



Posouzení organizačního nastavení odborů výkonu státní správy I až IX v rámci struktury MŽP

Ministerstvo životního prostředí

Říjen 2022

Struktura dokumentu

Strana 3	▶ Cíle projektu, zadání
Strana 4–5	▶ Přístup k řešení a metody Posouzení
Strana 6–24	▶ Analýza stávajícího organizačního nastavení útvarů ve vztahu k zajištění výkonu státní správy v agendách svěřených MŽP
Strana 25–30	▶ Identifikace variant organizačního uspořádání a jejich vyhodnocení
Strana 31–37	▶ Doporučení pro implementaci změny
Strana 38–39	▶ Rámcová ekonomická analýza navrhované změny
Strana 40–41	▶ Přílohy - Co je Lean Six Sigma a řízení kvality
Strana 42–45	▶ Zdroje – realizované pohovory, předané materiály, Seznam zkratk

Cíle projektu

Předmětem projektu je **posouzení organizačního nastavení Odborů výkonu státní správy I až IX a jejich vazby na věcné útvary, které odpovídají za výkon konkrétních agend, v rámci struktury Ministerstva životního prostředí (MŽP) za účelem zvýšení efektivity výkonu předmětných agend.** Zpracování se týká následujících hlavních částí:

1

Analýza stávajícího organizačního nastavení útvarů ve vztahu k zajištění výkonu státní správy v agendách svěřených MŽP a k potřebě komunikace s relevantními orgány územních samosprávných celků a věcnými útvary MŽP, a to formou identifikace silných a slabých stránek stávajícího stavu

2

Identifikovat varianty organizačního uspořádání a jejich vyhodnocení

3

Doporučení pro implementaci změny

4

Rámcová ekonomická analýza navrhované změny



Přístup k řešení

Hlavní identifikovaná témata a přístup k jejich řešení:

1. Předání relevantních dat a podkladů

- Zprávy o činnosti, data o výkonu státní správy, podklady k Rozkladové komisi MŽP atd.

2. Rozhovory se zástupci relevantních útvarů

- Rozhovory s odbory Sekcí 600, 700 a 800
- Rozhovor se Sekcí posuzovaného útvaru 400

3. Identifikace hlavních agend Odborů výkonu státní správy I až IX a konkrétních správních rozhodnutí

- Posouzení hlavních agend na základě statistik a poskytnutých dat
- Identifikace případů vyznačujících odchylku od standardního průběhu (dále jen konkrétní správní rozhodnutí) u hlavních agend
- Dotazníkové šetření a sběr informací od MŽP OVSS (89% návratnost od OVSS)

4. Zhodnocení současného stavu

- Rozhovor se zástupci vybraných OVSS
- Dotazníkové šetření a sběr informací od respondentů z Hospodářské komory
- Analýza současného stavu formou identifikace silných a slabých stránek současného stavu

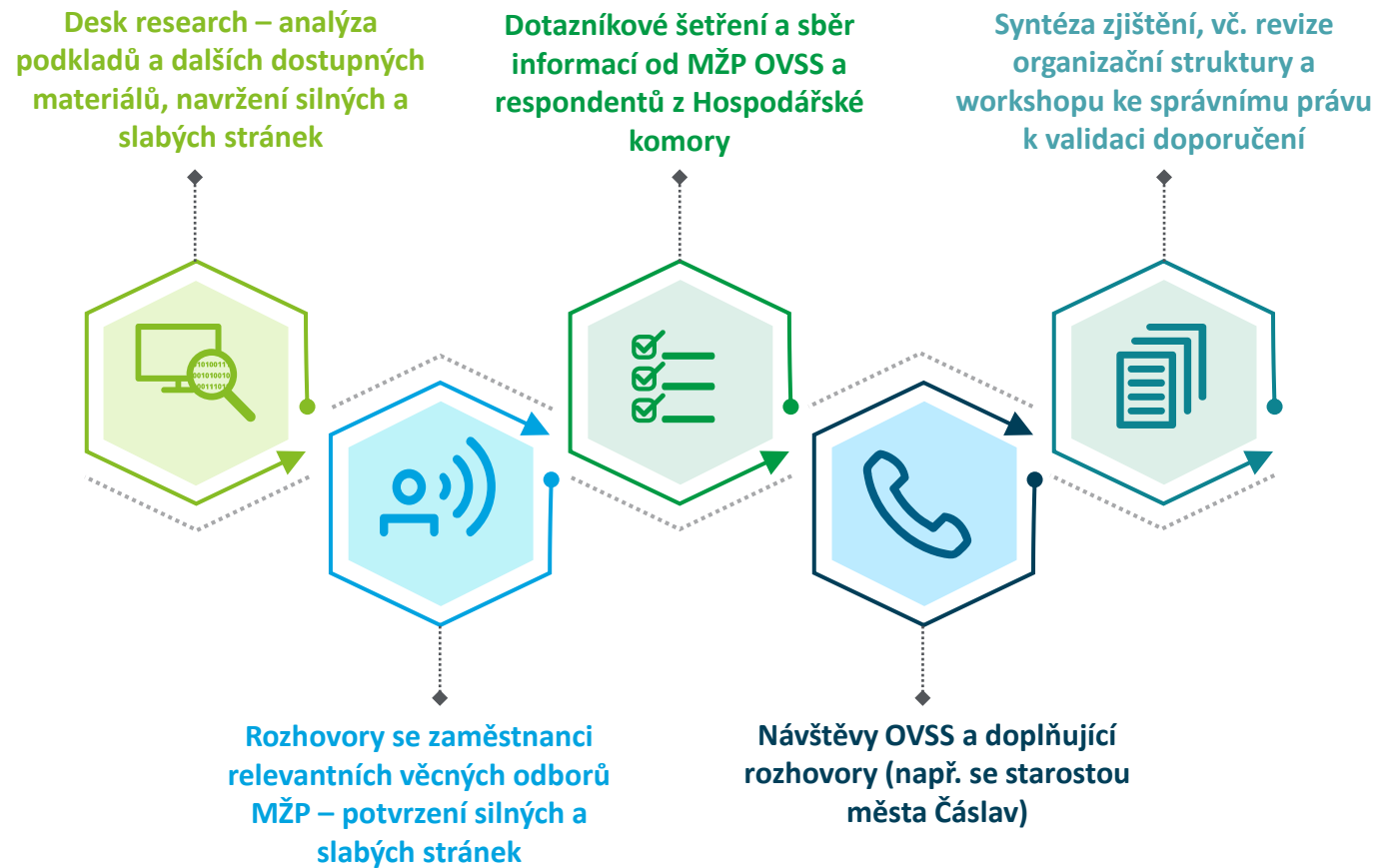
5. Návrh variant organizačního uspořádání a jejich vyhodnocení

- Identifikace variant strategického uspořádání
- Vyhodnocení variant na základě definovaných kritérií
- Doporučení varianty a koncepční návrh dalších kroků pro implementaci změn

6. Rámcová ekonomická analýza navrhované změny

Metody Posouzení

Pro posouzení byly použity metody desk research, rozhovory, dotazníkové šetření a mezinárodní znalostní báze Deloitte. Za účelem dosažení předmětu projektu byly realizovány následující aktivity, které zobrazují přístup k posouzení organizačního nastavení odborů výkonu státní správy I až IX v rámci struktury MŽP:



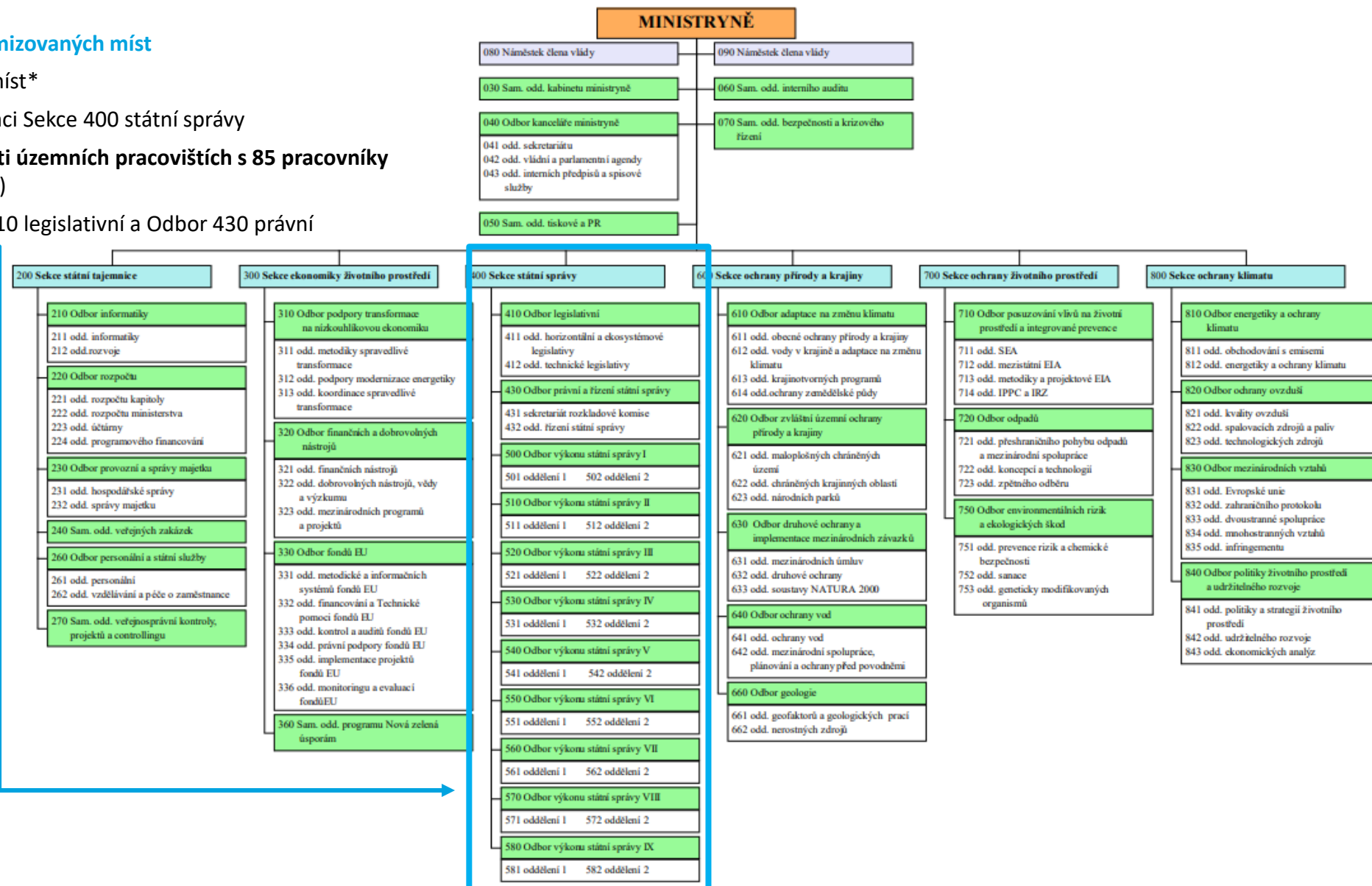


Analýza stávajícího organizačního nastavení útvarů ve vztahu k zajištění výkonu státní správy v agendách svěřených MŽP

Základní informace o Ministerstvu životního prostředí (MŽP)

Stávající organizační struktura, včetně systemizovaných míst

- Na celém MŽP je celkem 625 pracovních míst*
- Výkon státní správy probíhá zejména v rámci Sekce 400 státní správy
- **Odbory výkonu státní správy jsou na devíti územních pracovištích s 85 pracovníky** (13,6 % z celkového počtu pracovních míst)
- Podporou výkonu státní správy je Odbor 410 legislativní a Odbor 430 právní a řízení státní správy



*Počet útvarů: 128 (z toho: 6 sekcí, 31 odborů, 7 sam. odd. a 84 oddělení), počet míst: 625

Členění výkonu státní správy v oblasti životního prostředí a správního řízení MŽP, včetně dalších zásadních pojmů:

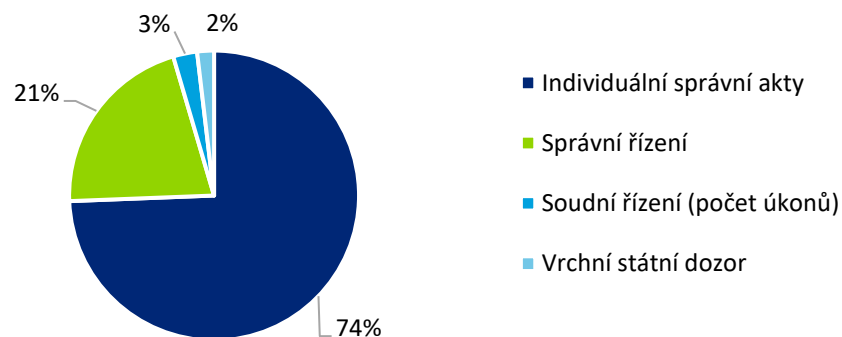
- **Obec s rozšířenou působností (tzv. obce III. stupně)** – správní orgán vydávající správní rozhodnutí v agendách daných zákonem, které ji přísluší.
- **Krajské úřady a Magistrát hlavního města Prahy** – správní orgán vydávající správní rozhodnutí v agendách daných zákonem, které mu přísluší, a odvolací orgán proti rozhodnutím vydaným obcemi.
- **Odbory výkonu státní správy (OVSS) MŽP** – odvolací orgán proti rozhodnutím vydaným orgánem kraje, ČIŽP, či správou národního parku/chráněné krajinné oblasti (např. kde 1. instance je krajský úřad, OVSS jsou odvolacím orgánem, tj. orgánem 2. instance).
- **Věcně příslušný odbor MŽP** – tvoří legislativu, včetně metodických materiálů k výkonu státní správy; některé věcně příslušné odbory MŽP také vykonávají státní správu.
- **MŽP Rozkladová komise** – opravný prostředek proti rozhodnutí ústředních orgánů státní správy, u nichž není instančně vyšší orgán (rozhoduje vedoucí téhož orgánu).
- **Správní dozor** – činnost vrchnostensky nadřazeného orgánu (MŽP), při které daný orgán (MŽP) dozoruje zákonnost výkonu veřejné správy.
- **Oprávněná úřední osoba** – termín správního řádu, úřední osoba oprávněná k provádění úkonů v řízení podle vnitřních předpisů nebo pověřená vedoucím správního orgánu, zahajuje správní řízení, oprávněných osob může vystupovat v rámci správního řízení více.

