b>	<b>90</b>
6.2.1 Organizační struktura Moravskoslezského kraje .....	90
<b>6.3 Počet oddělení a zaměstnanců Odboru životního prostředí a zemědělství ve sledovaných krajích.....</b>	<b>93</b>
<b>6.4 Evaluace organizačních struktur srovnávaných krajů .....</b>	<b>94</b>
<b>7 Závěr .....</b>	<b>95</b>
<b>8 Seznam literatury .....</b>	<b>100</b>
<b>9 Seznam tabulek.....</b>	<b>105</b>
<b>10 Seznam grafů.....</b>	<b>106</b>
<b>11 Seznam obrázků .....</b>	<b>106</b>
<b>12 Seznam příloh.....</b>	<b>106</b>

# 1 Úvod

Územní samospráva, co by součást veřejné správy, procházela rozporuplným vývojem. V novověku najdeme období s extrémně centralizačními tendencemi a omezováním samosprávného postavení a autonomie územní samosprávy, např. v období světových válek. Najdeme však i období s opačnými tendencemi, tzn. s poměrně výraznou autonomií a decentralizací pravomocí na územní samosprávu, a to zejména ve 2. polovině 20. století.<sup>1</sup>

Legální definici pojmu „veřejná správa“ na rozdíl od některých jiných klasických pojmů správního práva v žádném právním předpisu nenajdeme, byť ho řada právních předpisů používá.<sup>2</sup> Obsah pojmu „veřejná správa“ bývá zpravidla obecně definován buď ve smyslu materiálním (obsahovém) nebo ve smyslu organizačním (formálním).<sup>3</sup>

Dušan Hendrych se přiklání k názoru, že veřejnou správu nemůžeme definovat jen jako činnost výkonnou a nařizovací, ale především jako činnost spočívající v provádění zákonů. Dnešní pojetí veřejné správy jako služby předznamenává další úkoly, které se sice pohybují v rámci právního řádu, ale jejich realizace nemá tradiční veřejnoprávní povahu (vydat prováděcí předpis k zákonu nebo k rozhodnutí na základě zákona), ale používá smluvních forem soukromého práva, ale i faktických úkonů jako doporučení, nezavazující informace, výzvy apod.<sup>4</sup>

Veřejná správa v pojetí Petra Průchy je ústředním pojmem správního práva. Veřejnou správou se ve společnosti zorganizované ve stát velmi obecně řečeno rozumí správa veřejných záležitostí, realizovaná jako projev výkonné moci ve státě. Pro tuto výkonnou moc je přitom charakteristické, že se jedná především o veřejnou moc,<sup>5</sup> jíž je nadán v první řadě sám stát, dále touto mocí disponují jím aprobované subjekty povolané ke správě veřejných záležitostí.<sup>6</sup>

Veřejná správa v České republice prošla od konce devadesátých let do současnosti poměrně výrazným a dynamickým vývojem směřujícím v první řadě

---

<sup>1</sup> PEKOVÁ, J., *Hospodaření a finance územní samosprávy*, s. 11.

<sup>2</sup> Např. § 1 odst. 1 Správního řádu.

<sup>3</sup> VEDRAL, J. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*, s. 4.

<sup>4</sup> HENDRYCH, D. *Správní věda*, s. 11.

<sup>5</sup> K pojmu veřejná moc viz nálezy Ústavního soudu ČSFR, sp. zn. I. ÚS 191/1992, a obdobně i nálezy Ústavního soudu ČR, sp. zn. II. ÚS 75/1993.

<sup>6</sup> PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*, s. 9.

k decentralizaci státní správy a s tím související nové územní organizaci celého státního systému.<sup>7</sup>

První významnou změnou v organizaci veřejné správy bylo již v roce 1990 zrušení celého systému národních výborů fungujících na místní, okresní a krajské úrovni. Současně byla schválena změna ústavy, která deklarovala existenci regionální úrovně samosprávy v podobě vyšších územních samosprávných celků (krajů).<sup>8</sup>

Na sklonku roku 1997, tj. takřka po pěti letech od přijetí Ústavy České republiky, byl takovýto ústavní zákon přijat (ústavní zákon č. 347/1997 Sb., ve znění pozdějších předpisů), vyloučil variantu zemí, a jako tzv. vyšší územní samosprávné celky zřídil kraje. Právně vzato v této souvislosti došlo toliko k jejich formálnímu zřízení, a to s účinností od 1. ledna 2000. Takto bylo ustaveno celkem třináct krajů, přičemž postavení kraje bylo současně přiznáno i hlavnímu městu Praze, která počet vyšších územních samosprávných celků rozšiřuje na čtrnáct.<sup>9</sup>

Legislativním podkladem pro započetí činnosti krajů k uvedeným datům je vedle samostatného zákona o krajích (zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů)<sup>10</sup> celý soubor dalších přijatých právních předpisů. Každý z uvedených předpisů měl pro započetí činnosti krajů svůj nezastupitelný význam, přičemž z pohledu obsahového rozměru poslání a zaměření činnosti krajů měl patrně největší význam zákon č. 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, zákonem o obcích, zákonem o okresních úřadech a zákonem o hlavním městě Praze, z něhož jsou odvoditelné „prvotní“ okruhy působnosti krajů a jejich orgánů. Mezi nimi potom klíčový význam mají okruhy činností, zahrnované (vedle tzv. přenesené působnosti), do tzv. samostatné působnosti krajů.<sup>11</sup>

Tyto oblasti samostatné působnosti ve své podstatě představují příslušné směry rozvoje odvětví a úseků krajů, které mají kraje a jejich orgány zabezpečovat

---

<sup>7</sup> BLIŽKOVSKÝ, B. a kol., *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky*, s. 21.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>9</sup> PRŮCHA, P., *Správní právo*, s. 224, 225.

<sup>10</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) ve znění zákona č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin, zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, zákona č. 231/2002 Sb. změna zákona o krajích, Nález Ústavního soudu č. 404/2002 Sb. a zákona č. 229/2003 Sb., změna zákona o místních poplatcích a zákona o krajích.

<sup>11</sup> PRŮCHA, P., *Veřejná správa a samospráva*, s. 60.

samosprávně s příslušnou odpovědností, včetně jejich profinancování v režimu „samosprávně“ rozpočtového hospodaření krajů. Přirozeně, že pro zabezpečování těchto úkolů jsou kraje postupně „samosprávně“ vybavovány také příslušným majetkem, se kterým budou samostatně hospodařit.<sup>12</sup> Kraje v samostatné působnosti zejména pečují, a to v souladu s místními zvyklostmi a místními předpoklady, o komplexní územní rozvoj, zejména o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb svých občanů, především o uspokojování potřeby ochrany a rozvoje zdravých životních podmínek, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného pořádku.<sup>13</sup>

Mimo to kraje a jejich orgány musí zabezpečovat příslušný rozsah výkonu tzv. přenesené působnosti.<sup>14</sup> Pokud jde o přenesenou působnost, potom platí, že kraj vykonává na svém území státní správu ve věcech, které stanoví zákon. Při výkonu přenesené působnosti jsou orgány kraje podřízeny příslušným ministerstvům.<sup>15</sup>

Zákonná úprava kraje koncipuje jako územní samosprávné celky, které jsou samostatně spravovány zastupitelstvem. Kraje jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Stát může zasahovat do činnosti územních samosprávných celků, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a jen způsobem stanoveným zákonem. U krajů, jakožto územních samosprávných korporací lze přirozeně vysledovat také jejich osobní, územní a ekonomický základ samosprávy.<sup>16</sup>

---

<sup>12</sup> PRŮCHA, P., *Správní právo*, s. 227.

<sup>13</sup> Tamtéž, s. 229.

<sup>14</sup> Tamtéž, s. 227.

<sup>15</sup> Tamtéž, s. 230.

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 227.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem předkládané diplomové práce je zmapovat a analyzovat postavení kraje jako orgánu ochrany životního prostředí v organizačním systému veřejné správy a vymezení jeho kompetencí a působností v souladu s platnou právní úpravou.

Cílem praktické části je nástin možného řešení nedostatků, které lze přesně pojmenovat pomocí aplikace modelu nástroje kontinuální modernizace veřejné správy společného evropského systému hodnocení kvality – modelem Společného hodnotícího rámce CAF (Common Assessment Framework).

Významnou částí předkládané diplomové práce je komparace specifických aspektů modelu CAF v rámci praktické aplikace, která byla realizována pro účely sebehodnocení a zlepšování organizace ve Středočeském, Moravskoslezském a Karlovarském kraji.

### **2.2 Metodika**

Plnění výše uvedených cílů předkládané diplomové práce bylo rozčleněno do několika fází. V první fázi, ryze teoretických východisek, bylo základním prvkem shromáždění podkladů a údajů o veřejné správě, krajském zřízení a potažmo o Odboru životního prostředí a zemědělství. V této etapě bylo postupováno metodou sběru dat a klasifikace získaných materiálů. Výchozími materiály byla odborná literatura, zákony, publikované články, webové stránky a informační systémy Českého statistického úřadu.

Úvodní část je zaměřena na definování základních pojmů, jejich legislativní vymezení a rešerši směřující ke stanovení jednotné definice konceptu veřejné správy.

Stěžejním zdrojem informací pro další zpracování byl intranet Středočeského kraje. Vzhledem ke skutečnosti, že východiskem pro předkládanou práci je Středočeský kraj, je následující část práce zaměřena na jeho základní charakteristiku.

Podstatou teoretické části je analýza obsažená ve čtvrté kapitole, která komplexně vymezuje Odbor životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Středočeského kraje. Primárním pramenem sběru dat byly právní předpisy upravující činnost a působnost jednotlivých oddělení Odboru životního prostředí a zemědělství

Krajského úřadu Středočeského kraje. Další, neméně důležitou metodou pro získání relevantních informací byla dotazovací technika interview. Důvodem výběru této techniky byl výstup, kterým byly od pracovníků získány objektivní informace o průběhu a posloupnosti dílčích činností jednotlivých oddělení.

Pro získání údajů k vypracování empirické části předkládané práce byla použita metoda klasifikace problémů územní samosprávy v obecném pojetí. Pomocí SWOT analýzy byl definován okruh problémových oblastí Krajského úřadu Středočeského kraje, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení. Vzhledem ke skutečnosti, že v rámci Krajského úřadu Středočeského kraje nejsou konkrétní indikátory problematiky sledovány na jednotlivých odborech měřitelnými ukazateli, byl Středočeský kraj měřen jako celek modelem nástroje kontinuální modernizace veřejné správy společným evropským systémem hodnocení kvality veřejné správy – modelem Společného hodnotícího rámce CAF (Common Assessment Framework), jehož cílem a náplní je zlepšování činností organizací na základě sebehodnocení.

Splnění cílů empirické části tvoří analýza aplikace modelu CAF v prostředí Středočeského, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.

Při analýze posuzovaných krajů byly položeny následující otázky:

- Jaký přínos mělo sebehodnocení modelem CAF pro komparované krajské úřady?
- Jaké výstupy sebehodnocení krajským úřadům přineslo?
- Pokračují krajské úřady v dalším sebehodnocení?

Pro tuto část práce byly primární informace získávány sběrem dat z webových stránek Ministerstva vnitra ČR, který je gestorem projektu aplikace modelu CAF, telefonickými rozhovory s pracovníky Moravskoslezského a Karlovarského kraje a písemnými materiály, v podobě sebehodnotících zpráv, které byly pro tuto práci poskytnuty autorce k využití. V rámci Středočeského kraje byla použita metoda interview se členy realizačního týmu a také sebehodnotící zpráva.

V závěru byly výsledky empirické části práce sumarizovány. Na tuto fázi navazuje statistické a grafické vyhodnocení, v jehož rámci byla použita i metoda komparace dotčených krajských úřadů.

## **I. Teoretická východiska**

## 3 Středočeský kraj

### 3.1 Základní informace o Středočeském kraji

Středočeský kraj velikostí, počtem obcí i obyvatel patří mezi největší kraje České republiky. Svou rozlohou 11 015 km<sup>2</sup> i počtem 1 145 obcí ve 12 okresech, je největší ze 14 krajů České republiky. Počet obyvatel ke 30.9.2011 byl 1 276 550.<sup>17</sup> Středočeský kraj zabírá 14,9 % území ČR.<sup>18</sup>

Stejně jako ostatní české a moravské kraje tvoří region úrovně NUTS III (v souladu s členěním Eurostatu<sup>19</sup>), na rozdíl od většiny z nich je ale také samostatnou jednotkou NUTS II (tzv. region soudržnosti) Střední Čechy pro potřeby Evropské unie.<sup>20</sup>

Administrativně se kraj člení na 12 okresů, úroveň NUTS IV, od 1.1. 2008 platí označení LAU<sup>21</sup> 1, 26 obcí s rozšířenou působností a na 56 obcí s pověřeným obecním úřadem.<sup>22</sup> Obce jsou od téhož roku členěny do systému LAU 2.

Z ekonomického hlediska vyniká Středočeský kraj po Praze druhou nejvyšší průměrnou mzdou, druhou nejnižší nezaměstnaností a druhým nejvyšším podílem na HDP. V porovnání s ostatními kraji je ve středních Čechách nadprůměrně zastoupena průmyslová výroba a zemědělství. Pomineme-li Prahu, má Středočeský kraj nejhustější, ale také nejpřetíženejší dopravní síť v republice. Na území kraje se nachází množství významných, historicky cenných památek a několik chráněných krajinných oblastí.<sup>23</sup>

### 3.2 Krajský úřad Středočeského kraje – postavení a působnost

Úřad je jedním z orgánů kraje. Postavení a působnost úřadu upravuje zákon o krajích, a pokud jde o působnost, též další obecně závazné právní předpisy. V samostatné působnosti plní úřad úkoly uložené mu zastupitelstvem, radou a hejtmanem, napomáhá činnosti výborů zastupitelstva a komisí rady. Rada může ukládat úkoly úřadu jen

---

<sup>17</sup> Zdroj ČSÚ, <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/home>.

<sup>18</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 18.

<sup>19</sup> Eurostat je statistický úřad Evropské Unie.

<sup>20</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 18.

<sup>21</sup> Local Administrative Units.

<sup>22</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 18.

<sup>23</sup> Tamtéž, s. 22.



v rozsahu své působnosti svěřené jí zákonem. Do samostatné působnosti kraje patří záležitosti, které jsou v zájmu kraje a občanů kraje, pokud nejde o přenesenou působnost kraje. Do samostatné působnosti kraje patří náležitosti uvedené v § 11, 35, 36 a 59 zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, s výjimkou vydávání nařízení kraje, a dále záležitosti, které do samostatné působnosti kraji svěří zákon. Úřad provádí řízení o právech a povinnostech fyzických a právnických osob ve věcech svěřených v samostatné působnosti k rozhodování orgánům kraje. Krajský úřad vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu, radě nebo zvláštnímu orgánu kraje.

#### Náplň činnosti úřadu:

- přezkoumává rozhodnutí vydané orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů, pokud není zákonem tato působnost svěřena zvláštnímu orgánu nebo zákon nestanoví jinak
- ukládá sankce podle zákona
- poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím
- zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačními systémy veřejné správy
- organizuje kontroly výkonu přenesené působnosti obcí, vyhodnocuje jejich výsledky a předkládá příslušnému ministerstvu, popřípadě vládě návrhy na potřebná opatření
- zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti
- vykonává další působnosti svěřené mu zákonem

Krajský úřad kontroluje v rozsahu daném zákonem činnost orgánů obcí při výkonu přenesené působnosti. Dále v přenesené působnosti vykonává dozor nad výkonem samostatné a přenesené působnosti obcí podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Dozor je zaměřen výhradně na následné posuzování dodržování zákonnosti a je prováděn tak, aby nebyla omezována samostatná působnost a rozhodovací pravomoc orgánů obce.<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/krajsky-urad/postaveni-a-pusobnost-uradu.htm>.

### 3.3 Organizační struktura Krajského úřadu Středočeského kraje

Nedílnou součástí k lepšímu a kvalitnímu řízení organizace je struktura organizace. Organizační struktura se dá nejlépe odvodit z úkolů, které má tato organizace plnit. Nejlepším způsobem jak zajistit efektivní fungování nějaké organizace je, zaměřit se při rozhodování o prostředcích (struktuře, personálu, rozpočtu) na výstupy (např. službu). Administrativní i politická struktura samosprávy by proto měla být odvozena od úkolů, které má tato konkrétní samospráva plnit.

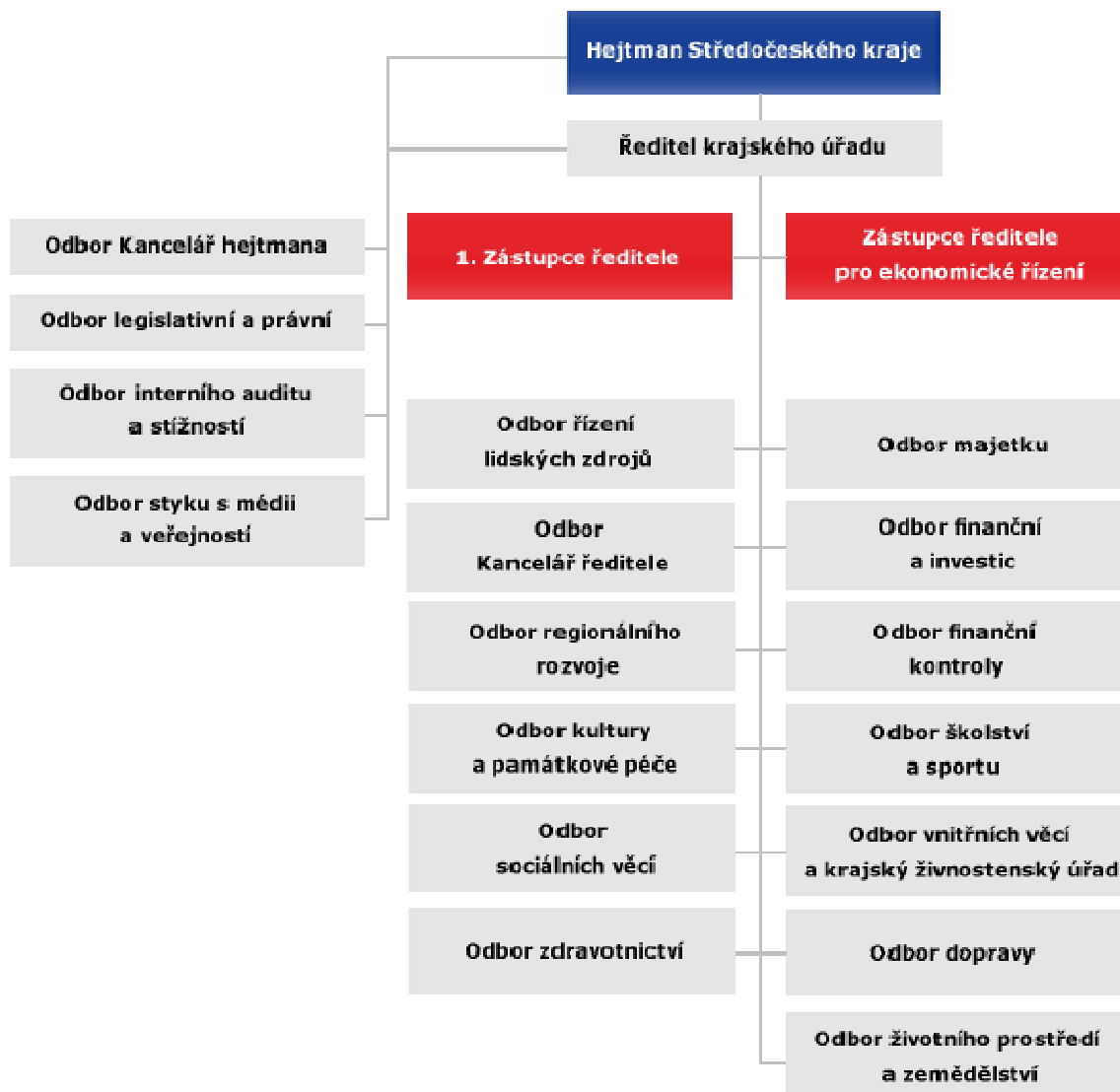
Dalším úhlem pohledu je úředník. Úředník podobně jako policista bývá terčem vtipů. Přesto obě profese (pokud odhlédneme od individuálního selhání) přinášejí pro občana významný užitek – vytvářejí podmínky a rámec pro jeho aktivity a bezpečný život. Způsob vytváření těchto podmínek do značné míry určuje charakter veřejné správy, potažmo samosprávy a ten se vyvíjí.<sup>25</sup>

Optimální spojení všech zmíněných aspektů v organizaci utváří cestu k úřadu „dobré služby“. Tedy k výkonnému úřadu, který má spokojené zákazníky, občany a potažmo i zaměstnance.

---

<sup>25</sup> KOLEKTIV AUTORŮ. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy, soubor příkladů*, s. 4.

Obrázek 1: Organizační struktura Krajského úřadu Středočeského kraje



Zdroj: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/krajsky-urad/organizacni-struktura.htm>

Krajský úřad Středočeského kraje se člení na níže uvedené odbory a oddělení:

- I. Odbor kanceláře hejtmána
  1. oddělení Sekretariát hejtmána
  2. oddělení IZS<sup>26</sup> a obrany
  3. oddělení – útvar poradců
  4. oddělení organizační
  5. oddělení zahraniční spolupráce
  
- II. Odbor legislativní a právní
  1. oddělení legislativní
  2. oddělení právní
  
- III. Odbor interního auditu a stížností
  1. oddělení interního auditu a vnitřní kontroly
  2. oddělení stížností
  
- IV. Odbor styku s médii a veřejností
  1. oddělení mediální
  2. oddělení vnějších vztahů
  3. oddělení analýz
  
- V. Odbor řízení lidských zdrojů
  1. oddělení personální a mzdové
  2. oddělení vzdělávání a personálního rozvoje
  
- VI. Odbor Kancelář ředitele
  1. oddělení hospodářské správy
  2. oddělení informatiky
  3. oddělení metodiky a organizace
  4. oddělení spisové služby a podatelny
  5. oddělení kontroly dotačních titulů
  
- VII. Odbor regionálního rozvoje
  1. oddělení koordinace
  2. oddělení řízení rozvoje kraje
  3. oddělení územního řízení
  4. oddělení stavebního řízení
  5. oddělení grantů
  6. oddělení řízení projektů EU
  7. oddělení individuálního projektu
  
- VIII. Odbor kultury a památkové péče
  1. oddělení kultury
  2. oddělení památkové péče

---

<sup>26</sup> Integrovaný záchranný systém.

