



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

ODBORNÉ PORADENSTVÍ PRO REALIZACI PROJEKTU
„ZEFEKTIVNĚNÍ VÝKONU VEŘEJNÉ SPRÁVY LESŮ PRO
MINISTERSTVO ZEMĚDĚLSTVÍ ČR“

**KATALOG SLUŽEB A ČINNOSTÍ,
KOMPETENČNÍ MODEL ŘÍZENÍ A VÝKONU
SLUŽEB VEŘEJNÉ SPRÁVY V OBLASTI
LESNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ
V2_00**

NÁZEV PROJEKTU:

Efektivní řízení a výkon služeb lesního hospodářství

REGISTRAČNÍ ČÍSLO:

CZ.1.04/4.1.00/62.00007

PŘÍJEMCE PODPORY:

ČR - Ministerstvo zemědělství

ZPRACOVAL:

PROCESSES a CORTIS CONSULTING a EUROVISION

Poděkování

Sdružení PROCESSES a CORTIS CONSULTING a EUROVISION tímto děkuje za spolupráci všem zaměstnancům Ministerstva zemědělství a ostatních zúčastněných subjektů, kteří se podíleli na realizaci této etapy poskytnutí odborného poradenství pro realizaci projektu „Zefektivnění výkonu veřejné správy lesů pro Ministerstvo zemědělství ČR“.

Omezující podmínky

Tento dokument a informace v něm obsažené smějí být použity pouze způsobem a za účely specifikovanými smlouvou o dodání tohoto díla.

Jiné využití je možné pouze po předchozím písemném souhlasu členů sdružení PROCESSES a CORTIS CONSULTING a EUROVISION.

OBSAH

SLOVNÍČEK ZÁKLADNÍCH POJMŮ A ZKRATEK	4
1. MANAŽERSKÉ SHRUTÍ	5
2. PRŮBĚH DÍLČÍ ETAPY	6
3. ZPRÁVA	8
3.1 Metodická východiska projektu, základní pojmy	8
3.2 Aplikace metodiky v průběhu realizace projektu	9
3.3 Katalog služeb státní správy lesů.....	10
3.4 Kompetenční model státní správy lesů	13
3.5 Zhodnocení Katalogu služeb/činností a Kompetenčního modelu.....	13

PŘÍLOHY: pouze na CD

Příloha č. 1 Katalog služeb a činností veřejné správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství.....	15
Příloha č. 2 Kompetenční model státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství.....	16

Slovníček základních pojmů a zkratk

Pojem / zkratka	Vysvětlení — význam pojmu
Agenda	Definice: Zákon č. 111/2009 Sb. § 2 písm. d) Definuje agendu jako „Souhrn činností spočívajících ve výkonu vymezeného okruhu vzájemně souvisejících činností v rámci působnosti orgánu veřejné moci.“ Výklad: Agenda je vymezena konkrétním zákonem, který upravuje způsob výkonu konkrétního úseku veřejné správy.
CÚ	Celní úřad
Činnost	Definice: Zákon č. 111/2009 Sb. § 48 písm. a) činnost definuje jako „Soubor úkonů, které jsou za účelem výkonu veřejné moci vykonávány orgány veřejné moci v rámci jejich agendy.“ Výklad: Činnost je definována konkrétním ustanovením konkrétního zákona, který vymezuje agendu.
ČIŽP	Česká inspekce životního prostředí
MČ	Městská část
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy
KÚ	Krajský úřad
MM	Magistrát města
MZe	Ministerstvo zemědělství České republiky
MŽP	Ministerstvo životního prostředí České republiky
ORP	Obec s rozšířenou působností
OVM	Orgán veřejné moci, tedy územní samosprávný celek a fyzická nebo právnická osoba, byla-li jí svěřena působnost v oblasti veřejné správy, např.: ÚORP, ÚMČ, ÚMO, MM, MČ, KÚ, MHMP, VLÚ, ČIŽP, CÚ, MZE, MŽP, SNP, SCHKO, LS.
SCHKO	Správa chráněné krajinné oblasti
SNP	Správa národního parku
SSL	Státní správa lesů
ÚHUL	Ústav pro hospodářskou úpravu lesů
ÚMČ	Úřad městské části
ÚMO	Úřad městského obvodu
ÚORP	Úřad obce s rozšířenou působností
VLÚ	Vojenský lesní úřad

1. Manažerské shrnutí

V následujícím dokumentu je popsán Katalog služeb a Kompetenční model státní správy (SSL) lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství, jakožto jeden ze základních výstupů analytické fáze nezbytný pro návrh systému řízení na bázi služeb v navazující fázi projektu. Součástí dokumentu je popis použité metodiky CorSet, která byla v průběhu realizace projektu pro tvorbu těchto výstupů využita, její stručné představení, základní principy a způsob aplikace. Podrobný popis struktury Katalogu služeb a Kompetenčního modelu SSL pak zahrnuje výklad základních pojmů a atributů, které jsou v obou výstupech používány.

