



STÁTNÍ FOND
ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

www.sfzp.cz

Strategie Státního fondu životního prostředí ČR 2025–2030



Obsah

Úvodní slovo	5	PŘÍLOHY	
Historie a oblast působnosti	6	PŘÍLOHA č. 1	38
Agenda SFŽP ČR	8	Analýza současného stavu SFŽP ČR ve všech aspektech jeho řízení a fungování	
Analýza interního a externího prostředí	10	PŘÍLOHA č. 2	44
Strategické cíle 2021–2023	14	Vyhodnocení strategických cílů 2021–2023	
Vize, mise, hodnoty	17	PŘÍLOHA č. 3	46
Strategické cíle a priority 2025–2030	20	Seznam střednědobých cílů pro období 2025–2030	
Finanční model a nástroje financování	23	PŘÍLOHA č. 4	49
Organizační struktura a řízení	26	Vytíženost IS a predikce pro další období	
Implementace strategie	30	PŘÍLOHA č. 5	56
Rizikový management a flexibilita strategie	32	Vzorový akční plán	
Závěr	34		



Seznam použitých zkratek

AI	Umělá inteligence
AIS	Agendový informační systém
AP	Akční plán
AR	Analýza rizik
BSC	Metoda Balanced Scorecard
DNSH	Do No Significant Harm (Zásada významně nepoškozovat)
EP	Evropský parlament
EU	Evropská unie
EVVO	Environmentální vzdělávání, výchova a osvěta
LN	Lotus Notes
ModFond	Modernizační fond
MS	Monitorovací systém
MŽP	Ministerstvo životního prostředí
NF	Norské fondy
NKEP	Národní koordinační a implementační plán environmentální politiky
NPO	Národní plán obnovy
NPŽP	Národní program Životního prostředí
NZÚ	Nová zelená úsporám
OPST	Operační program spravedlivá transformace
OPŽP	Operační program Životního prostředí
OŘLZ	Odbor řízení lidských zdrojů
PR	Public relations
PV SFŽP ČR	Porada vedení SFŽP ČR
SE	Sekce ekonomická
SEOOK	Sekce realizace projektů energetiky, ochrany ovzduší a klimatu
SFŽP ČR	Státní fond životního prostředí České republiky
SMART	Název metody, která e využívá pro stanovení cíle/cílů.
SOdIA	Samostatné oddělení interního auditu
SodK	Samostatné oddělení kontroly
SOdKom	Samostatné oddělení komunikace
SOdNPO	Samostatné oddělení koordinace Národního plánu obnovy
SOP	Sekce organizačně-právní
SOŽP	Sekce realizace projektů ochrany životního prostředí
SSFMS	Sekce strategie Fondu a mezinárodní spolupráce



Ing. Petr Valdman
ředitel SFŽP ČR

Úvodní slovo

V době, kdy čelíme výrazným environmentálním, technologickým a legislativním změnám, je nezbytné, aby veřejné instituce dokázaly pružně reagovat na nové výzvy a efektivně řídit své procesy. Nová strategie SFŽP ČR pro období 2025–2030 představuje komplexní rámec, který reflektuje nejen dosavadní zkušenosti SFŽP ČR, ale také moderní trendy a rostoucí požadavky na transparentní správu veřejných prostředků.

Tato strategie navazuje na předchozí období 2021–2023, přičemž staví nejen na jeho úspěších, ale i na identifikovaných nedostacích, které je potřeba řešit. Hlavním cílem strategie je posílení ochrany životního prostředí, podpora udržitelných řešení a zvýšení efektivity administrativních procesů. Zásadní roli zde hraje digitalizace, která umožní zjednodušení a zrychlení celého procesu poskytování finanční podpory a komunikace mezi státem, žadateli a dalšími klíčovými aktéry.

Jedním z hlavních přínosů nové strategie je její flexibilita a adaptabilita. Vzhledem k rychle se měnícím podmínkám v oblasti ochrany životního prostředí a rozvoje nových technologií je nezbytné, aby strategické řízení bylo dynamické a umožňovalo rychlou reakci na nové výzvy. Právě proto strategie definuje konkrétní opatření, která zajistí její postupnou aktualizaci a přizpůsobení aktuálním podmínkám.

Zavedením této strategie se SFŽP ČR zavazuje nejen k posílení environmentální odpovědnosti, ale také k vyšší transparentnosti, modernizaci administrativních procesů a podpoře efektivního řízení finančních zdrojů.

Tyto aspekty jsou klíčové pro naplňování dlouhodobé vize fondu a jeho role jako silného a odpovědného partnera v oblasti ochrany životního prostředí.

Historie a oblast působnosti

Historie

Státní fond životního prostředí České republiky (SFŽP ČR, Fond) byl založen na základě zákona č. 388/1991 Sb. a svou činnost zahájil v roce 1992. Od svého vzniku se stal klíčovým finančním nástrojem zaměřeným na podporu projektů, jejichž cílem je ochrana a zlepšování životního prostředí v České republice. Hlavním posláním SFŽP ČR je naplňování závazků vyplývajících z mezinárodních úmluv, které

Česká republika ratifikovala v oblasti ochrany životního prostředí, a z členství v Evropské unii. Dále plní cíle stanovené Státní politikou životního prostředí a dalšími strategickými dokumenty. SFŽP ČR svou činností přispívá k realizaci opatření směřujících k udržitelnému rozvoji a zajišťuje efektivní využití finančních prostředků na environmentální projekty napříč různými sektory.

Právní rámec a správa SFŽP ČR

Právní rámec fungování SFŽP ČR je upraven několika klíčovými dokumenty, mezi něž patří Statut SFŽP ČR, Jednací řád Rady SFŽP ČR a směrnice Ministerstva životního prostředí o poskytování finančních prostředků z SFŽP ČR, včetně příloh. Tyto dokumenty stanovují podmínky, za kterých jsou finanční prostředky rozdělovány a využívány. V rámci administrace operačních programů vykonává SFŽP ČR činnosti zprostředkujícího subjektu na základě delegační dohody uzavřené s řídicím orgánem – Ministerstvem životního prostředí. Pro SFŽP ČR je stěžejní také zákon č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí České republiky, ve znění pozdějších předpisů.

Správcem SFŽP ČR je Ministerstvo životního prostředí. O přidělování finančních prostředků rozhoduje ministr životního prostředí na základě doporučení Rady SFŽP ČR, která funguje jako poradní orgán.

SFŽP ČR následně zajišťuje administraci finanční podpory, což zahrnuje uzavírání právních aktů, kontrolu plnění podmínek financování a vyplacení finančních prostředků.

Státní fond životního prostředí ČR je správcem poplatku podle zákonů č. 254/2001 Sb., o vodách, ve znění pozdějších předpisů, č. 541/2020 Sb., o odpadech, a č. 477/2001 Sb., o obalech, ve znění pozdějších předpisů. Státní fond životního prostředí ČR je příjemcem poplatků podle zákonů č. 201/2012 Sb., o ochraně ovzduší, ve znění pozdějších předpisů, č. 334/1992 Sb., o ochraně zemědělského půdního fondu, ve znění pozdějších předpisů, č. 289/1995 Sb., o lesích a o změně a doplnění některých zákonů, a č. 542/2020 Sb., o výrobcích s ukončenou životností.

Poskytování finanční podpory

SFŽP ČR spravuje celý proces financování projektů na ochranu životního prostředí, od vyhlášení výzev přes příjem a hodnocení žádostí až po realizaci projektů a jejich závěrečné vyhodnocení.

Podpora může mít formu dotací, půjček, záruk nebo jejich kombinací. SFŽP ČR čerpá finanční prostředky z různých zdrojů, mezi které patří vlastní zdroje SFŽP ČR, státní rozpočet České republiky a fondy Evropské unie určené pro environmentální programy.

Agenda SFŽP ČR

Agenda SFŽP ČR pokrývá široké spektrum činností souvisejících s financováním a administrací projektů na ochranu životního prostředí, klimatu a dekarbonizaci českého hospodářství.