Činnosti OVSS za rok 2021

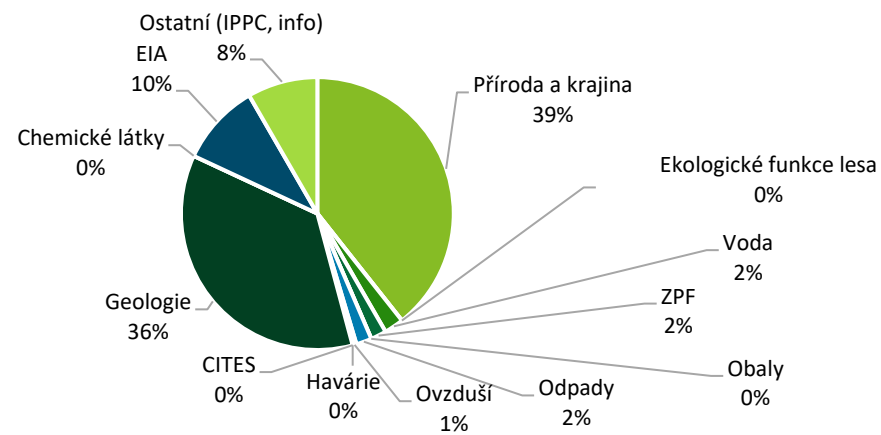
Činnost OVSS spočívá v následujícím (data za rok 2021):

- Hlavní činností OVSS jsou **individuální správní akty** (74 % činnosti) .
- Nejvíce prvoinstančních rozhodnutí vydaly OVSS v rámci agendy **přírody a krajiny** (85, tj. 39 %) a **geologie** (78, tj. 36 %).

Podíl jednotlivých činností OVSS



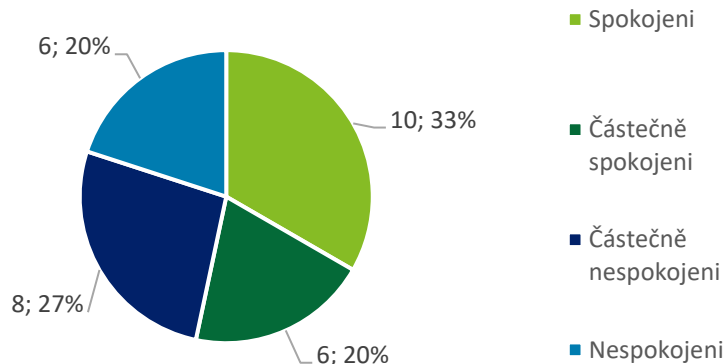
Podíl prvoinstančních rozhodnutí podle jednotlivých úseků státní správy



Pohled soukromých subjektů na stávající stav a průběh řízení v oblasti životního prostředí

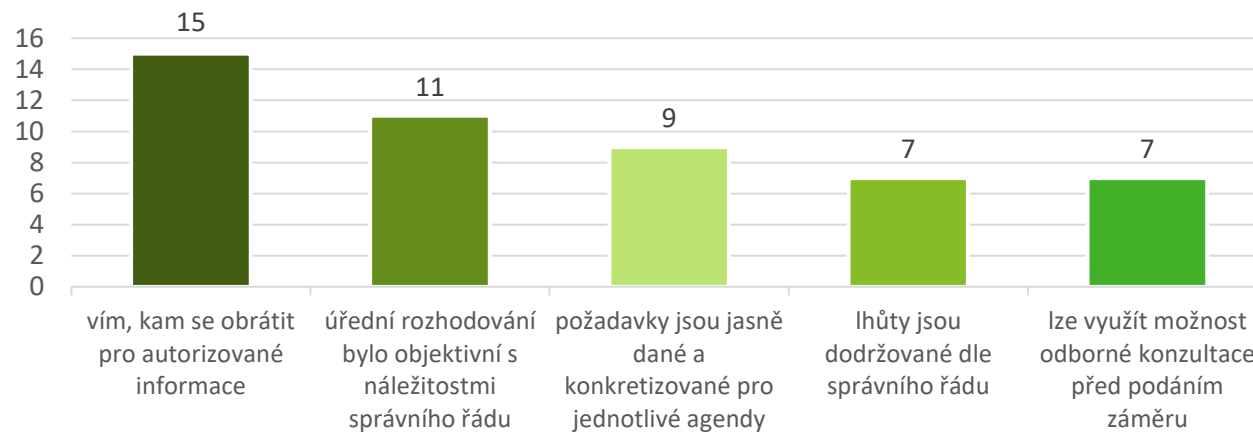
Žadatelé v rámci správních řízení v oblasti životního prostředí jsou s průběhem řízení spokojeni zhruba v polovině případů (53 %).

Spokojenost s průběhem správních řízení



Za hlavní pozitiva průběhu řízení považují žadatelé, že vědí na koho se obrátit pro informace a že úřední rozhodování je objektivní a dle náležitostí správního řádu.

Pozitivní aspekty průběhu správního řízení

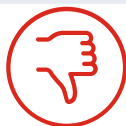


„Šablonovité rozhodování bez ohledu na konkrétní lokalitu, alibismus, chybějící reálně zpracované podklady pro rozhodování o řešení.“

„Požadavky na doplnění vyjádření dotčených orgánů státní správy, bez vztahu k předmětu a bez lhůt pro vydání stanoviska.“

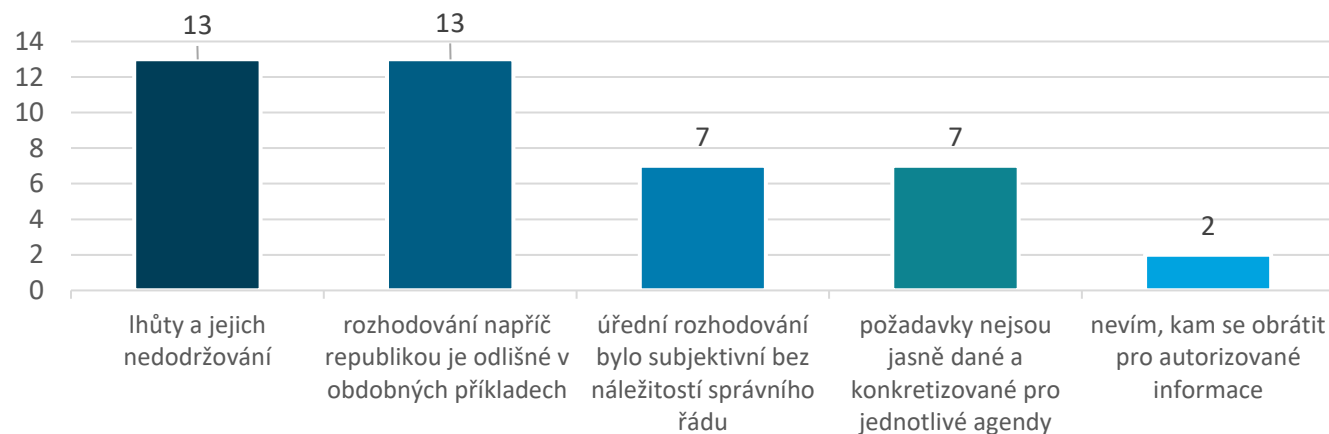
„Nejednotnost výkladu, odlišný postup krajských úřadů v různých regionech, nedostatečná komunikace, výkon státní správy v rozporu se základními principy dle správního řádu, odborná pochybení. Dlouhá prodlení před vydáním rozhodnutí.“

„Zákonných povinností úředníků je příliš mnoho a jsou tak složité prokombinovány, že potřebují lidi s dlouhou praxí, než se v nich naučí vůbec orientovat - pak nestíhají a proto ve většině úřadů nedodržují správní lhůty. Někteří úředníci si proto vymýšlejí další objektivně nadbytečné požadavky, jen aby mohli prodloužit správní lhůtu k vyřízení. Je nezbytně nutné snížit rozsah administrativních povinností v jednotlivých oblastech ŽP na únosnou minimální úroveň tak, aby to státní správa zvládala s významně nižším personálním obsazením.“



Za hlavní negativa průběhu řízení považují žadatelé, že je rozhodování v obdobných případech napříč republikou odlišné a že nejsou dodržovány stanovené lhůty.

Negativní aspekty průběhu správního řízení





Silné stránky

- + **Vysoká odbornost zaměstnanců OVSS**
- + **Různorodá odbornost zaměstnanců OVSS**
- + **Vysoká úspěšnost OVSS u soudů**



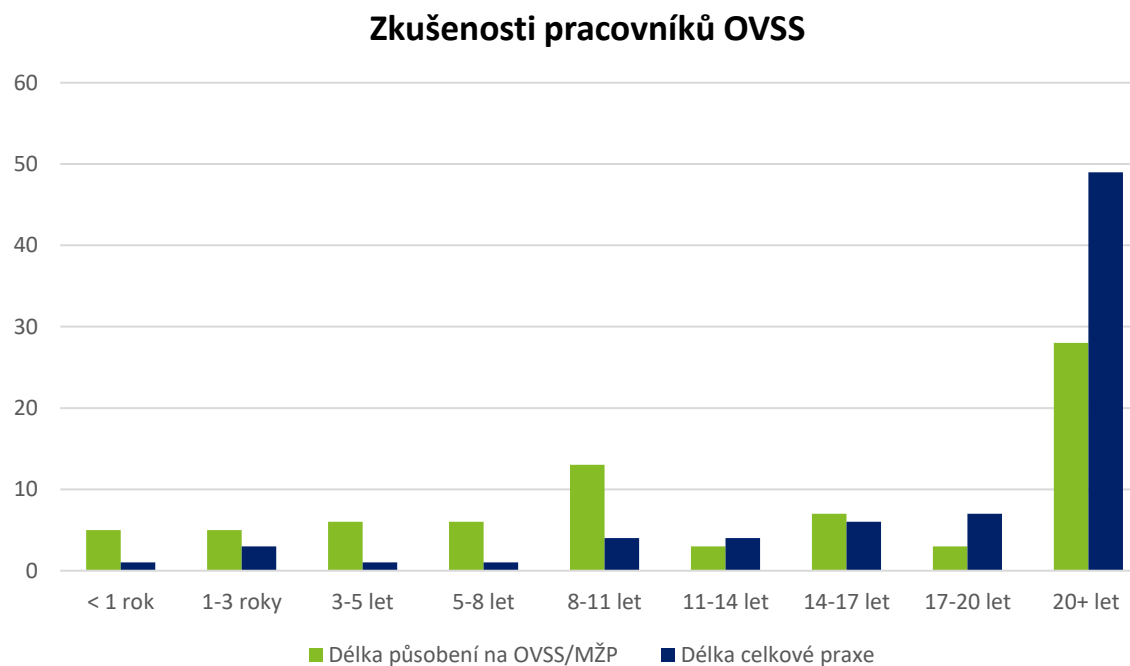
Slabé stránky

- **Nejednotnost výkonu státní správy**
- **Systémová selhání v oblasti agend ŽP**
- **Odchyłky od standardu kvality stanovené správním řádem**
- **Nedostatečné řízení rizik**
- **Deficit vzájemné spolupráce věcných odborů a OVSS**
- **Deficit v oblasti metodiky ze strany věcných odborů**
- **Chybí jednotná datová a informační báze v resortu životního prostředí**
- **Deficit ve využívání eSSL**



Vysoká odbornost a hluboké know-how je dané letitými zkušenostmi zaměstnanců OVSS. Tato odbornost zvyšuje efektivitu výkonu státní správy.

- Více než třetina (37 %) zaměstnanců OVSS působí na OVSS/MŽP již více než 20 let, více než polovina (54 %) zaměstnanců působí na OVSS/MŽP více než 11 let.
- Zhruba třetina (65 %) zaměstnanců OVSS má celkově více než 20 let praxe, většina (87 %) zaměstnanců OVSS má celkově více než 11 let praxe.

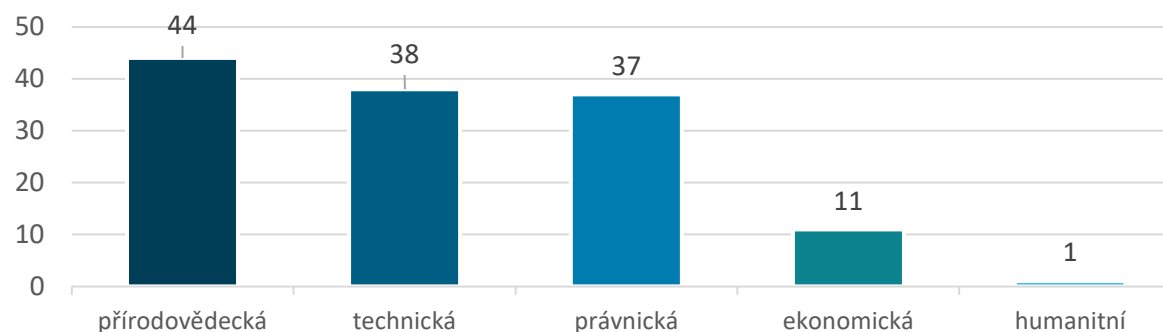




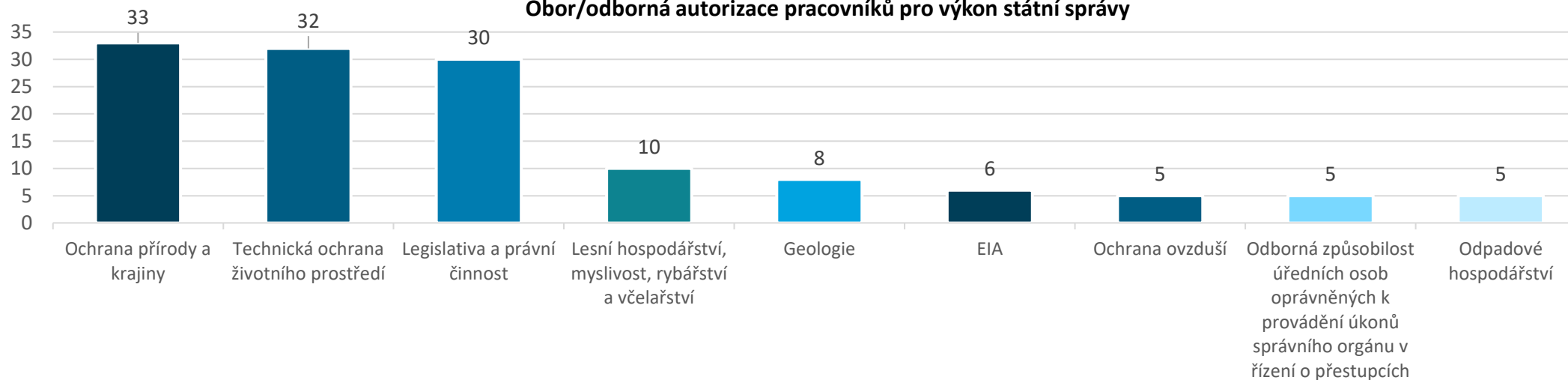
Zaměstnanci OVSS jsou odborníky jak na agendy životního prostředí, tak i správní právo.