Přílohou tohoto dokumentu jsou finální verze obou dokumentů, tedy Katalogu služeb státní správy lesů (čítajícím 20 služeb vykonávaných na úseku státní správy lesů a 224 procesů, který tyto služby dekomponují) a Kompetenčního modelu státní správy lesů (který pro jednotlivé procesy identifikuje jejich vlastníka, vykonavatele a příslušná kompetenční ustanovení zákona, která jejich výkon upravují/vymezují).

2. Průběh dílčí etapy

Základní verze Katalogu služeb a následně Kompetenčního modelu pro oblast veřejné správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství byla vytvořena na základě:

1. Analýzy současného stavu formou podrobného studia podkladových materiálů, zřizovacích a základacích listin a zejména právních předpisů relevantních pro výkon státní správy lesů:
 - Zákon č. 289/1995 Sb., lesní zákon (včetně prováděcích právních předpisů)
 - Zákon č. 149/2003 Sb., zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin (včetně prováděcích právních předpisů)
 - Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
 - Zákon č. 282/1991 Sb., o České inspekci životního prostředí a její působnosti v ochraně lesa.
2. Analýza současného stavu prostřednictvím místních šetření u typových orgánů státní správy lesů (vybrané ORP a krajský úřad).

Strukturováním identifikovaných služeb a procesů a doplněním jejich atributů vznikla finální verze Katalogu služeb a Kompetenčního modelu, která je součástí Přílohy č. 1 resp. Přílohy č. 2. Pro potřebu analytických prací byl takto vytvořený Kompetenční model dekomponován na dílčí kompetenční modely jednotlivých OVM zajišťujících veřejnou správu lesů a to na kompetenční model:

- Ministerstva zemědělství v oblasti státní správy lesů
- Ministerstva životního prostředí v oblasti státní správy lesů
- Kraje v oblasti státní správy lesů
- Obce s rozšířenou působností v oblasti státní správy lesů
- Hlavního města Prahy v oblasti státní správy lesů
- Ústavu pro hospodářskou úpravu lesů v oblasti státní správy lesů
- České inspekce životního prostředí v oblasti státní správy lesů
- Vojenského lesního úřadu v oblasti státní správy lesů
- Správy národních parků v oblasti státní správy lesů.

Tyto dílčí kompetenční modely byly prostřednictvím dotazníkového a místního šetření validovány příslušnými typy OVM, kdy validaci provedlo:

- 89 územně samosprávných jednotek typu ORP
- 9 územně samosprávných jednotek typu kraj
- 1 subjekt na úrovni centrálních orgánů – Ministerstvo zemědělství
- Další organizace veřejné správy, které zajišťují činnosti na úseku státní správy lesů – ÚHUL, VLÚ, ČIŽP, SNP.

V rámci dotazníkového a místního šetření byly identifikovány následující podněty na úpravu dílčích katalogů služeb/kompetenčních modelů:

- Doplnění Katalogu služeb/ kompetenčního modelu o chybějící služby a procesy
- Změna chybně identifikovaných kompetencí u vybraných procesů.

Respondenti v rámci dotazníkového šetření rovněž označily vykonávané služby/procesy, které považují v rámci výkonu státní správy lesů za zbytečně zatěžující, bezúčelné či komplikované.

Na základě takto získaných podnětů a jejich prodiskutování s projektovým týmem zadavatele byl Katalog služeb/kompetenční model upraven v rozsahu:

- Doplnění nových (chybějících) procesů/služeb
- Oprava mylně uvedených kompetencí u jednotlivých typů OVM.

Tato finální verze Katalogu služeb a činností státní správy lesů a Kompetenčního modelu státní správy lesů je součástí přílohy, viz Příloha č. 1 a Příloha č. 2.