- IX. Odbor sociálních věcí
  - 1. oddělení sociálních služeb a humanitárních činností
  - 2. oddělení sociálních dávek
  - 3. oddělení sociálně-právní ochrany dětí
  
- X. Odbor zdravotnictví
  - 1. oddělení zdravotní péče
  - 2. oddělení ekonomicko investiční-majetkové
  
- XI. Odbor majetku
  - 1. oddělení evidence majetku
  - 2. oddělení nakládání s majetkem
  
- XII. Odbor finanční a investic
  - 1. oddělení účetnictví
  - 2. oddělení rozpočtu
  - 3. oddělení veřejných zakázek
  - 4. oddělení centrálního nákupu
  
- XIII. Odbor finanční kontroly
  - 1. oddělení kontroly příspěvkových organizací
  - 2. oddělení přezkumu hospodaření obcí
  - 3. oddělení rozpočtu obcí
  
- XIV. Odbor školství a sportu
  - 1. oddělení správní a organizační
  - 2. oddělení ekonomiky škol
  - 3. oddělení sportu
  - 4. oddělení koncepce a kontroly škol
  
- XV. Odbor vnitřních věcí a krajský živnostenský úřad
  - 1. oddělení správních agend
  - 2. oddělení občanských agend
  - 3. oddělení krajského živnostenského úřadu
  
- XVI. Odbor dopravy
  - 1. oddělení pozemních komunikací
  - 2. oddělení veřejné dopravy
  - 3. oddělení dopravně správních agend
  
- XVII. Odbor životního prostředí a zemědělství
  - 1. oddělení vodního hospodářství
  - 2. oddělení zemědělství a lesnictví
  - 3. oddělení ochrany ovzduší
  - 4. oddělení nakládání s odpady
  - 5. oddělení ochrany přírody a krajiny
  - 6. oddělení posuzování vlivů na životní prostředí

## 7. oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 3, s. 3 – 5.

## 4 Odbor životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Středočeského kraje

Obecné postupy při navrhování a vytváření struktur samosprávy na úseku životního prostředí jsou rozděleny do šesti základních kroků:

1. krok: Ústava, zákony, zvyky
2. krok: Pravomoci místní samosprávy
3. krok: Kategorizace úkolů
4. krok: Rozdělení úkolů do skupin
5. krok: Definování administrativních odborů (oddělení)
6. krok: Ustavení výborů zastupitelstva, popř. ustavení komisí radě (kvůli demokratické kontrole administrativních orgánů)<sup>28</sup>

Právo životního prostředí a právo vůbec (správní právo), obsahuje v jeho platné podobě tři nástroje tzv. procesní triády (právo na informace, právo na účast veřejnosti při rozhodování a právo na soudní ochranu, na jejímž základě je konstruována Aarhuská úmluva.<sup>29</sup>

Právem životního prostředí rozumíme soubor právních norem a institutů regulujících společenské vztahy směřující k ochraně a reprodukci hmotných složek životního prostředí. Právní úprava tedy musí respektovat zvláštnosti těchto vztahů:

- přírodní zákonitosti nelze měnit zákony společenskými
- určitý stav životního prostředí je podmínkou jakékoli formy života
- životní prostředí je výsledkem spolupůsobení celé řady faktorů, jejichž vazby člověk zatím ne zcela poznal

---

<sup>28</sup> BRETSCHNEIDER, J., OTTO-ZIMMERMAN. K., STORKSDIECK. M ., Příručka ICLEI. *Institucionální podmínky lokální péče o životní prostředí*. s. 4.

<sup>29</sup> Aarhuská úmluva usiluje o zlepšení informovanosti veřejnosti o stavu životního prostředí a jeho dopadu na lidské zdraví.

#### **4.1 Koncepce v oblasti ochrany a tvorby životního prostředí Krajského úřadu Středočeského kraje**

Tvorba a ochrana životního prostředí jsou procesy složité, dlouhodobé a náročné na personální, technické a ekonomické zabezpečení. Pokud má být ochrana životního prostředí efektivní a účinná, je nutné k ní přistupovat strategicky, systémově a systematicky.<sup>30</sup>

Středočeský kraj se k takovému přístupu hlásí. Svědčí o tom jeho koncepční činnost v oblasti životního prostředí. V současnosti má kraj zpracovány a schváleny koncepční materiály pro oblast vodního hospodářství, ochrany ovzduší, nakládání s odpady, ochrany přírody a krajiny, environmentálního vzdělávání a osvěty. Přípravuje se koncepce pro lesní hospodářství a ochranu zemědělského půdního fondu.<sup>31</sup>

Koncepce jsou zpracovávány na období několika let. Vycházejí ze státních strategií a respektují právní normy České republiky. Kraj prostřednictvím vlastních strategií deklaruje svůj postoj a svoje vize v oblasti životního prostředí a vůli tyto vize naplňovat.<sup>32</sup>

Každá koncepce obsahuje dvě části. Jako první je zpracována analýza, kde je zhodnocen současný stav té které složky životního prostředí v kraji. Následuje návrhová část, v níž jsou stanoveny cíle, které chce kraj v daném období a v dané oblasti dosáhnout. V této části jsou také popsány (navrženy) nástroje a prostředky, jak navržených cílů dosáhnout. Koncepci vždy schvaluje Zastupitelstvo Středočeského kraje.<sup>33</sup>

Naplňování (realizace) koncepcí je záležitostí celého kraje, nejenom úzkého okruhu volených zástupců a úředníků krajského úřadu. Proto schválení každého koncepčního materiálu předchází široké připomínkové řízení a veřejná diskuse na úrovni jak odborné, tak i laické veřejnosti.<sup>34</sup>

---

<sup>30</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 228.

<sup>31</sup> Tamtéž, s. 228.

<sup>32</sup> Tamtéž, s. 228.

<sup>33</sup> Tamtéž, s. 228.

<sup>34</sup> Tamtéž, s. 228.



#### **4.1.1 Koncepční materiály Krajského úřadu Středočeského kraje**

- Povodňový plán Středočeského kraje
- Plán rozvoje vodovodů a kanalizací do roku 2015
- Plány oblasti povodí
  
- Plán odpadového hospodářství Středočeského kraje
  
- Program snižování emisí
- Integrovaný program zlepšování kvality ovzduší Středočeského kraje
- Programový dodatek k programu snižování emisí a Integrovanému programu zlepšování kvality ovzduší Středočeského kraje
  
- Územní energetická koncepce Středočeského kraje
  
- Koncepce rozvoje lesního hospodářství – Program rozvoje lesního hospodářství Středočeského kraje do roku 2030
  
- Koncepce environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty v letech 2011 – 2020, včetně akčního plánu.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s 228 – 232.

## 4.2 Struktura Odboru životního prostředí a zemědělství

Zároveň s rozhodnutím o tom, jaká organizační struktura je z hlediska problematiky životního prostředí nejlepší, se musí samospráva rozhodnout, zda zaměstná pracovníky specializované na problematiku životního prostředí, nebo zda pro řešení otázek životního prostředí raději uzavře smlouvy s externími konzultanty.

Odbor životního prostředí a zemědělství vykonává samostatnou i přenesenou působnost.

Člení se na tato oddělení:

- Oddělení vodního hospodářství
- Oddělení zemědělství a lesnictví
- Oddělení ochrany ovzduší
- Oddělení nakládání s odpady
- Oddělení ochrany přírody a krajiny
- Oddělení posuzování vlivů na životní prostředí
- Oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií<sup>36</sup>

### 4.2.1 Oddělení vodního hospodářství

Vodní hospodářství je činnost směřující k ochraně, využití a rozvoji vodních zdrojů a k ochraně před škodlivými účinky vod.<sup>37</sup> Mezi nejdůležitější úkoly vodního hospodářství patří zajištění zásobování obyvatelstva pitnou vodou a zmírnění důsledků extrémních jevů počasí (povodně, sucho).<sup>38</sup>

#### 4.2.1.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení vodního hospodářství

- zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 20/2004 Sb., kterým se mění zákon č. 254/2001 Sb., o vodách a o změně některých zákonů (vodní zákon), ve znění pozdějších předpisů

<sup>36</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 91.

<sup>37</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/vodni-hospodarstvi/>.

<sup>38</sup> <http://eagri.cz/public/web/mze/voda/>.

- zákon č. 239/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích pro veřejnou potřebu a o změně některých zákonů (o vodovodech a kanalizacích), ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 305/2000 Sb., o povodních, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 114/1995 Sb., o vnitrozemské plavbě, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška Mze (dále jen Ministerstvo zemědělství), č. 428/2001 Sb., kterou se provádí zákon č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MŽP (dále jen Ministerstvo životního prostředí), č. 142/2005 Sb., o plánování v oblasti vod<sup>39</sup>

#### **4.2.1.2 Činnost oddělení vodního hospodářství v samostatné působnosti**

- a) zajišťuje schválení návrhu plánu oblasti povodí a vyhlášení jeho závazné části nařízením Rady kraje
- b) zabezpečuje zpracování a schvalování plánů rozvoje vodovodů a kanalizací
- c) vydává stanoviska k žádostem o dotace ze státních fondů, z fondu EU a fondů kraje
- d) účastní se práce povodňové komise kraje
- e) zajišťuje zpracování povodňového plánu kraje<sup>40</sup>

#### **4.2.1.3 Činnost oddělení vodního hospodářství v přenesené působnosti**

- a) spolupracuje s Ministerstvem zemědělství a Ministerstvem životního prostředí při pořizování Plánu hlavních povodí ČR a se správci povodí při pořizování Plánu oblastí povodí a schvaluje, po souhlasném stanovisku ústředních vodoprávních úřadů a ústředního úřadu pro územní plánování schválení etap zpracování Plánu oblasti povodí

<sup>39</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s.26 – 27.

<sup>40</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 91.

- b) vyjadřuje se ke stavbám, pokud rozhodujícím způsobem ovlivňují nakládání s vodami, ochranu vod nebo ochranu proti povodním, pokud si to vyhradí
- c) činí opatření za mimořádné situace, zejména při nedostatku vody a při haváriích, a to v případech přesahujících území obce s rozšířenou působností
- d) ukládá opatření, která stanoví ve veřejném zájmu programy opatření
- e) kontroluje provádění technicko-bezpečnostního dohledu nad vodními díly, která povoluje
- f) rozhoduje o zařazení vodního díla do kategorií z hlediska technicko-bezpečnostního dohledu, pokud si to vyhradí
- g) připravuje ve spolupráci se správcem povodí podklady pro rozhodnutí o určení správce drobného vodního toku
- h) povoluje vypouštění odpadních vod do vod povrchových ze zdrojů znečištění o velikosti do 10 000 EO<sup>41</sup> nebo více
- i) povoluje vypouštění odpadních vod z těžby a zpracování uranových rud a jaderných elektráren a odpadních vod s obsahem zvláště nebezpečných nebo nebezpečných látek podle přílohy č. 1 vodního zákona do vod povrchových
- j) povoluje čerpání znečištěných podzemních vod za účelem snížení jejich znečištění a jejich následné vypouštění do těchto vod, popř. do vod povrchových
- k) povoluje vzdouvání a akumulaci povrchových vod v nádržích s celkovým objemem nad 1 000 000 m<sup>3</sup> nebo s výškou vzduť nad 10 m ode dna základové výpusti
- l) stanovuje na návrh správce povodí rozsah záplavových území významných vodních toků a ukládá jim zpracování takového návrhu
- m) rozhoduje v pochybnostech o tom, zda se jedná nebo nejedná o povrchové nebo podzemní vody a o tom, zda se jedná o vodní tok, jakož i o tom, že vodním tokem jsou i jiné povrchové vody
- n) povoluje výjimky při použití závadných látek
- o) vykonává působnost speciálního stavebního úřadu k vodním dílům umožňující nakládání s vodami, které povoluje

---

<sup>41</sup> EO = Ekvivalentní počet obyvatel.

- p) stanoví způsob a podmínky vypouštění důlních vod do vod povrchových nebo podzemních
- q) schvaluje manipulační, popřípadě provozní řády vodních děl, která povoluje
- r) vykonává působnost speciálního stavebního úřadu k čistírnám odpadních vod sloužícím k nakládání s vodami, které povoluje a pokud si to vyhradí i k dalším vodním dílům, s tímto nakládáním spojeným
- s) vydává stanoviska k použití zvláštního účtu zřízeného krajem k řešení havarijních situací
- t) zajišťuje zpracování povodňového plánu kraje a v době mimo povodeň je povodňovým orgánem kraje
- u) rozhoduje v pochybnostech o místní příslušnosti vodoprávních úřadů nižších stupňů
- v) uplatňuje stanoviska k zásadám územního rozvoje a k územním plánům obcí s rozšířenou působností
- w) provádí vodoprávní dozor
- x) vyžaduje od vlastníků (správců) vodních děl I. až III. kategorie, kterým byla uložena povinnost zajistit provádění technicko-bezpečnostního dohledu, zpracování údajů o parametrech možné zvláštní povodně, zejména charakteristiky průtokových vln a rozsah ohroženého území, a jejich poskytnutí příslušným povodňovým orgánům, orgánům krizového řízení a složkám integrovaného záchranného systému<sup>42</sup>

#### **4.2.1.4 Činnost oddělení vodního hospodářství v oblasti vodovodů a kanalizací**

- a) ukládá pokuty podle zákona o vodovodech a kanalizacích
- b) povoluje výjimku na žádost provozovatele vodovodu při úpravě surové vody na vodu pitnou
- c) předává Ministerstvu zemědělství rozboru a celkové výsledky vzorků surové vody zaslané provozovatelem vodovodu

---

<sup>42</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 91 – 92.

- d) je odvolacím orgánem pro vodoprávní úřady obcí, pověřených obcí a obcí s rozšířenou působností
- e) rozhoduje o povinnosti veřejné služby v oboru zásobování vodou a odvádění odpadních vod na území kraje
- f) vede evidenci údajů o vodovodech a kanalizacích, předanou od Ministerstva zemědělství
- g) vydává povolení provozovat vodovod a kanalizaci pro veřejnou potřebu<sup>43</sup>

#### **4.2.2 Oddělení zemědělství a lesnictví**

Zemědělství je tradiční a důležité hospodářské odvětví středních Čech. Jsou zde zastoupeny všechny zemědělské oblasti nacházející se v České republice. Les je nejdůležitější ekosystém krajiny. Středočeský kraj je největší kraj v České republice co do rozlohy, avšak v porovnání podle lesnatosti je až na posledním místě.<sup>44</sup>

##### **4.2.2.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení zemědělství a lesnictví**

V oblasti zemědělství:

- zákon č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 13/1994 Sb., kterou se upravují podrobnosti ochrany zemědělského půdního fondu
- metodický pokyn MŽP, odboru ochrany lesa a půdy ze dne 12.6.1996, č.j. OOLP/1067/96 k odnímání půdy ze zemědělského půdního fondu podle zákona č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění pozdějších předpisů<sup>45</sup>

V oblasti lesního hospodářství:

- zákon č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů

<sup>43</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 92 – 93.

<sup>44</sup> Tamtéž, s. 93.

<sup>45</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/zemedelstvi/pravni-normy/>.

- vyhláška MZe č. 77/1996 Sb., o náležitostech žádosti o odnětí nebo omezení a podrobnostech o ochraně lesů určených k plnění funkcí lesa
- vyhláška MZe č. 78/1996 Sb., o stanovení pásem ohrožení lesů pod vlivem imisí
- vyhláška MZe č. 80/1996 Sb., o pravidlech poskytování podpory na výsadbu podílu melioračních a zpevňujících dřevin a o poskytování náhrad zvýšených nákladů
- zákon 149/2003 Sb., o uvádění do oběhu reprodukčního materiálu lesních dřevin lesnický významných druhů a umělých kříženců, určeného k obnově lesa a zalesňování (o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin), ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MZe č. 84/1996 Sb., o lesním hospodářském plánování
- vyhláška MZe č. 83/1996 Sb., o zpracování oblastních plánů rozvoje lesů a o vymezení hospodářských souborů<sup>46</sup>

#### **4.2.2.2 Činnost oddělení zemědělství a lesnictví v samostatné působnosti**

- a) zpracovává agendu týkající se dotační politiky spojené s dotačními programy Ministerstva zemědělství
- b) připravuje podklady pro jednání výboru pro životní prostředí a zemědělství<sup>47</sup>

#### **4.2.2.3 Činnost oddělení zemědělství a lesnictví v přenesené působnosti**

V oblasti zemědělství:

- a) uděluje souhlas k návrhům na stanovení dobývacích prostorů, je-li navrhovaným řešením dotčen zemědělský půdní fond od 10 ha do 20 ha
- b) uděluje souhlas s návrhem územních plánů obcí z hlediska ochrany zemědělské půdy
- c) na území kraje uděluje souhlas s návrhem tras nadzemních a podzemních vedení není-li to v kompetenci jiných orgánů ochrany zemědělského půdního fondu
- d) uděluje souhlas s odnětím zemědělské půdy, je-li dotčena výměra od 1 do 10 ha

<sup>46</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 28.

<sup>47</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 93 – 94.

- e) sjednocuje výkon státní správy a kontroluje plnění úkolů na obecních úřadech s rozšířenou působností při ochraně zemědělské půdy
- f) je odvolacím orgánem ve věci týrání zvířat proti rozhodnutí obecních úřadů obcí s rozšířenou působností<sup>48</sup>

V oblasti lesů:

- a) rozhoduje o poskytování služeb a finančního příspěvku na hospodaření v lesích a poskytuje je v zastoupení státu
- b) rozhoduje o zařazení lesů do kategorie lesů ochranných nebo lesů zvláštního určení, s výjimkou vojenských lesů
- c) rozhoduje o opatřeních v případě mimořádných okolností, o opatřeních k odvrácení hrozícího nebezpečí ve smyslu zákona č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů (lesní zákon), ve znění pozdějších předpisů, pokud přesahují obvod územní působnosti obce s rozšířenou působností a nepřesahují území kraje
- d) rozhoduje o udělení nebo odnětí licence ke zpracování plánů a osnov
- e) uplatňuje stanovisko k územně plánovací dokumentaci, pokud tato dokumentace umísťuje rekreační a sportovní stavby na pozemky určené k plnění funkcí lesa
- f) uplatňuje stanovisko k územním plánům obce s rozšířenou působností
- g) vydává souhlas k vydání územního rozhodnutí, jímž mají být dotčeny pozemky určené k plnění funkcí lesa těžbou nevyhrazených nerostů nebo již mají být dotčeny pozemky určené k plnění funkcí lesa o výměře 1 ha a více
- h) rozhoduje o souhlasu k návrhům územně plánovací dokumentace všech stupňů, s výjimkou velkého územního celku, pokud umísťuje rekreační a sportovní stavby na pozemky určené k plnění funkce lesa
- i) rozhoduje o souhlasu s návrhem územně plánovací dokumentace obcí s rozšířenou působností, jsou-li dotčeny pozemky určené pro plnění funkce lesa
- j) rozhoduje o souhlasu vydání územního rozhodnutí pro těžbu nevyhrazených nerostů nebo, je-li dotčena výměra větší než 1 ha pro jiné účely

---

<sup>48</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 95.



- k) rozhoduje o odnětí pozemků nebo jejich omezení ve využívání pro plnění funkcí lesa, je-li dotčena výměra větší než 1 ha a současně stanovuje i poplatky za odnětí
- l) rozhoduje o omezení či vyloučení vstupu do lesa pokud přesahují správní obvod obce s rozšířenou působností
- m) stanovuje podmínky pro pořádání sportovních hromadných akcí v lese, pokud přesahují správní obvod obce s rozšířenou působností
- n) ukládá provedení meliorací a hrazení bystřin v lese ve veřejném zájmu
- o) ukládá odchylná opatření v lesích zvláštního určení a v lesích ochranných od požadavků zákona
- p) rozhoduje o uložení pokut za neplnění rozhodnutí vydaných krajským úřadem
- q) rozhoduje o sporech o místní příslušnost orgánů státní správy lesů I. stupně, pokud jedním z orgánů I. stupně není vojenský lesní úřad
- r) vyjadřuje se k návrhům tras celostátních a tranzitních a liniových staveb a jejich součástí ve své územní působnosti, ve smyslu lesního zákona
- s) schvaluje lesní hospodářské plány a povoluje jejich změny, v rámci schvalování plánů povoluje výjimky z velikostí a šíře holé seče, ze lhůt pro zalesnění a zajištění lesního porostu, ze zákazu provádět mýtní těžbu v porostech mladších 80 let
- t) ustavuje a zrušuje lesní stráž s působností na území kraje
- u) vykonává dozor nad dodržováním lesního zákona u orgánů státní správy fyzických a právnických osob, s výjimkou vojenských lesů
- v) rozhoduje o použití reprodukčního materiálu k zalesnění z identifikovaného zdroje
- w) rozhoduje o uložení opatření k odstranění nedostatků, zlepšení stavu lesů, plnění jejich funkcí a zastavení výroby v případech hrozících škod, pokud přesahují správní obvod obce s rozšířenou působností
- x) rozhoduje o subjektu a výši náhrady vlastníkům lesa za omezení při hospodaření v lesích ochranných a zvláštního určení<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 93 – 94.

V oblasti rybářství:

- a) vyhlašuje, mění a ruší rybářské revíry na území kraje s výjimkou vojenských újezdů
- b) povoluje a odnímá výkon rybářského práva
- c) kontroluje evidenci o hospodaření a o dosaženém hospodářském výsledku v rybníkářství a při výkonu rybářského práva, předává hlášení o dosažených hospodářských výsledcích ministerstvu do 31. května následujícího kalendářního roku
- d) vyhlašuje a zrušuje chráněné rybí oblasti a stanoví podmínky pro hospodaření v těchto oblastech
- e) povoluje výjimky z obecně stanovených lovných měř a z obecně stanovených dob jejich hájení a z obecně stanovených způsobů lovů ryb
- f) na návrh uživatele rybářského revíru ustanovuje a odvolává rybářského hospodáře a jeho zástupce
- g) vykonává dozor nad dodržováním zákona č. 92/2004 Sb., o rybářství, ve znění pozdějších předpisů a předpisů vydaných k jeho provedení a rozhodnutí vydaných na jejich základě, jakož i nad tím zda uživatel rybářského revíru hospodaří způsobem stanoveným příslušným rybářským orgánem a v souladu s podmínkami, za kterých mu byl výkon rybářského práva povolen
- h) projednává přestupky a správní delikty na úseku rybářství
- i) vyvěšuje na úřední desce rozhodnutí o vyhlášení rybářského revíru z vlastního podnětu příslušného rybářského orgánu na vodním toku nebo na uzavřené vodě nalézající se na pozemku vlastníků nebo spoluvlastníků v případě, že se vlastníci nebo spoluvlastníci nedohodli na podání žádosti o vyhlášení rybářského revíru ani do 30 dnů od doručení výzvy příslušného rybářského orgánu k uzavření takové dohody o změně rozhodnutí, o vyhlášení rybářského revíru nebo rozhodnutí o zrušení rybářského revíru, který se nachází v obvodu jeho působnosti<sup>50</sup>

---

<sup>50</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 94 – 95.

V oblasti myslivosti:

- a) rozhoduje o vydání souhlasu s chovem zvěře v zajetí
- b) rozhoduje o omezení obvyklého způsobu hospodaření v některých honitbách
- c) rozhoduje o vymezení oblastí pro chov zvěře a vede agendu týkající se těchto oblastí
- d) rozhoduje o prohlášení dalších pozemků za nehonební pozemky
- e) rozhoduje o povolení použití loveckých dravců v sokolnictví
- f) organizuje chovatelské přehlídky v oblastech pro chov zvěře
- g) určuje termíny sčítání zvěře
- h) zpracovává statistická hlášení o myslivosti
- i) podílí se na vzdělávání v myslivosti a v mysliveckém výzkumu
- j) spolupracuje s občanskými sdruženími, které působí v myslivosti a s ostatní veřejností<sup>51</sup>

#### **4.2.3 Oddělení ochrany ovzduší**

Základní pojmy v oblasti kvality ovzduší jsou tzv. emise a imise. Emisí se rozumí vnášení jedné nebo více znečišťujících látek do životního prostředí ze zdroje, ve kterém vznikají. Imise představují znečištění ovzduší prakticky kdekoli na povrchu terénu, respektive mimo místo, kde jsou znečišťující látky do ovzduší vnášeny.<sup>52</sup>

##### **4.2.3.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení ochrany ovzduší**

- zákon č. 86/2002 Sb., o ochraně ovzduší a o změně některých dalších zákonů (zákon o ochraně ovzduší), ve znění zákona č. 521/2002 Sb., zákona č. 92/2004 Sb., zákona č. 186/2004 Sb., zákona č. 695/2004 Sb. a zákona č. 180/2005 Sb., zákona č. 385/2005 Sb. a zákona č. 444/2005 Sb. (úplné znění zákona vyhlášené ve Sbírce zákonů pod číslem 472/2005 Sb.), ve znění zákona č. 186/2006 Sb., zákona č. 212/2006 Sb., zákona č. 222/2006 Sb., zákona č. 230/2006 Sb., zákona č. 180/2007 Sb. a zákona č. 483/2008 Sb., ve znění pozdějších předpisů

<sup>51</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 95.

<sup>52</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 188.