Mezi klíčové oblasti financované prostřednictvím SFŽP ČR patří

- podpora projektů na snížení emisí skleníkových plynů a zlepšení kvality ovzduší
- podpora výstavby a modernizace obnovitelných zdrojů energie
- opatření ke zvýšení energetické účinnosti v budovách
- projekty na zvýšení energetické soběstačnosti v průmyslu, podnicích a domácnostech
- rekonstrukce a modernizace soustav zásobování tepelnou energií
- opatření na zvýšení odolnosti vůči změně klimatu
- opatření na zlepšení kvality vod a vodohospodářské infrastruktury
- investice do infrastruktury pro zásobování vodou a odvádění odpadních vod
- podpora projektů na efektivní nakládání s odpady a recyklaci
- opatření na snižování ekologických zátěží a odstraňování starých ekologických škod
- opatření na ochranu přírody a biodiverzity
- opatření na ochranu a obnovu krajiny
- projekty zaměřené na zlepšení životního prostředí v sídlech
- prevence a snižování znečištění ovzduší, vody a půdy
- podpora produkce a využití zelených kapalných a plyných paliv
- opatření na modernizaci dopravy a zavádění bezemisních vozidel
- projekty na revitalizaci území postižených těžbou a průmyslovým útlumem
- podpora inovativních řešení v oblasti životního prostředí
- podpora výzkumu a vývoje v oblasti ochrany životního prostředí a dekarbonizace průmyslu
- financování přípravy projektové dokumentace pro environmentální projekty
- investice do environmentální prevence, osvěty a environmentálního vzdělávání

Činnosti SFŽP ČR prováděné při zajišťování jeho agendy jsou

- správa enviromentálních poplatků – SFŽP ČR od roku 2019 spravuje poplatky související s vodním zákonem, konkrétně je správcem poplatku za odebrané množství podzemní vody a vypouštění odpadních vod do vod povrchových. S účinností od roku 2021 rozšířil svou působnost, jelikož se podle nového zákona o odpadech stal nově správcem poplatku za ukládání odpadů na skládku;
- správa širokého spektra dotačních programů – Modernizační fond, OPŽP, OPST, NPO, NPŽP, NZÚ, Norské fondy, FN – IFN, v jejichž rámci provádí:
 - přípravu programů a z těchto vyhlašování výzev – Fond se podílí na vyjednávání dotačních programů a přípravě podkladů pro vyhlášení nových výzev,
 - příjem a zpracování žádostí – Součástí agendy je přijímání žádostí o podporu a poskytování konzultační a poradenské činnosti žadatelům,
 - hodnocení a rozhodování o podpoře – Posuzování žádostí a příprava podkladů pro jednání Výběrové komise OPŽP, Výběrové komise OPST, Rady SFŽP ČR a následné rozhodnutí ministra,
 - správu smluvní dokumentace – Fond zajišťuje přípravu a administraci právních aktů, včetně vyhodnocení úvěrové způsobilosti a ručení za půjčky,
 - finanční řízení a kontrolu – Nastavení metodiky financování, uvolňování finančních prostředků a průběžná kontrola jejich účelového využití,
 - závěrečné vyhodnocování projektů – Monitorování dosažených ekologických přínosů a řešení případných nedodržení smluvních podmínek;
- poskytování půjček.

Analýza interního a externího prostředí

Interní prostředí

SFŽP ČR jako klíčový hráč v oblasti environmentální politiky působí v dynamickém prostředí ovlivněném jak globálními výzvami, tak interními organizačními faktory.

Hodnocení interního prostředí vychází z Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech. Tento metodický pokyn stanovil základní rámec pro hodnocení interního prostředí a definoval parametry pro jeho zlepšení. Podrobná analýza vycházející z tohoto metodického pokynu byla vypracována na konci roku 2022 a 16. listopadu 2022 schválena PV SFŽP ČR, na počátku roku 2025 byla provedena aktualizace tohoto dokumentu. Aktualizovaný dokument je dostupný v příloze č. 1 tohoto dokumentu.



Shrnutí analýzy interního stavu SFŽP ČR

Analýza interního stavu SFŽP ČR hodnotí klíčové aspekty řízení a fungování Fondu, přičemž se zaměřuje na oblasti jako organizační struktura, řízení lidských zdrojů, strategické plánování a efektivita procesů.

Hlavní zjištění analýzy

- **Řízení úřadu**
Organizační řád Fondu je pravidelně aktualizován. Kompetence zaměstnanců jsou jasně definovány na základě platných směrnic a systemizace.
- **Strategické plánování a řízení**
Cíle Fondu jsou stanoveny v jeho strategii. Důraz je kladen na efektivní monitorování jejich plnění a následné vyhodnocování.
- **Řízení lidských zdrojů**
Fond disponuje zavedenými pravidly pro řízení zaměstnanců, nicméně doporučuje se zaměřit i na měkké faktory, jako je motivace a kariérní růst.
- **Řízení partnerství**
SFŽP ČR aktivně spolupracuje s řadou institucí státní správy. Doporučuje se zavedení systematického benchmarkingu s obdobnými zahraničními institucemi.
- **Zvyšování výkonnosti úřadu**
V roce 2021 vznikl Odbor strategie Fondu a mezinárodní spolupráce (aktuálně Sekce strategie Fondu a mezinárodní spolupráce), který se podílí na zlepšení výkonnosti úřadu. Klíčové je zavedení měřitelných kritérií kvality, která dosud chybí, což by mělo být řešeno prostřednictvím této strategie.
- **Digitalizace a inovace**
Probíhá modernizace interních procesů včetně neustálého zvyšování úrovně informačních systémů a revize interních předpisů.

Analýza interního stavu SFŽP ČR poskytuje komplexní pohled na řízení a fungování Fondu.

Externí prostředí

Tato kapitola poskytuje komplexní pohled na vnější faktory ovlivňující činnost SFŽP ČR a identifikuje klíčové trendy a výzvy pro období 2025–2030.



Makroekonomické faktory

V současném globalizovaném světě čelí Evropská unie výzvám spojeným s měnící se geopolitickou situací, včetně rostoucí konkurence ze strany rychle se rozvíjejících ekonomik, jako jsou Čína a Indie. Aby EU udržela a posílila svou konkurenceschopnost, zaměřuje se na inovace, výzkum a vývoj, digitalizaci a udržitelný

rozvoj. Implementace strategií, jako je Zelená dohoda pro Evropu, má za cíl transformovat EU na moderní, konkurenceschopnou a klimaticky neutrální ekonomiku do roku 2050.

Tyto faktory budou mít významný dopad na činnost SFŽP ČR v období 2025–2030, zejména v oblasti financování projektů zaměřených na dekarbonizaci průmyslu a celkově národního hospodářství, zvyšování energetické účinnosti, nové přístupy k ochraně životního prostředí, včetně oblasti výzkumu a vývoje, a posilování udržitelného rozvoje.



Trendy v oblasti financování

Evropská unie připravuje nový víceletý finanční rámec (VFR) 2028–2034, který přinese zásadní změny ve struktuře rozpočtu a zaměří se na posílení evropské konkurenceschopnosti, regionální reformy a zahraniční politiku. Mezi klíčové změny patří sloučení několika desítek programů do tří hlavních fondů, což má zvýšit flexibilitu a efektivitu financování. Očekává se posun od tradičních grantů k finančním nástrojům, jako jsou revolvingové fondy, úvěrové záruky a veřejno-soukromá partnerství. Tyto změny budou mít zásadní dopad rovněž na Českou republiku, která se pravděpodobně brzy stane čistým plátcem do rozpočtu EU.

To vyžaduje adaptaci financování národních projektů, větší zapojení soukromého sektoru a posílení kapacit pro správu finančních nástrojů. Očekávané změny a geopolitický vývoj budou určovat směřování financování ekologických a energetických projektů, a proto je nezbytné aktivně reagovat na nové výzvy a přizpůsobit strategii SFŽP ČR tak, aby byla v souladu s budoucím nastavením evropských fondů.

Pro SFŽP ČR bude klíčové přizpůsobit se novým podmínkám financování v rámci EU a maximalizovat využití dostupných zdrojů pro klíčové investice. To zahrnuje rozvoj spolupráce s bankovním sektorem a jinými investory, zavedení inovativních forem financování a efektivní propojení veřejných a soukromých prostředků. SFŽP ČR se v tomto kontextu musí zejména soustředit na modernizaci administrativních procesů, posílení finanční flexibility a podporu projektů s vysokou přidanou hodnotou pro naplňování globálních cílů.