Na základě podnětů získaných v rámci dotazníkového a místního šetření byl vytvořen seznam služeb/procesů vykonávaných na úseku státní správy lesů, které byly jednotlivými respondenty navrženy na úpravu či úplné vypuštění. V obou případech se jedná o změny na úrovni právních předpisů a v plném rozsahu budou popsány v rámci návrhové fáze projektu.

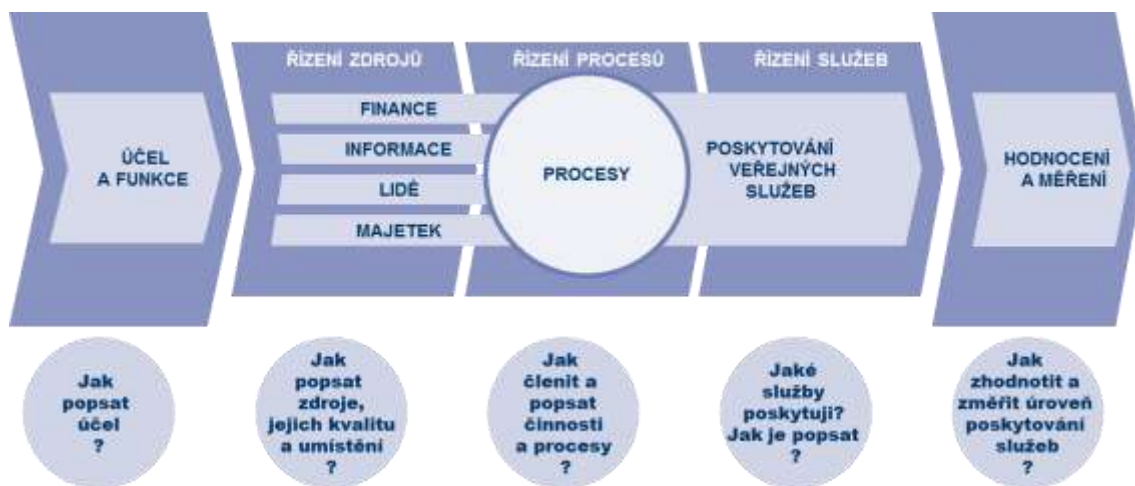
3. Zpráva

V následujících kapitolách jsou nejprve shrnuta teoretická východiska využitá pro tvorbu Katalogu služeb/Kompetenčního modelu a následně způsob jejich využití v průběhu realizace projektu.

3.1 Metodická východiska projektu, základní pojmy

Princip tvorby Katalogu služeb a Kompetenčního modelu je založen na využití metodického referenčního rámce CorSet (dále i jen CorSet) a v přístupu k procesní analýze prostřednictvím služeb. Metodický rámec CorSet vznikl z důvodů chybějícího jednotného rámce pro komplexní analýzu organizace, kdy v praxi chyběla ucelená metodika, která by se zabývala tématem řízení a katalogizací služeb. Jedná se o unikátní a v praxi ověřený rámec umožňující správné nastavení služeb, procesů, procesního řízení a celého vnitřního fungování organizace/sektoru. Pomáhá dále rozvíjet metody CAF, benchmarking, BSC, či jakékoliv další, pokud jsou v úřadu použity. V žádném případě však zavedené metody neboří, jen je pomáhá vhodně propojovat a posouvat do praktické roviny. CorSet totiž navíc obsahuje tzv. referenční modely, které úřad vedou a pomáhají mu vytvořit katalog svých služeb či vytvořit úplnou analýzu procesů, kdy dává do souvislostí a vzájemných závislostí potřeby řízení a fungování organizace, rozvoj zdrojů a jejich správu. CorSet může být rovněž využit **pro hodnocení zralosti řízení, jako vodítko pro komplexní manažerské vzdělávání a návrh informační architektury v organizaci.**

Značným přínosem metodického rámce je knihovna referenčních modelů a metod definovaných v rámci CorSet pro oblast procesní analýzy, procesních auditů, hodnocení poskytovaných služeb a vykonávaných činností. Rámec obsahuje knihovnu různých šablon – referenčních modelů a umožňuje vedení organizace veřejné správy odpovědět si na základní otázky:



Obrázek 1: Způsob a postup dekompozice organizace/vykonávaných činností

Přidaná hodnota využití referenčních modelů spočívá ve faktu, že při analýze a popisu současného stavu organizace/sektoru není potřeba vycházet od nuly, ale existuje jasná představa o struktuře procesů a k tomu cílená představa jejich optimálního nastavení. Veškeré analytické činnosti jsou prováděny systematicky a ve snaze co nejméně zatěžovat pracovníky analyzované organizace.