- Od zaměstnanců OVSS jsou očekávány znalosti jak přírodovědecké/technické, tak i právní, což potvrzuje také dotazníkové šetření, kde tyto 3 specializace mezi zaměstnanci převažují.
- Z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci OVSS vyplývá, že zaměstnanci se často specializují na více oborů, když zhruba dvě třetiny zaměstnanců uvedly 2 a více oborů/odborných autorizací. Mezi nejčastější patřily obory Ochrany přírody a krajiny, Technická ochrana životního prostředí a Legislativa a právní činnost.

Specializace pracovníků OVSS



Obor/odborná autorizace pracovníků pro výkon státní správy

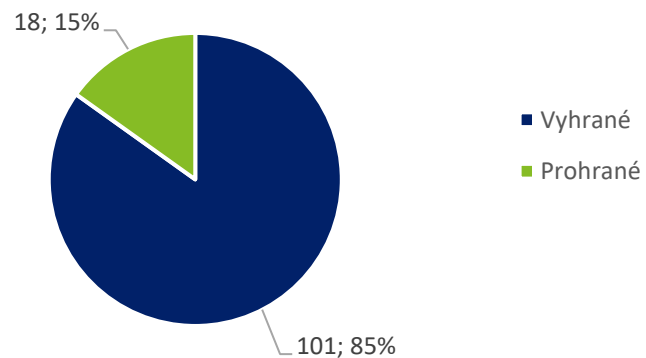




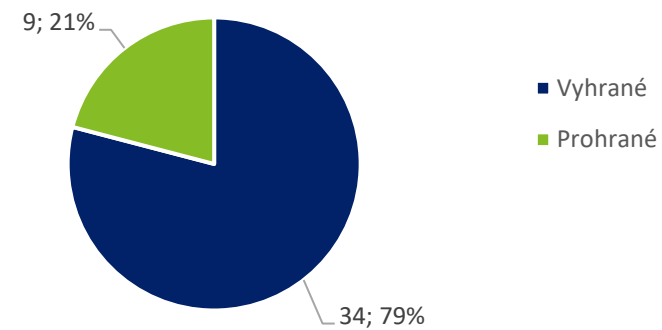
OVSS mají vysokou úspěšnost v soudních sporech.

- Za rok 2021 vyhrály **85 %** žalob podaných u **městských a krajských soudů**
- Za rok 2021 vyhrály **79 %** žalob u **Nejvyššího správního soudu**

Rozsudky MS a KS



Rozsudky NSS





Slabá stránka - Nejednotnost výkonu státní správy

Výkon státní správy je v některých agendách vykonáván nejednotně. I samotní žadatelé považují za hlavní negativa průběhu řízení to, že je rozhodování v obdobných případech napříč republikou odlišné. Příklady nejednotnosti výkonu státní správy jsou např. souhlasná a nesouhlasná stanoviska k trvalému odnětí zemědělské půdy ze ZPF.

„Nejednotnost výkladu, odlišný postup krajských úřadů v různých regionech, nedostatečná komunikace, výkon státní správy v rozporu se základními principy dle správního řádu, odborná pochybení. Dlouhá prodlení před vydáním rozhodnutí.“

Respondent dotazníku HK

Negativní aspekty průběhu správního řízení



Nejednotné rozhodování týkající se trvalého odnětí zemědělské půdy ze ZPF:

(není hodnocena správnost rozhodnutí z věcného hlediska, ale systémová nejednotnost)

- Příklad nejednotného rozhodování – vydáno souhlasné i nesouhlasné stanovisko ve věci odejmutí zemědělské půdy III. třídy ochrany pro logistické areály v případech hal pro „drobnou nerušící výrobu a skladování, včetně vybudování sociálního zázemí a infrastruktury“.
- Další nejednotnost, která je potřeba řešit a sjednotit, je spojena s územním plánem, a rozhodováním na základě jeho shody s posuzovaným záměrem.

Doporučení DTT: Zavést funkční princip platný pro celou ČR – výkon státní správy pro každou agendu ŽP je centralizovaný na úrovni ČR s jednoznačnou věcnou odpovědností dané agendy (geologie, odpady, atd).





Deloitte jako hlavní systémové chyby identifikoval následující případy:

- **Kauza Bečva** – únik znečištění do povrchových vod a velký úhyn ryb.
- **Výběr poplatků za skládkování** – komplikovaná kauza spočívající v kontrole fungování systému výběru poplatků za skládkování do rozpočtu obcí.

Zdůrazňujeme, že předmětem posouzení **není vyšetření příčiny konkrétní viny v daných kauzách** (viz následující slidy), které jsou navíc posuzovány orgány činnými v trestním řízení, resp. Soudy. Deloitte na tyto případy striktně nahlíží z hlediska řízení kvality výkonu státní správy tak jak je běžné ve standardech řízení kvality (např. Six Sigma, CAF apod.). V tomto ohledu považujeme za zásadní následující:

1. **MŽP je gestorem zákonů ve své oblasti.** MŽP je odpovědné za **kontrolu naplňování těchto zákonů**. Výkon, resp. **naplňování zákonů** probíhá v rovině **povolovací, resp. dozorové**. Rovina povolovací je zákony svěřená do regionální úrovně – obce ORP (3. úroveň obcí), kraje a centrální úrovně - OVSS. MŽP/OVSS má dbát na dozor této regionální úrovně v její teritoriální působnosti.
2. **Kvalita je ve výkonu jednoznačně definována dosažením souladu se zákonem** (např. nedochází ke znečištění, hradí se poplatky). Pokud je prokazatelně identifikováno **riziko nesouladu**, nebo pokud nastane **protizákonný stav**, pak je výkon státní správy povinen jednat s cílem **zamezení tohoto rizika, resp. stavu. Výkon státní správy je „prvé v řadě“**, tj. má **detaillní informace z terénu a praxe** a musí dbát na komplexní řešení situace, a to na **základě identifikace příčin a usilování o zjednání nápravy**, a to i v případě, že se jedná o podnět do **věcné oblasti – tj. podnět na metodickou, či legislativní změnu**.

Stávající stav řízení kvality výkonu státní správy se vyznačuje vysokým formalismem a fragmentací odpovědnosti. Lze jej popsat následujícím způsobem:

- **Institut úředně oprávněné osoby** (jak je vnitřními řídicími předpisy upraven) v současné době znamená, že **řízení probíhá v jednotlivé úřední instanci izolovaně**, tj. na úrovni obce, kraje i MŽP/OVSS. **Náměstek sekce výkonu státní správy MŽP**, tak má de facto **nulový reálný vliv na jednotlivá správní řízení**, byť formálně by organizační struktura indikovala určitou nadřazenost a řízení kvality → **zhodnocení DTT**: Systém tak, jak funguje, vykazuje ohromnou mírou inherentní nekonzistence, která je dána správní úvahou na 9 odloučených pracovištích viz také slabá stránka nejednotnost.
- **Sjednocování výkonu probíhá „nepřímo“**, tj. **formou porad, doporučení z hlediska aplikační praxe soudů** apod. → **zhodnocení DTT**: Systém je velmi **nezávazný** a založený na „**měkké**“ koordinaci. Navíc rozhovory potvrdily, že **porady s centrálními odbory MŽP** mají různou úroveň a **obecně aktivita i význam těchto schůzek spíše upadá** (např. přítomnost vedení apod.). Situace je taková, že aplikátoři práva **fungují vysoce autonomně**, s čímž souvisí ostatní slabé stránky (**variabilita výstupu, nejednoznačnost a identifikace nedostatků**).
- **Z centrální úrovně není žádná aktivita**, která by prokazatelně **koordinovala jednotlivé OVSS z hlediska věcné kontroly a identifikace rizik komplexního výkonu státní správy** od nejvyšší pověřené úrovně (ORP). Kontroly probíhají zejména v oblasti zákonnosti, tj. souladu lhůt apod. → **zhodnocení DTT**: Systém výkonu státní správy funguje **velmi formalisticky**. Centrální úroveň **nemá centralizovaný přehled rizik** výkonu státní správy od nejvyšší úrovně (obce). Přitom aktivním monitoringem rizik by šlo předcházet případným negativním jevům (viz dále zmiňované kauzy Bečva a skládkování).



Případ Bečva

Otázka	Zjištění
Co bylo chybou?	Únik znečištění, chyba zcela prokazatelná
Byla řešena příčina ze systémové úrovně výkonu státní správy?	<p>Deloitte se explicitně dotazoval na tuto oblast vedení sekce výkonu státní správy – viz cit. s následujícím požadavkem o součinnost: „podklady a informace k případu Bečva z hlediska výkonu státní správy – tj. bylo provedeno nějaké písemné vyhodnocení příčiny/analýza tohoto incidentu z hlediska výkonu státní správy (nezajímá nás osobní, ale procesní/institucionální rovina)“. Bylo odkázáno na to, že případ žádná OVSS neřeší a zprávou disponuje interní audit. Zpráva interního auditu uvádí „Předmětem šetření nebylo určování příčin havárie na řece Bečvě dne 20. 9. 2020 ani původce havárie či detailní postupy dalších složek zúčastněných na odstraňování příčin a důsledků havárie“. Zpráva se týká pouze role ČiŽP a metodiky odběru vzorků. Jednoznačně lze dovodit, že případ nebyl z pohledu řízení kvality posuzován ve věcné rovině.</p>
Jaká měla být adekvátní reakce z hlediska řízení kvality?	<p>Vzhledem k jednoznačnosti rámcové regionální oblasti, kde nastal incident (aniž by se určoval konkrétní viník), očekávali bychom komplexní prošetření výkonu státní správy v celé této oblasti, a to například následujícími kroky:</p> <ul style="list-style-type: none">• identifikace všech souvisejících vydaných správních rozhodnutí a povolení v oblasti ŽP v celé dotčené oblasti (správní akty)• posouzení věcné podstaty těchto správních aktů, např.:<ul style="list-style-type: none">○ byla provedena místní šetření před vydáním těchto aktů?○ jaké jsou okolnosti vydání těchto správních aktů – proškolení/kvalifikace zaměstnanců, jasná metodika, dostatečnost podkladové technické dokumentace (např. topologie odvodu odpadní vody, časové vytížení, podpora v informačních systémech apod.)○ posouzení rozhodnutí jiných orgánů v celé oblasti (např. ČiŽP)



Případ výběru poplatků za skládkování

Otázka	Zjištění
Co bylo chybou?	<p>V roce 2014 vydalo NKÚ zprávu o tom, že shledalo velké nedostatky ve skládkování nebezpečného odpadu (dle rozhovoru končí vysoké procento odpadu bez poplatku). ČIŽP udělil pokutu za skládkování odpadu dne 6. 3. 2015, která svědčila o chybném/nezákonném postupu provozovatele skládky. Existovalo povolení IPPC, vydané KÚ, které dle předaných informací umožňovalo jiný režim vyhodnocování skládkování. Město začalo podnikat kroky ve věci vymáhání poplatků v roce 2019. Ačkoli jsou zde indikace svědčící o rizikovém stavu oblasti, nebyla provedena komplexní kontrola faktického stavu výkonu státní správy, i když je zřejmé, že se jedná potenciálně o oblast s ohromným finančním dopadem. Případ jednoznačně ukazuje na systémové deficity, tj. následující:</p> <ul style="list-style-type: none">• oddělená „sila“ (obec, kraj, OVSS, odborné odbory MŽP, ČIŽP) – není zastřešující sjednocující pohled, který musí poskytnout MŽP; nejednotnost výkonu,• jedna složka realizující výkon státní správy rozhodne o pokutě (ČIŽP), druhá vydá povolení, u kterého je riziko kontradikce (např. IPPC) atd.,• MŽP komplexně neřešilo z hlediska rizik výkonu státní správy.
Byla řešena příčina ze systémové úrovně výkonu státní správy?	Z hlediska výkonu státní správy nedošlo ke komplexnímu zhodnocení situace – tj. k seznámení se se všemi povoleními a s praxí skládkování (např. IPPC), k vyhodnocení situace, k identifikaci příčiny a navržení nápravných opatření.
Jaká měla být adekvátní reakce z hlediska řízení kvality?	Protože je MŽP gestorem celé oblasti, tak bychom očekávali komplexní prošetření výkonu státní správy , například následují: <ul style="list-style-type: none">• identifikace souvisejících vydaných správních rozhodnutí a povolení v oblasti ŽP v oblasti skládkování,• posouzení stávající praxe v celé ČR a vyhodnocení rizik,• navržení kontrolních mechanismů a metodiky povolování, kontroly a výběru poplatků napříč celou ČR.

Doporučení DTT: Zavést funkční princip platný pro celou ČR – výkon státní správy pro každou agendu ŽP je centralizovaný na úrovni ČR s jednoznačnou věcnou odpovědností dané agendy (geologie, odpady, atd). Zavedení komplexního řízení rizik napříč celým systémem, vč. vytvoření oddělení pro řízení rizik výkonu státní správy, které bude rizika průběžně vyhodnocovat.