- zákon č. 695/2004 Sb., o podmínkách obchodování s povolenkami na emise skleníkových plynů a o změně některých zákonů, ve znění zákona č. 212/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 351/2002 Sb., kterým se stanoví závazné emisní stropy pro některé látky znečišťující ovzduší a způsob přípravy a provádění emisních inventur a emisních projekcí, ve znění nařízení vlády č. 417/2003 Sb.
- nařízení vlády č. 354/2002 Sb., kterým se stanoví emisní limity a další podmínky pro spalování odpadů, ve znění nařízení vlády č. 206/2006 Sb.
- nařízení vlády č. 597/2006 Sb., o sledování a vyhodnocování kvality ovzduší
- nařízení vlády č. 615/2006 Sb., o stanovení emisních limitů a dalších podmínek provozování stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší
- nařízení vlády č. 146/2007 Sb., o emisních limitech a dalších podmínkách provozování spalovacích stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší
- nařízení vlády č. 372/2007 Sb. o národním programu snižování emisí ze stávajících zvláště velkých spalovacích zdrojů
- vyhláška MŽP č. 553/2002 Sb., kterou se stanoví hodnoty zvláštních emisních limitů znečišťujících látek, ústřední regulační řád a způsob jeho provozování včetně seznamu stacionárních zdrojů podléhajících regulaci, zásady pro vypracování a provozování krajských regulačních řádů a způsob a rozsah zpřístupňování informací o úrovni znečištění ovzduší veřejností, ve znění vyhlášky č. 42/2005 Sb.
- vyhláška MŽP č. 362/20026 Sb., o způsobu stanovení koncentrace pachových látek, přípustné míry obtěžování zápachem a způsobu jejího zjišťování
- vyhláška MŽP č. 455/2006 Sb., o stanovení požadavků na kvalitu paliv používaných pro vnitrozemská a námořní plavidla z hlediska ochrany ovzduší
- vyhláška MŽP č. 12/2009 Sb., o stanovení postupu zjišťování vykazování a ověřování množství emisí skleníkových plynů a formuláře žádosti o vydání povolení k emisím skleníkových plynů
- vyhláška MŽP č. 13/2009 Sb., o stanovení požadavků na kvalitu paliv pro stacionární zdroje z hlediska ochrany ovzduší
- vyhláška MŽP č. 337/2010 Sb., o emisních limitech a dalších podmínkách provozu ostatních stacionárních zdrojů znečišťování ovzduší emitujících

a užívajících těkavé organické látky a o způsobu nakládání s výrobky obsahujícími těkavé organické látky.<sup>53</sup>

#### **4.2.3.2 Činnost oddělení ochrany ovzduší v samostatné působnosti**

- a) zaujímá stanoviska k návrhu místního programu snižování emisí a programu ke zlepšení kvality ovzduší
- b) vyjadřuje se k záměrům, které mohou výrazně ovlivnit čistotu ovzduší, k rozvojovým koncepcím a k programům rozvoje jednotlivých oborů a odvětví ve své územní působnosti
- c) vydává v přenesené působnosti nařízením program ke zlepšení kvality ovzduší<sup>54</sup>

#### **4.2.3.3 Činnost oddělení ochrany ovzduší v přenesené působnosti**

- a) rozhoduje o vyměření poplatku, odkladu nebo prominutí části poplatku za znečišťování ovzduší zvláště velkých a velkých stacionárních zdrojů
- b) kontroluje a hodnotí dodržování imisních limitů a emisních stropů na základě údajů z informačního systému kvality ovzduší
- c) provádí dozor na úseku ochrany ovzduší ve své územní působnosti
- d) ukládá plnění plánu snížení emisí nebo zásad správné zemědělské praxe u stacionárního zdroje
- e) vypracovává krajský program snižování emisí
- f) vypracovává integrovaný program zlepšení kvality ovzduší pro oblasti se zhoršenou kvalitou ovzduší na svém území
- g) podílí se na tvorbě národních programů snižování emisí jednotlivých znečišťujících látek
- h) schvaluje návrhy opatření pro případy havárií u zvláště velkých a velkých stacionárních zdrojů a návrhy na jejich změny
- i) schvaluje plány snížení emisí u stacionárního zdroje
- j) schvaluje plány zásad správné zemědělské praxe u stacionárního zdroje

---

<sup>53</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/ochrana-ovzdusi/pravni-normy/>.

<sup>54</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 95.

- k) stanovuje pro zvláště velké, velké a střední stacionární zdroje znečišťujících látky nebo jejich stanovené skupiny pro které budou uplatněny obecné emisní limity
- l) vyhlašuje regulační signály k omezení emisí ze stacionárních zdrojů, které nepodléhají regulaci, kontroluje dodržování těchto opatření a za jejich porušení ukládá provozovatelům pokuty
- m) zpřístupňuje informace na základě zákona o ovzduší a zvláštních právních předpisů
- n) vypracovává krajský regulační řád
- o) vydává stanoviska a povolení k řízením podle zvláštního právního předpisu, která obsahují podmínky ochrany ovzduší
- p) uplatňuje stanoviska k územním a regulačním plánům obsahující podmínky ochrany ovzduší podle § 17 odst. 1 písm. a) zákona o ochraně ovzduší, pokud tato územně plánovací dokumentace navrhuje umístění zdrojů znečištění ovzduší
- q) ukládá sankce formou pokut podle § 40 zákona o ochraně ovzduší
- r) vede evidenci oznámení pro zvláště velké a velké stacionární zdroje a údaje z této evidence poskytuje MŽP
- s) je dotčeným orgánem státní správy v územním, stavebním a jiném řízení podle stavebního zákona a vydává stanovisko pro účely kolaudačního souhlasu z hlediska ochrany ovzduší
- t) stanovuje v pochybnostech způsob zjišťování emisí znečišťujících látek<sup>55</sup>

#### 4.2.4 Oddělení nakládání s odpady

Nakládání s odpady na území Středočeského kraje upravuje kromě obecné legislativy Plán odpadového hospodářství Středočeského kraje, jehož závazná část byla vydána formou obecně závazné vyhlášky. Plán převzal cílové hodnoty stanovené závaznou částí Plánu odpadového hospodářství České republiky a rozpracoval jednotlivé cíle v podobě konkrétních opatření do podmínek kraje.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 97.

<sup>56</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 196.

#### **4.2.4.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení nakládání s odpady**

- zákon č. 185/2001 sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, v platném znění
- zákon č. 383/2008 Sb., kterým se mění zákon č. 185/2001 sb., o odpadech a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů
- zákon č. 9/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 156/1988 Sb., o hnojivech, ve znění pozdějších předpisů a další související zákony
- vyhláška MŽP č. 376/2001 Sb., o hodnocení nebezpečných vlastností odpadů, v platném znění
- vyhláška MŽP č. 381/2001 Sb., kterou se stanoví Katalog odpadů, Seznam nebezpečných odpadů a seznamy odpadů a států pro účely vývozu, dovozu a tranzitu odpadů a postup při udělování souhlasu k vývozu, dovozu a tranzitu odpadů (Katalog odpadů), v platném znění
- vyhláška MŽP č. 382/2001 Sb., o podmínkách použití upravených kalů na zemědělské půdě, v platném znění
- vyhláška MŽP č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, v platném znění
- vyhláška MŽP č. 384/2001 Sb., o nakládání s polychlorovanými bifenyly (PCB), polychlorovanými terfenyly, monometyltetrachlordifenylnem, monometyldichlordifenylnem, monometyldibromdifenylnem a veškerými směsmi obsahujícími kteroukoliv z těchto látek v koncentraci větší než 50 mg/kg (o nakládání s PCB), v platném znění
- vyhláška MŽP č. 237/2002 Sb., o podrobnostech způsobu provedení zpětného odběru některých výrobků, v platném znění
- vyhláška MŽP č. 294/2005 Sb., o podmínkách ukládání odpadů na skládky a jejich využívání na povrchu terénu a změně vyhlášky č. 383/2001 Sb., o podrobnostech nakládání s odpady, v platném znění
- vyhláška MŽP č. 351/2008 Sb., kterou se mění vyhláška č. 383/2001 Sb.,

o podrobnostech nakládání s odpady, ve znění pozdějších předpisů<sup>57</sup>

#### **4.2.4.2 Činnost oddělení nakládání s odpady v samostatné působnosti**

- a) zpracovává Plán odpadového hospodářství kraje pro jím spravované území v rozsahu stanoveném zákonem č. 185/2001 Sb., o odpadech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a prováděcími právními předpisy, provádí změny tohoto plánu
- b) zasílá kopii schváleného Plánu odpadového hospodářství kraje MŽP
- c) vyhláší obecně závaznou vyhláškou kraje závaznou část Plánu odpadového hospodářství a její změny
- d) sděluje své připomínky k návrhu Plánu odpadového hospodářství České republiky
- e) každoročně vyhodnocuje plnění Plánu odpadového hospodářství kraje a do 15. listopadu následujícího roku zasílá MŽP<sup>58</sup>

#### **4.2.4.3 Činnost oddělení nakládání s odpady v přenesené působnosti**

- a) sděluje své připomínky k návrhu Plánu odpadového hospodářství
- b) uděluje souhlas k provozování zařízení k využívání, odstraňování, sběru nebo výkupu odpadu, udělení souhlasu může vázat na podmínky
- c) vydává souhlas ke sběru, zpracování, využívání nebo odstraňování autovraků
- d) schvaluje formou správního rozhodnutí tzv. "plán úprav skládky"
- e) vede, aktualizuje a zveřejňuje seznam osob oprávněných ke zpracování autovraků
- f) může za stanovených podmínek omezit nebo zakázat provoz zařízení k nakládání s odpady výroby oxidu titaničitého
- g) kontroluje u provozovatele placení poplatků za ukládání odpadů na skládky
- h) za stanovených podmínek zruší nebo změní rozhodnutí, které spadá do jeho kompetence podle zákona o odpadech

---

<sup>57</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/odpadove-hospodarstvi/pravni-normy/>.

<sup>58</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 97.



- i) kontroluje jak jsou právníckými osobami, fyzickými osobami oprávněnými k podnikání a obcemi dodržována ustanovení právních předpisů a rozhodnutí ministerstva a jiných správních úřadů v oblasti odpadového hospodářství
- j) uděluje souhlas k míšení nebezpečných odpadů navzájem nebo s ostatními odpady, udělení souhlasu může vázat na podmínky
- k) ukládá rozhodnutím původci odpadů povinnost zaplatit poplatek za uložení odpadů na skládku, pokud původce tento poplatek ve stanovené výši nezaplatil
- l) uplatňuje stanovisko k zásadám územního rozvoje
- m) stanovuje dobu trvání a podmínky péče o skládku po uzavření jejího provozu, rekultivaci a asanaci
- n) zpracovává a průběžně vede evidenci jím vydaných souhlasů a dalších rozhodnutí podle zákona o odpadech
- o) rozhoduje o odvolání proti rozhodnutí obecního úřadu a obecního úřadu obce s rozšířenou působností podle zákona o odpadech
- p) rozhoduje v pochybnostech, zda se movitá věc příslušející do některé ze skupin odpadů uvedených v příloze k zákonu o odpadech považuje za odpad
- q) uděluje souhlas k nakládání s nebezpečným odpadem v množství větším než sto tun nebezpečného odpadu za rok
- r) uděluje souhlas k upuštění od třídění nebo odděleného shromažďování odpadů, udělení souhlasu může vázat na podmínky
- s) uděluje souhlas k dispozici se zvláštním vázaným účelem a k čerpání z prostředků finanční rezervy, udělení souhlasu může vázat na podmínky
- t) může zakázat provoz zařízení k odstraňování odpadů, nesplňuje-li provozovatel tohoto zařízení podmínky stanovené zvláštními právními předpisy pro nakládání s odpady, a mohlo-li by v důsledku toho dojít k závažné ekologické újmě
- u) může pozastavit platnost osvědčení o vyloučení nebezpečných vlastností odpadů vydaného pověřenou osobou nebo ho odejmout
- v) ukládá rozhodnutím provozovateli skládky povinnost zaplatit vybraný poplatek za uložení odpadů na skládku, pokud tento poplatek neodvedl ve stanovené lhůtě příjemci
- w) rozhoduje podle přímo použitelného předpisu Evropských společenství o perzistentních organických znečišťujících látek, o rozhodnutích informuje

#### 4.2.5 Oddělení ochrany přírody a krajiny

Příroda a krajina Středních Čech – pod těmito termíny si lze představit vše, co lidská společnost při osídlování našla na území dnešního Středočeského kraje, a co následně po mnoho generací měnila k obrazu svému. Různé způsoby využívání přírody a krajiny se postupně měnily. Na přírodu a krajinu lze nahlížet z různých úhlů pohledu a tyto pohledy se vzájemně prolínají a vytvářejí tak celkový obraz. Je nutné si uvědomit celistvost a vzájemnou souvislost všech složek přírody.<sup>60</sup>

##### 4.2.5.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení ochrany přírody a krajiny

- zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MŽP č. 395/1992 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 114/1992 Sb.
- vyhláška MŽP č. 175/2006 Sb., která nově upravuje zejména seznamy zvláště chráněných druhů a rovněž některé náležitosti při povolování kácení dřevin
- vyhláška MŽP č. 468/2004 Sb., o autorizovaných osobách podle zákona o ochraně přírody a krajiny (NATURA 2000)
- vyhláška MŽP č. 667/2004 Sb., kterou se stanoví obsah a rozsah dokumentace jeskyní
- vyhláška MŽP č. 166/2005 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů, v souvislosti s vytvářením soustavy NATURA 2000, ve znění vyhlášky č. 390/2006 Sb.
- vyhláška MŽP č. 432/2005 Sb., kterou se stanoví podmínky a způsob poskytování finanční náhrady
- vyhláška MŽP č. 152/2006 Sb., o odchylném postupu při ochraně ptáků
- vyhláška MŽP č. 294/2006 Sb., o odchylném postupování při usmrcování špačka obecného

<sup>59</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 97 – 99.

<sup>60</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 30.

- vyhláška MŽP a MZe č. 335/2006 Sb., kterou stanoví podmínky a způsob poskytování finanční náhrady za újmu vzniklou omezením lesního hospodaření
- vyhláška MŽP č. 60/2008 Sb., o plánech péče, označování a evidenci území chráněných podle zákona č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny, ve znění pozdějších předpisů

#### **4.2.5.2 Činnost oddělení ochrany přírody a krajiny v samostatné působnosti**

- a) zpracovává ve spolupráci s příslušným ministerstvem prognózy a koncepce strategie ochrany přírody, pokud nejde o území národního parku nebo chráněné krajinné oblasti, národní přírodní rezervace, národní přírodní památky nebo jejich ochranné pásmo<sup>61</sup>

#### **4.2.5.3 Činnost oddělení ochrany a přírody v přenesené působnosti**

- a) vymezuje a hodnotí regionální systém ekologické stability
- b) vydává závazné stanovisko ke schválení lesních hospodářských plánů a lesních hospodářských osnov
- c) uděluje výjimky ze zákazů stanovených pro jeskyně a vydává povolení k činnostem v jeskyních
- d) může vydat nařízení o zřízení přírodního parku včetně omezení využití jeho území a nařízení o zřízení přírodní rezervace a o zřízení přírodní památky včetně stanovení jejich bližších ochranných podmínek a zajišťuje péči o tato území
- e) může vydat nařízení o omezení vstupu z důvodu ochrany přírody, není-li k tomu příslušné MŽP
- f) rozhoduje o omezení výkonu práva myslivosti a rybářství v přírodních rezervacích
- g) uděluje výjimky ze zákazu v přírodních rezervacích
- h) vydává předchozí souhlasy k některým činnostem na území ochranných pásem, přírodních rezervací a přírodních památek

---

<sup>61</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 99.

- i) vydává souhlasy k činnostem stanoveným v bližších ochranných podmínkách přírodních památek a přírodních rezervací
- j) schvaluje plány péče o přírodní rezervace a přírodní památky
- k) sjednává smlouvy o zřízení přírodních rezervací a přírodních památek včetně jejich ochranných pásem
- l) zajišťuje záchranné programy ohrožených, zvláště chráněných druhů rostlin a živočichů a povoluje výjimky z ochranných podmínek ohrožených, zvláště chráněných druhů rostlin a živočichů
- m) vyzývá k prokázání povoleného způsobu nabytí zvláště chráněné rostliny, zvláště chráněného živočicha, ptáka nebo rostliny a živočicha chráněného podle mezinárodních úmluv, včetně druhů rostlin a živočichů chráněných zvláštním právním předpisem a vyzývá k prokázání totožnosti
- n) vede výpis z ústředního seznamu ochrany přírody
- o) podává návrhy na vyvlastnění podle zvláštního právního předpisu
- p) ukládá opatření k zabránění nedovolené změny obecně nebo zvláště chráněné části přírody, případně takovou činnost zakazuje
- q) ukládá pokuty fyzickým osobám, které se dopustí přestupku tím, že neprovedou uloženou náhradní výsadbu dřevin
- r) ukládá pokuty právnickým nebo fyzickým osobám při výkonu podnikatelské činnosti, které se dopustí protiprávního jednání tím, že vysazují či vysévají uměle vypěstované zvláště chráněné rostliny nebo vypouští zvláště chráněné živočichy narozené a odchované v zajetí do volné přírody bez souhlasu orgánu ochrany přírody
- s) odebírá nedovoleně držené jedince podle zvláštního právního předpisu
- t) vykonává státní dozor v ochraně přírody a krajiny
- u) rozhoduje o poskytnutí náhrad škod způsobených vybranými zvláště chráněnými živočichy podle zvláštního právního předpisu
- v) ustanovuje stráž přírody, popřípadě ji ruší
- w) vydává souhlas k činnostem v ptačích oblastech
- x) zajišťuje péči o ptačí oblasti, pokud k tomu není příslušná správa národního parku nebo správa chráněné krajinné oblasti

- y) vydává stanoviska ke koncepcím a záměrům mohou-li mít významný vliv na území evropsky významné lokality a ukládá kompenzační opatření v případě, že nelze negativní vliv koncepce nebo záměru jinak omezit
- z) přijímá oznámení o vypuštění vyléčených, zvláště chráněných živočichů ze záchranné stanice
- aa) vydává osvědčení o vzetí živočicha v přímé péči člověka do evidence a souhlas o vypouštění zvláště chráněného ohroženého živočicha do volné přírody
- bb) zajišťuje výkon činností dalšího výkonného orgánu podle práva ES o ochraně ohrožených druhů a zvláštního zákona tím, že uděluje výjimky ze zákazů obchodních činností s exempláři, zajišťuje registraci exemplářů podle zvláštního zákona a zjišťuje skutečnosti týkající se regulace obchodní činnosti podle práva ES o ochraně ohrožených druhů
- cc) je odvolacím orgánem proti rozhodnutím vydaným obecním úřadem, pověřeným obecním úřadem nebo obecním úřadem s rozšířenou působností
- dd) uplatňuje stanovisko k zásadám územního rozvoje z hlediska zájmů chráněných tímto zákonem<sup>62</sup>

#### **4.2.6 Oddělení posuzování vlivů na životní prostředí**

Význam posuzování vlivů na životní prostředí spočívá v tom, že jsou zvažovány dopady navrhovaných záměrů na životní prostředí, a to ještě před tím než se přistoupí k jejich realizaci. Posuzování vlivů na životní prostředí se v současné době provádí dvěma procesy. Proces EIA (Environmental Impact Assessment) se používá pro posuzování vlivů záměrů na životní prostředí a proces SEA (Strategic Environmental Assessment) pro posuzování vlivů na životní prostředí.<sup>63</sup>

##### **4.2.6.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení posuzování vlivů na životní prostředí**

- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů

<sup>62</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 99 – 100.

<sup>63</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 204.

- zákon č. 93/2004 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, kterým se mění zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů
- zákon č. 163/2006 Sb., kterým se mění zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 457/2001 Sb., o odborné způsobilosti a o úpravě některých dalších otázek souvisejících s posuzováním vlivů na životní prostředí
- zákon č. 216/2007 Sb., kterým se mění zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů<sup>64</sup>

#### **4.2.6.2 Činnost oddělení posuzování vlivů na životní prostředí v samostatné působnosti**

- a) účastní se posuzování staveb, činností a technologií ve smyslu zákona o posuzování vlivů na životní prostředí jako dotčený územní samosprávný celek
- b) účastní se posuzování koncepcí ve smyslu zákona o posuzování vlivů na životní prostředí, jako dotčený samosprávný celek<sup>65</sup>

#### **4.2.6.3 Činnost oddělení posuzování vlivů na životní prostředí v přenesené působnosti**

- a) zajišťuje posuzování záměrů a jejich změn uvedených v příloze č. 1 sloupcích B zákona o posuzování vlivů na životní prostředí
- b) zajišťuje posuzování územního plánu obce a posuzování koncepcí v případech, kdy dotčené území zasahuje výlučně do územního obvodu kraje, není-li příslušné MŽP
- c) stanoví požadavky na obsah a rozsah vyhodnocení vlivů v územně plánovací dokumentaci na životní prostředí, včetně zpracování možných variant řešení a pokud vyhodnocení vlivů na životní prostředí neobsahuje náležitosti podle stavebního zákona, je oprávněn požadovat jeho dopracování jako dotčený

<sup>64</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/posuzovani-vlivu-eia-sea/pravni-normy/>.

<sup>65</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 100.

orgán kraje ve smyslu stavebního zákona stanoví požadavek na zpracování vyhodnocení vlivů na životní prostředí

- d) zajišťuje posuzování regulačních plánů, které stanoví podmínky pro provedení záměrů dle přílohy č. 1 zákona o posuzování vlivů na životní prostředí
- e) vydává stanovisko k vyhodnocení vlivů územního plánu na životní prostředí
- f) zajišťuje zveřejňování procesních kroků projednávání EIA a SEA tak, jak ukládá zákon
- g) vede evidenci jím vydaných stanovisek a zasílá jedno vyhotovení každého jím vydaného závěru zjišťovacího řízení a stanoviska MŽP k souhrnné evidenci
- h) do konce února každého roku zveřejňuje seznam posudků a jejich zpracovatelů a dále seznam koncepcí a jejich posuzovatelů za předchozí kalendářní rok
- i) organizačně zajišťuje a kompletuje stanoviska odboru k územně plánovacím dokumentacím obcí, k projektovým dokumentacím a stavebním kolaudačním řízením stavebních úřadů
- j) uděluje souhlas k povolování staveb a zařízení chráněných ložiskových území
- k) vyjadřuje se pro MŽP ke stanovení chráněných ložiskových území a k jejich rušení
- l) vyjadřuje se k projektům geologických prací
- m) rozhoduje o omezení vlastnických práv při provádění geologických prací
- n) vydává stanovisko k řešení střetu zájmů při přípravě plánu otvírky, přípravy a dobývání výhradního ložiska
- o) rozhoduje spory o náhradě za omezení vlastníků nemovitostí hornickou činností<sup>66</sup>

#### **4.2.7 Oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií**

Zákon o integrované prevenci a omezování znečištění (IPPC – Integrated Pollution Prevention and Control) představuje zásadní změnu v systému ochrany životního prostředí zavedením preventivních opatření na ochranu životního prostředí přímo u zdroje. Cílem zavedení politiky životního prostředí je přechod od represivního

---

<sup>66</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 100 – 101.

složkového pojetí ochrany životního prostředí k zajištění šetrného hospodaření s přírodními zdroji, snižování a pokud možno úplného vyloučení znečištění.<sup>67</sup>

#### **4.2.7.1 Výčet nejdůležitějších právních předpisů oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií (dále jen IPPC)**

V oblasti integrované prevence:

- zákon č. 76/2002 Sb., o integrované prevenci a omezování znečišťování, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška 363/2010 Sb., kterou se mění vyhláška č. 554/2002 Sb., kterou se stanoví vzor žádosti o vydání integrovaného povolení, rozsah a způsob jejího vyplnění
- zákon č. 25/2008 Sb., o integrovaném registru znečišťování, ve znění pozdějších předpisů
- nařízení vlády č. 63/2003 Sb., o způsobu a rozsahu zabezpečení systému výměny informací o nejlepších dostupných technikách
- integrovaný přístup k ochraně životního prostředí byl zakotven v legislativě EU směrnicí č. 2008/1/ES (dříve 96/61/ES) o IPPC. Dne 17.10.2010 byla v Úředním věstníku Evropské unie zveřejněna směrnice o průmyslových emisích, která nahrazuje směrnicí č. 2008/1/ES. Směrnice má číslo 200/75/EU a do národní legislativy má být implementována do 24 měsíců.<sup>68</sup>

V oblasti prevence závažných havárií:

- zákon č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky, ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška MV (dále jen Ministerstvo vnitra), č. 103/2006 Sb., o stanovení zásad pro vymezení zóny havarijního plánování a o rozsahu a způsobu vypracování vnějšího havarijního plánu
- vyhláška MŽP č. 256/2006 Sb., o podrobnostech systému prevence závažných havárií

---

<sup>67</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 214.