Jedním z cílů CorSet je také napomocť sjednocení terminologie a pojmů z oblasti procesního řízení. Do této doby neexistoval společný jazyk mezi zákazníky, dodavateli a konzultanty (v rámci legislativy je standardizován pouze význam pojmu agenda a to v zákoně č. 111/2009 Sb., viz úvodní slovníček základních pojmů a zkratk) – i u základních pojmů

Sdružení PROCESSES a CORTIS CONSULTING a EUROVISION

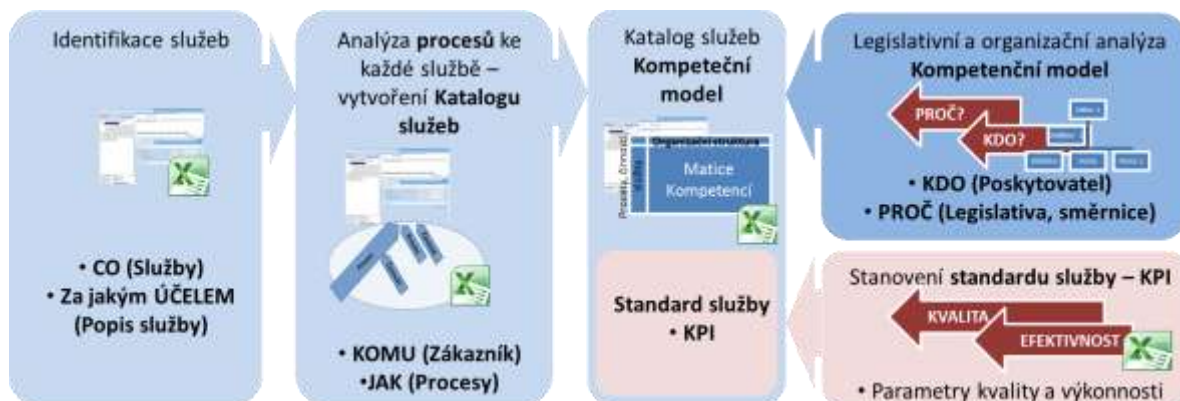
Všechna práva vyhrazena, Obchodní tajemství

existuje celá řada různých výkladů, které jsou v různých metodikách různým způsobem používány. CorSet jednoznačně vymezuje tyto základní pojmy a vazby následujícím způsobem:

Proces	Proces je obecně definován jako strukturovaný sled na sebe navazujících činností, který tvoří hodnotu. Každý proces je spuštěn nějakou událostí, vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka či navazující proces hodnotu – tím může dojít ke Zřetězení procesů. Proces má vždy jasně vymezený začátek (událostí, která ho spouští), určitý počet činností a jasně vymezený konec. Je to opakovaný a strukturovaný sled navazujících činností: • popisujících tok práce od jednoho člověka k druhému/od IS k navazujícímu IS, • poskytující službu nebo produkt internímu nebo externímu zákazníkovi.
Proces – služba	Služba je nehmotný výstup (produkt) jednoho či více procesů nebo činností, který má pro externího či interního zákazníka hodnotu. Pojmem služba lze označit i výstup jediného procesu nebo činnosti. V praxi se ovšem používá pro označení výstupu jednoho nebo více procesů. Služba představuje především zákaznický pohled. Obrázek 2: Zákaznický pohled na služby a jejich souvislost s procesy.