Slabá stránka - Odchytky od standardu kvality stanovené správním řádem

Základem řízení kvality je definice standardu kvality, tj. je nutné specifikovat náležitosti výstupu. V případě správních řízení je definuje **správní řád**, který ukládá práva a povinnosti jednotlivým stranám. Nastavený systém výkonu státní správy je vysoce fragmentovaný a velmi nezávazně usměrňovaný/řízený (viz předchozí slabé stránky „*Nejednotnost výkonu státní správy*“ a „*Systémová selhání v oblasti agend ŽP*“). Otevírá se tak prostor pro **vyšší variabilitu výstupu**. V rámci šetření mezi soukromým sektorem (žadatelé) bylo na tento problém průřezově poukázáno. V rámci vlastního šetření jej Deloitte dokumentoval na následujících případech:

Název	Proč hodnotíme jako negativní odchytku	Komentář
Zamítnutí geotermálního geologického vrtu	Firma žádala o povolení hlubinného vrtu do zemské kůry za účelem geotermálního využití. OVSS žádost zamítla s odkazem na Státní surovinovou politiku, která se však netýká využívání geotermální energie. Dále toho rozhodnutí OVSS vágně odůvodnila „existencí dalších veřejných zájmů“. Při pohovoru OVSS zmínila stanovisko ČGS, které ale zásah nevyloučilo. Rozkladová komise MŽP rozhodnutí zrušila jako nezákonné.	Případ vykazuje znaky rozhodnutí s hrubě nedostatečným odůvodněním. Aby žadatel ochránil svůj zájem tak musí využívat odvolání resp. soud. To nepovažujeme za vhodné.
Odůvodnění zamítnutí těžby kamene	Firma žádala o povolení těžby kamene. OVSS zamítlo povolení s nedostatečným odůvodněním. Soud následně rozhodnutí zrušil a odůvodnění vyhodnotil jako nedostatečné, viz následující cit.: „Žalobce (pozn. těžební firma) má pravdu, když tvrdí, že napadené rozhodnutí se vlivem záměru na jednotlivé živočišné a rostlinné druhy prakticky nezabývá. Z napadeného rozhodnutí nelze seznat, jakým způsobem by se v záměru navrhované rozložení doby těžby chráněných druhů živočichů a rostlin mělo dotknout“.	Případ dokumentuje vysokou míru subjektivity, resp. libovůle, kterou současný systém umožňuje.
Dodatečné povolení areálu pro automobilový průmysl EIA	Nesrozumitelné a nepřezkoumatelné rozhodnutí bez jasného popisu variant, o kterých bylo rozhodováno – hrubé kvalitativní nedostatky vůči požadavkům dle správního řádu. Rozkladová komise rozhodnutí zrušila jako nezákonné.	Případ dokumentuje, že jednotlivec může vydat rozhodnutí které je objektivně zcela nedostatečné a které způsobuje další kroky/náklady směřující k narovnání.
Výrazné překročení správních lhůt elektrárny	Firma podala žádost a OVSS rozhodla až dlouho po termínu (průtah min. 47 dnů, celkový průtah správních orgánů min. 229 dnů).	Případ dokumentuje limity současného systému – žádosti podobné významnosti musí být řešeny s ohledem na jejich prioritu (sdílení pracovních zdrojů, dohled). Překročení lhůt není optimální, a to i z pohledu na anticipaci komplikovaného průběhu povolování zařízení tohoto typu.

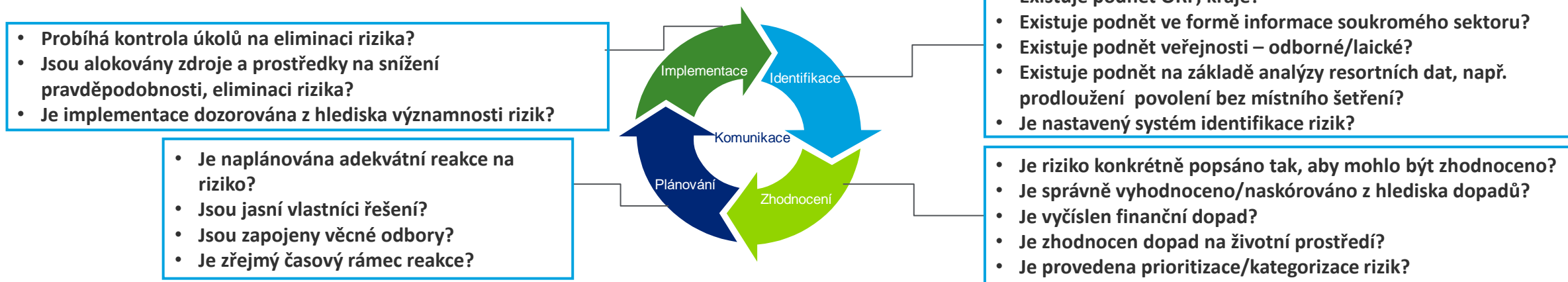
Doporučení DTT: Zavést funkční princip platný pro celou ČR – výkon státní správy pro každou agendu ŽP je centralizovaný na úrovni ČR s jednoznačnou věcnou odpovědností dané agendy (geologie, odpady, atd).



Slabá stránka - Nedostatečné řízení rizik výkonu státní správy

Jedním ze společných aspektů zmíněných případů systémové nedostatečnosti (Bečva a skládkování odpadu) je absence komplexního řízení rizik výkonu státní správy.

- Tuto činnost by dnes měly provádět jednotlivé OVSS s centrálním řízením sekce státní správy, a to za účelem zvýšení kvality celého procesu, nicméně popsane případy, pohovory a další šetření v rámci projektu odhalily, že tato komplexní činnost neprobíhá. Systém je fragmentovaný z hlediska odpovědnosti s minimální mírou centrální koordinace a usměrňování, a to se týká i řízení rizik. Výsledkem je, že se **reálná komplexní rizika výkonu státní správy, např. ta se zásadním možným dopadem na životní prostředí/finanční prostředky, neřídí – resp. nejsou identifikována, zhodnocena, rozplánována z hlediska reakce a následovně adekvátně implementována, a to v rámci komplexního systému řízení kvality.**
 - Z pohovorů vyplynulo, že historicky (do dubna 2022) byla mapa resortních rizik zpracovávána odborem interního auditu a finanční kontroly. S tímto dokumentem jsme se seznámili a z hlediska věcné relevance identifikovaných rizik a optima systému řízení rizik jej nehodnotíme jako příliš relevantní.
 - Po organizační změně z dubna 2022 vznikla dvě samostatná oddělení, z nichž jedno je samostatné oddělení interního auditu a druhé je samostatné odd. veřejnosprávní kontroly. Podle dostupných informací i tato, věcně ne zcela optimální aktivita, ustala.
 - Oddělení přímo potvrdilo, že současné řízení rizik absentuje reálné souvislosti s praktickým výkonem státní správy. Současný organizační řád eviduje řízení rizik u oddělení interního auditu. Role auditu je založena na identifikaci nesouladu mezi pravidly a skutečností, přičemž pravidly se dle org. řádu rozumí dodržování právních předpisů, přijatých opatření a stanovených postupů. Dovožujeme tak, že se jedná spíše o pravidla obecné/procesní podstaty (postupů pro zadávání veřejných zakázek, hospodaření s majetkem apod.).
- Očekávání principiálního nastavení řízení rizik ve výkonu státní správy níže uvedeným schématem:



Doporučení DTT: Zavedení komplexního řízení rizik napříč celým systémem, vč. vytvoření oddělení pro řízení rizik výkonu státní správy, které bude rizika průběžně vyhodnocovat.

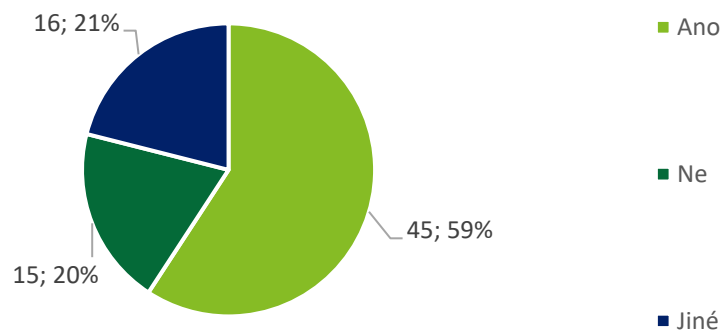


Slabá stránka - Deficit vzájemné spolupráce věcných odborů a OVSS

59 % respondentů dotazníkového šetření uvedlo, že považují za vhodné posílit metodickou podporu ze strany věcných odborů. Respondenti by ocenili rozvoj spolupráce mezi odbory.

- Dle zpětné vazby respondentů dotazníkového šetření z OVSS vyplynulo, že je nutné **zajistit větší zpětnou vazbu mezi výkonem státní správy** (vč. krajů a odborných organizací) a **tvorbou legislativy**, a to např. formou porad, resp. zvýšení jejich frekvence. V odpovědích věcných útvarů vnímají OVSS časové prodlevy a nejednoznačnost odpovědí, které nejsou pro jejich výkon státní správy nápomocná.
- OVSS vnímají nutnost většího sjednocení odvolacích řízení a vydávání rozhodnutí.
- Zároveň OVSS vnímají, že snaha OVSS dávat zpětnou vazbu k nové legislativě a k dalším klíčovým dokumentům není využita, a proto jsou OVSS demotivováni k další snaze vytvářet vzájemnou synergii.
- Zhruba čtyři pětiny respondentů (80,4 %, tj. 49) uvedly, že by ocenily **zvýšit frekvenci porad s věcně příslušnými odbory Sekce 600 – 800**.
 - Zároveň více než třetina respondentů (37,7 %, tj. 23) uvedla, že by ocenila zvýšit frekvenci porad v rámci Sekce 400.

Je potřeba posílit metodickou podporu?



Doporučení DTT: Zavést funkční organizační nastavení výkonu státní správy, které umožní užší spolupráci mezi OVSS a věcnými odbory.

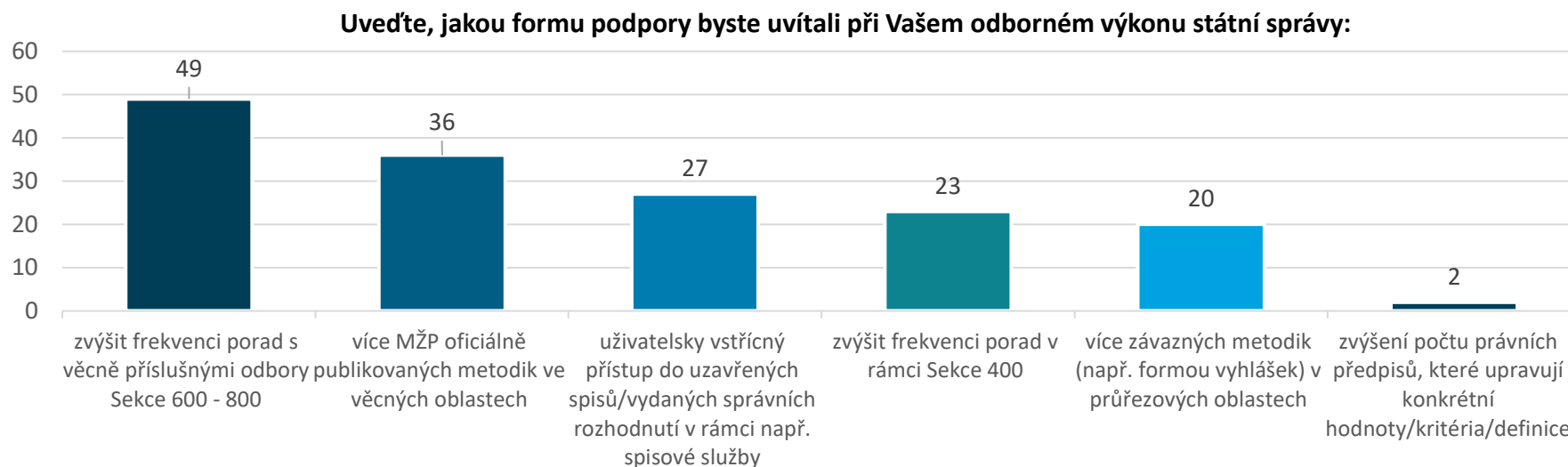




Slabá stránka - Deficit v oblasti metodiky ze strany věcných odborů

V návaznosti na deficit ve spolupráci věcných odborů s OVSS následuje i deficit v samotné metodice ze strany věcných odborů k OVSS.

- Dle respondentů dotazníkového šetření z OVSS **není dostatečná návaznost praxe na legislativu** (viz předchozí slide), metodika nedostatečně rychle reaguje na změny v právních předpisech (na základě toho musí OVSS rozhodovat i bez metodické podpory) a i některá stará ustanovení předpisů jsou dle respondentů dlouhodobě sporná (např. les jako VKP a ustanovení na úseku ochrany přírody a krajiny).
- Necelé dvě třetiny respondentů (59 %, tj. 36) uvedly, že by ocenily více oficiálně publikovaných metodik ministerstva ve věcných oblastech. Respondenti vnímají, že je potřeba více jednotících výkladů, či metodik/oficiálních i interních v rámci MŽP, na jejichž základě by byla snazší orientace při správné aplikaci v podmínkách legislativy (zejména složkové).
- V dotazníkovém šetření zaznělo, že úroveň výkonu státní správy na ORP a KÚ je často na špatné úrovni, a to z důvodů složitosti v oblasti správního práva a jednotlivých složkových zákonů a jejich vzájemných vazeb.
- Necelá třetina respondentů (32,8 %, tj. 20) uvedla, že by ocenila více závazných metodik (např. formou vyhlášek) v průřezových oblastech.



Doporučení DTT: Zavést funkční organizační nastavení výkonu státní správy, které umožní užší spolupráci mezi OVSS a věcnými odbory.





Slabá stránka - Chybí jednotná datová a informační báze v resortu životního prostředí

V resortu životního prostředí neexistuje jednotný informační systém nebo struktura informačních systémů, která by sdružovala data a dokumenty a umožňovala k nim přístup napříč úrovněmi resortu.

Na základě pohovorů a šetření dovozujeme následující:

- **Existuje deficit v možnostech inteligentního vyhledávání v informacích a datech relevantních pro výkon státní správy** (např. platná rozhodnutí, povolení apod.). Vyhledávat ve spisové službě se musí podle přesného čísla jednacího.
- **Neexistuje možnost jednoduchého vyhledávání napříč celou veřejnou správou podílející se na životním prostředí** – obce, kraje, OVSS, ministerstva, resortní organizace.
 - Případ 1 – Úředník na ORP 3 chce vydat vodoprávní povolení a rád by se podíval na obdobné příklady/rozhodnutí v ČR.
 - Případ 2 – Ústřední orgán státní správy/MŽP monitoruje rizika a chce vyhodnotit vodoprávní povolení vydaná ORP, která byla prodlužována opakovaně, aniž by u nich proběhla kontrola na místě.
 - Případ 3 - Ústřední orgán státní správy/MŽP chce přezkoumat detaily a věcnou podstatu rozhodnutí kraje/obce – nelze učinit vzdáleně, dokumentace není v elektronické podobě.
- **U mnoha agend není možnost evidovat stavy/workflow jejich průběhu** (podáno, vráceno k doplnění, příprava rozhodnutí apod.). Nelze tak komplexně systém sledovat z hlediska stavu správního řízení.
- **Datové zdroje jsou atomizované a nejednotné** – existuje zde vysoký potenciál pro integrace, nicméně pouze na základě potřebných use case/uživatelských potřeb pro výkon agendy a řízení výkonu státní správy.

Doporučení DTT: Cílem by mělo být komplexní zhodnocení informační podpory v rámci jednotlivých vertikál/agend, tak horizontálních postupů (např. správního řízení, kontroly kvality apod.) s následným doporučením návrhu vytvoření nových, či úprav stávajících, agendových a průřezových informačních systémů. Zároveň zvážit zavedení povinnosti využívat povinný resortní informační systém (popř. do systému reportovat data), a to zejména pro průřezové zásadní systémy.