<sup>68</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/integrovana-prevence-ippc/pravni-normy/>.



- vyhláška MŽP č. 255/2006 Sb., o rozsahu a způsobu zpracování hlášení o závažné havárii a konečné zprávy o vzniku a dopadech závažné havárie
- vyhláška MPO (dále jen Ministerstvo průmyslu a obchodu), č. 250/2006 Sb., kterou se stanoví rozsah a obsah bezpečnostních opatření fyzické ochrany objektu nebo zařízení zařazených do skupiny A nebo do skupiny B
- nařízení vlády č. 254/2006 Sb., o kontrole nebezpečných látek<sup>69</sup>

#### **4.2.7.2 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v přenesené působnosti**

V oblasti integrované prevence:

- a) rozhoduje o vydání integrovaných povolení k provozu vyjmenovaných zařízení, která nemají přeshraniční vliv na životní prostředí a rozhoduje o změně vydaných integrovaných povolení, kontroluje vydaná integrovaná povolení a provozy, které toto povolení potřebují
- b) ukládá pokuty na úseku integrované prevence
- c) vyzývá provozovatele zařízení k podání žádosti o integrované povolení
- d) hodnotí aplikaci nejlepších dostupných technik v zařízeních
- e) zveřejňuje dokumenty v rámci řízení o integrovaném povolení
- f) vydává rozhodnutí o zastavení provozu zařízení
- g) je dotčeným správním orgánem v řízení podle tohoto zákona v případě zařízení, jehož provoz může významně nepříznivě ovlivnit životní prostředí dotčeného státu

Podle zákona č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií, ve znění pozdějších předpisů:

- a) vede evidenci smluv o pojištění odpovědnosti za škody vzniklé v důsledku závažné havárie předložených provozovateli
- b) schvaluje, eviduje a archivuje návrhy zařazení, bezpečnostní programy, bezpečnostní zprávy, jejich posouzení, jejich aktualizace
- c) bere na vědomí plány fyzické ochrany objektu nebo zařízení a jejich změny

---

<sup>69</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/prevence-zavaznych-havarii/legislativa/>.

- d) zasílá MŽP v písemné a elektronické podobě k vyjádření autorizované výtisky bezpečnostních programů a bezpečnostních zpráv
- e) eviduje a archivuje protokoly o nezařazení, vnitřní havarijní plány a jejich aktualizace
- f) stanoví zónu havarijního plánování na základě podkladů předaných provozovatelem
- g) určuje objekty nebo zařízení, u kterých může dojít k domino efektu
- h) odpovídá za zpracování vnějšího havarijního plánu
- i) zajišťuje veřejné projednání bezpečnostního programu, bezpečnostní zprávy vnějšího havarijního plánu a jejich aktualizace
- j) zpracovává informaci pro veřejnost v zóně havarijního plánování
- k) podává MŽP a Ministerstvu vnitra neprodleně písemné hlášení o vzniku závažné havárie a konečnou zprávu o vzniku a dopadech závažné havárie
- l) zasílá ministerstvu a dotčeným orgánům veřejné správy kopie návrhů zařazení v písemné a elektronické podobě, přehled protokolů o nezařazení, v písemné a elektronické podobě a stejnopisy všech rozhodnutí, týkající se návrhů na zařazení bezpečnostních programů, bezpečnostních zpráv, jejich aktualizaci a posouzení
- m) kontroluje podle plánu kontrol schváleného ministerstvem, jak jsou provozovateli dodržována ustanovení tohoto zákona, rozhodnutí o uložených opatřeních vydaných úřadem, zpracovává informaci o výsledku kontroly a doručuje ji ČIŽP (dále jen Česká inspekce životního prostředí)
- n) může uložit provozovatelům pokuty za správní delikty
- o) vydává provozovatelům rozhodnutí o uložení opatření k nápravě zjištěných nedostatků při plnění povinností stanovených zákonem č. 59/2006 Sb., o prevenci závažných havárií způsobených vybranými nebezpečnými chemickými látkami a chemickými přípravky ve znění pozdějších předpisů, včetně stanovení podmínek a lhůt pro zjednání nápravy
- p) rozhoduje o zákazu užívání (provozování) objektu nebo zařízení nebo jejich částí

- q) je dotčeným orgánem na úseku prevence závažných havárií při projednávání územně plánovací dokumentace v územním řízení, popř. ve stavebním řízení a v řízení o odstranění stavby, pokud je jeho předmětem objekt nebo zařízení
- r) zajišťuje, aby se braly v úvahu cíle prevence závažných havárií a omezení jejich následků, vzhledem k umístění nových objektů a zařízení a jejich změn a při provádění nových staveb, jako jsou dopravní spoje, místa navštěvovaná veřejností a obytné oblasti

Podle zákona č. 78/2004 Sb., o nakládání s geneticky modifikovanými organismy a genetickými produkty, ve znění pozdějších předpisů:

- a) vyjadřuje se k žádostem o udělení povolení pro uzavřené nakládání s geneticky modifikovaným organismem nebo genetickým produktem a povolení pro uvádění do životního prostředí
- b) zajišťuje zveřejnění informací souvisejících s řízením o udělení povolení pro uzavřené nakládání s geneticky modifikovaným organismem nebo genetickým produktem a povolení pro uvádění do životního prostředí<sup>70</sup>

#### **4.2.7.3 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v oblasti environmentálního vzdělávání, výchovy a osvěty**

Smyslem environmentálního vzdělávání výchovy a osvěty (dále jen EVVO) je dosažení takového stavu, kdy jsou občané objektivně informováni o stavu a vývoji životního prostředí a získávají k životnímu prostředí vztah, který je základem šetrného a předvídatelného chování a jednání. To vyžaduje určité znalosti a dovednosti a hlavně silnou motivaci. EVVO jsou tedy, s nástroji ekonomickými a legislativními důležitým preventivním nástrojem ochrany životního prostředí.<sup>71</sup>

Na základě jednání a požadavků odborných komisí Středočeského kraje zpracovalo ČSOP Vlašim Koncept EVVO Středočeského kraje v letech 2011-2020. Středočeský kraj odpovídá za EVVO v regionu středních Čech. Středočeský kraj jako velký samosprávný celek aktivně podporuje různé formy environmentálního působení

<sup>70</sup> Středočeský kraj, *Organizační řád*, Článek 26, s. 101 – 103.

<sup>71</sup> <http://kokev.sweb.cz/definice.htm>.

na všechny věkové skupiny obyvatelstva regionu i na jeho návštěvníky a garantuje vzdělávání, výchovu a osvětu vedoucí k vytvoření kladného postoje k ochraně životního prostředí.

Dále vytváří personální, materiální a finanční zajištění EVVO v kraji, podporuje a koordinuje EVVO v regionu, zajišťuje spolupráci s ostatními orgány veřejné správy a státními i nestátními organizacemi a iniciuje a udržuje fungování krajského systému EVVO. Zároveň také aktivně šíří informace o EVVO v kraji. Spolupracuje se školami, organizacemi, které jsou nositeli EVVO a starosty měst a obcí v obvodu své působnosti.<sup>72</sup>

#### **4.2.7.4 Činnost oddělení integrované prevence a prevence závažných havárií v oblasti dotační a ekonomické**

Odbor životního prostředí a zemědělství zpracovává agendu týkající se dotační politiky životního prostředí, spojené se Státním fondem životního prostředí ČR, dotačními programy Ministerstva životního prostředí a Ministerstva zemědělství.

Další činnosti v dané oblasti:

- a) spravuje rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství
- b) odpovídá za správu Středočeského fondu životního prostředí a zemědělství a Havarijního fondu, provádí kontrolu finančních dokladů z poskytnutých dotací
- c) připravuje smlouvy, zajišťuje jejich evidenci, sleduje plnění smluvních závazků
- d) připravuje data spravovaná GIS (dále jen geografický informační systém) kraje pro uživatele odboru
- e) poskytuje metodickou činnost pro SW (dále jen software) vybavení užívané pracovníky odboru
- f) odpovídá za příjem a vyřízení veškeré korespondence odboru, koordinuje a kontroluje vyřizování písemností na jednotlivých odděleních
- g) ve spolupráci s MŠMT (dále jen Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy) a dalšími ústředními orgány podporuje osvětu, výchovu a vzdělávání veřejnosti

---

<sup>72</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 241-242.

v oblasti ochrany životního prostředí se zvláštním zaměřením na výchovu dětí a mládeže a spolupracuje s ostatními správními úřady v této oblasti

#### **4.2.8 Rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství Středočeského kraje**

Rozpočet kraje je sestavován na základě zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů, který upravuje tvorbu, postavení, obsah a funkce rozpočtů územních samosprávných celků.

Rozpočet je schvalován Zastupitelstvem kraje dle zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.<sup>73</sup>

Středočeský kraj podporuje oblast životního prostředí přímo ze svého rozpočtu, ze kterého hradí některé služby, jako monitorování kvality ovzduší, péči o chráněná území, péči o zraněné živočichy, zpracování návrhů opatření k ochraně proti povodním, zajištění separace komunálního odpadu, příspěvky na hospodaření v lesích apod.<sup>74</sup>

##### **4.2.8.1 Zdroje financí Odboru životního prostředí a zemědělství**

V oblasti financování životního prostředí platí všeobecně zásada, že znečišťovatel platí vynaložené náklady. Proto většina investic do zařízení odstraňujících dopady na životní prostředí je hrazena z prostředků provozovatelů aktivit způsobujících znečišťování životního prostředí. Mezi finanční nástroje politiky ochrany životního prostředí patří také poplatky za využívání přírodních zdrojů nebo poplatky za povolené vypouštění znečišťujících látek do životního prostředí. Poplatky za odběry podzemních a povrchových vod, zábory zemědělské nebo lesní půdy, emise vypouštěné do ovzduší, vypouštění odpadních vod, ukládání odpadů a další tvoří většinou příjmy Státního fondu životního prostředí ČR, v menší míře pak příjmy rozpočtu kraje nebo obce.<sup>75</sup>

##### **4.2.8.2 Struktura rozpočtu Odboru životního prostředí a zemědělství**

Schválený rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství pro rok 2010 – běžné výdaje

---

<sup>73</sup> <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/ekonomicke-informace/rozpocet/>.

<sup>74</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 234.

<sup>75</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 234.

Tabulka 1: Rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství pro rok 2010

Název odvětvového třídění	Kč (v tis.)
Ostatní zemědělská a potravinářská činnost a rozvoj	2 500
Pěstební činnost	22 000
Ostatní záležitosti lesního hospodářství	50
Ostatní správa v zemědělství	50
Pitná voda	2 000
Záležitosti vodních toků a vodohospodářských děl	1 500
Monitoring ochrany ovzduší	1 130
Ostatní činnosti k ochraně ovzduší	1 300
Prevence vzniku odpadů	3 000
Ostatní nakládání s odpady	3 800
Ochrana druhů a stanovišť	2 800
Chráněné části přírody	6 480
Ostatní správa v ochraně životního prostředí	600
Ekologická výchova a osvěta	6 000
Ostatní ekologické záležitosti	1 632
<b>Celkem</b>	<b>54 842</b>

Zdroj: Středočeský kraj, 2011; vlastní úprava

#### 4.2.8.3 Dotační politika Odboru životního prostředí a zemědělství

V roce 2002 Středočeský kraj vytvořil vlastní systém pro poskytování dotací na podporu tvorby a ochrany životního prostředí ve svém územním obvodu. Cílem dotačního systému je efektivně přispívat k tomu, aby se Středočeský kraj vyznačoval životním prostředím příznivým pro život člověka a existencí ekosystémů typických pro vlastní území.<sup>76</sup>

Dotační systém slouží pro podporu tvůrčího zapojení občanů do aktivní činnosti při tvorbě a ochraně životního prostředí ve Středočeském kraji. Dotace byly do roku 2009 poskytovány z Fondu životního prostředí Středočeského kraje a od roku 2010 ze Středočeského Fondu životního prostředí a zemědělství. Výběrové řízení je vyhlašováno každoročně a žádosti na projekty se podávají podle přesně stanoveného tematického zadání.<sup>77</sup>

<sup>76</sup> Kolektiv autorů, *Středočeský kraj životní prostředí*, s. 235.

<sup>77</sup> Tamtéž, s. 235.

Fond je naplňován z rozpočtu Středočeského kraje a z poplatků za odběr podzemní vody. Tyto poplatky jsou účelově vázány pouze k akcím vodohospodářské infrastruktury.<sup>78</sup>

Havarijní fond pro ochranu jakosti vod Středočeského kraje byl zřízen v roce 2004. Prostředky z tohoto fondu jsou určeny na úhradu nutných nákladů vynaložených na odvrácení hrozící havárie nebo na bezprostřední odstranění následků havárie ovlivňující jakost povrchových, či podzemních vod.<sup>79</sup>

---

<sup>78</sup> Tamtéž, s. 235.

<sup>79</sup> Tamtéž, s. 236.

## **II. Empirická část**



## 5 Klíčové problémy v územní samosprávě

### 5.1 Klíčové problémy v územní veřejné správě (tj. samosprávě, která také vykonává státní správu v přenesené působnosti)<sup>80</sup>

Skupiny problémových oblastí (tyto problémové oblasti se mohou vzájemně prolínat):

#### 1) Finance

- neexistence mechanismu pro zajištění adekvátnosti výše příspěvku na výkon státní správy neodráží reálné náklady na výkon státní správy
- vysoké náklady na výkon veřejné správy
- nejednotný systém strategického plánování a jeho provázanost na finanční řízení<sup>81</sup>

#### 2) Efektivita, kvalita a profesionalita

- celkově nízká efektivita výkonu veřejné správy
- nedostatečná kvalifikace a kompetence managementu<sup>82</sup>

#### 3) Služby

- různorodá kvalita služeb<sup>83</sup>

#### 4) Lidské zdroje

- systém odměňování nezohledňuje výkonnost
- nejednotný systém řízení znalostí
- úroveň řízení lidských zdrojů se na jednotlivých úrovních úřadů liší
- úroveň jazykových dovedností a využívání ICT<sup>84</sup>
- provázanost strategického řízení na plánování<sup>85</sup>

---

<sup>80</sup> MVČR, *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*, s. 17.

<sup>81</sup> Tamtéž, s. 17.

<sup>82</sup> Tamtéž, s. 17.

<sup>83</sup> Tamtéž, s. 17.

<sup>84</sup> Informační a komunikační technologie (z anglického *Information and Communication Technologies*).

<sup>85</sup> MVČR, *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*, s. 17.

#### 5) Komunikace a koordinace aktivit

- často obtížná komunikace s dalšími sférami života mimo veřejnou správu – s občany, s podnikatelským sektorem, s neziskovými organizacemi<sup>86</sup>

#### 6) Role státu

- nedostatečná koncepční a metodická činnost státu, která se projevuje v nejednotném výkonu veřejné správy<sup>87</sup>

#### 7) Modernizace

- malé tempo modernizace
- nedostatečné zavádění a využívání ICT
- pomalá inovace, problémy s využitím nových metod, často chybí komplexní a rozvojový pohled
- není zaručena jednotnost kompatibility software mezi úřady veřejné správy<sup>88</sup>

### 5.2 Problémové oblasti Krajského úřadu Středočeského kraje

Podrobné zmapování slabých, ale i silných stránek, potažmo hrozeb a příležitostí Krajského úřadu Středočeského kraje je velmi výstižně vyjádřeno ve SWOT analýze.

---

<sup>86</sup> MVČR, *Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby*, s. 18.

<sup>87</sup> Tamtéž, s. 18.

<sup>88</sup> Tamtéž, s. 18.

Tabulka 2: SWOT analýza

<b>A – silné stránky</b>	<b>B – slabé stránky</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. počet lidí a odbornost</li> <li>2. pravidelná školení</li> <li>3. materiální vybavení úřadu</li> <li>4. umístění úřadu z hlediska komunikace s ministerstvy a další veřejnou správou</li> <li>5. systém řízení – zavedení sekčního způsobu</li> <li>6. systém pravidelných porad</li> <li>7. jasný systém vertikálního řízení od vedoucího odboru směrem dolů</li> <li>8. internetová prezentace úřadu, e-podatelna</li> <li>9. slušné a ochotné vystupování zaměstnanců vůči klientům</li> <li>10. zvyklost práce se směrnici řešící činnosti úřadu</li> <li>11. péče o zaměstnance (sociální fond)</li> <li>12. přiměřené ohodnocení zaměstnanců (plat)</li> <li>13. nízká fluktuace zaměstnanců z důvodu pracovních a platových podmínek</li> <li>14. spojený model výkonu VS</li> <li>15. program rozvoje kraje a strategické materiály jednotlivých odborů</li> <li>16. etický kodex</li> <li>17. vyhodnocování pracovní činnosti zaměstnanců vedoucím odboru z finančního pohledu</li> <li>18. sídlo úřadu v jednom místě</li> <li>19. výčet klientů</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. využití technického vybavení</li> <li>2. řízení pracovníků</li> <li>3. vzhledem k rozsáhlému území obslužnosti – problém s komunikací mezi obcemi</li> <li>4. vnitřní komunikace na horizontální úrovni mezi jednotlivými odbory</li> <li>5. nepřehlednost a velké množství směrnic úřadu</li> <li>6. zpětná vazba z průzkumů, auditů, plnění cílů projektů k řadovým zaměstnancům</li> <li>7. nutnost dojíždění do zaměstnání</li> <li>8. loajalita zaměstnanců s úřadem (hrdost), ztotožnění se</li> <li>9. neochota (řadových) zaměstnanců převzít odpovědnost, vyjádřit vlastní názor, snaha přenášet odpovědnost na kolegu</li> <li>10. míra korigování zaměstnanců ze strany nadřízených ve státní správě (zpřesnit odpovědnosti v oblastní samostatné působnosti)</li> <li>11. neexistence strategií některých odborů a strategie, vize, poslání krajského úřadu jako celku</li> <li>12. systematická zpětná vazba zjišťování spokojenosti zaměstnanců</li> <li>13. systematická zpětná vazba zjišťování spokojenosti úřadu se zaměstnanci a naopak</li> <li>14. orientace v budově</li> <li>15. znalost klientely ze strany zaměstnanců</li> </ol>
<b>C - příležitosti</b>	<b>D - hrozby</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. možnost přímého kontaktu s nadřízenými orgány státní správy</li> <li>2. zefektivnění služeb úřadu směrem k organizacím (příspěvkovým), obcím, občanům, podnikatelům</li> <li>3. možnost získávání mimorozpočtových prostředků</li> <li>4. využívání webových stránek úřadu občany</li> <li>5. zlepšení komunikace s obcemi Středočeského kraje</li> <li>6. zvýšení vzájemného respektu (úřad vs. obec)</li> <li>7. využití evropských zdrojů</li> <li>8. zlepšení mediálního image úředníka</li> <li>9. odvodit strategii úřadu ze strategie kraje</li> <li>10. partnerská spolupráce – dodavatelé</li> <li>11. zlepšit činnost úřadu formou nastavení zjišťování zpětné vazby klientů</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. „zneužití“ kontroly orgánů státní správy</li> <li>2. řízení pracovníků ze strany samosprávy</li> <li>3. překotná legislativa</li> <li>4. Praha a úroveň příjmů vůči podnikatelské sféře</li> <li>5. výše příspěvku na výkon státní správy</li> <li>6. mediální image úředníka</li> <li>7. nevyjasněné podmínky pro přijímání finančních zdrojů z EU</li> <li>8. spojený model výkonu VS</li> <li>9. neplnění strategických dokumentů</li> <li>10. parkovací možnosti</li> <li>11. nedostatečné finanční zdroje vzhledem ke stavu majetku převedeného na kraj a ke kompetencím KÚ</li> <li>12. partnerská spolupráce - dodavatelé</li> </ol>

Zdroj: Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Středočeského kraje, s. 21

### **5.3 Nástin možného řešení problémových oblastí Krajského úřadu Středočeského kraje dle aplikované metody Společného hodnotícího rámce CAF - Common Assessment Framework**

Společný hodnotící rámec CAF – Common Assessment Framework, dále jen model CAF je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu. Na žádost generálních ředitelů této oblasti vypracovala skupina „Innovative Public Service Group“ novou verzi modelu CAF.

Model CAF má několik verzí. První verze byla představena v květnu 2000 na První evropské konferenci kvality veřejné správy v Lisabonu a byla následně pilotně ověřována. Získané zkušenosti daly vznik inovovanému modelu, který byl představen na Druhé evropské konferenci kvality v Kodani v říjnu 2002. Dosud poslední verze, tzv. CAF 2006 byla představena v říjnu 2006 na Čtvrté evropské konferenci kvality veřejné správy v Tampere.

Model CAF je nabízen jako nástroj napomáhající organizacím veřejného sektoru v celé Evropě využívat metody řízení kvality ke zlepšování výkonnosti a efektivnosti. Model CAF poskytuje jednoduchý, snadno použitelný rámec, který je vhodný pro sebehodnocení organizací veřejného sektoru.

Model CAF je navržen k použití ve všech částech veřejného sektoru, je aplikovatelný v organizacích veřejného sektoru na národní, regionální i místní úrovni. Může být použit za různých okolností, např. jako část systematického programu reformy nebo jako základ pro cílené zlepšování v organizacích veřejného sektoru. V některých případech, zejména ve velmi velkých organizacích, se může sebehodnocení provádět také v části organizace, např. ve zvoleném úseku nebo oddělení.<sup>89</sup>

#### **5.3.1 CAF – Common Assessment Framework**

Model CAF má čtyři hlavní cíle:

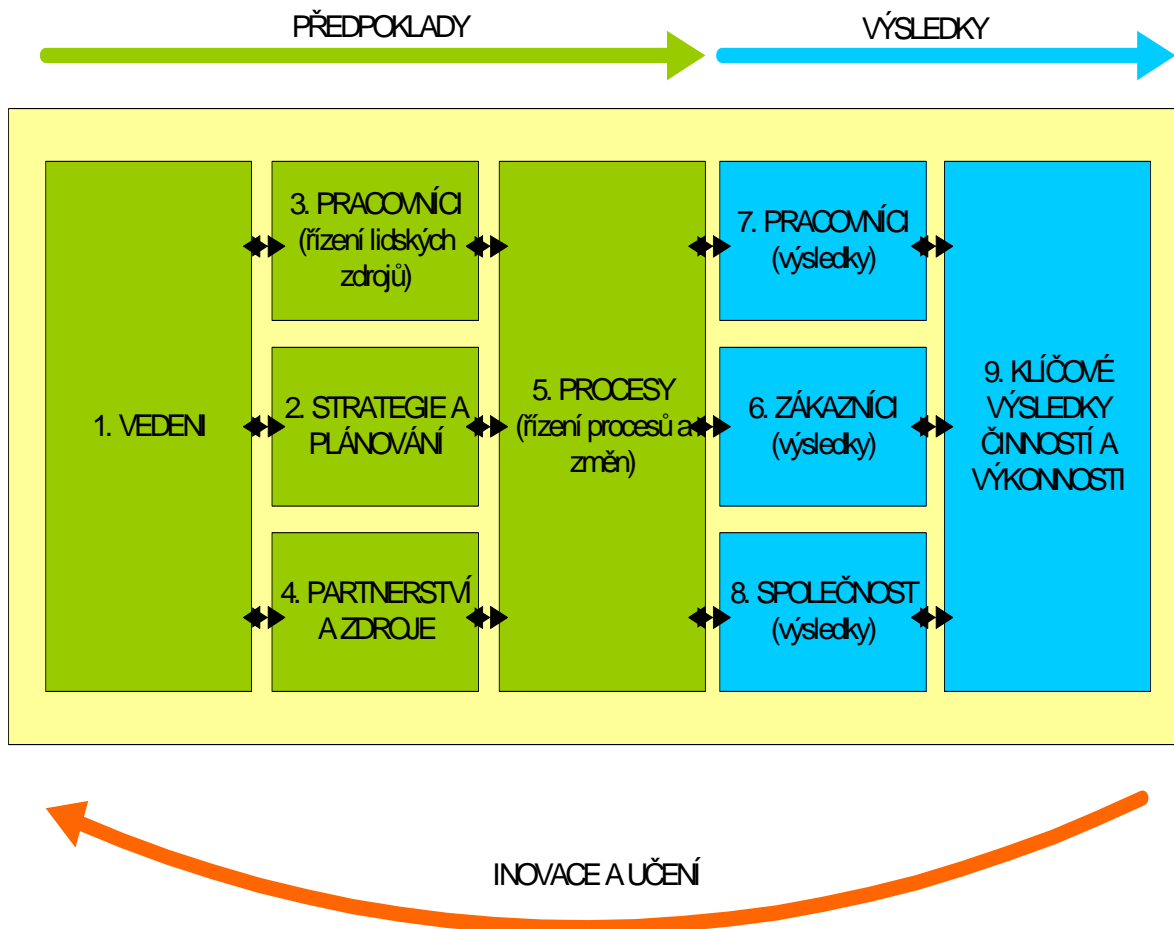
1. respektovat jedinečné vlastnosti organizací veřejného sektoru
2. sloužit jako nástroj pro představitele veřejné správy, kteří chtějí zlepšit výkonnost svých organizací

---

<sup>89</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 7.