3.2 Aplikace metodiky v průběhu realizace projektu

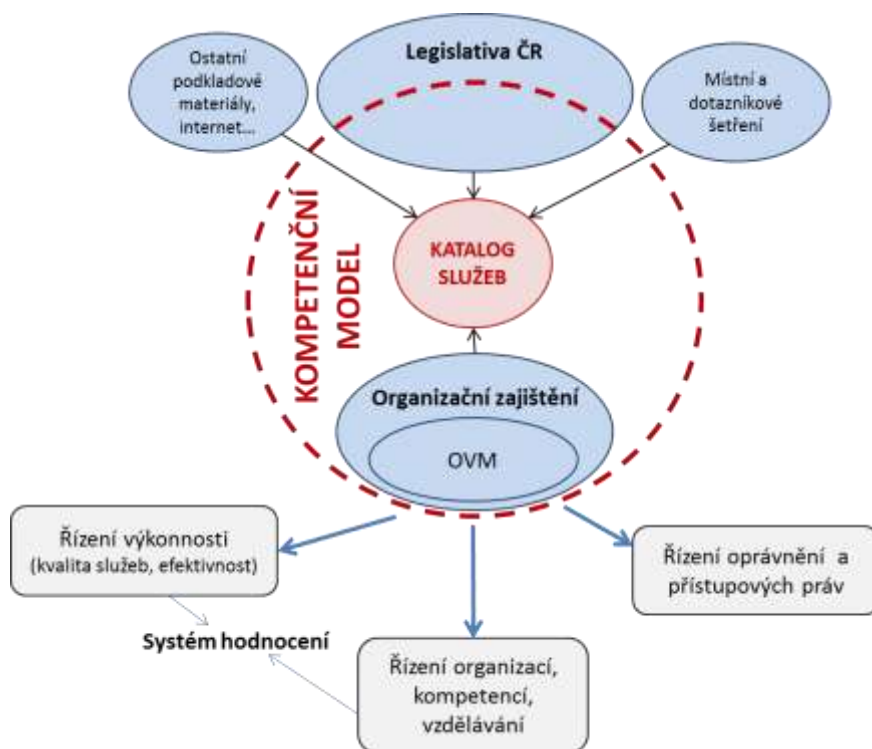
Katalog služeb a činností a Kompetenční model představují jedny z hlavních výstupů analytické fáze, který bude využit pro návrh systému řízení na bázi služeb v návrhové fázi. Vzájemná souvislost/provázanost (obsahová i věcná) těchto dvou dokumentů a postup jejich tvorby je schematicky zobrazen na následujícím obrázku:



Obrázek 3: Souvislost mezi výstupními dokumenty etapy.

Oba tyto dokumenty představují výstup analytické fáze projektu, protože odráží skutečný stav poskytování služeb a výkonu procesů v oblasti státní správy lesů. V průběhu návrhové fáze pak bude katalog služeb/kompetenční model doplněn o ukazatele výkonnosti a kvality (viz červeně podbarvená pole v obrázku č. 1), které umožní definovat tzv. standard služby a podpoří řízení státní správy lesů na bázi služeb.

Návaznost vytvořených dokumentů na obecně závazné předpisy, poskytnuté informace a podklady je zobrazena na následujícím obrázku:



Obrázek 4: Návaznost výstupních dokumentů na obecně závazné předpisy, poskytnuté informace a další podklady.

3.3 Katalog služeb státní správy lesů

Základním produktem služeb poskytovaných organizacemi veřejné správy jsou veřejné služby. V rámci realizace tohoto projektu byly analyzovány služby poskytované v rozsahu přenesené působnosti, kdy je rozsah působnosti dán příslušnými zvláštními zákony:

- Zákon č. 289/1995 Sb., lesní zákon
- Zákon č. 149/2003 Sb., zákon o obchodu s reprodukčním materiálem lesních dřevin
- Zákon č. 114/1992 Sb., o ochraně přírody a krajiny
- Zákon č. 282/1991 Sb., o České inspekci životního prostředí a její působnosti v ochraně lesa
- Zákon č. 500/2004 Sb., správní řád
- Zákon č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR
- Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů
- Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení)
- Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení).

Sdružení PROCESSES a CORTIS CONSULTING a EUROVISION

Všechna práva vyhrazena, Obchodní tajemství

Základním účelem veřejných služeb v oblasti státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství je regulace chování společnosti tak, aby došlo k zachování lesa, byla zajištěna řádná péče o les a obnova lesa jako národního bohatství, tvořícího nenahraditelnou složku životního prostředí, pro plnění všech jeho funkcí a pro podporu trvale udržitelného hospodaření v něm (viz úvodní ustanovení zákona č. 289/1995 Sb.).

Aby bylo možné veřejné služby zajišťovat v požadovaném rozsahu, kvalitě a dostupnosti, je nutné zajistit v oblasti státní správy lesů existenci a poskytování **podpůrných, řídicích a metodických služeb**. Tyto služby si kladou za cíl zajistit takové podmínky, aby byly veřejné služby poskytovány v požadované kvalitě, rozsahu a dostupnosti.

Pro každou službu byly identifikovány následující atributy:

- Služba = název služby identifikované v oblasti státní správy lesů. Pojmenování služeb v katalogu vychází zejména z pojmů užívaných v Lesním zákoně.
- Popis služby = atribut popisující základní účel služby, tedy důvod, proč tato služba existuje.
- Zákazník služby – atribut, který identifikuje tzv. zákazníka služby, tedy toho, pro koho má služba hodnotu (za kterou je v některých případech ochoten i platit). Každá služba musí mít přiřazeného zákazníka.