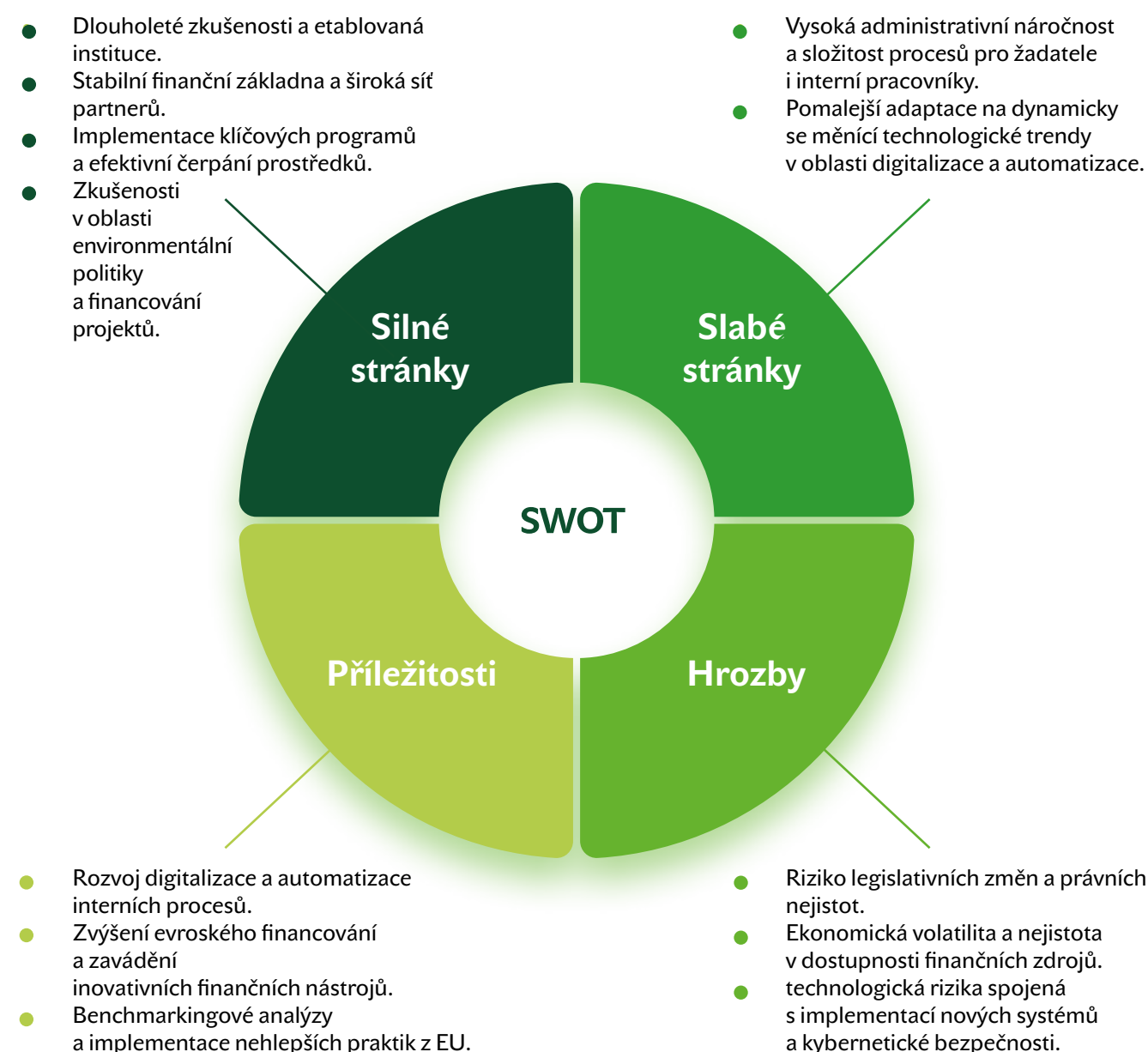


Výhled na budoucí trendy a nutnost adaptace

Globální megatrendy, jako je změna klimatu, technologický pokrok na poli nových technologií a materiálů, dynamické faktory celosvětové konkurenceschopnosti a v neposlední řadě demografické změny, budou

i nadále ovlivňovat ekonomické a sociální prostředí v Evropské unii. Projevy klimatické změny, jako je nárůst teplot a extrémní počasí, budou vyžadovat adaptaci a mitigační opatření, včetně schopnosti urgentně řešit krizová opatření s těmito extrémními situacemi související. Technologické inovace, včetně digitalizace a automatizace, budou měnit trh práce a požadavky na kvalifikaci pracovní síly. Demografické změny, jako je stárnutí populace, budou klást nároky na sociální systémy a zdravotní péči.

Následující SWOT analýza zobrazuje komplexní zhodnocení SFŽP ČR. Analýza přímo reflektuje závěry provedené interní a externí analýzy a zároveň poukazuje na silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby SFŽP ČR.



Strategické cíle 2021–2023



Vyhodnocení strategických cílů 2021–2023

Strategické cíle předchozí strategie byly rozděleny do tří základních kategorií podle metody Balanced Scorecard (BSC). Tato metoda byla upravena tak, aby lépe odpovídala specifickým požadavkům a strategickému řízení SFŽP ČR. BSC se nezaměřuje pouze na finanční ukazatele, ale poskytuje širší pohled na výkonnost organizace, včetně klientské spokojenosti, efektivity interních procesů a rozvoje zaměstnanců. Cíle byly členěny do tří hlavních oblastí. Programové cíle se soustředily na efektivní řízení a realizaci dotačních programů v oblasti ochrany životního prostředí. Procesní a legislativní cíle se týkaly optimalizace interních procesů, souladu s legislativními požadavky a zvyšování transparentnosti činnosti SFŽP ČR. Organizační a komunikační cíle pak směřovaly ke zlepšení řízení lidských zdrojů, posilování odborných kapacit zaměstnanců a rozvoji komunikace s partnery a veřejností.

Vyhodnocení ukazuje, že většina strategických cílů byla splněna nebo je plněna průběžně. V oblasti programových cílů bylo úspěšně naplňováno strategické směřování Státní politiky životního prostředí ČR 2030 s výhledem do 2050, což potvrzují zprávy o životním prostředí České republiky, které jsou vydávány každoročně. Administrativní procesy byly průběžně vyhodnocovány a upravovány, což vedlo k efektivnějšímu čerpání finančních prostředků. Harmonizace klíčových aspektů dotačních podmínek zjednodušila některé procesy pro konečné příjemce. Dále byla úspěšně dokončena implementace klíčových programů, včetně Modernizačního fondu, Operačního programu Spravedlivá transformace a Operačního programu Životní prostředí (OPŽP 2021+).

V oblasti procesních a legislativních cílů bylo finanční řízení vyhodnoceno jako efektivní. Podařilo se dosáhnout maximální možné míry refundace, což přispělo k optimalizaci financování projektů a lepšímu využití dostupných zdrojů.

V rámci organizačních a komunikačních cílů byla udržena stabilní organizační struktura a kvalitní personální základna. Byly zavedeny systémy řízení kvality, optimalizace pracovních míst a motivační programy pro zaměstnance. Došlo k posílení vztahů s partnery a veřejností prostřednictvím memorand o spolupráci a informačních kampaní. Komunikace dotačních programů byla kontinuálně posilována různými kanály, jako jsou semináře a média. Zároveň byla posílena bezpečnost informačních systémů, proběhla revize předpisů a byl zahájen audit kybernetické bezpečnosti. Protikorupční politika byla průběžně aktualizována a zaměstnanci prošli povinným školením. Digitalizace byla dále rozvíjena, přičemž SFŽP ČR směřuje k vytvoření efektivního a pružného digitálního úřadu.

Seznam strategických cílů vycházejících ze strategie z období 2021–2023 je umístěn [v příloze č. 2](#) tohoto dokumentu.