3. působit jako „most“ přes různé modely používané v řízení kvality
4. usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru<sup>90</sup>

Obrázek 2: Zobrazení modelu CAF



Zdroj: © Krajský úřad Středočeského kraje 2007

Na podporu uvedených cílů byla vytvořena řada prvků. Struktura tvořená devíti kritérii, identifikuje hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit, při každé analýze a hodnocení organizace. Každé z devíti kritérií se člení do několika subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace veřejného sektoru zvážit.<sup>91</sup>

<sup>90</sup>Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 7.

<sup>91</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 8.

Hodnoceným kritériím a subkritériím jsou přidělovány body pomocí panelu předpokladů a panelu výsledků.

Tabulka 3: Panel předpokladů

<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Indikátor</b>
0	Žádný důkaz, nejasný důkaz nebo pouze nepodstatný důkaz o jakémkoliv přístupu.
1	Přístup je plánován (P- plánuj).
2	Přístup je plánován a uplatňován (D – dělej).
3	Přístup je plánován, uplatňován a přezkoumáván (C – kontroluj).
4	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván a nastaven na základě údajů z benchmarkingu (A – jednej).
5	Přístup je plánován, uplatňován, přezkoumáván a nastaven na základě údajů z benchmarkingu a zcela začleněn a rozšířen v organizaci.

Zdroj: Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, s. 39

Panel předpokladů pomocí bodového hodnocení hodnotí kritéria předpokladů 1–5, která pojednávají o hlavních charakteristikách předpokladů úřadu, určují, jak úřad funguje a jak přistupuje ke svým cílům a úkolům, aby dosáhl požadovaných výsledků.

Tabulka 4: Panel výsledků

<b>Bodové hodnocení</b>	<b>Indikátor</b>
0	Nejsou měřeny žádné výsledky.
1	Jsou měřeny klíčové výsledky a vykazují negativní nebo stabilní trendy.
2	Výsledky vykazují mírný pokrok.
3	Výsledky vykazují značný pokrok.
4	Jsou dosaženy vynikající výsledky a jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry.
5	Jsou dosaženy vynikající výsledky, jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry a jsou dosaženy pozitivní výsledky benchmarkingu s příslušnými organizacemi.

Zdroj: Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, s. 39

Panel výsledků pomocí bodového hodnocení měří konkrétní výsledky kritérií 6–9, které byly dosaženy v oblasti zákazníci/občané, zaměstnanci, ve vztahu ke společnosti

a výsledky v klíčových činnostech organizace. Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů, splnění daných cílů a hodnocení trendů těchto ukazatelů.<sup>92</sup>

## **5.4 Aplikace modelu CAF v prostředí Středočeského, Moravskoslezského a Karlovarského krajského úřadu**

### **5.4.1 Úvodní informace o zavádění modelu CAF v komparovaných krajích**

Středočeský kraj se do projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality na úřadech“ zapojil v roce 2007. Gestorem projektu bylo Ministerstvo vnitra ČR, které po dohodě stanovilo, že zavedení modelu CAF bude realizováno pod metodickým vedením firmy CERT Kladno, s.r.o. V rámci Středočeského kraje proběhlo 1. sebehodnocení.

Moravskoslezský kraj se do projektu zapojil v roce 2004 a zavázal se k uplatňování modelu CAF po dobu tří následujících let, tedy do roku 2007, kdy v listopadu a prosinci 2007 bylo provedeno 4. sebehodnocení – závěrečné v rámci tohoto cyklu.<sup>93</sup>

V Karlovarském kraji proběhla implementace modelu CAF v roce 2007 jako 1. sebehodnocení.

V počátku bylo nutné na všech krajích provést nezbytné formální úkony: ustanovení realizačních týmů, časového harmonogramu realizace, vydání osvědčení, proškolení a seznámení členů týmů s vlastní aplikací modelu CAF. Pro úspěšnou a pro úřady přínosnou realizaci sebehodnocení dle modelu CAF se předpokládá podpora ze strany vedení všech komparovaných úřadů a ze strany samosprávných orgánů. Nejpracnější částí aplikace modelu CAF bylo zpracování jednotlivých otázek pro tzv. checklisty,<sup>94</sup> rozdělených do kritérií 1 až 9.

---

<sup>92</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec - CAF CZ 2009*, s. 9.

<sup>93</sup> Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, s. 3.

<sup>94</sup> Checklist – formulář používaný k hodnocení jednotlivých kritérií a subkritérií.

## 5.4.2 Kritéria předpokladů – propozice sebehodnocení ve sledovaných krajích

### Kritérium 1: Vedení

Definice: Způsob jakým vedoucí pracovníci a manažeři rozpracovávají poslání a vizi organizace veřejného sektoru a jak usnadňují jejich dosahování; jak rozvíjejí hodnoty potřebné pro dlouhodobý úspěch.<sup>95</sup>

#### Subkritérium 1.1

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro nasměrování organizace. Vypracování a sdělování vize, poslání a hodnot.<sup>96</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 1.2

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro vypracovávání a uplatňování systému řízení organizace.<sup>97</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 1.3

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro motivování a podporování pracovníků v organizaci a vedení příkladem.<sup>98</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 1.4

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro řízení vztahů s politiky a jinými zainteresovanými stranami.<sup>99</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

---

<sup>95</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 11.

<sup>96</sup> Tamtéž, s. 12.

<sup>97</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>98</sup> Tamtéž, s. 13.

<sup>99</sup> Tamtéž, s. 14.



Tabulka 5: Zhodnocení kritéria 1 – Vedení (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
1.1	1,7	2,1	1,96
1.2	2,4	2,3	2,58
1.3	2,4	3,0	2,31
1.4	2,4	3,3	2,71

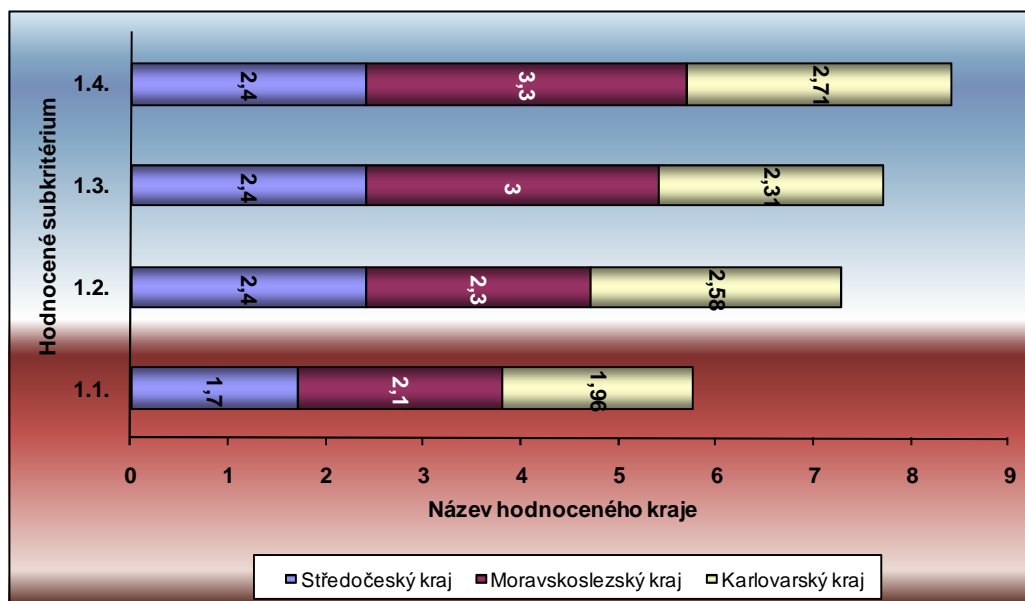
Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Klíčovým pohledem tohoto kritéria, které se dělí do subkritérií a následně ještě do dílčích subkritérií je “Co vedení úřadu dělá pro to, aby...”. Vedení organizace jednoznačně definuje směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí a mají snahu dosahovat co nejlepších výsledků.

Z výše uvedené tabulky výsledků sebehodnocení krajů vyplývá, že kraje pomocí hodnotících týmů, v definovaných subkritériích a dílčích subkritériích (mohou být odlišná podle potřeb jednotlivých krajů) popsaly své činnosti v oblasti kritéria 1 -Vedení – jehož hlavními pojmy je vize, cíle, prozkoumávání výkonnosti, příklady v chování a jednání a zlepšování výkonnosti.

Prostřednictvím bodového rozpětí (viz tabulka 3, str. 57 této práce) je vyjádřen určitý stav směřující k výstupu, který prokazuje, že v rámci dosažených hodnot se Středočeský kraj pohybuje v indikátoru plánování v oblasti vize a strategie, kdežto v subkritériích 1.2 až 1.4 dosahuje vyšší kvality, což znamená, že v rámci přijatých výsledků uplatňuje zjištěné skutečnosti. Moravskoslezský kraj, svými výsledky prokazuje vysoké hodnoty ve všech sledovaných kritériích, které lze odůvodnit tím, že již prošel 4. sebehodnocením. Subjekt vykazuje zkušenost a nasměrování mechanismů organizace k neustálému zlepšování. Karlovarský kraj se pohybuje v mezích hodnot vykazujících pokrok, tedy, že má nastaven a přezkoumáván přístup v rámci zlepšování činností ve všech sledovaných subkritériích. Jistou mezeru zaznamenává pouze ve vypracování a formulaci vize a strategie.

Graf 1: Grafické znázornění tabulky 5



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění hodnoceného kritéria 1 – Vedení: ukazuje, že mezi kraji v hodnocení jednotlivých subkritérií není příliš velký rozdíl.

## Kritérium 2: Strategie a plánování

Definice: Způsob, jakým organizace uplatňuje svoje poslání a vizi prostřednictvím jasné strategie zaměřené na zainteresované strany, podporované příslušnými politikami, plány, cíli, záměry a procesy.<sup>100</sup>

### Subkritérium 2.1

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro shromažďování informací týkajících se současných a budoucích potřeb zainteresovaných stran.<sup>101</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

### Subkritérium 2.2.

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro vypracování, přezkoumání a aktualizování strategie a plánování.<sup>102</sup>

<sup>100</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 15.

<sup>101</sup> Tamtéž, s. 15.

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

Subkritérium 2.3.

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro uplatňování strategie a plánování v celé organizaci.<sup>103</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

Tabulka 6: Zhodnocení kritéria 2 – Strategie a plánování (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
2.1	2,1	2,2	2,47
2.2	1,8	2,1	2,5
2.3	1,9	2,7	2,23

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

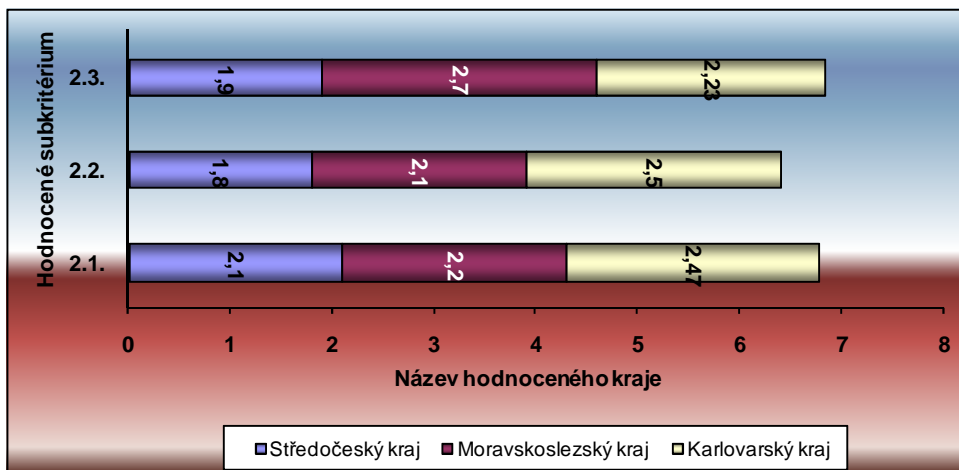
Klíčovým pojmem tohoto kritéria jsou potřeby a očekávání „zainteresovaných stran“, měřitelné strategické (dlouhodobé) a operativní (krátkodobé) cíle, přezkoumávání plnění cílů, rovnováha cílů a zdrojů (lidských, infrastrukturních, časových, finančních aj.), propojování cílů a klíčových procesů a měření výkonnosti úřadu na všech úrovních.

Středočeský kraj má ve všech kritériích nižší výsledky než Moravskoslezský a Karlovarský kraj. Z tohoto zjištění vyplývá, že se pohybuje v mezích plánování a uplatňování vymezených hodnot. Na úrovni subkritéria 2.1 vykazuje stabilnější výsledek, což značí, že se zabývá přezkoumáváním zjištěných hodnot, ale ve zbývajících subkritériích je na nízké úrovni, tzn., že pro tuhle oblast je nutné vytvořit nový aktivní přístup a zaměřit se na zlepšení této oblasti. Moravskoslezský i Karlovarský kraj se svými výsledky pohybují ve všech subkritériích v mezích značného pokroku. Moravskoslezský kraj má v subkritériu 2.3 jen malý krok k dosažení vynikajících výsledků. Tato možnost otvírá cestu k efektivnímu nastavení kritéria v rámci organizace.

<sup>102</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 15.

<sup>103</sup> Tamtéž, s. 16.

Graf 2: Grafické znázornění tabulky 6



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění hodnoceného kritéria 2 – Strategie a plánování: poukazuje na rozdílné výsledky ve sledovaných hodnotách mezi Středočeským a ostatními kraji.

### **Kritérium 3: Pracovníci (řízení lidských zdrojů)**

**Definice:** Způsob, jakým organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje poznatky a plný potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivců, týmů a celé organizace; jak plánuje tyto činnosti, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní činnost svých pracovníků.<sup>104</sup>

#### Subkritérium 3.1.

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování.<sup>105</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 3.2

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro identifikování, rozvíjení a využívání kompetencí pracovníků a přizpůsobování osobních, týmových a organizačních záměrů a cílů.<sup>106</sup>

<sup>104</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 17.

<sup>105</sup> Tamtéž, s. 17.

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

### Subkritérium 3.3

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro zapojení pracovníků rozvíjením dialogu a zmocněním.<sup>107</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

Tabulka 7: Zhodnocení kritéria 3 – Pracovníci (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
3.1	3,4	2,9	2,98
3.2	3,02	2,3	2,65
3.3	0,8	0,3	2,29

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Hlavním cílem sledovaného kritéria jsou zásady řízení lidských zdrojů, tzn. zpřesnění požadavků odborné způsobilosti pro jednotlivé úrovně řízení úřadu, objektivní přijímání pracovníků, kariérní růst a spokojenost zaměstnanců.

Z posuzovaných výsledků vyplývá, že všechny tři sledované kraje mají velmi silnou pozici v subkritériu 3.1, pohybují se zde na úrovni vynikajících výsledků, což značí, že přístup k dané problematice je plánován, uplatňován, přezkoumáván a nastaven na základě údajů z benchmarkingu.<sup>108</sup> Středočeský kraj má silné postavení i v subkritériu 3.2. Moravskoslezský a Karlovarský kraj se v subkritériu 3.2 pohybují na úrovni kontroly.

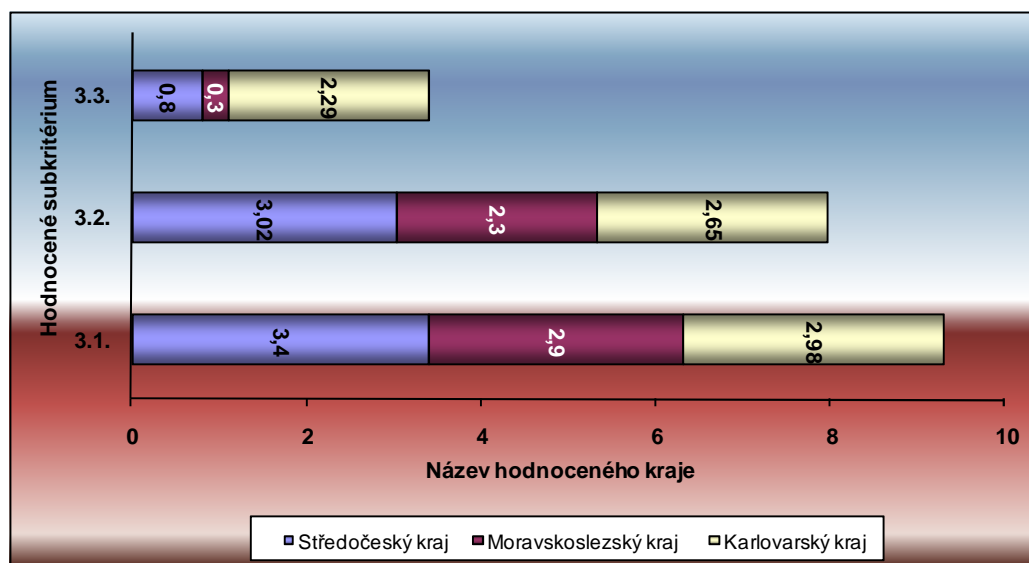
Skutečnost, že subkritérium 3.3 – zapojení pracovníků do rozvíjení dialogu a zmocnění vykazuje ve Středočeském a Moravskoslezském kraji nízkou hodnotu značí, že tento přístup je v obou krajích dosud ve fázi plánování, nebo není hodnocen vůbec. Z uvedeného vyplývá, že Karlovarský kraj se na kritérium 3.3 zaměřil a vykazuje velmi dobrý výsledek na úrovni plánovaného, uplatňovaného a přezkoumávaného přístupu.

<sup>106</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 18.

<sup>107</sup> Tamtéž, s. 18.

<sup>108</sup> Benchmarking je metodický princip, který je založen na porovnávání a vyhodnocování veličin a údajů.

Graf 3: Grafické znázornění tabulky 7



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 3 – Pracovníci: velmi jednoznačně znázorňuje rozdíly v přístupu krajů k hodnoceným subkritériím.

#### **Kritérium 4: Partnerství a zdroje**

Definice: Způsob, jakým organizace plánuje a řídí svá partnerství a interní zdroje, aby podpořila svoji politiku a strategii a efektivní fungování svých procesů.<sup>109</sup>

##### Subkritérium 4.1

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro rozvíjení a uplatňování klíčových partnerských vztahů.<sup>110</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

##### Subkritérium 4.2

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro rozvíjení a uplatňování partnerství se zákazníky/občany.<sup>111</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

##### Subkritérium 4.3

<sup>109</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 19.

<sup>110</sup> Tamtéž, s. 19.

<sup>111</sup> Tamtéž, s. 20.

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro řízení znalostí.<sup>112</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 4.4

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro finanční řízení.<sup>113</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 4.5

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro řízení technologií.<sup>114</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 4.6

Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro řízení (správu) budov a aktiv.<sup>115</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

Tabulka 8: Zhodnocení kritéria 4 – Partnerství a zdroje (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
4.1	3,0	2,2	2,93
4.2	2,4	2,1	2,57
4.3	2,6	2,3	2,41
4.4	3,8	2,1	2,66
4.5	2,3	2,5	2,54
4.6	3,4	2,4	2,77

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Stěžejním konceptem čtvrtého kritéria jsou užitečné partnerské vztahy, partnerství s občany, zapojení občanů, řízení znalostí a řízení financí a infrastruktury. V těchto

<sup>112</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 20.

<sup>113</sup> Tamtéž, s. 21.

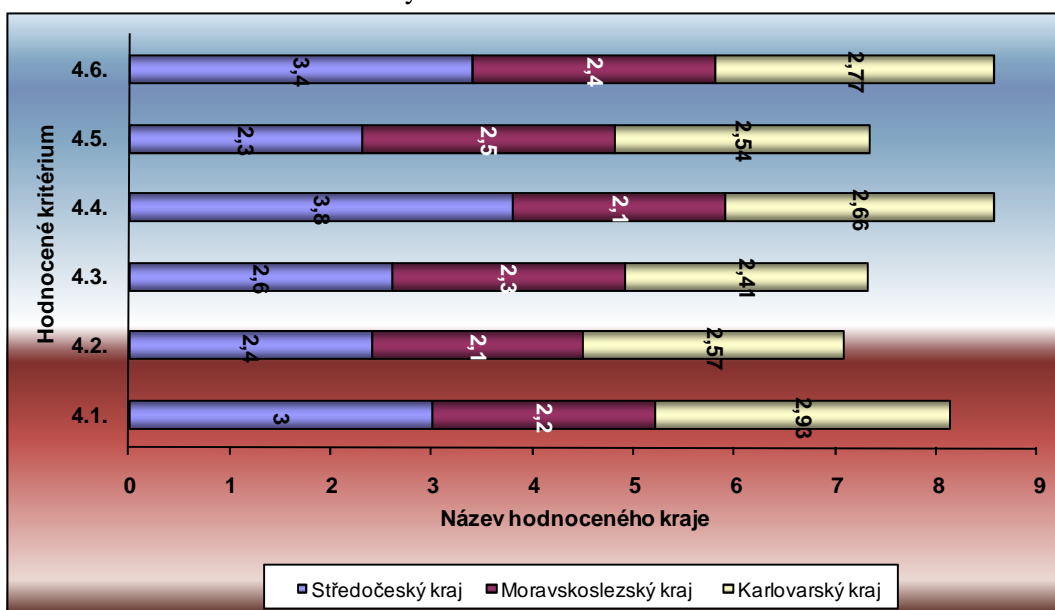
<sup>114</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>115</sup> Tamtéž, s. 22.

subkritériích jsou sledovány vztahy k povinnostem a odpovědnostem přeneseným na vedení úřadu.

V oblasti partnerství a zdrojů, je z výše uvedené tabulky znatelné, že všechny tři kraje mají tento přístup vhodně nadefinován a pohybují se v oblasti, kdy již plánují, uplatňují a přezkoumávají nastavení tohoto kritéria v rámci začleňování a rozšiřování v organizaci.

Graf 4: Grafické znázornění tabulky 8



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 4 – Partnerství a zdroje: z grafu č. 4 je patrné, že komparované kraje se v této oblasti pohybují na vyšší úrovni, která byla dosažena jednak praxí a zkušenostmi, ale také snahou vedení plánovat a řídit vztahy s partnery a občany pro zajištění efektivního fungování procesů ke splnění strategie a politik.