Metodika CorSet identifikuje v případě veřejných služeb následující zákazníky:

- Občan (ve smyslu fyzické osoby) jako žadatel, tedy iniciátor procesu
- Osoba (ve smyslu právnické osoby) jako žadatel, tedy iniciátor procesu
- Veřejnost (zpravidla dotčení účastníci řízení)
- Životní prostředí, území (pro potřeby realizovaného projektu jsou zobecněny pojmem Veřejný zájem)
- Veřejná správa (včetně jednotlivých OVM).

To, kdo je zákazníkem služby, se odvíjí od účelu služby. V případě některých služeb je zákazníků více, jejich zájmy mohou být stejné, ale také protichůdné, viz následující příklad služby Regulace stavební činnosti:

Název služby:	Zajištění trvale udržitelného hospodaření v lese
Účel služby:	Účelem služby je péče o les a vytvoření předpokladů pro maximální plnění hospodářské funkce při zachování lesa jako národního bohatství a nedílné složky životního prostředí
Zákazník služby:	• Občan • Osoba • Veřejnost • Veřejný zájem (životní prostředí)

Osoba a její majetek je prostřednictvím služby chráněna před nežádoucí činností jiných osob, která by mohla způsobit poškození lesa a jeho hospodářské funkce.

Služba slouží k ochraně zájmů **občanů** a **veřejnosti** proto, aby zůstala zachována rekreační funkce lesa, která umožňuje občanovi/veřejnosti využívat les k aktivnímu odpočinku.

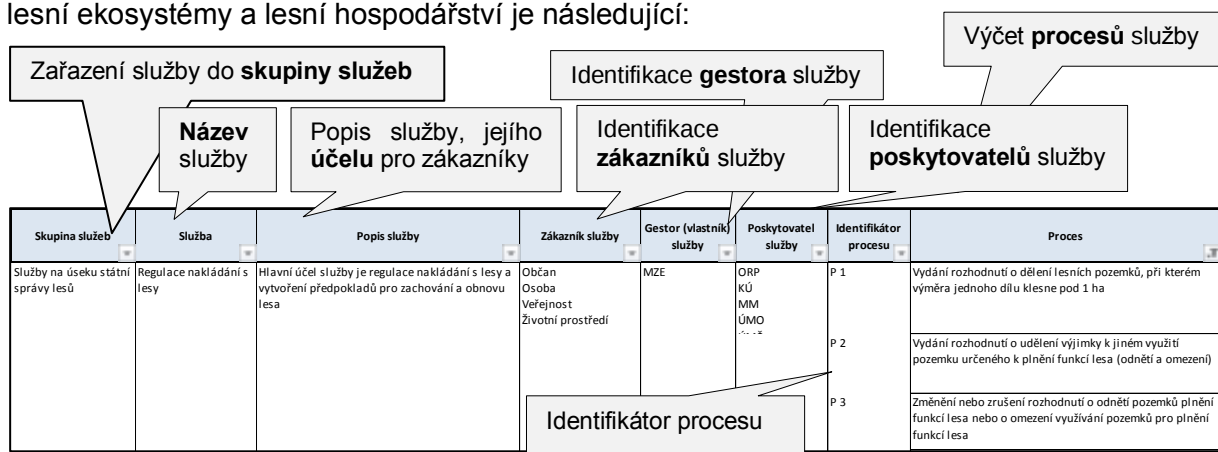
Životní prostředí (jakožto reprezentant veřejného zájmu) je pomocí služby zajištění trvale udržitelného hospodaření v lese chráněno před činnostmi, které by mohly způsobit nenapravitelné poškození či zničení lesa a jeho využití k rekreačním či hospodářským účelům

Obrázek 5: Příklady zákazníků v rámci jedné služby.

- Gestor služby – gestor služby je orgán výkonu veřejné moci (většinou na centrální úrovni), který definuje pravidla poskytování služby.

- Poskytovatel služby – typový orgán výkonu veřejné moci, který je poskytovatelem služby (byl pověřen poskytováním služby).
- Identifikátor procesu – jednoznačné označení procesu pomocí kódu ve formátu P xy , kde xy je unikátní číslo přiřazené ze vzestupné číselné řady.
- Proces – proces představuje ucelený a do určité míry standardizovaný sled činností, který vede k poskytnutí služby. V oblasti státní správy je výkon procesu podložen konkrétními kompetenčními ustanoveními zákona.