Závěry strategie SFŽP ČR 2021–2023 a doporučení pro strategii SFŽP ČR 2025–2030

Na základě vyhodnocení strategických cílů se doporučuje pokračovat v digitalizaci administrativních procesů s cílem snížit časovou náročnost schvalování projektů. Dále je nutné pokračovat v harmonizaci dotačních podmínek mezi jednotlivými programy, čímž se zjednoduší administrativa pro žadatele. Optimalizace čerpání fondů je klíčová pro minimalizaci rizika nevyužitých prostředků. Posílení transparentnosti komunikace a zvýšení informovanosti veřejnosti o dostupných programech přispěje ke zlepšení přístupu k finančním podporám. V oblasti informačních systémů a kybernetické bezpečnosti je nezbytné zajistit trvalou revizi bezpečnostních opatření. V neposlední řadě je vhodné podporovat inovace a nové nástroje financování, například zapojením soukromého sektoru do zelených investic.

Celkově lze naplnění cílů hodnotit jako úspěšné, přesto jsou zde oblasti, kde může SFŽP ČR v dalším období zvýšit efektivitu a pružnost procesů. Strategický plán 2025–2030 by se měl zaměřit na rychlejší administraci, další rozvoj digitalizace, transparentnost financování a efektivní komunikaci s veřejností i partnery.



**Vize, mise,
hodnoty**



Vize

Státní fond životního prostředí ČR se v letech 2025–2030 zaměří na rozvoj inovativních forem financování a na posílení své role jako centra excelence v oblasti klimatických financí a udržitelnosti. Hlavní vizí je „efektivně a flexibilně spravovat a administrovat investice s měřitelnými dopady pomocí moderních nástrojů“.

Fond bude klíčovým činitelem v podpoře dekarbonizace hospodářství, modernizace energetických systémů a implementace opatření ke zlepšení kvality životního prostředí.



Mise

Mise SFŽP ČR spočívá v efektivním poskytování finančních nástrojů a administraci investic, které podporují udržitelnost, inovace a dlouhodobou odolnost české ekonomiky a společnosti v oblasti životního prostředí.

Klíčové principy mise

- Flexibilní a dlouhodobé financování projektů modernizace energetických systémů, příspěvek ke konkurenceschopnosti České republiky a opatřením na ochranu klimatu a životního prostředí.
- Posilování spolupráce s bankovním sektorem a mezinárodními finančními institucemi za účelem efektivnějšího financování zelených investic i v komerčním prostředí.
- Maximalizace výsledků a efektů prostřednictvím moderních finančních nástrojů, včetně zvýhodněných či revolvingových úvěrů a fondů, garancí a kombinovaného financování.
- Zvyšování efektivity administrativních procesů a digitalizace s cílem zrychlení a zjednodušení správy dotačních nástrojů a přínosů jednotlivých opatření.
- Proaktivní spolupráce s ostatními orgány státní správy k dosažení synergických efektů a optimalizace výdajů na ochranu klimatu a životního prostředí.
- Posílení atraktivity SFŽP ČR jako zaměstnavatele skrze inovativní přístupy v řízení lidských zdrojů, optimalizaci organizační struktury a nástroje motivace zaměstnanců.

Hodnoty



Strategické cíle a priority 2025–2030

Pilíře 2025–2030

Kapitola stanovuje dlouhodobé strategické cíle (dále jako pilíře) a střednědobé cíle pro období 2025–2030. Pilíře představují základní směřování SFŽP ČR v tomto období, zatímco střednědobé cíle z nich vycházejí a přispívají k jejich postupnému naplnění. Krátkodobé cíle budou specifikovány v rámci akčních plánů jednotlivých sekcí a samostatných oddělení.



Efektivní financování a podpora environmentálních opatření

Cílem je zajistit dostupné, transparentní a efektivní financování projektů v oblasti ochrany životního prostředí, energetické účinnosti a udržitelného rozvoje.

To zahrnuje optimalizaci procesů čerpání finančních prostředků z národních i evropských zdrojů, zjednodušení administrativy programů, včetně těch pro žadatele, podporu strategických investic s dlouhodobým přínosem pro životní prostředí a udržitelný rozvoj.



Modernizace a digitalizace SFŽP ČR

Druhý pilíř se zaměřuje na zefektivnění interních procesů prostřednictvím digitalizace a moderních technologií.

Hlavní oblasti zahrnují automatizaci schvalovacích a kontrolních procesů, rozvoj digitálních nástrojů pro interakci s žadateli a partnery, posílení kybernetické bezpečnosti a ochrany dat, zvyšování kvalifikace zaměstnanců v oblasti digitalizace (např. využívání AI).



Komunikace, osvěta a spolupráce se stakeholdery

Efektivní implementace environmentálních opatření vyžaduje aktivní komunikaci a spolupráci s veřejností, odbornými partnery i státní správou.

Tento pilíř se proto soustředí na proaktivní komunikaci a transparentní informování o aktivitách SFŽP ČR, budování strategických partnerství s veřejnými i soukromými subjekty a jejich posilování vhodnými komunikačními nástroji, rozvoj mezinárodní spolupráce.



Personální cíle a rozvoj lidských zdrojů

Čtvrtý pilíř se zaměřuje na posílení personální stability a rozvoj odborných kompetencí zaměstnanců SFŽP ČR. Efektivní správa dotačních a finančních programů a implementace strategických opatření vyžaduje kvalitní, motivovaný a kvalifikovaný tým.

Klíčové priority v této oblasti zahrnují zajištění stabilní personální základny, zlepšení náborových strategií – aktivní oslovování talentů, spolupráce s univerzitami a odbornými institucemi, podpora profesního růstu a vzdělávání a zlepšení pracovních podmínek a well-being programů.

Střednědobé cíle

Prakticky jsou zaměřeny střednědobé cíle, které byly stanoveny ve spolupráci se zástupci jednotlivých sekcí v rámci SFŽP ČR. Na základě BSC jsou jednotlivé cíle rozděleny do následujících oblastí:

- programové a finanční cíle,
- cíle v oblasti komunikace a práce s klienty,
- cíle související s nastavením interních procesů v organizaci a řízením kvality,
- personální cíle – nábor, rozvoj a motivace zaměstnanců.

Stanovené cíle zároveň reflektují metodu SMART ⁽¹⁾, proto je u každého cíle uveden jeho časový horizont a vymezena odpovědnost. Střednědobé cíle se obvykle vztahují na období od několika měsíců do několika let, často v rozmezí 1 až 3 let.

Kompletní seznam střednědobých cílů tvoří [přílohu č. 3](#) tohoto dokumentu.

(1) Dle Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

Finanční model a nástroje financování



Budoucnost financování SFŽP ČR

Vzhledem k nadcházejícímu programovému období EU a postupné změně pozice České republiky na čistého plátce bude nutné zásadně přizpůsobit strategii financování environmentálních projektů. Zapojení soukromého sektoru bude klíčovým faktorem pro zajištění dostatečných investic do klimatických a ekologických opatření. SFŽP ČR bude muset rozšířit svou roli v oblasti revolvingového financování a zajistit efektivnější využití návratných finančních nástrojů. Rovněž bude nezbytné

posílit koordinaci s mezinárodními finančními institucemi a vytvořit stabilní mechanismy pro dlouhodobé financování ekologických projektů. Významnou výzvou bude také přechod k víceúrovňovému financování, kdy jednotlivé finanční nástroje budou strukturovaně propojeny a budou cílit na různé segmenty žadatelů. Tato strategie umožní SFŽP ČR maximalizovat dopad investic a lépe reagovat na budoucí potřeby ochrany životního prostředí.

Strategický finanční model SFŽP ČR

SFŽP ČR bude v období 2025–2030 postupně transformovat svůj finanční model s důrazem na větší zapojení návratných a inovativních finančních nástrojů, diverzifikaci zdrojů financování a synergické propojení veřejných a soukromých investic. Cílem je maximálně využít revolvingový efekt, mobilizovat soukromý kapitál a optimalizovat sdílení rizik mezi státním a komerčním sektorem.

Z hlediska spravovaných evropských programů a nástrojů bude kladen velký důraz na dosahování klíčových výkonnostních parametrů jednotlivých investic a projektů.