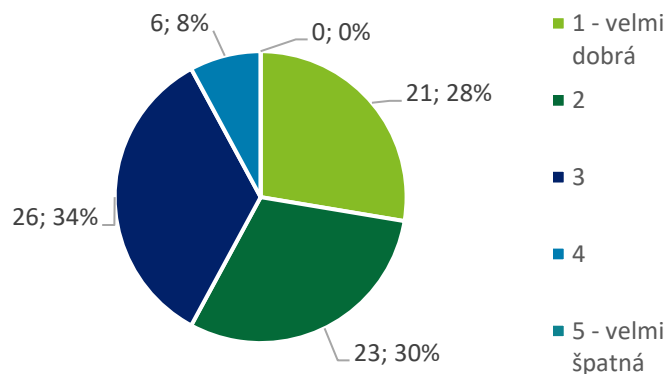


Slabá stránka - Deficit ve využívání eSSL

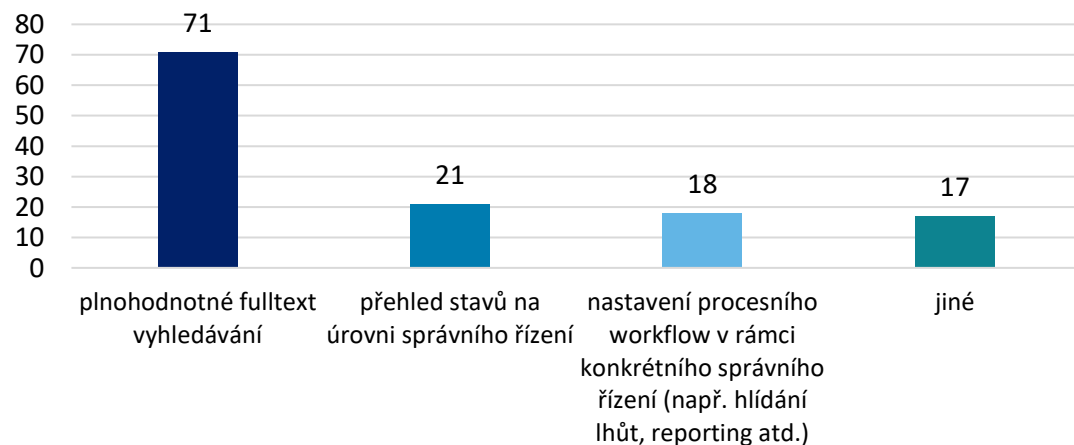
MŽP disponuje informačním systémem spisové služby AthenA od dodavatele SNT.

- V současnosti jsou evidovány dlouhodobě rozpracované požadavky v eSSL a uživatelé nejsou zcela spokojeni s úrovní služeb (byla udělena smluvní pokuta).
- Uživatelé nejsou spokojeni s vyhledáváním ve spisové službě – ačkoli bylo full-text vyhledávání upraveno, eSSL neumí skloňovaná slova a neumožňuje jim **plnohodnotné full-text vyhledávání** a zaměstnanci MŽP se spoléhají na vyhledávání dle čísla jednacího. Je běžnou praxí, že kvůli deficitům informačního systému pracují uživatelé i s ručně psanými kartičkami k případům správních řízení tak, aby se v nich dokázali orientovat. Tento stav je nevyhovující a nesystémový.
- V dotazníkovém šetření necelá polovina respondentů (44,3 %, tj. 27) uvedla, že by ocenila uživatelsky vstřícný přístup do uzavřených spisů/vydaných správních rozhodnutí v rámci např. spisové služby*.

Podpora spisové služby AthenA pro výkon státní správy



Co považujete za smysluplné, aby Vám spisová služba AthenA umožňovala?



Doporučení DTT: Udělat základní architektonickou analýzu eSSL před další soutěží/před dalším rozvojem, zda ponechat např. jen jádro eSSL a zavést extra uživatelsky přívětivý systém pro správní řízení.

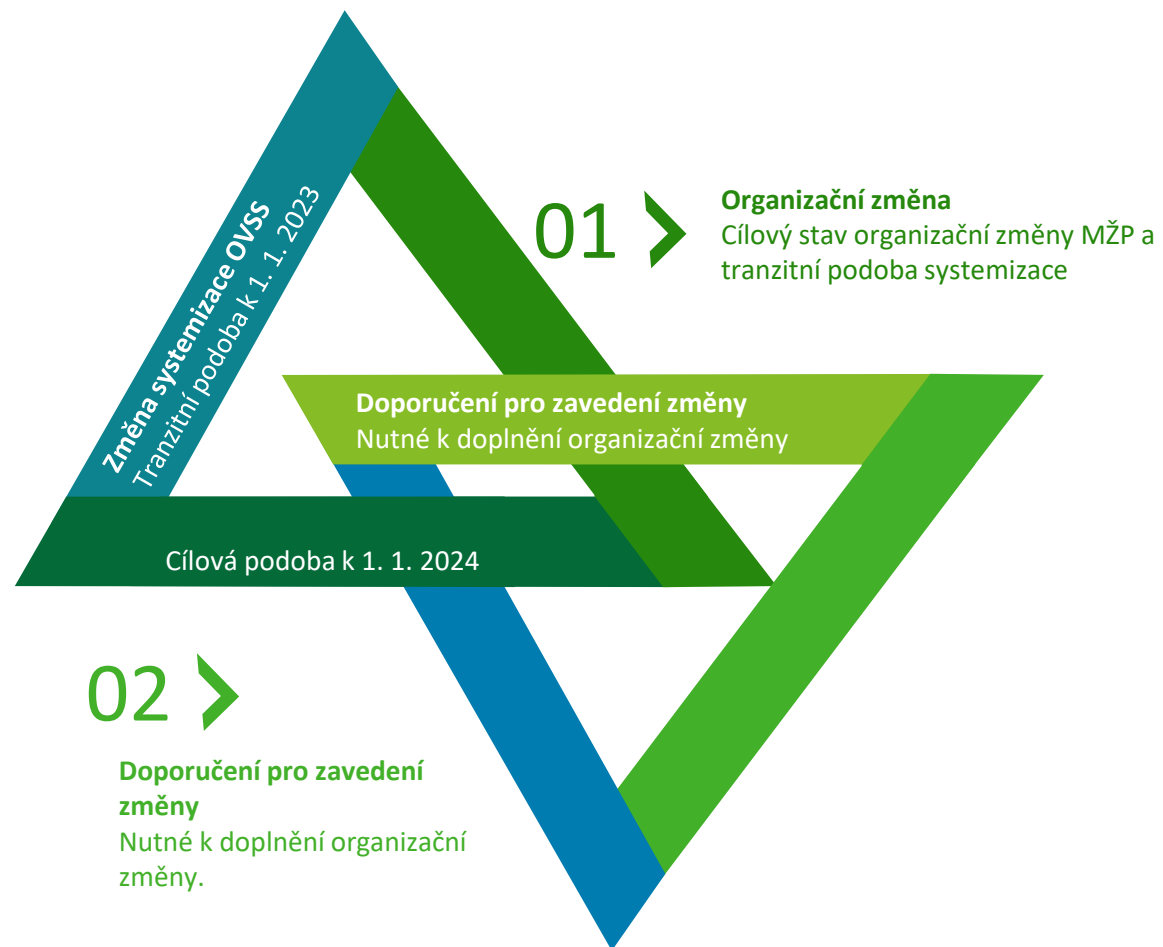
*viz graf na straně 22



Identifikace variant
organizačního uspořádání a
jejich vyhodnocení

Výchozí předpoklady k zefektivnění výkonu státní správy

Na základě posouzení současného stavu výkonu státní správy v oblasti životního prostředí, je doporučeno následující zefektivnění:



Varianty k dosažení cílového stavu funkčního řízení výkonu státní správy

Návrh nové organizační struktury se opírá o následující principy:

- **Funkční princip platný pro celou ČR** – výkon státní správy pro každou agendu ŽP je centralizovaný na úrovni ČR s jednoznačnou věcnou odpovědností dané agendy (geologie, odpady, atd.)
- **Nové nastavení institutu úředně oprávněné osoby** – centrální příjem a řízení určení úředně oprávněných osob dle priority podání v rámci funkční vertikály/agendy
- **Komplexní řízení rizik výkonu státní správy** – rizika jsou řízena v celém systému (resortní organizace, ORP, KÚ) s ohledem na smysl a účel legislativy životního prostředí

Pro naplnění cílového stavu byly identifikovány dvě níže uvedené varianty:

Varianta 1

Začlenění OVSS pracovníků formou devíti oddělení výkonu státní správy pod jednotlivé věcné odbory.

- Vedoucí oddělení VSS na MŽP v Praze
- Referenti ve stávajících lokalitách
- Jednotné rozhodování za celou oblast/agendu v rámci ČR (vedoucí oddělení výkonu státní správy/ředitel věcného odboru)
- Jednoznačné metodické věcné vedení v rámci podřízenosti oddělení výkonu státní správy v rámci daného věcného odboru MŽP

Varianta 2

OVSS rozděleny dle agend pod čtyři odbory VSS lokalizované v rámci ČR

- Ředitelé odborů výkonu státní správy I-IV jsou dislokováni regionálně v některé ze stávajících lokalit – tyto odbory jsou zařazené v rámci sekce státní tajemnice a výkonu státní správy
- Jednotné rozhodování za celou oblast/agendu v rámci ČR
- Referenti ve stávajících lokalitách
- Posílené metodické sjednocení oproti stáv. stavu – věcný odbor MŽP má jednoho partnera za celou ČR (na místo devíti)

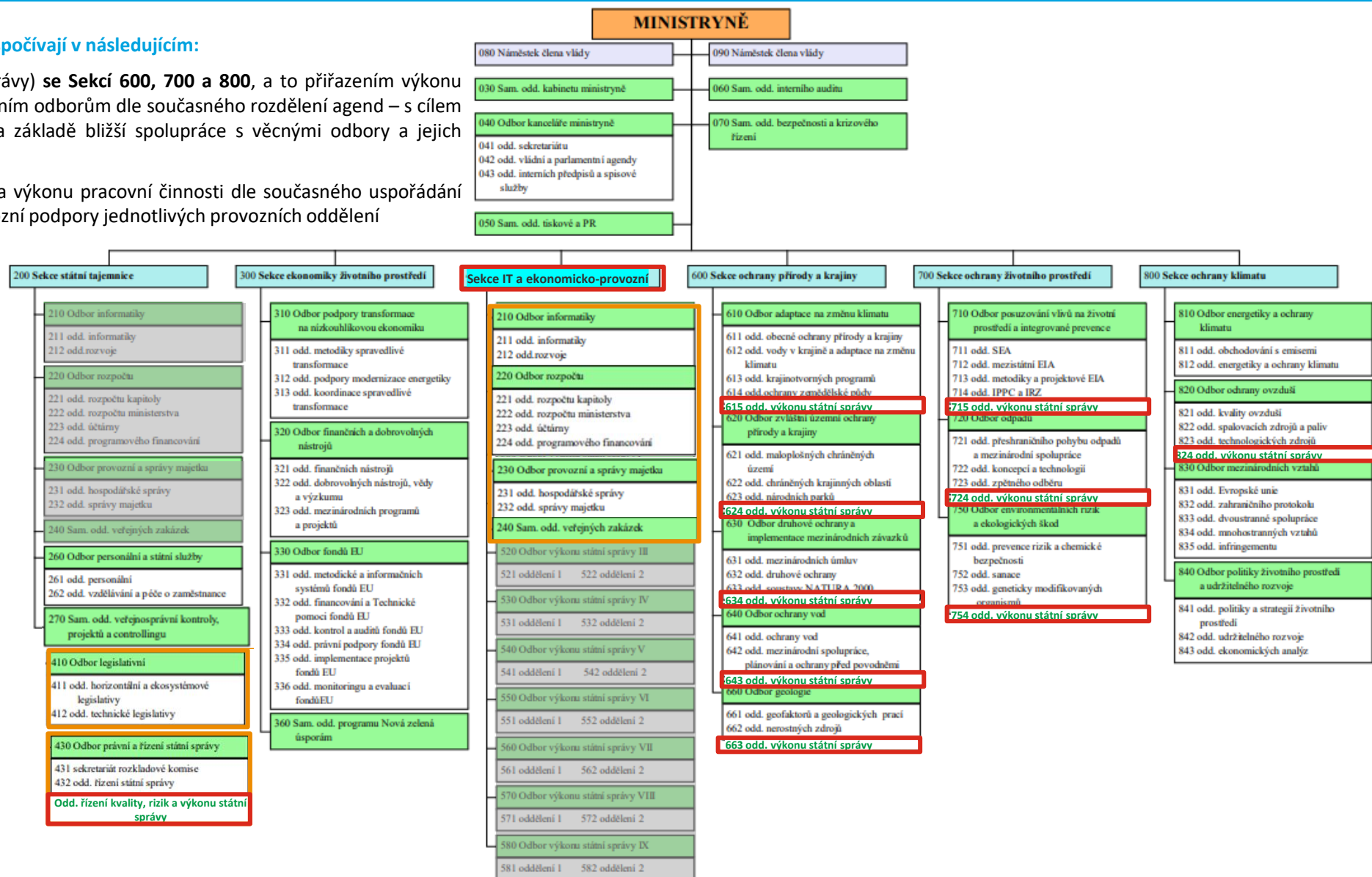
Průřezové řízení rizik a kvality v rámci sekce státní tajemnice a výkonu státní správy



Návrh cílové organizační struktury – Varianta 1

Doporučené změny týkající se organizační struktury spočívají v následujícím:

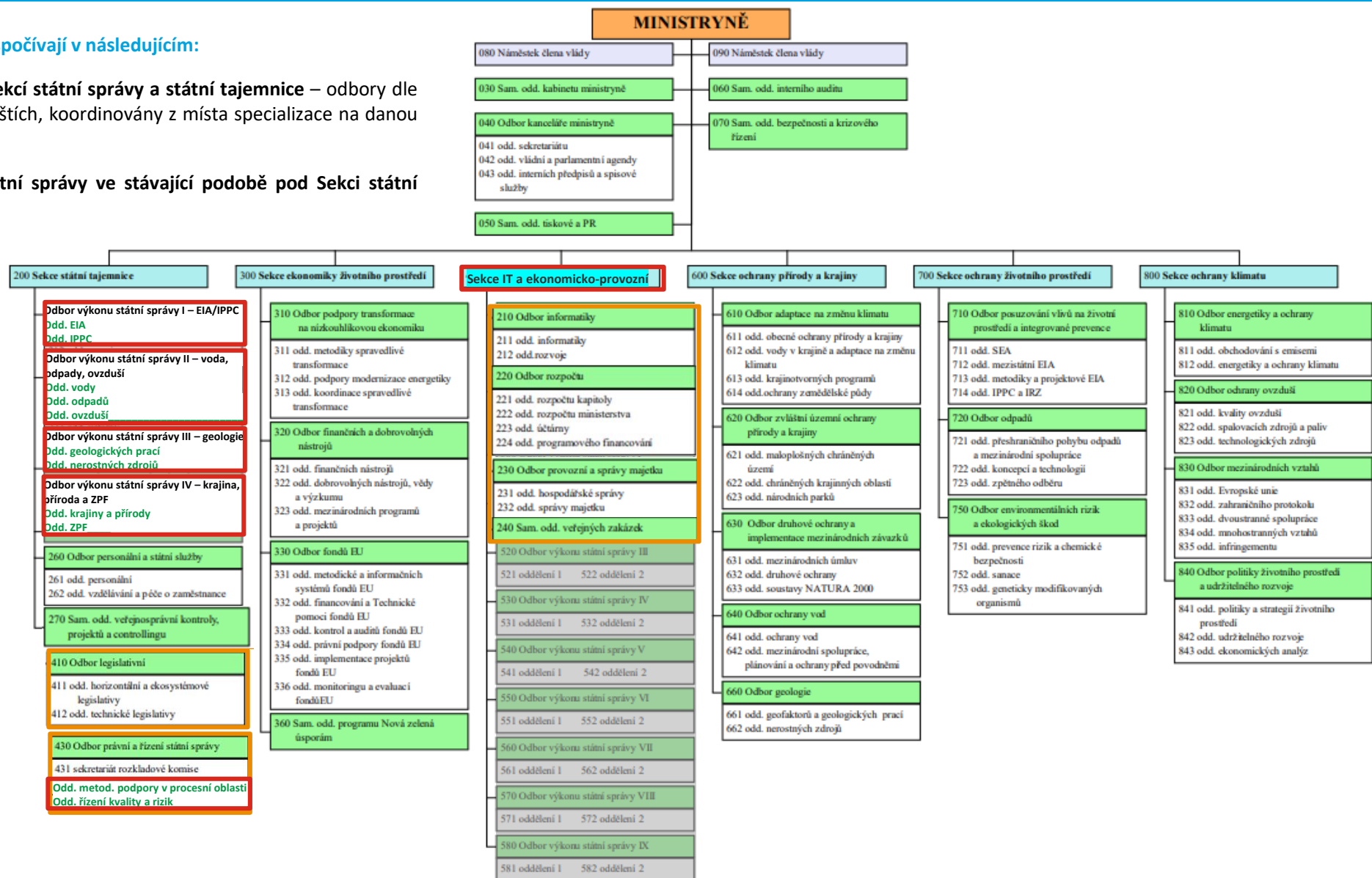
- Sloučení Sekce státní správy** (výkonu státní správy) **se Sekcí 600, 700 a 800**, a to přiřazením výkonu státní správy formou nových oddělení k relevantním odborům dle současného rozdělení agend – s cílem řádného a jednotného výkonu státní správy na základě bližší spolupráce s věcnými odbory a jejich metodického vedení
 - Zachování regionálních pracovišť z hlediska výkonu pracovní činnosti dle současného uspořádání na devíti pracovištích bez ŘO a VO za provozní podpory jednotlivých provozních oddělení
 - Řízení výkonu státní správy vedoucím oddělení, který bude z MŽP v Praze věcně řídit referenty v územních pracovištích dle agend
- Odbor legislativní a Odbor právní a řízení státní správy ve stávající podobě pod Sekci státní tajemnice** již v rámci tranzitivní fáze
 - Nastavení provazeb Odboru právního a řízení státní správy na Oddělení výkonu státní správy formou řízení rizik výkonu státní správy (1 VO + 3 referentské pozice)
- Nová sekce IT a ekonomicko-provozní** (Odbor informatiky, Odbor rozpočtu, Odbor provozní a správy majetku, Sam. odd. veřejných zakázek)



Návrh cílové organizační struktury – Varianta 2

Doporučené změny týkající se organizační struktury spočívají v následujícím:

- **Výkon státní správy formou čtyř odborů pod sekci státní správy a státní tajemnice** – odbory dle agend, pracovníci zůstávají na územních pracovištích, koordinováni z místa specializace na danou agendu
- **Odbor legislativní a Odbor právní a řízení státní správy ve stávající podobě pod Sekci státní tajemnice** již v rámci tranzitivní fáze
 - Nastavení provazeb Odboru právního a řízení státní správy na Odbory výkonu státní správy formou řízení rizik výkonu státní správy oddělením řízení kvality a rizik (1 VO + 3 referentské pozice v novém oddělení) – stávající oddělení řízení státní správy nově oddělením metodické podpory v procesní oblasti
- **Nová sekce IT a ekonomicko-provozní** (Odbor informatiky, Odbor rozpočtu, Odbor provozní a správy majetku, Sam. odd. veřejných zakázek)



Vyhodnocení variant

Varianta 1 byla vyhodnocena jakožto nejvhodnější s tím předpokladem, že pokud by vyvstala obtíž v obsazení pozic vedoucích oddělení na MŽP ze strany vysoce kvalifikovaných pracovníků, tak může být přikročeno k realizaci varianty 2. Obě varianty jsou plnohodnotné z hlediska dosažení cíle organizační změny.

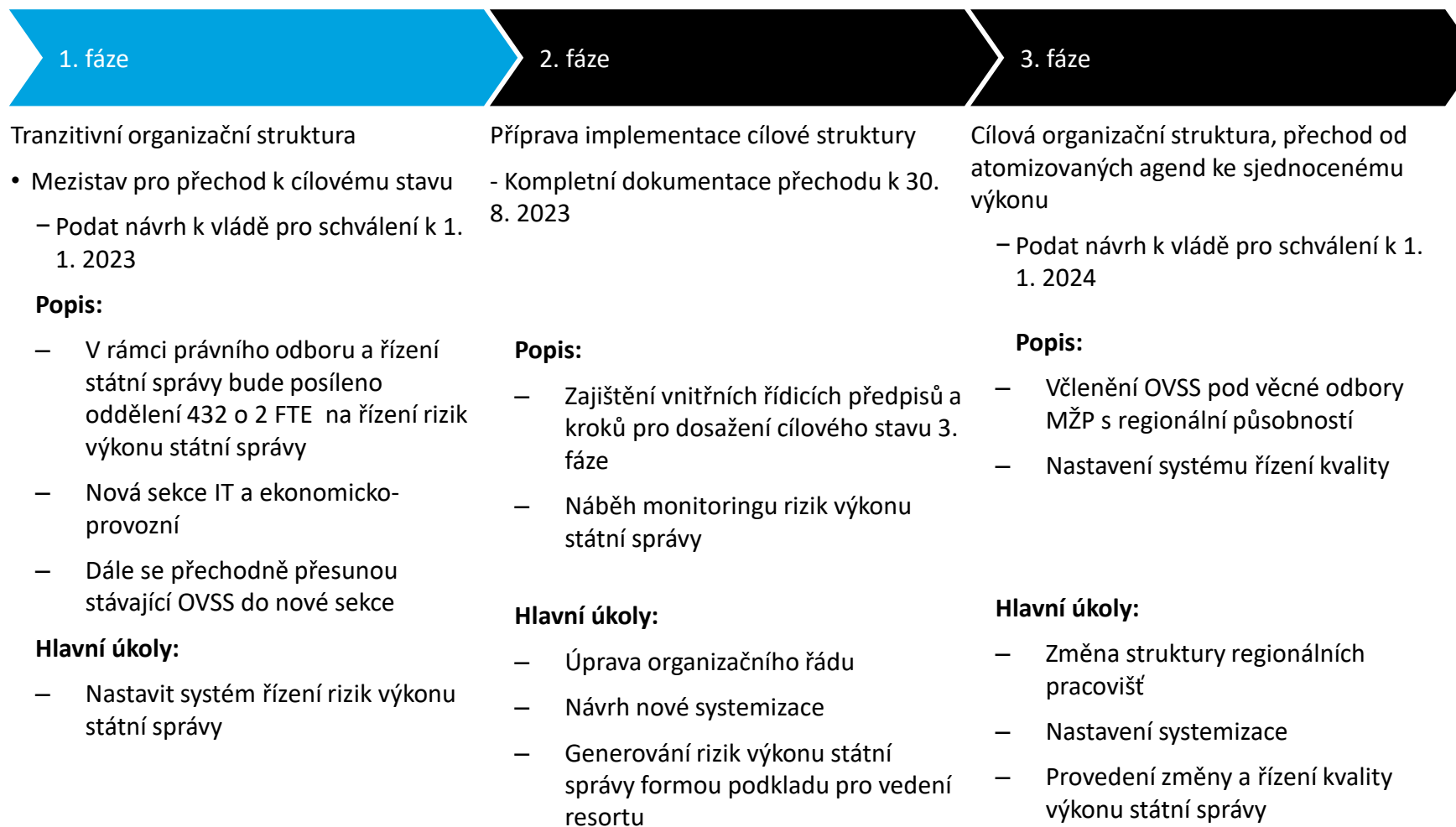
č.	Kritérium	Varianta 1 výkon státní správy v rámcí věcných odborů (1 nejlepší, 5 nejhorší)	Varianta 2 výkon státní správy v rámcí regionálních funkčních center (1 nejlepší, 5 nejhorší)	Komentář
1	Sjednocení výkonu státní správy v rámci ČR – procesní	2	1	V rámci V1 bude výkon státní správy sjednocen v devíti věcných odděleních. V rámci V2 bude sjednocen ve čtyřech odborech. Díky většímu počtu oddělení v rámci V1 je V1 hodnocena jako horší.
2	Sjednocení výkonu státní správy v rámci ČR – posílení jednotné metodiky ve věcných oblastech	1	3	V1 představuje jednoznačně lépe ukotvenou odpovědnost – výkon státní správy realizuje věcný odbor a je daná jednoznačná odpovědnost. V rámci V2 funguje jeden odbor výkonu oproti věcnému odboru, heterogenita je variantou snížena, ale rozdělení výkonu státní správy a věcných odborů trvá.
3	Náročnost implementace – využití stávajících lidských zdrojů	3	2	V rámci V1 není již žádný odbor výkonu státní správy a vedoucí oddělení je v Praze – tato varianta představuje riziko týkající se příchodu zkušených pracovníků z regionu. V2 zachovává čtyři regionální vedoucí vertikál a to na úrovni ředitele odboru.
4	Náročnost implementace – ukotvení v rámci nové organizační struktury	1	3	V1 je pro implementaci snazší – představuje jednoznačné včlenění do věcných odborů a nastavení přesahů řízení k sekci státní správy a státní tajemnice, která spravuje oblast správního práva, práva, rozkladové komise, dohledu kvality a rizik. V rámci V2 je navíc nutné určit, kde budou vertikály umístěné a vymezit je v organizačním řádu.
Σ		7	9	Doporučujeme Variantu 1 s tím, že v případě kritéria 3, resp. obtížnosti obsadit místa v Praze, lze přikročit k Variantě 2.



Doporučení pro implementaci změny

Dosáhnutí cílového stavu – Tranzitivní fáze

Tranzitivní fáze umožní lepší připravenost na změnu 3. fáze cílového stavu zavedením systému komplexního řízení kvality a rizik. MŽP bude tímto v lepší pozici pro plnění svého účelu, a to ochrany životního prostředí a umožní lepší systémový přístup k prevenci případných chyb a škod na životním prostředí.



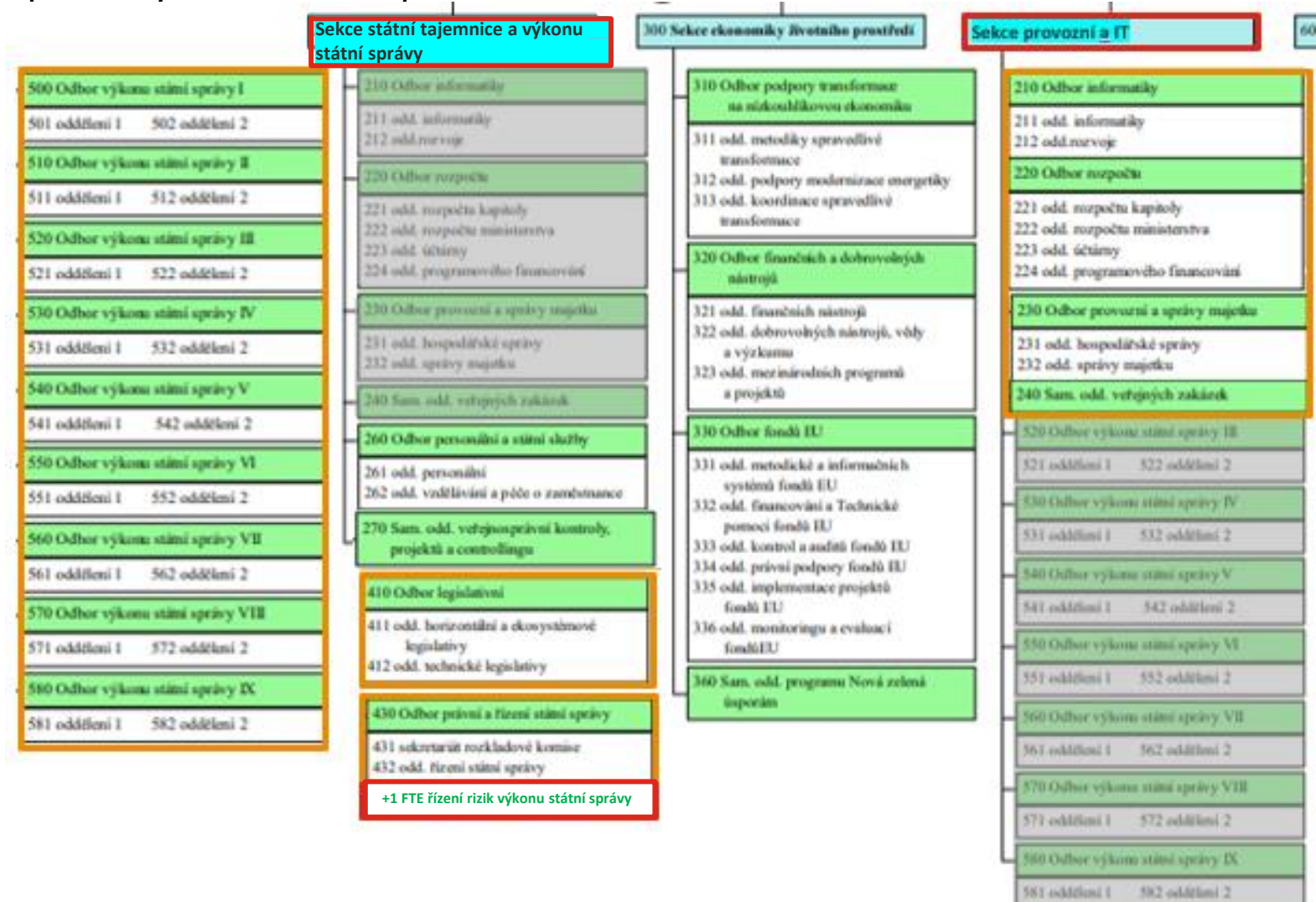
Dosáhnutí cílového stavu – Tranzitivní fáze

Tranzitivní fáze umožní lepší připravenost na změnu 3. fáze cílového stavu zavedením systému komplexního řízení kvality a rizik. MŽP bude tímto v lepší pozici pro plnění svého účelu, a to ochrany životního prostředí a umožní lepší systémový přístup k prevenci chyb a škod na životním prostředí.