### **Kritérium 5: Procesy (řízení procesů a změn)**

Definice: Způsob, jakým organizace řídí, zlepšuje a rozvíjí své procesy, aby inovovala a podpořila svoji politiku a strategii a zcela uspokojila své zákazníky a jiné zainteresované strany a vytvořila pro ně zvyšující se hodnotu.<sup>116</sup>

#### Subkritérium 5.1

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace identifikují, navrhují, řídí a zlepšují procesy.<sup>117</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů..

#### Subkritérium 5.2

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace rozvíjí a poskytují služby a produkty při zapojování zákazníků/občanů.<sup>118</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

#### Subkritérium 5.3

Zvažte důkaz o tom, jak vedoucí pracovníci/manažeři organizace plánují a řídí modernizaci a inovaci.<sup>119</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu předpokladů.

Tabulka 9: Zhodnocení kritéria 5 – Procesy (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
5.1	2,0	2,0	2,41
5.2	2,1	2,0	2,70
5.3	2,3	1,6	2,41

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

<sup>116</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 23.

<sup>117</sup> Tamtéž, s. 23.

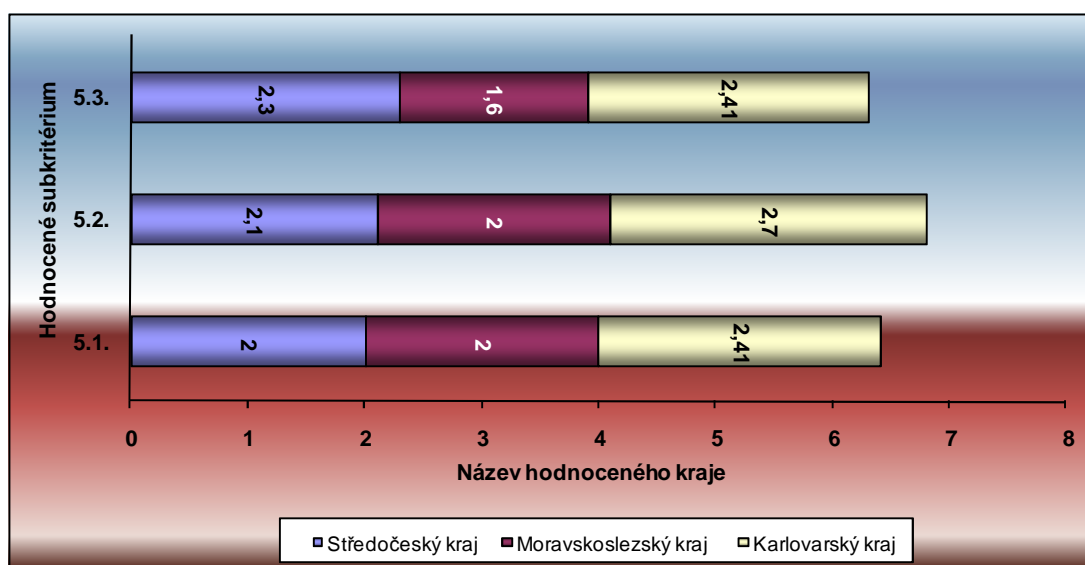
<sup>118</sup> Tamtéž, s. 24.

<sup>119</sup> Tamtéž, s. 24.

Zásadním pojmem kritéria 5 jsou klíčové procesy v organizaci, měřitelnost procesů a kvality výstupů (služeb, informací, produktů), kritické faktory úspěchu a řízení procesu změn.

Z výsledků tabulky 9, která hodnotí procesy v organizaci vyplývá, že sledované kraje mají tuto oblast zmapovanou, přístup k procesům plánují, uplatňují a kontrolují. Žádný z krajů nemá extrémně rozlišné hodnoty, pouze Karlovarský kraj v oblasti zapojování zákazníků/občanů má úroveň přístupu ve fázi nastavení v rámci organizace, tzn., že využil zkušeností z jiných organizací a aplikoval je na své podmínky.

Graf 5: Grafické znázornění tabulky 9



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 5 – Procesy: grafické znázornění výsledků kritéria procesů prokazuje, že kraje jsou vcelku na stejné úrovni, vyjma subkritéria 5.2 v Karlovarském kraji, jenž vykazuje vyšší úroveň při zapojování zákazníků/občanů.

### 5.4.3 Kritéria výsledků – propozice hodnocení ve sledovaných krajích

Od kritéria 6 se způsob hodnocení mění z kritérií předpokladů na kritéria výsledků. V rámci hodnocení výsledků jsou sledována konkrétní data, bez slovního hodnocení, či popisu stavu. Jedná se tedy o číselné hodnoty, využitelné ke sledování trendů a plnění cílů.

## **Kritérium 6: Zákazníci/občané – výsledky<sup>120</sup>**

Definice: Jakých výsledků dosahuje organizace při uspokojování svých interních a externích zákazníků.<sup>121</sup>

### Subkritérium 6.1

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím výsledků měření spokojenosti zákazníků/občanů.<sup>122</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelů výsledků.

### Subkritérium 6.2

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím ukazatelů měření orientovaných na zákazníka/občana.<sup>123</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

Tabulka 10: Zhodnocení kritéria 6 – Zákazníci/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
6.1	2,2	0,6	4,0
6.2	2,1	0,3	2,43

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Klíčovými snahami vedení by mělo být uspokojování požadavků zákaznických skupin, měření spokojenosti těchto skupin, dostupnost služeb, zapojování a angažovanost zainteresovaných stran.

<sup>120</sup> Dosud bylo hodnoceno pomocí panelu předpokladů. Nyní bude hodnoceno dle výsledků a výstupů, kterých organizace dosahuje. Hodnocení kritérií 6 až 9 vyžaduje jiný soubor odpovědí, a proto hodnocení od kritéria 6 vychází z panelů výsledků.

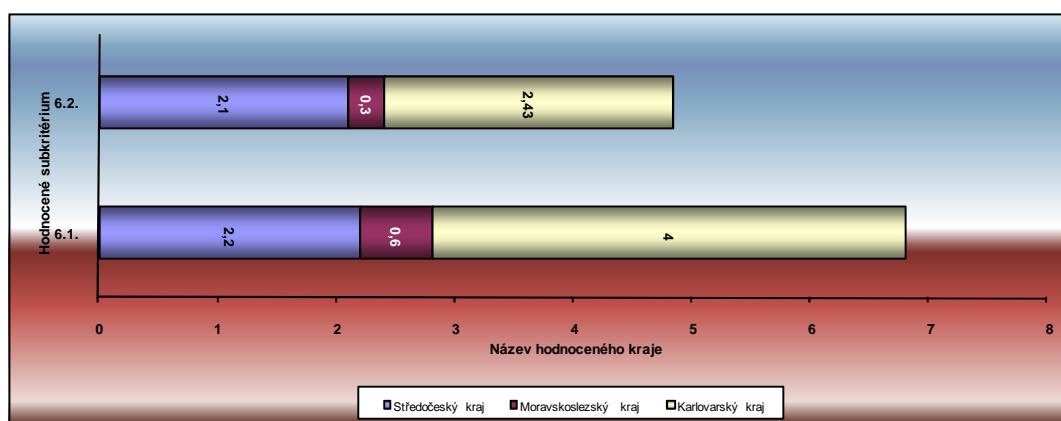
<sup>121</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 27.

<sup>122</sup> Tamtéž, s. 28.

<sup>123</sup> Tamtéž, s. 28.

Středočeský kraj se ve svém přístupu v kritériu 6 posunul k hranici mírného pokroku (viz tabulka 4, str. 57 této práce), tzn., že klíčové výsledky jsou měřeny a vykazují negativní nebo stabilní trendy. Dle hodnocení v Moravskoslezském kraji a za použití panelu výsledků, z uvedeného vychází, že v této oblasti nejsou měřeny žádné nebo skoro žádné hodnoty. Oproti oběma krajům, kraj Karlovarský v oblasti plnění potřeb a očekávání zákazníků dospěl do fáze vynikajících výsledků, kdy jsou provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry a jsou dosaženy pozitivní výsledky benchmarkingu s příslušnými organizacemi. V subkritériu 6.2 se Karlovarský kraj pohybuje v hranici, kdy spěje k vykazování značného pokroku.

Graf 6: Grafické znázornění tabulky 10



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 6 – Zákazníci/výsledky: grafické znázornění výsledků jmenovaného kritéria ukazuje, že v naplňování cílů těchto činností v rámci sledovaných organizací je velký rozdíl.

### Kritérium 7: Pracovníci – výsledky

Definice: Výsledky, kterých organizace dosahuje ve vztahu k uspokojování svých pracovníků.<sup>124</sup>

<sup>124</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 31.

### Subkritérium 7.1

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím výsledků měření spokojenosti pracovníků a motivace.<sup>125</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

### Subkritérium 7.2

Zvažte, jakých výsledků organizace dosáhla ve svém úsilí plnit potřeby a očekávání zákazníků a občanů, a to prostřednictvím ukazatelů výsledků organizace ve vztahu k pracovníkům.<sup>126</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

Tabulka 11: Zhodnocení kritéria 7 – Pracovníci/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
7.1	0	0	2,0
7.2	1,9	0,3	2,41

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Hlavními pojmy hodnoceného kritéria 7 je spokojenost pracovníků úřadu, spokojenost občanů, ukazatele spokojenosti a řízení prvků motivace tak, aby se přirozeně zvyšovala loajalita pracovníků úřadu.

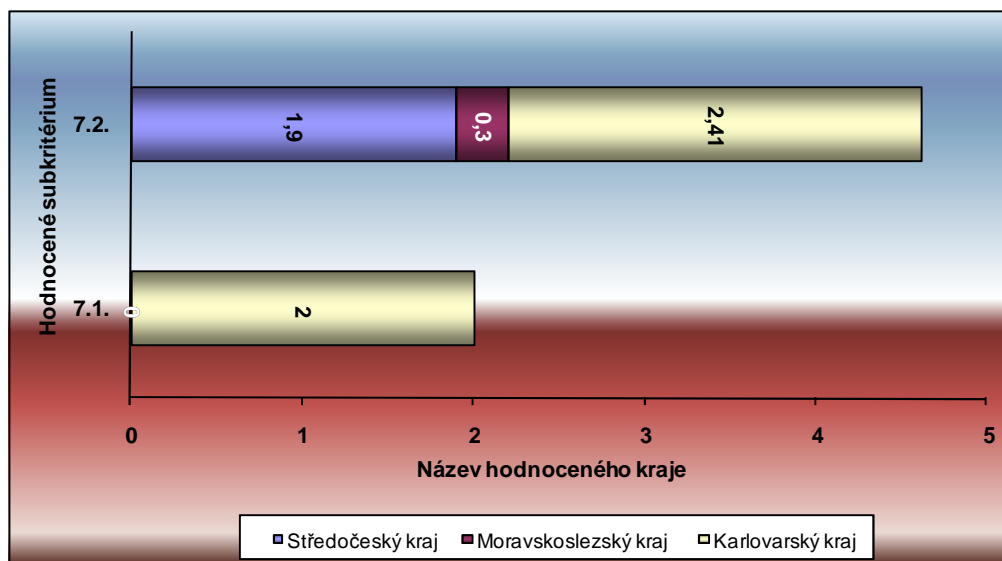
Z uvedené tabulky je zřejmá skutečnost, že ve Středočeském a Moravskoslezském kraji dosud nebyl průzkum spokojenosti zaměstnanců a měření motivace realizován. Karlovarský kraj v tomto zjišťování dosáhl výsledků, které vykazují mírný pokrok. Také druhé subkritérium ve všech krajích vykazuje velkou rozdílnost. Středočeský kraj se v této oblasti – ukazatel výsledků organizace ve vztahu k zaměstnancům pohybuje na hranici mezi měřením klíčových výsledků a mírným pokrokem. Moravskoslezský kraj, se dle výsledků tímto ukazatelem zabýval jen

<sup>125</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 31.

<sup>126</sup> Tamtéž, s. 32.

okrajově, proto prokazuje informaci, že výsledky nejsou měřeny. V Karlovarském kraji byla zmíněná problematika rozpracována podrobněji a efekt se zdatně pohybuje ve vykázaném pokroku.

Graf 7: Grafické znázornění tabulky 11



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 7 – Zákazníci/výsledky: graf znázorňuje, že ze strany krajů byl k této problematice zvolen rozdílný přístup.

### Kritérium 8: Společnost – výsledky

Definice: Čeho organizace dosahuje při uspokojování potřeb a očekávání, v rámci místní, národní a mezinárodní společnosti jako celku. Patří sem vnímání přístupu organizace ke kvalitě života, životnímu prostředí a k ochraně globálních zdrojů a vlastní interní opatření týkající se hospodárnosti organizace. Patří sem také její vztahy s úřady a orgány, které ovlivňují a řídí její záležitosti.<sup>127</sup>

<sup>127</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 35.

### Subkritérium 8.1

Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu ke společnosti prostřednictvím výsledků v oblasti sociální.<sup>128</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

### Subkritérium 8.2

Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu k společnosti prostřednictvím výsledků v oblasti životního prostředí.<sup>129</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

Tabulka 12: Zhodnocení kritéria 8 – Společnost/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
8.1	3,6	0,3	1,80
8.2	4,0	0,3	1,43

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

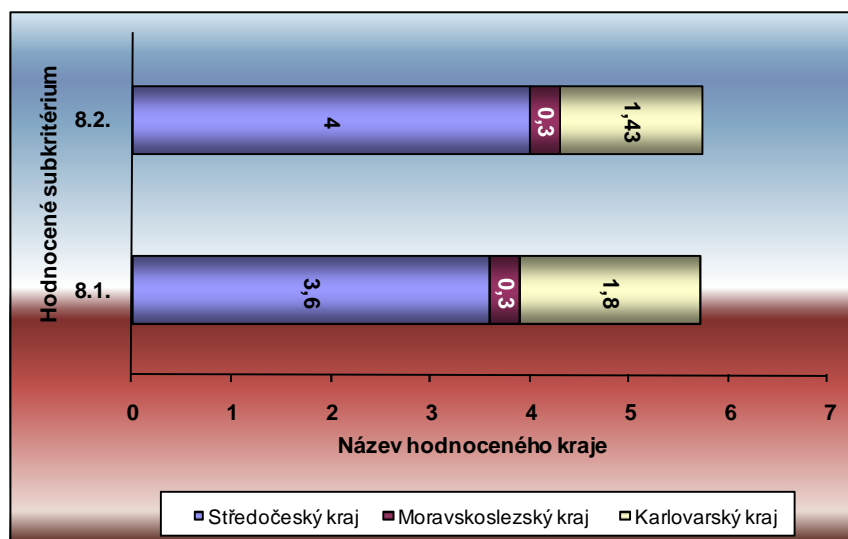
Základními ukazateli tohoto kritéria je kvalita vztahů s partnery, etické chování úřadu, podpora společenské angažovanosti pracovníků úřadu, zavádění změn s ohledem na sociální a společenské změny, implementace zásad udržitelného rozvoje, úroveň shody se standardy pro životní prostředí a zohledňování životního prostředí v rozhodovacích procesech úřadu.

Středočeský kraj je v obou kritériích na vysoké úrovni, jsou dosaženy vynikající výsledky a provedena pozitivní porovnání s vlastními cíli a záměry. Oproti tomu Moravskoslezský kraj tento ukazatel nemá v hodnocení obsažen takřka vůbec. V Karlovarském kraji bylo sledované kritérium posuzováno a dosažené výsledky sdělují, že klíčové otázky jsou měřeny a vykazují stabilní pokrok. Hlavním druhem měření všech krajů byly ukazatele z oblasti sociální politiky a životního prostředí.

<sup>128</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 35.

<sup>129</sup> Tamtéž, s. 36.

Graf 8: Grafické znázornění tabulky 12



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 8 – Společnost/výsledky: z výše uvedeného grafu je patrná rozlišnost v činnostech jednotlivých krajů ve zkoumané oblasti.

### **Kritérium 9: Klíčové výsledky činností a výkonností**

Definice: To, čeho organizace dosahuje s ohledem na svůj mandát a specifikované cíle a při uspokojování potřeb a očekávání každého, kdo má v organizaci finanční nebo jiný hmotný zájem.<sup>130</sup>

#### Subkritérium 9.1

Zvažte, jakých výsledků organizace dosahuje ve vztahu k dosahování cílů.<sup>131</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

#### Subkritérium 9.2

Zvažte jaký je vývoj ukazatelů výsledků dosahovaných organizací ve vztahu k finanční výkonnosti.<sup>132</sup>

Body jsou přidělovány pomocí panelu výsledků.

<sup>130</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec (Model CAF). Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*, s. 37.

<sup>131</sup> Tamtéž, s. 37.

<sup>132</sup> Tamtéž, s. 38.



Tabulka 13: Zhodnocení kritéria 9 – Klíčové výsledky činností a výkonností (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium)

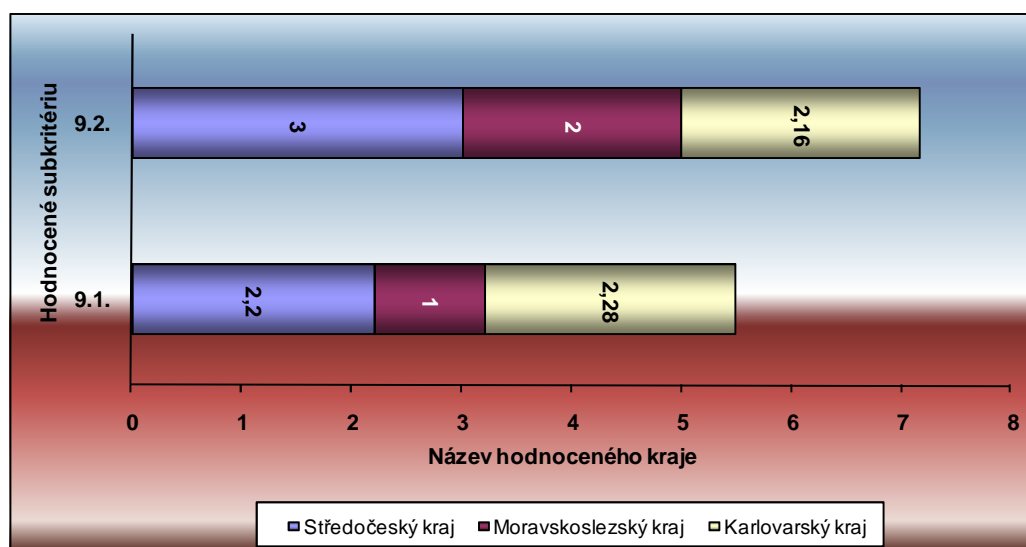
Hodnocené subkritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
9.1	2,2	1,0	2,28
9.2	3,0	2,0	2,16

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Klíčovým pojmem kritéria 9 je efektivnost - jako míra plnění nebo neplnění záměrů, výsledky činností v benchmarkingu, výsledky kontrol a auditů, míra plnění cílů, plnění finančních záměrů a efektivní využívání finančních prostředků úřadu.

Při pohledu na bodové hodnocení krajů zjistíme, že Středočeský kraj si v subkritériu 9.1, označující dosahování cílů organizace vede v hranici vykazující pouze mírný pokrok, což znamená, že má rezervy, na které je potřeba zacílit. Finanční výkonnost se již pohybuje v mezích vykazujících značný pokrok. Moravskoslezský kraj je v obou subkritériích na nižší pozici a v sebehodnotící zprávě tuto skutečnost definuje v Akčním plánu, tzn., že navrhuje opatření, která by se z úrovně mírného pokroku přesunula k hranici vyšší, tedy k značnému pokroku nebo i k dosažení vynikajících výsledků. V Karlovarském kraji jsou obě posuzovaná subkritéria v pozici vykazující mírný pokrok, z čehož plyne možnost, že dojde k posunu k větším úspěchům.

Graf 9: Grafické znázornění tabulky 13



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Grafické znázornění kritéria 9 – Klíčové výsledky činností a výkonností: z grafu vyplývá, že je mezi kraji ve sledovaném kritériu markantní rozdíl, který značí odlišný přístup k dané problematice.

#### 5.4.4 Srovnání výsledných parametrů hodnocených kritérií ve sledovaných krajích

Je na rozhodnutí každé organizace jaká použije subkritéria z devíti možných hodnocených kritérií. Široké spektrum činností každého ze sledovaných krajských úřadů umožňuje detailní analýzu z různých úhlů pohledu. Vzhledem k disparitě subkritérií jednotlivých krajů byly pro výsledné parametry použity zprůměrované hodnoty celkových kritérií a subkritérií.

##### 5.4.4.1 Komplexní hodnoty jednotlivých kritérií CAF

Tabulka 14: Celkové hodnoty kritérií CAF (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé kritérium, včetně subkritérií)

Hodnocené kritérium CAF	Název hodnoceného kraje		
	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj (4. sebehodnocení)	Karlovarský kraj
1 - vedení	2,2	3,1	2,39
2 – strategie a plánování	1,9	3,1	2,4
3 - pracovníci	2,5	2,8	2,64
4 – partnerství a zdroje	2,9	3,1	2,65
5 - procesy	2,1	3,0	2,51
6 – zákazníci/ výsledky	2,2	2,3	3,21
7 – zaměstnanci/ výsledky	1,9	2,1	2,2
8 – společnost/ výsledky	3,8	2,3	1,61
9 – činnost a výkonnost	2,5	3,3	2,22

Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

V tabulce 14 jsou uvedeny zprůměrované celkové hodnoty kritérií. K těmto výsledkům dospěly v procesu hodnocení jednotlivé hodnotící komise ve sledovaných krajích.

Hodnocení probíhá v rámci komise za každého člena individuálně. Od členů komise je vyžadováno přesné hodnocení minimálně podle každého subkritéria, a to na základě zkoumání důkazů a svých vlastních znalostí a zkušeností. Po provedení individuálního hodnocení se hodnotící komise opět sejde a provede hodnocení za celou skupinu, a to opět minimálně na úrovni subkritérií. K dosažení konsensu je zapotřebí „vyjednávat“ mezi jednotlivými členy hodnotící komise. Alternativně lze použít výpočet aritmetického průměru v rámci skupiny.

V procesu dosažení konsensu lze využít čtyřstupňovou metodu:

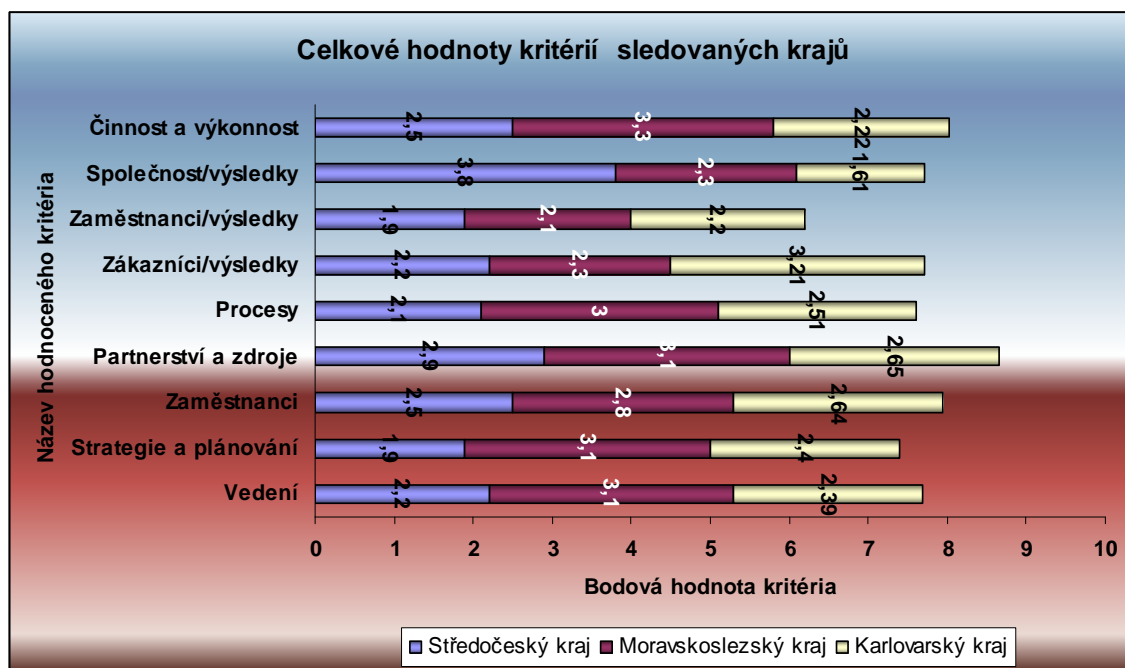
1. předložení rozsahu jednotlivých bodových hodnocení podle každého subkritéria, stejně jako aritmetický průměr jednotlivých hodnocení
2. identifikování důležitých bodů konsensu a rozdílů
3. prodiskutování pozadí všech důležitých případů rozdílů
4. pokus o dosažení konsensu, popř. na základě druhého kola hodnocení zvolených subkritérií.<sup>133</sup>

Ve všech případech by měla být diskuse jednotlivých členů komise založena na konkrétním důkazu o dosažených výsledcích.