Rovněž se neočekává, že by forma dotačního financování naprosto zanikla, zejména u projektů, které by bez dotačního financování nebyly motivovány ke svému vzniku a současně by neexistovala žádná efektivnější náhrada pro naplňování jejich přínosů. Poskytování dotačního financování bude nicméně více zaměřeno na nutné mezery ve financování jednotlivých projektů, uplatňování překompenzačních mechanismů nebo poskytování podpory na neefektivnější investice ve formě soutěží na co největší přínos.

Klíčové prvky finančního modelu SFŽP ČR

Dlouhodobá udržitelnost financování zajišťovaná snižováním závislosti na dotacích a větším využíváním finančních nástrojů, jako jsou záruky, revolvingové fondy a kvazikapitálové nástroje.

Mobilizace soukromého sektoru i prostřednictvím spolupráce s Národní rozvojovou bankou, komerčními bankami, případně investičními fondy, na spolufinancování projektů.

Efektivní dotační financování spočívající ve využívání adekvátních forem, jako je stanovení mezery ve financování, nastavení překompenzačních mechanismů nebo soutěží na co největší přínos projektů.

Víceúrovňové financování, které zajistí strukturované sdílení rizika mezi SFŽP ČR, bankami a dalšími finančními institucemi.

Využívání blending zdrojů zejména v kombinaci evropských programů, veřejných zdrojů a soukromých investic.

Evropské iniciativy a financování dekarbonizace

Evropská unie klade stále větší důraz na efektivní využívání prostředků pro dekarbonizaci hospodářství a financování udržitelných projektů. SFŽP ČR bude aktivně působit na poli klíčového vyjednávatele, koordinátora a správce připravovaných nástrojů s velkým důrazem na dosahování přínosů jednotlivých investic a projektů. Mezi nástroje EU, které budou spadat do portfolia spravovaných programů SFŽP ČR, se budou řadit nástroje na:

- financování přechodu k čisté energetice, modernizaci průmyslu a dekarbonizaci výroby (např. Modernizační fond či výnosy z aukcí emisních povolenek),

- podporu strukturálně postižených regionů a financování přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku (mechanismus spravedlivé transformace),
- poskytování záruk a kapitálových nástrojů pro udržitelné investice (InvestEU),
- financování energetické nezávislosti EU a rychlejší implementaci obnovitelných zdrojů (RePowerEU),
- podporu výzkumu a inovací v oblasti klimatických technologií (Horizon Europe apod.).

Finanční nástroje v ekosystému SFŽP ČR

Evropská unie klade stále větší důraz na efektivní využívání prostředků pro dekarbonizaci hospodářství a financování udržitelných projektů. SFŽP ČR bude aktivně působit na poli klíčového vyjednávatele, koordinátora a správce připravovaných nástrojů s velkým důrazem na dosahování přínosů jednotlivých investic a projektů. Mezi nástroje EU, které budou spadat do portfolia spravovaných programů SFŽP ČR se budou řadit nástroje na

- financování přechodu k čisté energetice, modernizace průmyslu a dekarbonizace výroby (např. Modernizační fond či výnosy z aukcí emisních povolenek),
- podporu strukturálně postižených regionů a financování přechodu na nízkouhlíkovou ekonomiku (mechanismus spravedlivé transformace),
- poskytování záruk a kapitálových nástrojů pro udržitelné investice (InvestEU),
- financování energetické nezávislosti EU a rychlejší implementace obnovitelných zdrojů (RePowerEU),
- podporu výzkumu a inovací v oblasti klimatických technologií (Horizon Europe apod.).

SFŽP ČR bude zvažovat a postupně využívat dluhové nástroje, jako jsou záruky, které umožní komerčním bankám poskytovat úvěry žadatelům s inovativními projekty či nedostatečným zajištěním, zatímco zvýhodněné úvěry budou nasazovány pro financování dlouhodobě udržitelných projektů. Sekuritizační nástroje poskytnou kapitálovou úlevu bankám, což umožní financovat další ekologické projekty. Kvazikapitálové financování v podobě podřízených dluhů a mezaninového financování podpoří velké strategické projekty. Rizikový kapitál bude klíčový pro investice do vysoce inovativních projektů a průlomových technologií.

Úspěšná implementace finančních nástrojů SFŽP ČR vyžaduje efektivní spolupráci s komerčním sektorem s cílem zajistit plynulý přístup žadatelů k financování. Zjednodušení administrativní struktury a snížení zátěže pro konečné příjemce pomůže zvýšit atraktivitu těchto nástrojů. Důležitým krokem je zavedení pravidel pro poskytování podpory, která zůstanou stabilní v čase. Klíčové bude nastavit dlouhodobou perspektivu financování, aby subjekty mohly efektivně plánovat své investice. Významnou roli bude hrát také spolupráce s mezinárodními finančními institucemi a využití jejich zkušeností s implementací návratných finančních nástrojů v jiných zemích.

V rámci financování environmentálních projektů bude SFŽP ČR postupně přecházet na širokou škálu finančních nástrojů a využívat je. Využití moderních finančních instrumentů umožní efektivnější čerpání veřejných prostředků, zajištění jejich opakované využitelnosti a snížení celkové finanční zátěže pro stát. Tato forma financování rovněž zajistí postupnou přípravu hospodářství na skutečnost, že se Česká republika stane plátcem do rozpočtu EU.



Organizační struktura a řízení

Kapitola vymezuje rámec pro optimalizaci vnitřních procesů a řízení SFŽP ČR s cílem zvýšit efektivitu a konkurenceschopnost instituce.

Klíčovými oblastmi jsou

Modernizace
administrativy

Spolupráce
s ostatními orgány
státní správy

Posílení role Fondu
jako atraktivního
zaměstnavatele

Podpora
odborného růstu
zaměstnanců

Optimalizace interních procesů

Pro zajištění efektivity a transparentnosti bude SFŽP ČR systematicky pracovat na optimalizaci svých interních procesů. To zahrnuje revizi a zjednodušení stávajících postupů, aby odpovídaly aktuálním požadavkům

a minimalizovaly administrativní zátěž. Dále se plánuje lepší integrace procesů mezi jednotlivými odděleními, což umožní efektivnější koordinaci a sdílení informací napříč institucí.

Spolupráce s ostatními orgány státní správy

Úspěšné fungování SFŽP ČR je podmíněno efektivní spoluprací s dalšími orgány státní správy. Cílem je posilování strategických partnerství, která umožní lepší koordinaci environmentálních politik a zajistí synergii při dosahování stanovených cílů. SFŽP ČR bude proto

aktivně spolupracovat s ministerstvy, krajskými úřady, městy a obcemi, aby byla zajištěna maximální efektivita dotačních programů a podpora environmentálních opatření.

Digitalizace a automatizace administrativy

Digitalizace je jedním z klíčových prvků modernizace SFŽP ČR. SFŽP ČR se více zaměří na identifikaci a formulaci požadavků na digitální nástroje a informační systémy, které povedou k větší automatizaci rutinních administrativních činností a zjednodušení komunikace s partnery i žadateli. Důraz bude kladen

na optimalizaci využívání stávajících IT řešení tak, aby odpovídala současným technologickým trendům. V rámci podpory digitálních kompetencí zaměstnanců bude rozvíjeno také využívání nástrojů umělé inteligence a strojového učení s cílem zvýšit efektivitu administrativních procesů.

Další informace o aktuálním využití IS pro zajištění administrace dotačních a finančních titulů jsou uvedeny v [příloze č. 4](#) tohoto dokumentu.

Posílení role SFŽP ČR jako zaměstnavatele

Aby si SFŽP ČR udržel konkurenceschopnost na trhu práce, je nutné posílit jeho zaměstnavatelskou značku. To zahrnuje modernizaci personálních strategií, rozvoj flexibilních pracovních podmínek a implementaci motivačních programů zaměřených na kariérní růst zaměstnanců.