1. fáze

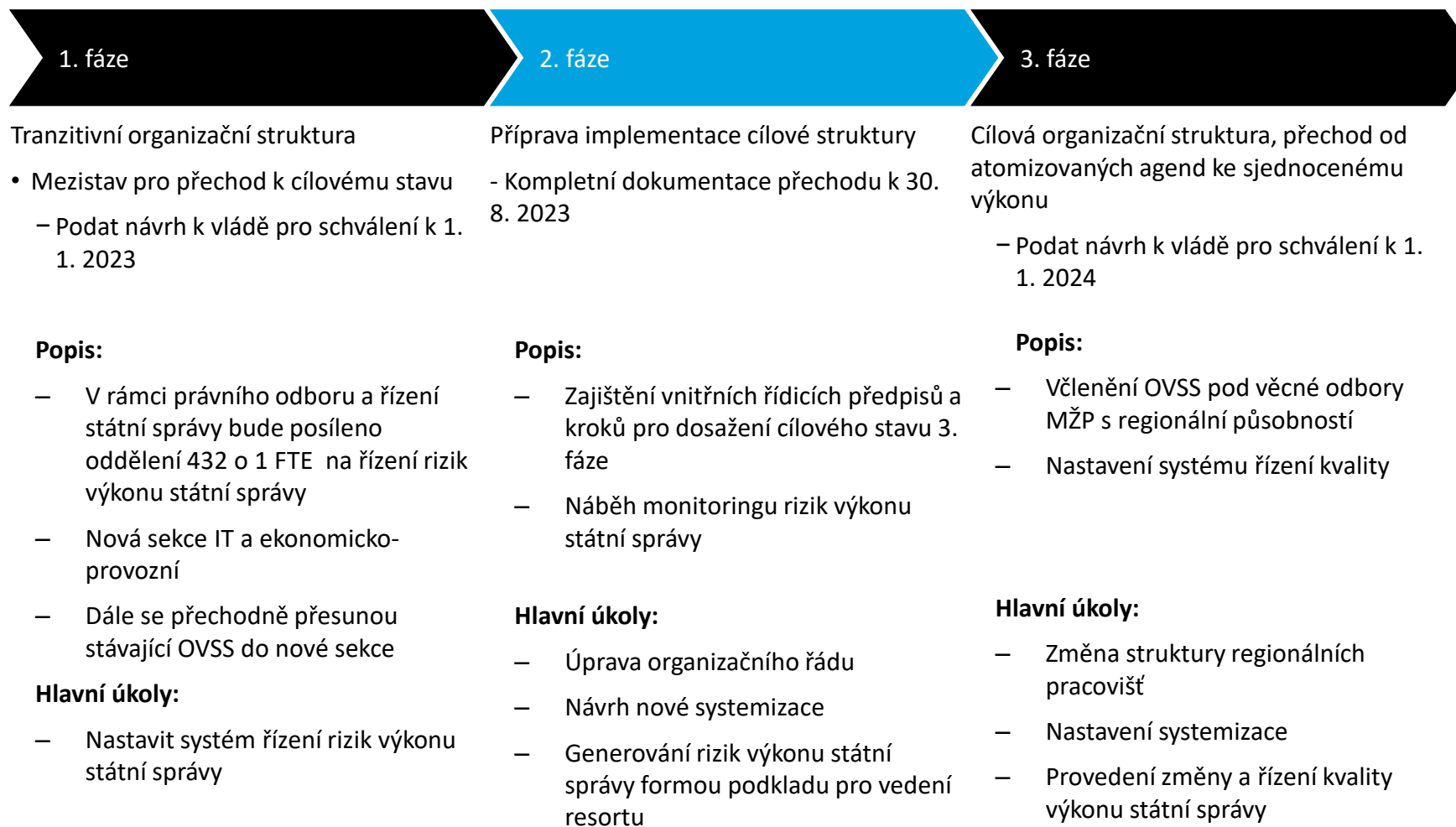
Tranzitivní systemizace organizační struktury.

- Mezistav pro přechod k cílovému stavu
 - Podat návrh k vládě pro schválení k 1. 1. 2023
 - Sekce státní tajemnice a výkonu státní správy (Sekce 100) jakožto dohled nad personálními záležitostmi a výkonem státní správy – pod sekci se přesunou OVSS, 410 a 430
 - Přidání 1 FTE ze Sekce 400 pod 432 odd. řízení státní správy pro řízení rizik a kvality výkonu státní správy, včetně příprav na 3. fázi
 - Nová sekce IT a ekonomicko-provozní (Sekce 200) – Odbor informatiky; Odbor rozpočtu; Odbor provozní a správu majetku; Sam. odd. veřejných zakázek



Dosáhnutí cílového stavu – Implementace doporučení

Druhá fáze přípravy implementace cílové struktury umožní postupný přechod k cílovému stavu, vypořádání se s riziky cílového stavu a celistvé zajištění provádějících dokumentací a personálních záležitostí.



Dosáhnutí cílového stavu – Implementace doporučení

Druhá fáze přípravy implementace cílové struktury umožní postupný přechod k cílovému stavu, vypořádání se s riziky cílového stavu a celistvé zajištění provádějících dokumentací a personálních záležitostí.

2. fáze

Příprava implementace cílové struktury

- Kompletní dokumentace přechodu k 30. 8. 2023

Popis:

- Zajištění plnění implementace doporučení s okamžitou platností („O“ viz tabulka)
- Např. zajištění vnitřních řídicích předpisů a kroků pro dosažení cílového stavu 3. fáze a náběh monitoringu rizik výkonu státní správy

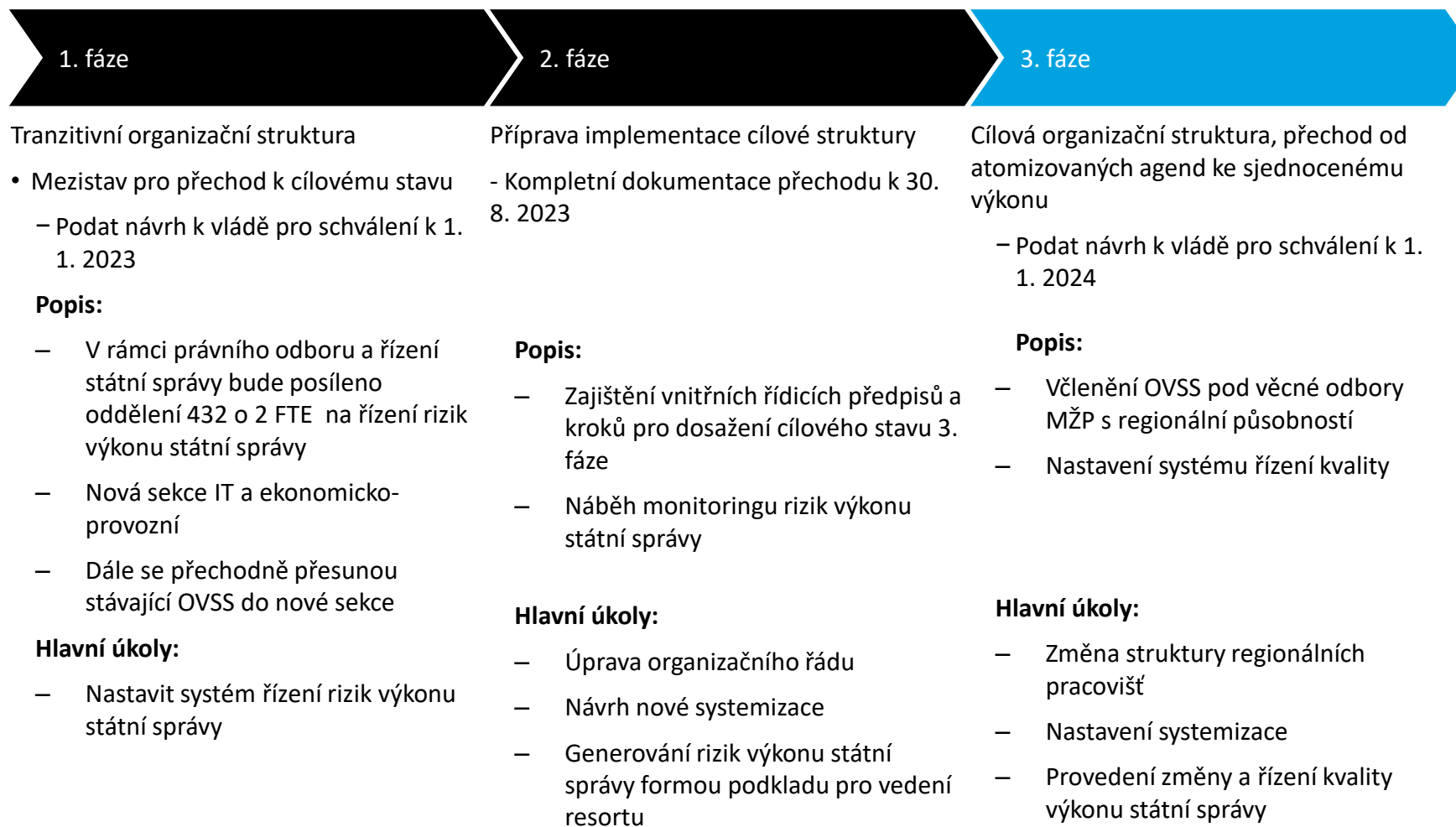
Hlavní úkoly:

- Úprava organizačního řádu
- Návrh nové systemizace
- Generování rizik výkonu státní správy formou podkladu pro vedení resortu

Č.	Název	Cíl	Okamžité (O) / Dlouhodobé (D)
1	Úprava vnitřních řídicích předpisů	Cílem je úprava klíčových vnitřních řídicích předpisů za účelem dosažení cílového stavu, zejména: <ul style="list-style-type: none">• Nové nastavení úředně oprávněné osoby, tj. centrální příjem všech podání a jejich přiřazování do vertikály věcného odboru dle priority (nejvyšší prioritou náměstek odborné sekce a ten určuje dále ve věcné vertikále, nejnižší prioritou vedoucí oddělení a ten určuje dále v rámci týmu),• Nové nastavení organizačního řádu, systemizace atd.	O
2	Nastavení systému řízení rizik	Cílem je nastavení komplexního resortního systému řízení rizik a zejména jeho aplikace na výkon státní správy.	O
3	Nastavení systému řízení kvality	Cílem je v rámci nové struktury pracovat s věcnými odbory a odděleními výkonu státní správy na nastavení systému ve smyslu (CAF, lean six sigma), který mj. bude: <ul style="list-style-type: none">• standardizovat proces, jasně definovat kvalitu a snižovat variabilitu výstupů odchylky (šablony, metodiky apod.),• integrovat řízení rizik s řízením kvality,• měřit procesy a jejich výkonost,• systematicky zlepšovat výkon státní správy v oblasti ŽP vzhledem k cílům definovaným v zákoně.	D
4	Nastavení motivačního mechanismu pro zaměstnance výkonu státní správy	Cílem je nastavení transparentního mechanismu určování nenárokové složky platu tak, aby bylo posíleno výkonové odměňování a aby bylo omezeno riziko případné demotivace zaměstnanců, kteří přejdou z řídicích na výkonné pozice (snížení platových tříd).	D
5	Posouzení provozních úspor a synergií	Cílem je komplexní posouzení logistiky a provozu současných regionálních pracovišť s ohledem na organizační změnu (v regionech referentské pozice) a ostatní resortní organizace a navržení modelu řešení kancelářských prostor, administrativní podpory a logistiky nové organizační struktury.	D
6	Sjednocení resortních dat ŽP	Cílem je posoudit možnosti sjednocení dat informací v informačních systémech resortu tak, aby se optimalizoval průběh a řízení celé agendy ŽP na úrovni vertikál (agend), horizontálně (dohled nad procesem) a zapojených aktérů (obce, kraje, resortní organizace, věcné odbory, výkon státní správy).	D

Dosáhnutí cílového stavu – Implementace cílového stavu

Zavedení cílového stavu a systému komplexního řízení kvality a rizik umožní MŽP lépe naplňovat svůj účel, a to ochrany životního prostředí a umožní lepší systémový přístup k prevenci případných chyb a škod na životním prostředí.



Dosáhnutí cílového stavu – Implementace cílového stavu

Zavedení cílového stavu a systému komplexního řízení kvality a rizik umožní MŽP lépe naplňovat svůj účel, a to ochrany životního prostředí a umožní lepší systémový přístup k prevenci případných chyb a škod na životním prostředí. Cílové nastavení umožňuje užší spolupráci s věcnými odbory pro jednotnost výkonu státní správy.