Konečná struktura záznamů ve vytvořeném Katalogu služeb státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství je následující:



Obrázek 6: Popis konečné struktur Katalogu služeb

V průběhu analytické fáze bylo identifikováno 20 služeb na úseku státní správy lesů, viz následující tabulka.

Skupina služeb	Služba
Služby na úseku státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství	Regulace nakládání s lesy
	Regulace obecného užívání lesů
	Poskytování a sdílení informací
	Distribuce financí
	Dozor a kontrola
	Sankce a zvláštní opatření
	Zajištění trvale udržitelného hospodaření v lese
	Řízení a koordinace SSL
	Stanovení povinností při ochraně lesa a hospodaření v lese
	Odvolací a přezkumná řízení
	Regulace hospodaření v lese
	Finanční podpora hospodaření v lesích
	Vedení evidencí
	Vydání a uplatnění stanoviska
	Odpovědnost za škodu
	Regulace nakládání s reprodukčním materiálem
	Genové základy a uznávací řízení
	Licenční řízení
	Ochrana druhů volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin
	Ochrana lesa, památných stromů

V souladu s metodikou jsou tyto služby dekomponovány na úroveň procesů, kterých bylo v průběhu analytické fáze identifikováno 223.

Úplný katalog služeb (včetně výčtu všech identifikovaných procesů) je součástí přílohy dokumentu, viz Příloha č. 1 a rovněž je přiložen k výstupní dokumentaci v elektronické podobě (tabulka v .xls formátu).

3.4 Kompetenční model státní správy lesů

Kompetenční model v oblasti státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství vznikl na základě vytvořeného výstupu – Katalogu služeb a činností – doplněním následujících atributů:

- Vlastník procesu – orgán veřejné moci zodpovědný za nastavení pravidel realizace konkrétního procesu.
- Vykonavatel procesu – organizace, která fakticky vykonává daný proces (vydává rozhodnutí, provádí kontrolu, apod.).
- Právní předpisy dekomponované na úroveň konkrétních kompetenčních ustanovení, které upravují výkon jednotlivých procesů služby. V kompetenčním modelu je pro každý proces vykonávaný na úsek státní správy lesů uvedeno alespoň 1 kompetenční ustanovení s odkazem na konkrétní znění. V případě, že některá kompetenční ustanovení popisují ten samý proces vykonávaný v rámci státní správy lesů, jsou tato kompetenční ustanovení vztažena právě k jednomu (společnému) procesu.

Konečná struktura Kompetenčního modelu je uvedena na následujícím obrázku:

Vlastník procesu										Vykonavatel procesu										Konkrétní zákonná ustanovení upravující průběh procesu									
Skupina služeb		Služba		Popis služby		Zákazník služby		Gestor (vlastník) služby		Poskytovatel služby		Proces		Vlastník procesu		Vykonavatel procesu		Doplňující informace (odkaz na konkrétní ustanovení)											
																		Popis procesu		Vykonavatel procesu (rozpis)		Zákon		§		Odst.		Přim.	
Služby na úseku státní správy lesů	Regulace nakládání s lesy	Hlavní účel služby je regulace nakládání s lesy a vytvoření předpokladů pro zachování a obnovu lesa		Občan Osoba Veřejnost Zveřejnění prostředí		MZE		ORP KÚ MÚM ÚMÚ ÚMÚC ÚMÚ		Vydání rozhodnutí o dělení lesních pozemků, při kterém výměra jednoho dílu klesne pod 1 ha		MZE		ÚORP MM ÚMÚ ÚMÚC ÚMÚ		Vydání souhlasu s dělením lesních pozemků, při kterém výměra jednoho dílu klesne pod 1 ha (orgán státní správy lesů souhlas nevydává, jestliže by dělením vznikly pozemky nevhodného tvaru nebo velikosti, neumožňující řádné hospodářství v lesě).		ÚORP MM ÚMÚ ÚMÚC ÚMÚ		289/1995		12		3					

Obrázek 7: Popis konečné struktury Kompetenčního modelu

Vzhledem k tříštění kompetencí na úseku státní správy lesů, která je způsobena kompetenčním ustanovením v § 49, odst. 4 zákona č. 289/1995, jsou u některých procesů uvedeni dva vlastníci (zcela v rozporu s principy procesního řízení) – Ministerstvo zemědělství a Ministerstvo životního prostředí. To znamená, že v případě konkrétního procesu je v některých případech centrální zodpovědnou institucí MŽP, v jiných MZE. Ministerstvo životního prostředí je pak u těchto procesů uvedeno také jako vykonavatel těchto procesů, protože v žádném z analyzovaných zákonů nejsou tyto kompetence dále delegovány na jiné organizace.