---

<sup>133</sup> Kolektiv autorů. *Společný hodnotící rámec - CAF CZ 2009, s.42.*

Graf 10: Grafické znázornění tabulky 14



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Z výše uvedeného grafu je patrné, že každý kraj má vyhodnocení všech relevantních stránek fungování organizace a jejího současného stavu na různé úrovni. Toto systematické porovnávání je v krajích prováděno z důvodu získání informací o plnění cílů a strategií, o výstupech, o rozsahu ve které jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy.

#### 5.4.4.2 Celková průměrná hodnota za všechna hodnocená kritéria CAF

Tabulka 15: Celkové průměrné zhodnocení kritérií CAF

	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj	Karlovarský kraj
Průměr za všechna hodnocená kritéria	2,44	2,80	2,43

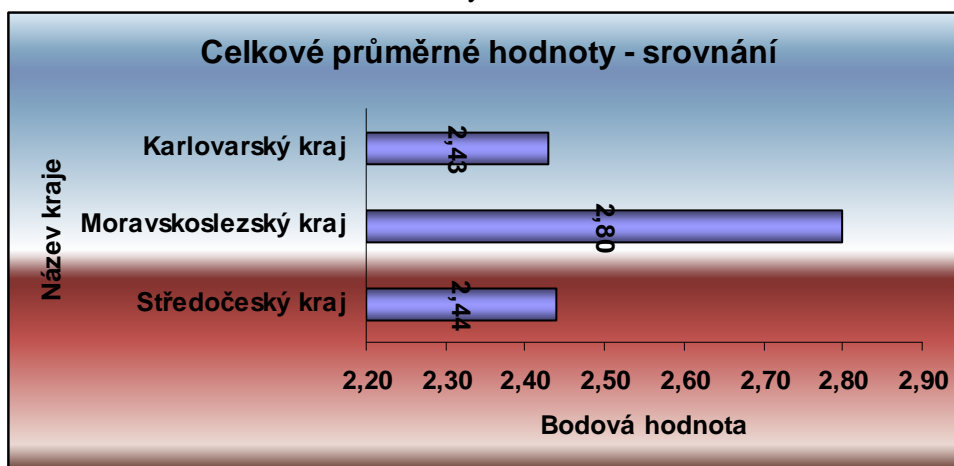
Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Ze sebehodnotících zpráv sledovaných krajů vplynuly výše uvedené výsledky, které ve svém důsledku prokazují, že sledované organizace chtějí nalézt způsob, jak věci dělat

lépe, a to na základě vhodných nástrojů zabývajících se analýzou organizace, potažmo jejích činností a procesů.

Středočeský a Karlovarský kraj jsou svým bodovým ohodnocením víceméně na stejné úrovni, tzn., že své strategie, procesy a činnosti umí měřit, a že dle panelu výsledků vykazují pokroky. Moravskoslezský kraj, vzhledem ke skutečnosti, že se sebehodnocením zabývá déle a prošel již 4. sebehodnocením, a tím získal zpětnou vazbu, se v celkovém hodnocení všech kritérií a subkritérií v průměru dostal k hranici značného pokroku a úspěšně směřuje k dosahování vynikajících výsledků.

Graf 11: Grafické znázornění tabulky 15



Zdroj: Sebehodnotící zprávy krajských úřadů; vlastní úprava

Z grafu lze pozorovat rozdíl mezi kraji, který je způsoben především většími zkušenostmi Moravskoslezského kraje v procesu sebehodnocení.

#### 5.4.4.3 Evaluace sledovaných kritérií CAF

Jedna z největších obtíží, která doprovází hodnocení CAF, spočívá v uvědomění si, co je rozsahem (nebo předmětem) hodnocení. Projekty implementace modelu CAF jsou zpravidla zaměřeny na sebehodnocení úřadu – úřadu jako analogie servisní organizace, která má své klienty, zákazníky a zainteresované strany. Hodnotit se mají činnosti úřadu, pohledy na úřad a kvalita úřadu.<sup>134</sup>

Z výše uvedených výsledků krajských úřadů ve sledovaných krajích vyplývá, že zadané údaje se z možného celkového bodového hodnocení, dle panelu předpokladů

<sup>134</sup> CHARVÁT, P., KAJML, P. a kolektiv, *CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci*, s. 5.

(tabulka č. 3, str. 62) a panelu výsledků (tabulka č. 4, str. 62) pohybují v průměrném rozsahu (nejvyšší možné bodové ohodnocení je 5).

Komparované kraje jsou svými výsledky poměrně na stejné úrovni v řízení kvality práce, v oblasti uspokojování požadavků a potřeb klientů/občanů, v efektivnosti a výkonnosti svých činností.

Celkový model CAF je nutné chápat jako nástroj, který bude napomáhat využívat moderní metody řízení kvality vedoucí ke zlepšení výkonnosti a efektivity práce. Model CAF je spojovacím můstkem pro jednotlivé metody kontroly výkonu práce. Zastřešuje a dává systém dílčím kontrolním akcím, auditům a prověření. Je to jednoduchý a snadno použitelný pracovní rámec měření kvality, vhodný právě pro územní samosprávy, pro krajské úřady.<sup>135</sup>

Aplikace modelu CAF odpoví na otázku, zda je stávající činnost úřadu dostačující, kde jsou rezervy a kde je nutné přijmout opatření k nápravě.<sup>136</sup>

Kvalitu veřejné správy nelze hodnotit ojedinělými průzkumy, nahodilými pohledy nebo na základě zkratkovitých výroků médií. Sebehodnotící zprávy krajů ukázaly, že hodnocení kvality výkonu veřejné správy je nutné provádět systematicky a na základě předem zpracovaného harmonogramu, který je součástí vlastního modelu CAF. Rovněž se prokázalo, že při hodnocení kvality je nezbytné zkoumat všechny úhly pohledu, zabývat se celkovou strategií, potřebami klientů, zaměstnanců, případně se zabývat manažerskými postupy ve vedení úřadu.<sup>137</sup>

Výsledky sebehodnotících zpráv sledovaných krajských úřadů jednoznačně ukázaly, kde musí kraje zvýšit kvalitu výkonu veřejné správy a naopak, kde dosahují uspokojivé úrovně. Nedostatky krajské úřady definují v Akčním plánu. Pomocí tohoto plánu budou problematické oblasti napraveny, popřípadě odstraněny.

Akční plán je akční prvek vycházející z provádění sebehodnocení, tedy analýzy úřadu, jejímž smyslem je najít slabá místa podle struktury a v rozsahu daném kritérii a subkritérii CAFu. Je otázkou strategie úřadu, co do Akčního plánu začlení a co ne. Největším problémem práce s Akčními plány je jejich sledování a hodnocení. Pokud

---

<sup>135</sup> Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Středočeského kraje, s. 9 .

<sup>136</sup> Tamtéž, s. 10.

<sup>137</sup> Tamtéž, s. 153.

nebude zavedeno pravidelné sledování plnění, monitorování pokroku a opakování hodnocení jsou Akční plány zbytečné.<sup>138</sup>

---

<sup>138</sup> CHARVÁT, P., KAJML, P. a kolektiv, *CAF: jak jsme ho viděli po desáté implementaci*, s.37.

## **6 Segmentace organizačních struktur sledovaných krajů**

### **6.1 Karlovarský kraj**

Karlovarský kraj se nachází na západě území České republiky a vznikl rozdělením kraje Západočeského na Plzeňský a Karlovarský. Rozloha kraje je 3 314 km<sup>2</sup>, což činí 4,25 % rozlohy České republiky. Karlovarský kraj tvoří 3 okresy, ve kterých se nachází 132 obcí.<sup>139</sup> Ve jmenovaném kraji ke dni 30.9.2011 žilo 306 952 obyvatel.<sup>140</sup>

#### **6.1.1 Organizační struktura Karlovarského kraje**

- I. Odbor kanceláře hejtmána
  1. oddělení vnějších vztahů a styku s veřejností
  2. oddělení administrativních činností
  
- II. Odbor kanceláře ředitele úřadu
  1. oddělení administrativních činností
  2. oddělení personálních věcí a vzdělávání
  3. oddělení projektů EU
  
- III. Oddělení interního auditu
  
- IV. Odbor bezpečnosti a krizového řízení
  1. oddělení bezpečnosti
  2. oddělení krizového řízení
  
- V. Odbor kontroly
  1. oddělení veřejnosprávní kontroly a její metodiky
  2. oddělení přezkumu hospodaření územních celků
  3. oddělení kontroly prostředků z EU
  
- VI. Odbor správních agend a krajský živnostenský úřad
  1. oddělení správních agend
  2. krajský živnostenský úřad
  
- VII. Odbor ekonomický
  1. oddělení rozpočtu a financování
  2. oddělení účetnictví a ekonomiky organizací kraje
  3. oddělení financování vzdělávání

<sup>139</sup> [http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj\\_cz/karlov\\_kraj/o\\_kraji/](http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/karlov_kraj/o_kraji/).

<sup>140</sup> Zdroj ČSÚ, <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home//>.



- VIII. Odbor správa majetku
  - 1. oddělení evidence majetku
  - 2. oddělení nakládání s majetkem
- IX. Odbor investic a grantových schémat
  - 1. oddělení přípravy a realizace investic
  - 2. oddělení grantových schémat
- X. Odbor dopravy a silničního hospodářství
  - 1. oddělení dopravy
  - 2. oddělení veřejné dopravy
  - 3. oddělení silničního hospodářství
  - 4. oddělení dopravněsprávních agend
- XI. Odbor regionálního rozvoje
  - 1. oddělení územního plánování
  - 2. oddělení regionálního rozvoje
  - 3. oddělení přeshraničních projektů
  - 4. oddělení strategického plánování
- XII. Odbor životního prostředí a zemědělství
  - 1. oddělení vodního hospodářství a havárií
  - 2. oddělení IPPC a ochrany životního prostředí
  - 3. oddělení ochrany krajiny, zemědělství a revitalizace
  - 4. oddělení lesního hospodářství, myslivosti a rybářství
  - 5. oddělení ekologických projektů a environmentální osvěty
- XIII. Odbor školství, mládeže a tělovýchovy
  - 1. oddělení organizační a správní
  - 2. oddělení vzdělávání
  - 3. oddělení evropských programů
  - 4. oddělení mládeže a sportu
- XIV. Odbor kultury, památkové péče, lázeňství a cestovního ruchu
  - 1. oddělení kultury
  - 2. oddělení památkové péče
  - 3. oddělení lázeňství
  - 4. oddělení cestovního ruchu
- XV. Odbor sociálních věcí
  - 1. oddělení sociálních věcí
  - 2. oddělení sociálních dávek
  - 3. oddělení rozvoje sociálních služeb
- XVI. Odbor zdravotnictví
  - 1. oddělení ekonomicko-analytické
  - 2. oddělení dohledu zdravotní péče

3. oddělení nestátních zdravotnických zařízení

XVII. Odbor vnitřních záležitostí

1. oddělení organizační
2. oddělení hospodářské správy

XVIII. Odbor stavební úřad

1. oddělení právní podpory
2. oddělení stavební úřad I
3. oddělení stavební úřad II

XIX. Odbor legislativní a právní

1. oddělení právní
2. oddělení legislativní

XX. Odbor projektového řízení a informatiky KK<sup>141</sup>

1. oddělení projektového řízení
2. oddělení analyticko-metodické<sup>142</sup>

## 6.2 Moravskoslezský kraj

Moravskoslezský kraj se nachází v nejvýchodnější části České republiky. Po územní změně v roce 2005 má region rozlohu 5 427 km<sup>2</sup>, což činí 6,9 % rozlohy České republiky. Kraj tvoří 6 okresů, ve kterých se nachází 299 obcí.<sup>143</sup> V Moravskoslezském kraji žilo ke dni 30. 9. 2011 1 240 432 obyvatel.<sup>144</sup>

### 6.2.1 Organizační struktura Moravskoslezského kraje

I. Odbor kancelář hejtmana kraje

1. oddělení vztahů k veřejnosti
2. oddělení pro krizové řízení
3. oddělení činností sekretariátů
4. oddělení mezinárodních vztahů

II. Odbor kancelář ředitele krajského úřadu

1. oddělení personální
2. oddělení veřejných zakázek
3. oddělení služeb a údržby

---

<sup>141</sup> Karlovarský kraj.

<sup>142</sup> [http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj\\_cz/kraj\\_urad/orgrad/](http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/kraj_urad/orgrad/); úprava autorka.

<sup>143</sup> Zdroj ČSÚ, <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home> //.

<sup>144</sup> Zdroj ČSÚ, <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home> //.

4. oddělení autodopravy
- III. Odbor kontroly a interního auditu
    1. oddělení kontroly příspěvkových organizací
    2. oddělení přezkoumání hospodaření územních celků
    3. oddělení stížností a kontroly veřejné finanční podpory
  - IV. Odbor právní a organizační
    1. oddělení právní
    2. oddělení legislativní a organizační
  - V. Odbor informatiky
    1. oddělení správy sítí a výpočetní techniky
    2. oddělení správy databází a aplikací
    3. oddělení správy GIS a projektů
  - VI. Odbor vnitra a krajský živnostenský úřad
    1. oddělení státního občanství a matrik
    2. oddělení správních činností
    3. oddělení spisové služby
    4. oddělení krajský živnostenský úřad
  - VII. Odbor investiční a majetkový
    1. oddělení investiční
    2. oddělení majetkové
  - VIII. Odbor financí
    1. oddělení rozpočtu
    2. oddělení financování a státní pokladny
    3. oddělení účetnictví a metodiky
    4. oddělení správních činností
  - IX. Odbor zdravotnictví
    1. oddělení zdravotní péče
    2. oddělení samosprávných činností
  - X. Odbor územního plánování, stavebního řádu a kultury
    1. oddělení územního plánování
    2. oddělení stavebního řádu
    3. oddělení kultury a památkové péče
  - XI. Odbor regionálního rozvoje a cestovního ruchu
    1. oddělení regionálního rozvoje
    2. oddělení strukturálních fondů
    3. oddělení cestovního ruchu
    4. oddělení metodiky a zahraniční finanční podpory

- XII. Odbor životního prostředí a zemědělství
  - 1. oddělení vodního hospodářství
  - 2. oddělení ochrany ovzduší a integrované prevence
  - 3. oddělení ochrany přírody a zemědělství
  - 4. oddělení odpadového hospodářství
  - 5. oddělení hodnocení vlivů na životní prostředí a lesního hospodářství
  - 6. oddělení samosprávných činností
  
- XIII. Odbor školství, mládeže a sportu
  - 1. oddělení správy škol
  - 2. oddělení rozvoje vzdělávání
  - 3. oddělení mládeže a sportu
  - 4. oddělení přímých nákladů
  - 5. oddělení financování škol
  
- XIV. Odbor evropských projektů
  - 1. oddělení rozvoje lidských zdrojů
  - 2. oddělení rozvoje regionální infrastruktury
  - 3. oddělení metodiky a financování projektů
  
- XV. Odbor sociálních věcí
  - 1. oddělení rozvoje sociálních služeb
  - 2. oddělení sociální ochrany
  - 3. oddělení ekonomické
  
- XVI. Odbor dopravy a silničního hospodářství
  - 1. oddělení dopravy
  - 2. oddělení dopravně správních agend
  - 3. oddělení silničního hospodářství<sup>145</sup>

---

<sup>145</sup> [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html#orgrad\\_cl03](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html#orgrad_cl03); úprava autorka.

### 6.3 Počet oddělení a zaměstnanců Odboru životního prostředí a zemědělství ve sledovaných krajích

Tabulka 16: Počet oddělení a zaměstnanců Odboru životního prostředí a zemědělství

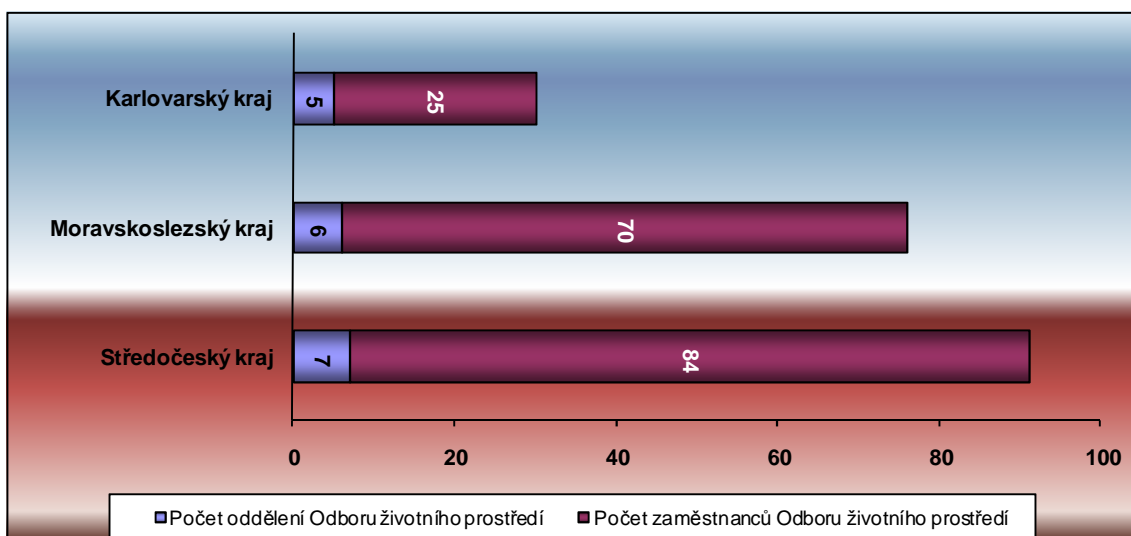
Kritérium	Středočeský kraj	Moravskoslezský kraj	Karlovarský kraj
Počet oddělení Odboru životního prostředí a zemědělství	7	6	5
Počet zaměstnanců Odboru životního prostředí a zemědělství	84	70	25

Zdroj: Organizační struktury krajských úřadů; vlastní úprava

Z uvedené tabulky znázorňující údaje o počtu oddělení a počtu zaměstnanců na odborech životního prostředí sledovaných krajů vyplývá, že velikost kraje nemá vliv na počet zřízených oddělení. Počet oddělení není v zákoně taxativně vymezen, ale vedení a managementy krajů musí brát zřetel na agendu a úkoly, které jsou v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, dány.

Dle těchto norem existuje povinnost rozčlenit Odbor životního prostředí tak, aby úkoly byly plněny kvalitně a v celém rozsahu. Vliv velikosti kraje je zřetelný pouze ve fyzickém počtu zaměstnanců.

Graf 12: Grafické znázornění tabulky 16



Zdroj: Organizační struktury krajských úřadů; vlastní úprava

Graf 12 znázorňuje markantní rozdíl mezi počtem oddělení a personálním obsazením odborů životního prostředí v jednotlivých krajích.

#### **6.4 Evaluace organizačních struktur srovnávaných krajů**

Deskripce organizačních struktur Odboru životního prostředí a zemědělství sledovaných krajů ukazuje (organizační struktura Odboru životního prostředí Středočeského kraje viz kapitola 3.3, str. 18-19), že rozloha a demografické ukazatele kraje nemají zásadní vliv na rozčlenění Odboru životního prostředí na oddělení. Rozloha a demografické ukazatele krajů mají vliv pouze na personální obsazení odboru, což do počtu zaměstnanců.

K organizačnímu zabezpečení úkolů kraje se podle zákona vytváří krajský úřad, který tvoří ředitel krajského úřadu a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu. Krajský úřad se člení na odbory a oddělení.<sup>146</sup>

Organizační struktura není taxativně v zákoně č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů vymezena, ale z tohoto zákona vyplývá forma organizační struktury. Rozčlenění a rozsah je tedy závislý na agendě, kterou kraje ze zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů vykonávají, a to jak v samostatné tak, i přenesené působnosti.

---

<sup>146</sup> Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, § 68.

## 7 Závěr

Předkládaná diplomová práce na téma „Postavení a úloha odboru životního prostředí na úrovni kraje“ byla v teoretické části vedena cílem komplexně zmapovat a analyzovat postavení Odboru životního prostředí v rámci územního samosprávného celku - kraje. Pro účely analýzy byl vybrán Středočeský kraj, který je následně komparován v rámci organizačních struktur Odboru životního prostředí s krajem Moravskoslezským a Karlovarským.

V teoretické části práci byla detailně rozčleněna organizační struktura Odboru životního prostředí a zemědělství Krajského úřadu Středočeského kraje. Prvotními informacemi byly údaje o obecných postupech a navrhování struktur organizací. Organizační struktura krajů ani odborů není přesně vymezena v žádné normě. Krajské úřady jsou povinny se řídit zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů, ve kterém jsou vymezeny úkoly a činnosti, jenž je kraj v rámci samostatné i přenesené působnosti povinen plnit. Z těchto úkolů následně vyplývá rozhodnutí managementu kraje o struktuře odboru.

Výchozím bodem, ze kterého činnost Odboru životního prostředí vychází, jsou koncepce a strategie deklarující postoj kraje k ochraně životního prostředí.

Naplněním cíle teoretické části předkládané práce je podrobné a komplexní vymezení činností každého ze sedmi oddělení Odboru životního prostředí a zemědělství Středočeského kraje. Každému oddělení je věnována samostatná podkapitola, aby orientace v další segmentaci popisovaných oddělení byla přehledná a vypovídající. Součástí této analýzy je popis specifického statusu každého oddělení, výčet právních norem, včetně navazujících úkonů, které zaměstnanci v rámci plnění úkolů vykonávají.

Životní prostředí je nenahraditelná hodnota, kterou musí společnost i každý člověk chránit všemi způsoby, tj. i právně. Ochrana životního prostředí je především věcí veřejnou, což ale nezbujuje jedince odpovědnosti za své chování vůči životnímu prostředí. Politika ochrany životního prostředí patří mezi společné politiky EU prováděné na evropské úrovni. Politika EU v oblasti životního prostředí výrazně ovlivňuje členské státy, včetně ČR prostřednictvím legislativy (především nařízení a implementace směrnic). Oblast životního prostředí hrála důležitou roli již při procesu

vstupování České republiky do EU a adaptací české legislativy na právní řád Evropské unie.

Veřejná správa, či samospráva, stejně jako soukromé podniky se potýkají s různými problémy a nedostatky ve svých organizacích. Problematické oblasti a nedostatky mají různý charakter, který plyne z povahy organizace. K řešení těchto okruhů nedokonalostí existují různé možnosti, které vytvořila teorie managementu na základě ověřených praktických postupů, dílčích přístupů a metod, jako je např. procesní management, metoda CAF, benchmarking, total quality management (TQM), projektové řízení aj., které výrazně ovlivňují způsob řízení a výkonnost nejen v podnikatelsky orientovaných organizacích.

Lze tedy konstatovat a kladně hodnotit, že pro měření kvality ve veřejné správě je v současné době vytvořen určitý počet metod pro její měření. Měření kvality je ponecháno na vlastní vůli představitele správního orgánu, zda se do různých projektů, které se zabývají kvalitou, zapojí či nikoliv. Je to většinou otázka prestižní.