3. fáze

Cílová organizační struktura, přechod od atomizovaných agend ke sjednocenému výkonu

- Podat návrh k vládě pro schválení k 1. 1. 2024

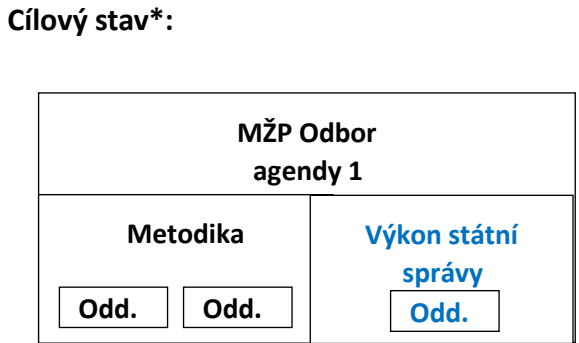
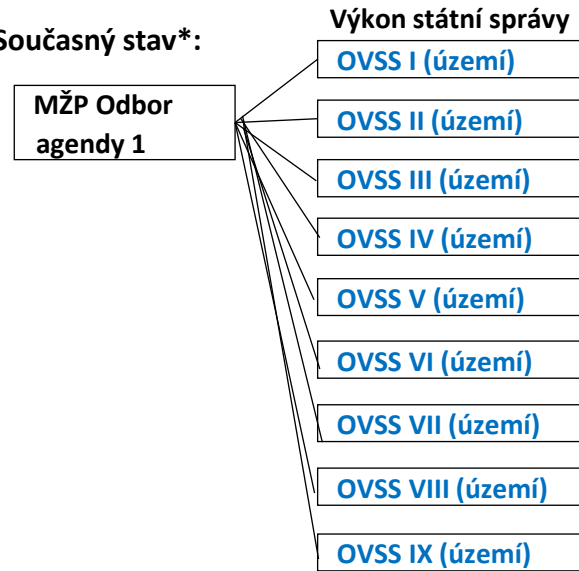
Popis:

- Včlenění OVSS pod věcné odbory MŽP s regionální působností
- Nastavení systému řízení kvality

Hlavní úkoly:

- Změna struktury regionálních pracovišť
- Nastavení systemizace
- Provedení změny a řízení kvality výkonu státní správy

Výchozí stav a princip regionálního nastavení vs. cílový stav funkčního nastavení Varianty 1:



Rámcový návrh rozvržení FTE jednotlivých oddělení výkonu státní správy na základě vyhodnocení informací z dotazníkového šetření projektu – je nutné potvrdit/zpřesnit v implementační fázi:

Agenda	Přiřazené agendy	FTE za přiřazené agendy	Vstupní návrh FTE (VO a asistent + referenti)
Odbor adaptace na změnu klimatu (Odd. 615)	ZPF, Ekologické funkce lesa	4 + 4	2 + 8
Odbor zvl. územní ochrany přírody a krajiny (Odd. 624)	Příroda a krajina	8	2 + 8
Odbor druhové ochrany a implementace mezinárodních závazků (Odd. 634)*	CITES, ostatní	3 + 2	1 + 5
Odbor ochrany vod (Odd. 643)	Voda	5	2 + 5
Odbor geologie (Odd. 663)	Geologie	6	2 + 6
Odbor posuzování vlivů na životní prostředí a integrované prevence (Odd. 715)*	EIA, IPPC	6 + 5	2 + 11
Odbor odpadů (Odd. 724)	Odpady, obaly	8 + 3	2 + 11
Odbor environmentálních rizik a ekologických škod (Odd. 754)	Chem. látky a havárie	3 + 3	2 + 6
Odbor ochrany ovzduší (Odd. 824)	Ovzduší	6	2 + 6

*zjednodušené schéma pro jeden věcný odbor



Rámcová ekonomická analýza navrhované změny

Přehled identifikovaných faktorů v rámci implementace organizační změny

Identifikované faktory rozdělené na náklady a úspory jsou následující: platy ředitelů odborů, vedoucích oddělení, referentů a rámcová cena implementace změn. Roční platy jsou vypočítané na základě průměrných platů v odborech výkonu státní správy MŽP k 1. 9. 2022*.

- Při implementaci doporučené varianty lze očekávat roční úsporu 7 039 944 Kč, tj. **odhadovaná úspora 33 199 720 Kč během pěti let od plného zavedení změny** (při započítání rámcových jednorázových nákladů implementace změn).
 - Rámcové roční úspory po implementaci změny ve výši 7 039 944 Kč – tj. **33 199 720 Kč** za pět let od plného zavedení změny.
 - Rámcový jednorázový náklad 2 000 000 Kč na implementace změny

Položka	Současný stav	Cílový stav	Rámcové úspory po implementaci změny (roční)	Rámcové zvýšení nákladů po implementaci změny (roční)
Platy náměstků sekcí**	2 náměstci	2 náměstci	-	-
Platy ředitelů odborů	9 ředitelů OVSS 9 803 808 Kč	0 ředitelů OVSS (-9) 0 Kč	Roční plat 9 ŘO 9 803 808 Kč	-
Platy vedoucích oddělení	18 vedoucích oddělení (vč. 9x ZŘ) 15 740 784 Kč	10 vedoucích oddělení (-8) 8 744 880 Kč	Roční plat 8 VO 6 995 904 Kč	-
Platy referentů	51 referentů (vč. 2x třída 14) 29 279 304 Kč	68 referentů (+17) 39 039 072 Kč	-	Roční plat 17 ref. 9 759 768 Kč
Platy asistentů***	9 asistentů (vč. 1x třída 10) 3 842 532 Kč	9 asistentů 3 842 532 Kč	-	-
Roční opakující se úspory a náklady po implementaci změny			16 799 712 Kč	9 759 768 Kč
a) Celková roční úspora po implementaci změny (tj. úspory – náklady) za 1 rok			7 039 944 Kč	
b) Jednorázové náklady implementace změny			2 000 000 Kč	
Očekávaná rámcová úspora v horizontu 5 let od plného zavedení změny = 5*a - b			33 199 720 Kč	

Riziko: při zrušení vedoucích pozic může dojít k odchodu zaměstnanců. To by znamenalo odchod značného know-how, zároveň by vyvstaly další náklady s tím spojené (formou odstupného/odbytného), které by ovlivnily celkové náklady po implementaci změny (u pracovního poměru by se jednalo o 3 měsíců odstupného, u služebního poměru o 9 měsíců odbytného).

*Ředitel odboru 90 776 Kč; Vedoucí oddělení 72 874 Kč; Referent 47 842 Kč; Asistent 35 579 Kč – jedná se o průměrné měsíční platy. Vedoucí oddělení, kteří jsou zástupci ředitele jsou počítány mezi vedoucími oddělení.

**V současnosti – Sekce státní tajemnice, Sekce státní správy; Cílový stav – Sekce státní tajemnice a státní správy, Sekce IT a ekonomicko-provozní

***8 asistentů třídy 9, 1 asistent třídy 10 ze sekce státní správy 400



Přílohy

Příloha 1: Co je Lean Six Sigma a řízení kvality – principiální pohled

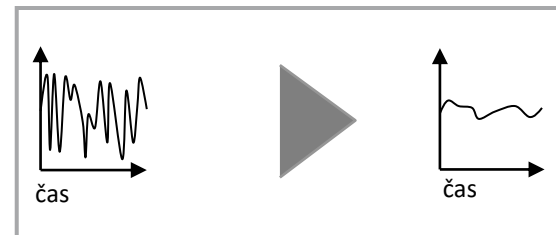
Cílem je odstranění 3 hlavních příčin procesních problémů: plýtvání, nepružnost a variabilita (defekty).



Odstranění plýtvání a nepružnosti



Odstranění variability



Zdroje – realizované rozhovory v rámci MŽP

Došlo k realizaci následujících schůzek:

- Náměstek Sekce 400
- Ředitelé následujících odborů:
 - Sekce 400 – Odbor 430, 500, 540 a 570
 - Sekce 600 – Odbor 610, 620, 630, 640 a 660
 - Sekce 700 – Odbor 710, 720 a 750
 - Sekce 800 - Odbor 820 - na základě poskytnutých informací Odbory 810, 830 a 840 nejsou přímo zaangażované ve vztahu k činnosti OVSS a schůzka se proto nekonala.
- Náměstek člena vlády
- Vedoucí samostatného oddělení interního auditu
- Vedoucí oddělení interních předpisů a spisové služby

Došlo k předání následujících podkladů, dat a dokumentů:

- Organizační řád k 1. 7. 2022, Příloha č. 1 – Organizační schéma Ministerstva životního prostředí k 1. 8. 2022, Příloha č. 2 – k OŘ – působnost útvarů MŽP k 1. 8. 2022, Vnitřní systemizace Ministerstva životního prostředí k 1. 7. 2022
- Zpráva o činnosti OVSS za poslední 3 roky (2019, 2020, 2021)
- Plán porad pro rok 2022 (Roční plán porad Sekce 400)
- Záznam z pracovních porad S400 (13. 4., 9. 3., 13. 7., 8. 6., 9. 2., 11. 5. a 18. 1. 2022)
- Záznam z koordinační rady k vodnímu zákonu – 27. dubna 2022 (Plán a zápisy z koordinačních porad a speciálních porad za poslední rok)
- Zápisy rozkladové komise za posledních 5 let
- Přehled soudy ministr 2021-2022
- Seznam soudních řízení O432_pro Deloitte Advisory_k 25.8.2022
- Seznam živých správních soudních případů OVSS I-IX v evidenci k 31.10.2021 a k 30. 6. 2022
- Plán státního dozoru 2020 s plány AOPK ČR 15. 1. 2020, Plán státního dozoru 2021 s plány AOPK ČR 28. 1. 2021, Plán státního dozoru 2022 s plány AOPK ČR 15. 2. 2022
- Aktualizovaný plán kontrol krajů a Prahy na léta 2020-2022, stav k 15. 1. 2021
- Protokol o kontrole KÚ Jihočeský kraj 2020, Protokol z kontroly KÚSK 2021 a Protokol kontrola VSS_KUOK 2021
- Rozhodnutí ministra životního prostředí č. j. MZP/2019/430/509, spis. zn.: E/3741 a č. j. MZP/2019/430/288, spis. zn.: P/3699 a Rozsudek jménem republiky 4 As 250/2016 – 156
- Správní soudnictví v roce 2020 a 2021 (MŽP – za každou OVSS)
- Dokument Sekretariát rozkladové komise ministra ŽP
- 2022_ Náklady OVSS 2021, Platy_OVSS_1_9_2022
- Výsledná zpráva o výsledku šetření_ČiŽP_Bečva_2021 vč. příloh
- Zpráva z auditu OVSS 4 2021
- Analýza rizik MŽP 2021
- Působnost útvarů MŽP k 010222 vč. organizačního schéma MŽP a OŘ
- Nařízení vlády 92.2015 o pravidlech pro organizaci služebního úřadu
- Nesouhlas OVSS I s odnětím ZPF pro Zónu ek. rozvoje Ostředek
- Nesouhlas OVSS III s odnětím ZPF pro log. Park VGP Park Rochlov
- Neudělení souhlasu OVSS VIII s odnětím ZPF k modern. Trati stavba Kojetín-Přerov
- Souhlas OVSS I s odnětím ZPF pro záměr Průmyslový park Zdice B
- Souhlas OVSS I s odnětím ZPF pro záměr V432_429 zdvojení vedení
- Souhlas OVSS III s odnětím ZPF pro obchvat Kaznějov
- Tabulka Závazná stanoviska k odnětí půdy ze ZPF
- Dokumenty od MěÚ Čáslav

Seznam použitých zkratk

Zkratka	Význam		
CAF	Společný hodnotící rámec (z angl. <i>Common Assessment Framework</i>)	NSS	Nejvyšší správní soud
CITES	Úmluva o mezinárodním obchodu ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin (z angl. <i>Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora</i>)	ORP	Obec s rozšířenou působností
ČIŽP	Česká inspekce životního prostředí	OVSS	Odbor výkonu státní správy
ČR	Česká republika	Odd.	Oddělení
DTT	Deloitte	ŘO	Ředitel odboru
EIA	Jeden z preventivních nástrojů politiky ochrany životního prostředí (z angl. <i>Environmental Impact Assessment</i>)	Sam.	Samostatné
eSSL	Elektronický systém spisové služby	Tis.	Tisíc
FTE	Ekvivalent plného pracovního úvazku (z angl. <i>Full time equivalent</i>)	VKP	Významný krajinný prvek
Ha	Hektar	VO	Vedoucí oddělení
IPPC	Integrovaná prevence a omezování znečištění (z angl. <i>Integrated Pollution Prevention and Control</i>)	VSS	Výkon státní správy
IT	Informační technologie	ZPF	Zemědělský půdní fond
Kč	Koruna česká	ŽP	Životní prostředí
KS	Krajský soud		
KÚ	Krajský úřad		
Mil.	Milion		
MS	Městský soud		
MŽP	Ministerstvo životního prostředí		

Deloitte opírá svoje doporučení o předané informace a fakta v průběhu projektu. Doporučení Deloitte se opírá o zásady efektivního organizačního uspořádání a nastavení odpovědnosti. Deloitte neposuzoval konkrétní případy nebo současné fungování z hlediska odpovědnosti jedinců, ale z hlediska posouzení systému a navržení jeho zefektivnění vzhledem k cílům, které má plnit. Deloitte neodpovídá za implementační fázi poskytnutých doporučení.

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), globální síť jejích členských firem a jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“). Společnost DTTL (rovněž označovaná jako „Deloitte Global“) a každá z jejích členských firem a jejich přidružených subjektů je samostatným a nezávislým právním subjektem, který není oprávněn zavazovat nebo přijímat závazky za jinou z těchto členských firem a jejich přidružených subjektů ve vztahu k třetím stranám. Společnost DTTL, a každá členská firma a přidružený subjekt nesou odpovědnost pouze za vlastní jednání či pochybení, nikoli za jednání či pochybení jiných členských firem či přidružených subjektů. Společnost DTTL služby klientům neposkytuje. Více informací je najdete na adrese www.deloitte.com/about.

Společnost Deloitte je předním globálním poskytovatelem služeb v oblasti auditu a assurance, podnikového poradenství, finančního poradenství, poradenství v oblasti rizik a daní a souvisejících služeb. Naše globální síť členských firem a přidružených subjektů ve více než 150 zemích a teritoriích (souhrnně „organizace Deloitte“) poskytuje služby čtyřem z pěti společností figurujících v žebříčku Fortune Global 500®. Chcete-li se dozvědět více o způsobu, jakým zhruba 330 000 odborníků dělá věci, které mají význam, navštivte www.deloitte.com.

Toto sdělení obsahuje pouze obecné informace a společnost Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“) ani žádná z členských firem její globální sítě či jejich přidružených subjektů (souhrnně „organizace Deloitte“) jejím prostřednictvím neposkytuje odborné rady ani služby. Přijetí jakéhokoliv rozhodnutí či jednání, které může mít dopad na Vaše finance či podnik, byste měli konzultovat s kvalifikovaným odborným poradcem.

Nejsou poskytována žádná prohlášení, záruky ani závazky (výslovné ani předpokládané), co se týče přesnosti nebo úplnosti informací v tomto sdělení a společnost DTTL, její členské firmy, přidružené subjekty, zaměstnanci nebo zástupci nenesou odpovědnost za jakékoliv ztráty nebo škody vzniklé přímo nebo nepřímo v důsledku spolehnutí se na toto sdělení jakoukoli osobou. Společnost DTTL, její členské firmy a jejich spřízněné subjekty jsou samostatnými a nezávislými právními subjekty.