Analýza ukázala, že v dlouhodobém měřítku má SFŽP ČR nízké zastoupení zaměstnanců do 30 let. Tento aspekt by měl být v budoucnu reflektován v personální strategii, protože synergie mezi mladšími a zkušenějšími pracovníky přináší dynamiku, inovace a rovnováhu mezi novými přístupy a dlouhodobými zkušenostmi. Mladí lidé mohou přispět novými nápady, technologickou zdatností a dlouhodobým potenciálem, zatímco zkušenější pracovníci přinášejí stabilitu a odborné znalosti. V této souvislosti je klíčové podpořit spolupráci s vysokými školami a vytvořit nový koncept

odborných stáží. Trend v počtu stážistů na SFŽP ČR je alarmující – zatímco celkový počet zaměstnanců se pohybuje kolem 550, počet stážistů byl v posledních letech velmi nízký. V roce 2019 byli na Fondu pouze dva stážisté, v roce 2020 žádný, v roce 2021 tři, v letech 2022 a 2023 opět pouze dva, nárůst nastal v roce 2024 na šest, avšak v roce 2025 nebyl opět žádný.

Tento nízký počet stážistů je znepokojivý, protože Fond tak přichází o možnost zapojit mladé talenty do svých aktivit a dlouhodobě si vychovávat budoucí odborníky. Stážisté mohou přinést nové perspektivy a inovativní přístupy, zatímco organizace by mohla těžit z dlouhodobého rozvoje lidského kapitálu. Zvýšení počtu stážistů a vytvoření systematického programu odborných stáží by mohlo pomoci nejen k lepší adaptaci mladých talentů na pracovní prostředí Fondu, ale také k posílení jeho atraktivity jako zaměstnavatele.

Podpora inkluze

Inkluze na pracovišti znamená vytváření prostředí, kde se každý zaměstnanec bez ohledu na věk, pohlaví, rasu, náboženství, sexuální orientaci či jiné odlišnosti cítí respektován a zapojen do pracovního procesu. Takový přístup zvyšuje kreativitu, protože umožňuje propojení různých perspektiv a zkušeností. Organizace, které podporují inkluzi, jsou zároveň atraktivnější pro širší okruh talentů, zejména mezi mladšími generacemi. Legislativní rámec podporuje rovnost a diverzitu na pracovišti. V České republice ukládá zákon o zaměst-

nanosti č. 435/2004 Sb. zaměstnavatelům s více než 25 zaměstnanci povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením ve výši 4 % z celkového počtu zaměstnanců. SFŽP ČR tuto povinnost dlouhodobě plní, přičemž počty zaměstnaných osob se zdravotním postižením se v posledních letech vyvíjely následovně: v roce 2019 to bylo 4,61, v roce 2020 pak 5,95, v roce 2021 vzrostl počet na 7,36, v roce 2022 dosáhl 7,86, v roce 2023 činil 7,18, v roce 2024 se zvýšil na 8,71 a v roce 2025 je to 6 (bez přepočtu).



Implementace strategie

Realizace této strategie bude probíhat prostřednictvím akčních plánů, které budou zpracovány na úrovni jednotlivých sekcí a samostatných oddělení. Tyto plány budou konkrétně definovat kroky nezbytné k dosažení strategických cílů a budou obsahovat přehled jednotlivých úkolů a odpovědnosti, časový harmonogram a alokaci potřebných zdrojů. Akční plány budou vycházet z dlouhodobých a střednědobých cílů uvedených v této strategii a budou sloužit jako klíčový nástroj pro řízení a sledování pokroku.

Krátkodobé cíle, které budou součástí akčních plánů, budou představovat dílčí kroky vedoucí k naplnění střednědobých a dlouhodobých strategických cílů. Odpovědnost za jejich realizaci je stanovena v rámci střednědobých cílů (viz [příloha č. 3](#) tohoto dokumentu). Vzorový akční plán je součástí příloh této strategie (konkrétně se jedná o [přílohu č. 5](#)).

Monitorovací mechanismus a vyhodnocování strategie

Pro zajištění efektivní realizace strategie bude zaveden systém pravidelného monitorování a vyhodnocování, který umožní včasnou identifikaci případných nedostatků a operativní úpravy opatření. Tento systém bude založen na průběžných zprávách a evaluacích, přičemž každoroční zprávy o stavu implementace budou předkládány vedení SFŽP ČR a relevantním organizačním útvarům.

Garantem strategie je Oddělení analýz a metodické koordinace, které koordinuje její přípravu a provádí průběžný monitoring plnění cílů. Akční plány vypracované jednotlivými útvary budou garantovi strategie předkládány vždy do konce ledna následujícího roku.

Na základě těchto podkladů připraví garant strategie každoroční zprávu o stavu plnění jednotlivých cílů a případně navrhne revizi Strategie SFŽP ČR. Za plnění akčních plánů a tím i samotné strategie odpovídají jak dotčené organizační útvary, tak garant strategie.

Tento systém monitoringu zajistí, že strategie zůstane flexibilní a přizpůsobivá měnícím se podmínkám a bude kontinuálně směřovat k naplnění stanovených cílů.



Rizikový management a flexibilita strategie

Strategie SFŽP ČR se zaměřuje také na hlavní rizikové faktory, které mohou ovlivnit fungování SFŽP ČR a tím pádem i platnost této strategie. Dále jsou zde navržena opatření pro jejich efektivní řízení, a to prostřed-

nictvím zavedení kontrolních mechanismů a posílení interní komunikace. Cílem tohoto přístupu je zajistit, aby SFŽP ČR byl schopen flexibilně reagovat na nečekané situace.

Identifikace hlavních rizik

- Legislativní změny: Možnost neočekávaných změn v právním rámci, které mohou ovlivnit podmínky čerpání prostředků a správu poplatků.
- Finanční nejistota: Nepředvídatelné ekonomické výkyvy a nedostatek finančních zdrojů mohou ovlivnit realizaci některých projektů.
- Organizační nedostatky: Slabá interní koordinace a komunikační bariéry mezi jednotlivými odděleními mohou vést k problémům v rámci interních procesů.
- Bezpečnostní a technologická rizika: Riziko technických problémů nebo kybernetických útoků spojených s implementací nových IT systémů / využití AI.

Opatření ke snížení rizik

- Operativní monitoring a reporting: Sledování a reakce na externí vlivy.
- Kontrolní mechanismy: Posílení revizních nástrojů a mechanismů, které umožní včasnou identifikaci a řešení případných problémů.
- Posílení interní komunikace: Zajištění pravidelných setkání a konzultačních sezení, které podpoří spolupráci a umožní rychlou adaptaci strategie.

Závěr

Nová strategie SFŽP ČR pro období 2025–2030 je výsledkem komplexního procesu analýzy, zpětné vazby a strategického plánování. Integruje zkušenosti z období 2021–2023 a reaguje na aktuální potřeby ochrany životního prostředí v kontextu globalizace, digitalizace a rychlých legislativních změn. Jejím cílem je nejen zajistit efektivní využití veřejných prostředků, ale také posílit institucionální kapacity, inovace a odborný rozvoj, což povede k dlouhodobé udržitelnosti a zlepšení kvality životního prostředí. Zvláštní důraz klade na dostupné a efektivní financování environmentálních a klimatických opatření, rozšíření návratných finančních nástrojů a větší zapojení soukromého kapitálu. V rámci strategie je rovněž kladen větší důraz na zefektivnění administrativních procesů, což přispěje ke zjednodušení komunikace se žadateli i k vyšší transparentnosti a zejména efektivitě poskytované podpory.

Významnou roli hraje i rozvoj strategických partnerství a komunikace s veřejností, ostatními institucemi a soukromým sektorem, které umožní dosáhnout vyššího a efektivního dopadu jednotlivých opatření. Neméně důležitou součástí strategie je posílení lidských kapacit a moderní řízení, zahrnující profesní růst zaměstnanců i posilování atraktivity Fondu jako zaměstnavatele.

V souladu s těmito prioritami budou každoročně zpracovávány akční plány, které stanoví konkrétní kroky k naplnění stanovených strategických cílů. Strategie jednak stanovuje cestu k naplňování dlouhodobých priorit a uplatňování vize SFŽP ČR, nicméně rovněž v souladu s těmito cíli zůstane flexibilní a připravena reagovat na situaci podle aktuálního vývoje. Pravidelné hodnocení a zpětná vazba tak budou nedílnou součástí implementace.

Zavedením této strategie se SFŽP ČR hlásí k odpovědnému a efektivnímu programovému a projektovému řízení, orientaci na výsledky a systematické podpoře projektů s dlouhodobým přínosem pro zlepšování kvality životního prostředí a současně udržitelný rozvoj České republiky.