V Příloze č. 2 dokumentu je uveden úplný Kompetenční model v oblasti státní správy lesů. Součástí elektronické verze výstupního dokumentu (.xls formát) jsou kromě souhrnného modelu také dílčí Kompetenční modely pro jednotlivá OVM (uvedené na samostatných záložkách), které vznikly dekompozicí celkového modelu v závislosti na identifikovaných kompetencích a prošly revizí dotázaných subjektů v rámci šetření.

3.5 Zhodnocení Katalogu služeb/činností a Kompetenčního modelu

Na základě studia vybraných zákonů (viz kap. 2), validace Katalogu služeb/Kompetenčního modelu dotčenými orgány veřejné moci a jeho dekompozice je možné konstatovat:

- Řada procesů vykonávaných na úseku státní správy lesů je vykonávána nikoliv duplicitně, ale variantně a to v závislosti na tom, kde se území lesa nachází. Díky tomuto jsou rovněž vrcholové kompetence vztahující se k vybraným procesům děleny mezi několik subjektů, konkrétně mezi:
 - Ministerstvo zemědělství
 - Ministerstvo životního prostředí a orgány ochrany přírody a krajiny (v lesích národních parků a jejich ochranných pásmech)
 - Ministerstvo obrany (vojenské lesy).

Toto dvojení/trojení kompetencí s sebou přináší jednak tříštění řízení a výkonu státní správy mezi několik subjektů, kdy např. 2 ministerstva vykonávají funkci ústředního orgánu státní správy lesů a řeší výkon státní správy lesů, ale také komplikace pro klienty veřejné správy při řešení jejich životních situací (obtížná orientace subjektů/osob v tom, kdo o čem rozhoduje a proč).

- Z pohledu tvorby Katalogu služeb a Kompetenčního modelu je zákon č. 289/1995 Sb. do určité míry nesystematický, protože výklad jednotlivých procesů (kompetencí) je v rámci zákona popsán odděleně na několika místech. Tato skutečnost znamená, že v Kompetenčním modelu je pak jednomu procesu přiřazeno několik kompetenčních ustanovení, které jej upravují/vymezují.
- Výkon některých procesů považují respondenti průzkumu za zbytečný a to zejména z důvodu:
 - nepřesné právní úpravy a nejednoznačnosti výkladu pojmů, např.:
 - V případě procesu Vydání rozhodnutí o stanovení podmínek ke konání organizovaných nebo hromadných sportovních akcí v lese, viz §20, odst. 5, zákona č. 289/1995 velmi obecná specifikace pojmů (není přesně vymezeno co je a co není oznamovanou akcí). Kompetence OVM v rámci tohoto procesu nedostatečné – jednoduše možné obstrukce ze strany pořadatele;
 - Vymezení pojmů drobná stavba, drobná vodní plocha;
 - Nesjednocená terminologie zákona a prováděcích vyhlášek (např. dřeviny - cílové, meliorační, zpevňující, stanovištně vhodné, přimíšené, vtroušené, základní), terminologický nesoulad Zákona o pozemních komunikacích s Lesním zákonem, atd.
 - nedostatku finančních prostředků pro výkon procesů, jejich procesní zdoluhavosti a administrativní náročnosti.
 - bezúčelnosti vykonávaných procesů (např. v případě procesů Vedení evidence nájmu a výpůjček pozemků, Vedení evidence oznámení dodavatelů o zamýšleném sběru semenného materiálu).

Podrobněji jsou výsledky této části dotazníkového šetření uvedeny v Závěrečné zprávě Analýza činnosti orgánů veřejné správy, viz kapitola 3.1.4.

Podrobněji budou návrhy na úpravu procesů a kompetencí v návaznosti na zpracované dokumenty a provedené analýzy rozepsány v průběhu návrhové části projektu.

Příloha č. 1 Katalog služeb a činností veřejné správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství

Příloha č. 2 Kompetenční model státní správy lesů ve vazbě na lesní ekosystémy a lesní hospodářství