Cílem empirické části předkládané diplomové práce je nastin možného řešení těchto nedostatků modelem nástroje kontinuální modernizace veřejné správy společného evropského systému hodnocení kvality – modelem Společného hodnotícího rámce CAF (Common Assessment Framework).

Gestorem modelu CAF je Ministerstvo vnitra ČR. Aplikace modelu CAF v České republice je v souladu s usnesením č. 757/2007, kterým vláda ČR schválila strategický materiál s názvem Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby. Zavádění modelu CAF se stává evropským hnutím. Ministerstvo vnitra organizuje odborné semináře a výměnu zkušeností s aplikací a zdokonalením této metody. Model CAF byl zpracován Evropským institutem pro veřejnou správu – EIPA (European Institute of Public Administration), jako nástroj pro zvyšování kvality organizací veřejné správy v Evropě.

Empirická část je prvotně zaměřena na obecnou definici problémů v územní samosprávě. Důvodem je návaznost na konkrétní problematické oblasti Krajského úřadu Středočeského kraje. Pomocí SWOT analýzy je definován okruh klíčových oblastí Krajského úřadu Středočeského kraje, jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.



Splnění cílů empirické části tvoří analýza aplikace modelu CAF v prostředí Středočeského, Moravskoslezského a Karlovarského kraje.

Principem metody CAF je sebehodnocení organizace. Sebehodnocení má určenou strukturu tvořenou devíti kritérii, která identifikují hlavní aspekty, na něž je třeba se zaměřit při každé analýze organizace.

Kritéria 1 – 5 se zabývají charakteristikami předpokladů, které určují, co organizace dělá, a jak přistupuje ke svým úkolům, aby dosáhla požadovaných výsledků. U kritéria 6 -9 se měří konkrétní dosažené výsledky.

Měření probíhá na základě posuzování a hodnocení vnitřních ukazatelů. Kritéria 1 – 9 se dále dělí na celkem 28 subkritérií. Subkritéria identifikují hlavní otázky, které je třeba při hodnocení organizace posoudit.

Při analýze posuzovaných krajů byly položeny následující otázky.

- Jaký přínos mělo sebehodnocení modelem CAF pro komparované krajské úřady?
- Jaké výstupy sebehodnocení krajským úřadům přineslo?
- Pokračují krajské úřady v dalším sebehodnocení?

Odpověď na první dvě otázky je jednoznačná. Přínosem pro krajské úřady byla možnost pomocí aplikace modelu CAF dozvědět se o sobě více a získat primární analýzu celé organizace. Výstupem ze sebehodnocení byla získána možnost pomocí metodického postupu pojmenovat kritické či sporné oblasti činností, ve kterých existuje příležitost ke zlepšení a k identifikaci případných slabých stránek či ohrožení organizace. Tato část práce byla statisticky vyhodnocována a výsledky zpracovány graficky.

Zhodnocení výsledků analýzy v kritériální oblasti:

Ve všech kritériích, vyjma kritéria 8 si nejlépe vedl Moravskoslezský kraj, který prošel již 4. sebehodnocením, což značí zkušenost s využitím informací a výsledků z předcházejících sebehodnocení, potažmo, že vlastní sebehodnocení šlo nad rámec a byl vypracován plán zlepšování, který byl dodržován. Je znatelné, že vedení Krajského úřadu Moravskoslezského kraje definuje jednoznačný směr a jednotné prostředí, ve kterém organizace a její zaměstnanci působí. Je znatelná snaha dosahovat co nejlepších výsledků. Organizace efektivně kombinuje vnitřně provázané činnosti, uskutečňuje své poslání a vizi na základě jasné strategie. Ze závěru sebehodnotící

zprávy Moravskoslezského kraje vyplývá, že slabé stránky byly pojmenovány a byl zpracován Akční plán, ve kterém jsou přijata opatření ke zlepšování dané oblasti. Shrnutím dosažených výsledků dospějeme k jednoznačnému závěru, že Krajský úřad Moravskoslezského kraje realizuje neustálý proces zlepšování.

V kritériu 8 – Společnost/výsledky dosáhl nejvyššího hodnocení Středočeský kraj. Z tohoto závěru plyne, že Krajský úřad Středočeského kraje dosahuje velmi dobrých výsledků v uspokojování potřeb a v naplňování představ veřejnosti na místní, národní i mezinárodní úrovni. Konkrétní přínos je ve vztahu ke kvalitě života, životnímu prostředí a ve vnitřní míře efektivního přínosu organizace pro společnost. V ostatních kritériích Středočeský kraj dosahuje výsledků, které značí, že proces realizace zlepšování je na dobré úrovni, jsou pojmenovány cílené změny, které chce vedení organizace realizovat k naplnění záměrů a vizí, dále ke zvýšení výkonnosti a výsledkům činností. Naplnění tohoto procesu bude realizováno pomocí Akčních plánů pro daná kritéria.

Karlovarský kraj dosahuje velmi dobrých výsledků ve všech měřených ukazatelích, hodnoty se pohybují v nadprůměrných mezích. Vyjma kritéria 8, které je pod průměrem. Celkový směr rozvoje Krajského úřadu Karlovarského kraje je nastaven k dosažení cílů, k efektivní veřejné správě, k přijetí a realizaci politiky trvalého zlepšování organizace. Slabé stránky byly nadefinovány a byla přijata opatření v Akčním plánu, který bude východiskem k plánovanému zlepšování.

Odpověď na třetí otázku zda krajské úřady pokračují v dalším sebehodnocení je kladná, protože za všechny sledované kraje lze říct, že pokračují.

Karlovarský kraj se zapojil do projektu „Aplikace modelu CAF 2006“, jenž je součástí projektu s celým názvem „Aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality, efektivnosti a transparentnosti v Karlovarském kraji“, který je spolufinancován z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a z rozpočtu Karlovarského kraje.

Středočeský kraj pokračuje ve zlepšování organizace v oblasti rozvoje lidských zdrojů projektem „Zlepšení kvality řízení a rozvoje lidských zdrojů na KÚSK (Krajském úřadu Středočeského kraje)“. Tento projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje

a zaměstnanost a z krajského rozpočtu. Cílem tohoto projektu je zavedení moderních metod řízení lidských zdrojů a nastavení systémů vzdělávání.

Moravskoslezský kraj v roce 2008 ukončil 4. sebehodnocením aplikaci modelu CAF. V roce 2010 se zapojil do dalšího sebehodnotícího procesu, a to modelem CAF 2006, ve kterém v současné době realizuje 2. sebehodnocení. Pokračuje v naplňování Akčního plánu zlepšování práce v podmínkách Krajského úřadu Moravskoslezského kraje, který byl zpracován po ukončení 4. sebehodnocení v roce 2008.

Doporučení Rady České republiky pro jakost a Ministerstva vnitra ČR, je plánování dalších kol sebehodnocení. Je důležité přesvědčit se, že změny v organizaci působí pozitivně a jsou přínosné. Průzkum, který byl proveden prokázal, že pro zvýšení výkonnosti a efektivnosti organizace je nutné aplikovat model CAF několikrát. Toto doporučení bylo v této práci prakticky prokázáno na výsledcích hodnocených kritérií Moravskoslezského kraje.

Závěrem je nutné konstatovat, že v současné době v České republice, ale ani ve většině evropských zemí neexistuje povinnost měřit kvalitu veřejné správy. Měření kvality v organizacích veřejné správy je pořád ještě „v plenkách“, z čehož vyplývá, že měření kvality úřadů se prozatím zaměřuje na organizaci jako celek, nikoliv na jednotlivé odbory, či oddělení.

Vycházíme-li z textu předkládané diplomové práce, dospějeme k závěru, že měření kvality, vhodná volba organizační struktury, taktéž výběr kvalitních zaměstnanců a mnoho jiných aspektů (např. otázka financování, politická hlediska, motivace) hrají významnou roli v členitém a mnohotvárném procesu činností, které samospráva vykonává v samostatné i přenesené působnosti.

## 8 Seznam literatury

- HENDRYCH, D. *Správní věda – Teorie veřejné správy*. Praha: Aspi, a.s., 2007. ISBN 978-80-7357-248-8.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Úvod do regionálních věd a veřejné správy*. 4 vyd., Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk s.r.o., 2004. 447 s. ISBN 80-86473-80-5.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Středočeský kraj životní prostředí*. 1. vyd., Praha: vydal Středočeský kraj, 2007. 253 s.
- MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Státní politika životního prostředí*. Praha: Tisk DOBEL Lanškroun, 2004. 56 s. ISBN 80-7212-283-5.
- PEKOVÁ, J. *Hospodaření a finance územní samosprávy*. 1. vyd., Praha: Management Press, 2004. 375 s. ISBN 80-7261-086-4.
- PRŮCHA, P. *Správní právo*. 7. doplněné a aktualizované vydání, Brno: nakladatelství Doplněk, 2007. 420 s. ISBN 978-80-7239-207-0.
- PRŮCHA, P. *Veřejná správa a samospráva*. 1. vyd., Praha: Vysoká škola aplikovaného práva, s.r.o., 2004. 241 s. ISBN 80-86775-03-8.
- VEDRAL, J. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. 1. vydání. Praha: Institut pro místní správu, 2006. ISBN 80-86976-06-8.
- BLIŽKOVSKÝ, B. a kol. *Zdokonalování veřejné správy a samosprávy České republiky.: Sborník z celostátní konference v Brně*. Brno: Moravskoslezská akademie pro vědu, vzdělání a umění. Ekonomicko správní fakulta Masarykovy univerzity, Vysoké učení technické a EU Regionpartner v Brně: 2007. ISBN 978-80-7302-125-0.
- BRETSCHEIDER, J., OTTO-ZIMMERMAN. K., STORKSDIECK. M. Příručka ICLEI pro řízení životního prostředí určená orgánům místní samosprávy v České republice. *Institucionální podmínky lokální péče o životní prostředí*. Svazek 3, Děčín: České vydání připravilo Centrum environmentálních analýz Děčín, 1999. 45 s.
- DOHNAL, V., ČERNÝ, P. *Stát, obec, kraj a občan při ochraně životního prostředí*. 3. přepracované vyd., Praha: Odborný časopis pro životní prostředí. Vydává Ministerstvo životního prostředí. Ročník XIII, číslo 1/2005. 80 s. ISSN 1213-3393.
- CHARVÁT, P., KAJML, P. a kol. *CAF: Jak jsme ho viděli po desáté implementaci*. Zkušenosti z projektu „Zavádění moderních metod řízení kvality

na úřadech“. Implementace CAF. Praha: Pro MEPCO, s.r.o. vydala agentura COM4, s.r.o., 2007. 63 s. ISBN 978-80-903960-2-9.

- KOLEKTIV AUTORŮ. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů*. 1. vydání. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2005. ISBN 80-239-6154-3.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Středočeského kraje*. Praha: 2007.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Karlovarského kraje*. Karlovy Vary: 2007.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Sebehodnotící zpráva Krajského úřadu Moravskoslezského kraje. ( 4. sebehodnocení – za rok 2007)*. Ostrava: 2008.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec Model CAF. Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení*. Vydání 3., upravené. Praha: vydala Česká společnost pro jakost, 2005. 61 s. Z anglického originálu The Common Assessment Framework, CAF 2002 Improving an organisation trough self-assessment October 2002, přeložila Ivana Petrášová, dpt. ISBN 80-02-01704-8.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Společný hodnotící rámec - CAF CZ 2009*. Vydání 1., Praha: vydalo Národní informační středisko podpory kvality, 2009. 112 s. ISBN 978-80-02-02201-5.
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Krajský úřad. *Organizační řád*. Praha: Středočeský kraj Krajský úřad, 2010.

#### **Internetové zdroje:**

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ pro Středočeský kraj*. [online]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/xs/redakce.nsf/i/home> //>. [cit. 2012-01-28].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Karlových Varech*. [online]. Dostupný z WWW: < <http://www.czso.cz/xk/redakce.nsf/i/home> //>. [cit. 2012-01-28].
- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Ostravě*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.ostrava.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/krajp/801011-11-xt> //>. [cit. 2012-01-28].

- ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Krajská správa ČSÚ v Ostravě*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.ostrava.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/home//>>. [cit. 2012-01-28].
- KARLOVARSKÝ KRAJ. *Úvodní strana. Základní informace o kraji*. [online]. Dostupný z WWW: [http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj\\_cz/karlov\\_kraj/o\\_kraji//>](http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/karlov_kraj/o_kraji//>). [cit. 2012-01-28].
- KARLOVARSKÝ KRAJ. *Organizační řád a organizační schéma Krajského úřadu. Úplné znění*. [online]. Dostupný z WWW: [http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj\\_cz/kraj\\_uzad/orgrad//>](http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/kraj_uzad/orgrad//>). [cit. 2012-01-28].
- KARLOVARSKÝ KRAJ. *Úvodní strana. Tematické okruhy. Evropská unie. OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Aplikace modelu CAF 2006*. [online]. Dostupný z WWW: [http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj\\_cz/cinnosti/EU/OP\\_lids\\_zdroje/caf2006.htm](http://www.kr-karlovarsky.cz/kraj_cz/cinnosti/EU/OP_lids_zdroje/caf2006.htm). [cit. 2012-03-15].
- LIBERECKÝ KRAJ. *Strategie environmentální výchovy vzdělávání a osvěty Libereckého kraje. Definice a terminologie*. [online]. Dostupný z WWW: <http://kokev.sweb.cz/definice.htm//>>. [cit. 2011-09-14].
- MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ. eAgri. *Voda*. [online]. Dostupný z WWW: <http://eagri.cz/public/web/mze/voda//>>. [cit. 2011-09-12].
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Modernizace – dokumenty. Strategie. Efektivní veřejná správa a přátelské služby. Realizace Smart Administration v období 2007-2015*. [online]. Dostupný z WWW: [www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx//>](http://www.mvcr.cz/soubor/modernizace-dokumenty-strategie-pdf.aspx//>). [cit. 2011-09-15].
- MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Veřejná správa. Podpora zavádění kvality ve veřejné správě. Metody (CAF, Benchmarking, Charta občana). CAF*. [online]. Dostupný z WWW: <http://www.mvcr.cz/clanek/verejna-sprava-podpora-zavadeni-kvality-ve-verejne-sprave.aspx?q=Y2hudW09NQ%3D%3D//>>. [cit. 2012-03-14].
- MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Veřejná správa. Krajský úřad. Organizační řád Krajského úřadu*. [online]. Dostupný z WWW: [http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html#orgrad\\_c103//>](http://verejna-sprava.kr-moravskoslezsky.cz/orgrad.html#orgrad_c103//>). [cit. 2012-01-28].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. *Krajský úřad. Postavení a působnost úřadu*. [online]. Dostupný z WWW: [http://www.kr-stredocesky.cz/portal/kraj\\_uzad/postaveni-a-pusobnost-uzadu.htm](http://www.kr-stredocesky.cz/portal/kraj_uzad/postaveni-a-pusobnost-uzadu.htm). [cit. 2011-09-12].

- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Krajský úřad. *Organizační struktura*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/krajsky-urad/organizacni-struktura.htm>>. [cit. 2011-09-12].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Vodní hospodářství*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/vodni-hospodarstvi/>>. [cit. 2011-09-12].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Zemědělství*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/zemedelstvi/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-12].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Ochrana ovzduší*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/ochrana-ovzdusi/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-12].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Odpadové hospodářství*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/odpadove-hospodarstvi/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-13].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Ochrana přírody a krajiny*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/ochrana-prirody-a-krajiny/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-13].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Posuzování vlivů (EIA,SEA)*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/posuzovani-vlivu-eia-sea/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-14].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Integrovaná prevence*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/integrovana-prevence-ippc/pravni-normy/>>. [cit. 2011-09-14].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Životní prostředí. *Prevence závažných havárií*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/zivotni-prostredi-a-zemedelstvi/prevence-zavaznych-havarii/legislativa/>>. [cit. 2011-09-14].
- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Ekonomické informace. *Rozpočet*. [online]. Dostupný z WWW: <<http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/ekonomicke-informace/rozpocet/>>. [cit. 2011-09-14].

- STŘEDOČESKÝ KRAJ. Úvodní strana. Krajský úřad. *Zlepšení kvality řízení a rozvoje lidských zdrojů na KUSK*. [online]. Dostupný z WWW: <  
<http://www.stredocech.cz/portal/krajsky-urad/zlepseni-kvality-rizeni-a-rozvoje/>>. [cit. 2012-03-15].
- Zákon č. 129/2000 Sb., ze dne 12. dubna 2000, o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 229/2003 Sb., změna zákona o místních poplatcích a zákona o krajích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 231/2002 Sb., změna zákona o krajích, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 273/2001 Sb., o právech příslušníků národnostních menšin, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole, ve znění pozdějších předpisů.
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů.
- Nález Ústavního soudu ČSFR, sp. zn. I. ÚS 191/1992.
- Nález Ústavního soudu ČR, sp. zn. II. ÚS 75/1993.
- Nález Ústavního soudu č. 404/2002, návrh na zrušení § 19 odst. 1 zákona o krajích.
- Nález Ústavního soudu ČR, sp. zn. II. ÚS 75/1993.



## 9 Seznam tabulek

Tabulka 1	Rozpočet Odboru životního prostředí a zemědělství pro rok 2010.....	54
Tabulka 2	SWOT analýza.....	59
Tabulka 3	Panel předpokladů .....	62
Tabulka 4	Panel výsledků.....	62
Tabulka 5	Zhodnocení kritéria 1 – Vedení (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	65
Tabulka 6	Zhodnocení kritéria 2 – Strategie a plánování (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	67
Tabulka 7	Zhodnocení kritéria 3 – Pracovníci (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	69
Tabulka 8	Zhodnocení kritéria 4 – Partnerství a zdroje (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	71
Tabulka 9	Zhodnocení kritéria 5 – Procesy (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	73
Tabulka 10	Zhodnocení kritéria 6 – Zákazníci/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	77
Tabulka 11	Zhodnocení kritéria 7 – Pracovníci/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	72
Tabulka 12	Zhodnocení kritéria 8 – Společnost/výsledky (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	79
Tabulka 13	Zhodnocení kritéria 9 – Klíčové výsledky činností a výkonností (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé subkritérium).....	81
Tabulka 14	Celkové hodnoty kritérií CAF (je uváděna průměrná bodová hodnota za celé kritérium, včetně subkritérií).....	82
Tabulka 15	Celkové průměrné zhodnocení kritérií CAF.....	84
Tabulka 16	Počet oddělení a zaměstnanců Odboru životního prostředí a zemědělství.....	93

## **10 Seznam grafů**

Graf 1	Grafické znázornění tabulky 5.....	66
Graf 2	Grafické znázornění tabulky 6.....	68
Graf 3	Grafické znázornění tabulky 7.....	70
Graf 4	Grafické znázornění tabulky 8.....	72
Graf 5	Grafické znázornění tabulky 9.....	74
Graf 6	Grafické znázornění tabulky 10.....	76
Graf 7	Grafické znázornění tabulky 11.....	78
Graf 8	Grafické znázornění tabulky 12.....	80
Graf 9	Grafické znázornění tabulky 13.....	81
Graf 10	Grafické znázornění tabulky 14.....	84
Graf 11	Grafické znázornění tabulky 15.....	85
Graf 12	Grafické znázornění tabulky 16.....	93

## **11 Seznam obrázků**

Obrázek 1	Organizační struktura Krajského úřadu Středočeského kraje.....	19
Obrázek 2	Zobrazení modelu CAF.....	91

## **12 Seznam příloh**

Příloha A	Příklad karty č. 3 Akčního plánu.....	107
Příloha B	Příklad karty Checklistu.....	108

## Příloha A: Příklad karty Akčního plánu

Karta č. 3 Akčního plánu

<b>Cíl</b>	Zlepšit spokojenost zaměstnanců při optimální spotřebě všech zdrojů směřující ke zvýšení spokojenosti klientů KÚSK.
------------	---

<b>A Název zlepšované činnosti:</b>	Zlepšením péče o lidské zdroje ve vztahu ke klientské orientaci KÚSK
-------------------------------------	--

<b>B Kritérium modelu CAF:</b>	Kritérium 7 a 3
--------------------------------	-----------------

<b>C Vlastník činnosti:</b>	ředitel úřadu
-----------------------------	---------------

<b>D Datum plného rozšíření:</b>	31.12.2007
----------------------------------	------------

<b>E Klasifikace priority</b>	Vysoká
-------------------------------	--------

<b>F Současný stav hodnocení :</b>	Kritérium 3 – 2,5 bodů Kritérium 7 – 1,0 bodů
------------------------------------	--

**Popis zlepšované činnosti:**

<b>G PŘÍSTUP</b>
Vypracovat systém hodnocení výkonnosti a kvality poskytovaných služeb s vazbou na spokojenost zaměstnanců KÚSK na všech úrovních řízení. Stanovení metrik hodnocení spokojenosti zaměstnanců.

<b>H ROZŠÍŘENÍ</b>	Do	Odpovídá	Splněno (termín)
1. Do směrnice hodnocení zaměstnanců zpracovat systém zjišťování výkonu a kvality práce zaměstnanců KÚSK na všech úrovních řízení	30. 11. 2007	KŘÚ	...
2. Do organizačního řádu zpracovat systém průzkumu spokojenosti zaměstnanců	30.11.2007.	KŘÚ	
3. Zavést nové metody vzdělávání do příslušné vnitřní směrnice – mentoring	30.11.2007.	KŘÚ	
4. Zpracovat harmonogram pro rok 2008 zjišťování požadavků zaměstnanců a úrovně jejich spokojenosti.	31.12.2007.	KŘÚ	

5. Vyhodnotit jednotlivé průzkumy zjišťování požadavků zaměstnanců a jejich úroveň spokojenosti	Podle schváleného harmonogramu	KŘÚ	
6. Stanovit opatření pro případ nevhodných trendů nebo neplnění cílů či záměrů vedení	Podle schváleného harmonogramu	KŘÚ	
<b>I VÝSLEDKY (měření rozšíření)</b>	<b>Poznámky (opatření v případě neplnění):</b>		

<b>J CELKOVÉ VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVANÉ ČINNOSTI (zhodnocení účinnosti)</b>
---

### Příloha B: Příklad karty Checklistu

<b>KRITÉRIUM / subkritérium: 1/1.1 Zvažte důkaz o tom, co vedoucí pracovníci/manažeři organizace dělají pro: Nasměrování organizace: vypracování a sdělování vize, poslání a strategických hodnot, cílů a programů</b>				
Člen týmu: Ing. Štětina, Mgr. Rybková, Bc. Štětinová		podpis:	datum: 18. 6. 2007	
kritérium výsledky	otázky – „vlastní varianta“	Podklady	body výsledky	komentář
<b>1.1.1</b>	Byla vypracována vize úřadu a formulováno jeho poslání?	Zpracovaná vize	<b>0,0</b>	Vize, zatím nebyla aplikována
<b>1.1.2</b>	Byl stanoven morální kodex pracovníka úřadu nebo rovnocenná pravidla určující etiku přístupu a chování pracovníků úřadu?	Zákon č. 312/2002 Sb.; Organizační řád	<b>2,9</b>	
<b>1.1.3</b>	Byly vize a poslání rozpracovány do strategických materiálů ( dlouho i střednědobých a provozních (krátkodobých) cílů a opatření – programů s termíny a odpovědností) ?	Vize KÚSK	<b>2,0</b>	
<b>1.1.4</b>	Spolupracovaly - při zpracování vize, poslání,		<b>1,9</b>	

	zásad etického chování, při stanovení cílů příslušné zainteresované strany (zastupitelstvo, klienti, - příjemci služeb (PS)...)?			
<b>1.1.5</b>	Dochází k opakovanému přezkoumávání stanovených strategických materiálů a jejich revizi a aktualizaci, aby byly postiženy a vloženy do revidovaných materiálů skutečnosti změn vnějšího prostředí úřadu?		<b>1,8</b>	Průběžná aktualizace odborem legislativně právním (OLP)
<b>1.1.6</b>	Jak efektivně jsou strategické materiály sdělovány a vysvětlovány všem zaměstnancům úřadu a jiným zainteresovaným stranám?	Zápisy z porad vedoucích odborů	<b>1,3</b>	