Přílohy

Analýza současného stavu SFŽP ČR ve všech aspektech jeho řízení a fungování

(aktualizované znění)

Analýza současného stavu

1. CÍL

Cílem analýzy je zmapovat aktuální stav chodu a fungování SFŽP ČR a souhrnně ji zpracovat jako podklad pro komplexní hloubkovou analýzu, která bude součástí aktualizované Strategie SFŽP ČR.

2. BODY K ANALÝZE

Struktura analýzy vychází z oblastí stanovených Metodickým pokynem pro řízení kvality ve služebních úřadech. Tyto oblasti stanovují základní rámec pro následné definování kritérií zlepšování a tzv. minimální míry řízení kvality ve služebních úřadech.

Body k analýze vychází ze struktury Analýzy současného stavu kritérií zlepšování a vybraných principů řízení kvality ve služebních úřadech. Analýza záměrně neobsahuje konsolidovaný závěr. Dílčí závěry jsou vždy popsány v rámci jednotlivých kapitol.

3. ŘÍZENÍ ÚŘADU

3.1. Přezkoumávání a aktualizování organizačního řádu

Organizační řád (SM 02) je součástí vnitřní legislativy Státního fondu životního prostředí ČR („SFŽP“). Jeho věcnou garantkou je vedoucí Oddělení personální a státní služby (OdPSS). SM 02 uvádí definici odpovědnosti za strategické řízení ve služebním úřadu

a zároveň stanovuje odpovědnost za strategické řízení ve služebním úřadu Sekci strategie Fondu a mezinárodní spolupráce (SSFMS), koordinační roli zajistí Oddělení analýz a metodické koordinace (OdAMKo).

3.2. Stanovování kompetencí jednotlivých zaměstnanců

SFŽP ČR postupuje:

1. podle Směrnice SM 01 – Služební řád, která implementuje zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, prováděcí právní předpisy a služební předpisy náměstka ministra vnitra pro státní službu do systému vnitřních předpisů SFŽP ČR. Směrnice vychází rovněž z dosud vydaných a uveřejněných metodických pokynů a výkladových stanovisek Ministerstva vnitra ČR;
2. podle Směrnice SM 05 – Pracovní řád, která upravuje pracovněprávní vztahy zaměstnanců SFŽP ČR.

V souladu se SM 01, SM 05 i SM 02 (tj. i na základě platné systemizace) je nezbytné pro každé služební místo mít jeho charakteristiku a pro každé pracovní místo mít jeho náplň. Příslušné formuláře jsou přílohami zmíněných metodik. V nich musí být popsán rozsah odpovědností a pravomocí k jasně stanoveným činnostem; je nezbytné, aby tam, kde se jedná o místa s identickou nebo obdobnou činností, byly odpovědnosti a pravomoci na stejném stupni řízení nastaveny stejně. Formuláře vyplňují příslušní představení zaměstnanci.

V rámci aktualizace Strategie SFŽP ČR by měla být posouzena optimálnost a efektivita nastavených procesů a v případě potřeby navržen postup inovace.

3.3. Definování měřitelných cílů

Základní cíle SFŽP ČR a jeho poslání vyplývají ze zákona 388/1991 Sb., o SFŽP ČR, a Statutu SFŽP ČR, který upravuje rozsah činnosti SFŽP ČR. Dlouhodobé i střednědobé cíle jsou obsaženy ve Strategii SFŽP ČR a jejich vyhodnocování je prováděno prostřednictvím relevantních dokumentů. Dále jsou pak stanovovány cíle jednotlivých útvarů SFŽP ČR.

V připravované aktualizaci Strategie SFŽP ČR budou cíle z původní strategie vyhodnoceny a revidovány. Zároveň budou určeny dlouhodobé a střednědobé cíle na nové období.

3.4. Procesní a projektové řízení

Vedení SFŽP ČR má podle poslání a účelu úřadu specifikovat druhy činností/procesů a jejich rozsah (platí princip přiměřenosti, zejména s ohledem na velikost úřadu a rozsah agendy).

Vnitřní legislativu tvoří příkazy ředitele, směrnice, směrnice – manuály pracovních postupů a metodické pokyny. Směrnice SM 02 – Organizační řád je základní interní předpis závazný pro všechny organizační útvary. Upravuje mimo jiné zásady organizace a řízení služebního úřadu, jeho vnitřní organizační strukturu, postavení organizačních útvarů, jejich pravomoci atd.

3.5. Systém tvorby a realizace vnitřních norem

V rámci aktualizace Strategie SFŽP ČR by měla být posouzena optimálnost a efektivita nastavených procesů a v případě potřeby navržen postup inovace.

3.5. Systém tvorby a realizace vnitřních norem

SFŽP ČR má definován systém tvorby a realizace vnitřních norem Směrnicí SM 04 – Předpisový řád, jejímž účelem je stanovit pracovní postupy pro dotčené

zaměstnance při tvorbě vnitřních předpisů SFŽP ČR. Věcným garantem je vedoucí Oddělení III. Odboru právního.

3.5. Systém tvorby a realizace vnitřních norem

Dodržování etických zásad je na SFŽP ČR řešeno primárně podpisem etického kodexu, který je přílohou SM 01 a SM 05. Etický kodex podepisují všichni zaměstnanci.

3.7. Řízení inovací + řízení změn

Řízení inovací a změn je zařazeno věcně do Směrnice SM 14 – Vnitřní kontrolní systém. Věcným garantem je kontrolor Samostatného oddělení kontroly.

3.8. Propagace úřadu a jeho činnosti a služeb

Propagace úřadu, jeho činnosti a služeb je řízena Směrnicí SM 27 – Pravidla styku se sdělovacími prostředky a veřejností. Věcnou garantkou je vedoucí (pověřena dočasným zastupováním) Samostatného oddělení komunikace.

4. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

4.1. Zainteresované strany úřadu

Při identifikaci zainteresovaných stran SFŽP ČR se vychází z právních předpisů, z logiky činnosti SFŽP ČR, zaměření administrovaných programů, koncepčních a strategických dokumentů a ze zavedeného systému řízení kvality. Zainteresované strany lze posoudit z následujících úhlů:

- 1. Implementační struktura politiky životního prostředí**
Jedná se o subjekty a orgány veřejné správy podílející se na tvorbě a implementaci politiky životního prostředí.
- 2. Stakeholderi v oblasti životního prostředí**
Jedná se o významné partnery typu velkých firem, odvětvových svazů, neziskových organizací a spolků apod.
- 3. Příjemci politiky životního prostředí**
Jedná se o adresáty politiky životního prostředí, potenciální příjemce podpory finančními prostředky z programů a dalších nástrojů administrovaných SFŽP ČR a cílové skupiny, na které mají financovaná opatření vliv.
- 4. Média a veřejnost**

Určitou pomůckou pro definování zainteresovaných stran může být seznam členů Rady SFŽP (Poslanecká sněmovna Parlamentu České republiky, Senát Parlamentu České republiky, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo financí, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo průmyslu a obchodu, Asociace krajů ČR, Svazu měst a obcí, Sdružení místních samospráv ČR, Hospodářská komora ČR), dále Agentura pro ochranu přírody a krajiny.

4.2. Poslání a vize úřadu

Posláním SFŽP ČR je prostřednictvím investic do životního prostředí chránit zdraví, majetky obyvatel a přírodní bohatství České republiky, přispívat k jejímu udržitelnému rozvoji a uchování pro budoucí generace. Poslání

je definováno zákonem č. 388/1991 Sb., o Státním fondu životního prostředí České republiky, a Statutem Státního fondu životního prostředí České republiky.

4.3. Strategické cíle

Strategické cíle SFŽP ČR vychází z bodů 3.3 a 4.2. Jejich hlubší rozpracování bude součástí aktualizace Strategie SFŽP ČR.

5. STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Obsah politiky lidských zdrojů dle vzoru interního předpisu MV je obsažen ve směrnicích SM 01 – Služební řád, SM 05 – Pracovní řád, SM 10 – Výkon služby/práce z jiného pracovního místa, SM 12 – Informační technologie, SM 30 – Fond kulturních a sociálních potřeb, SM 31 – Vzdělávání zaměstnanců, SM 32 – Platový řád. Tyto směrnice jsou zaměřeny především na technické a procesní aspekty. V rámci aktualizace by se Strategie

SFŽP ČR měla v oblasti řízení lidských zdrojů zaměřit na měkké cíle. Jedná se především o strategii motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců, šetření jejich spokojenosti a řešení jejich stížností. Dále by se měla zaměřit i na plánování lidských zdrojů, náborovou strategii zaměstnanců, spolupráci s potenciálními zaměstnanci i práci se zaměstnanci aktuálně nevykonávajícími službu.

6. ŘÍZENÍ PARTNERSTVÍ

Systém partnerství v rámci státní služby je postaven na principech metod, jejichž cílem je porovnat se v souměřitelných ukazatelích nebo systematicky sdílet dobré praxe identifikované v obdobných úřadech, konkrétně tedy na principech těchto metod:

- 1. Benchmarking** – jedná se o pravidelné a systematické porovnávání souměřitelných kvalitativních i kvantitativních ukazatelů zásadních nebo vybraných činností služebního úřadu s úřady stejného či podobného typu, identifikaci dobrých praxí, které mají vliv na efektivitu či kvalitu vykonávaných činností, následnou implementaci těchto „již vyzkoušených metod“ do praxe daného úřadu a opětovné porovnání efektivitu a kvality procesů s dalšími zapojenými úřady za účelem ověření přínosu pro daný služební úřad.
- 2. Benchlearning** – metoda velmi obdobná metodě benchmarking. Hlavním rozdílem je, že v rámci benchlearningu nejsou identifikovány měřitelné ukazatele. Cílem této metody je nastavit síť partnerů pro sdílení dobrých praxí a zkušeností a poučit se z nich, tedy naučit se od partnerů „dělat věci lépe“.

Popis realizace benchmarkingu a benchlearningu je uveden v Metodickém pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech.

SFŽP ČR řízení partnerství zavedené nemá. Spolu s vytipováním vhodných partnerů v tuzemsku a zahraničí by mělo být součástí aktualizace Strategie SFŽP ČR.

7. ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI ÚŘADU

Zvyšování výkonnosti SFŽP ČR je jedním ze základních prvků manažerského řízení. Lze jej docílit kvalitní strategií rozvoje instituce spolu se systémem definování měřitelných cílů, jasným systémem odpovědností, pravomocí, interních předpisů, komunikace, řízení změn a kvalitní politikou lidských zdrojů.

Donedávna nebyly tyto procesy na SFŽP ČR koordinovaně řízeny. V roce 2024 byla zřízena Sekce strategie Fondu a mezinárodní spolupráce (SSFMS), která by se měla na zvyšování výkonnosti SFŽP ČR podílet ve strategické a koordinační roli. V roce 2019 byl také ustaven Tým kvality SFŽP ČR, který v souladu s Metodickým pokynem pro řízení kvality ve služebních úřadech koordinuje implementaci řízení kvality na SFŽP ČR.

Zvyšování výkonnosti SFŽP ČR by se mělo zaměřit na:

1. řízení úřadu, tj. činnost a chování lidí, kteří jsou odpovědní za jeho chod, tedy přímo na jeho vedení a na celkový systém řízení SFŽP ČR. Může být například sledován způsob řízení operativních cílů úřadu, vytvoření podmínek pro dosahování požadovaných výsledků, poskytování podpory ze strany vedení nebo efektivita a měřitelnost nastavených procesů, zejména řídicích a hlavních procesů;

7.1. Měření výkonnosti úřadu

Měření výkonnosti SFŽP ČR je nutné odvodit z míry naplnění cílů SFŽP ČR ve vztahu k jeho poslání, vizi a strategii. Tuto míru je pak nutné pravidelně hodnotit podle hodnotících plánů.

7.2. Ukazatelé z pohledu zákona o státní službě a řízení lidských zdrojů

Aktualizovaná Strategie SFŽP ČR by se měla zaměřit i na oblast lidských zdrojů a stanovit ukazatele, kterými se chce v rámci vnitřní evaluace zabývat. Cílem je průběžně sledovat a vyhodnocovat, zda dochází ke zlepšování, stagnaci či zhoršování personální situace, a nalézt příčiny těchto trendů, aby je bylo možné v případě negativních dopadů řešit systémově na základě dlouhodobých a strukturovaných dat. To umožní efektivní plánování a řízení počtu zaměstnanců, podpoří plánování jejich konkrétního využití v rámci plnění daných cílů a úkolů.

2. strategické plánování a řízení, kdy je nutné zaměřit se na práci se strategiemi uvnitř SFŽP ČR, jejich plánování s ohledem na stanovenou vizi a poslání, vazbu na rozpočtování, rozpad do měřitelných cílů a jejich komunikace uvnitř SFŽP ČR i se zainteresovanými stranami mimo něj.

V současné chvíli dochází k revizím stávajících interních předpisů a tvorbě nových dokumentů tak, aby odpovídaly definovaným standardům a tyto standardy bylo možné vyhodnocovat. Pro oblast zvyšování výkonnosti úřadu však doposud nejsou ve vnitřní legislativě SFŽP ČR definována měřitelná kritéria. Ta by měla být součástí aktualizované Strategie SFŽP ČR, která stanoví minimální stav požadované míry kvality.

Mezi ukazatele z pohledu zákona o státní službě by bylo vhodné zařadit minimálně následující:

- fluktuace státních zaměstnanců (počet změn a skončení služebního poměru);
- výsledky služebních hodnocení;
- počet státních zaměstnanců zařazených mimo výkon služby či zproštěných výkonu služby (dle § 63 zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě);
- systemizace (změny organizační struktury a počet dotčených míst (nárůst, pokles));
- úřednické zkoušky (požadované obory služby na jednotlivých místech a úspěšnost vykonání úřednických zkoušek);
- počet požadavků na vzdělávací akce, jejich vyhovění/zamítnutí a jejich plnění;
- úprava služební doby a s tím související využívání institutů sladování osobního a rodinného života s výkonem služby.

Mezi ukazatele z pohledu řízení lidských zdrojů by bylo vhodné zařadit minimálně následující:

- podíly mužů a žen, počty OZP, MD, RD, věková struktura;
- fluktuace zaměstnanců dle jednotlivých sekcí/odborů;
- docházka (pozdní příchody, nemocnost, neplacené volno, sick days apod.);
- čerpání FKSP;
- služební, pracovní a životní výročí.

Vyhodnocení strategických cílů 2021–2023

V následující tabulce jsou vyhodnoceny jednotlivé strategické cíle, které byly stanoveny pro období 2021–2023. Cíle jsou v tabulce rozděleny do příslušných kategorií.

Číslo cíle	Cíl	Vyhodnocení
Programové cíle		
1	Naplnovat záměry Státní politiky životního prostředí ČR.	Splněno. Záměry jsou naplňovány dle hodnocení poslední Zprávy o ŽP ČR.
2	Průběžně vyhodnocovat a upravovat administrativní proces přispívající k řádnému a efektivnímu čerpání finančních prostředků všech programů SFŽP ČR – přípravy, vyhlášení výzev, řádné hodnocení a posuzování projektů.	Plněno průběžně.
3	Postupně maximálně unifikovat dotační podmínky podobných dotačních titulů na bázi konečného příjemce.	Plněno průběžně.
4	Maximálně zjednodušit a provázat administrativu různých dotačních titulů s využitím legislativy EU umožňující snižovat administrativní náročnost.	Plněno průběžně.
5	Zcela dočerpat a ukončit OPŽP 2014–2020+, zahájit čerpání OPŽP 2021+.	Čerpání OPŽP 2014+ ukončeno. Čerpání OPŽP 2021+ probíhá.
6	Nastavení komplementárního NPŽP.	Splněno. Program nastaven a příjem žádostí běží.
7	Pokračování programu NZÚ.	Plněno průběžně.
8	Implementace ModF.	Splněno. Program běží.
9	Implementace OPST 2021+.	Splněno. Program běží.
10	Implementace NPO.	Splněno. Program běží.
11	Implementace Norských fondů a další mezinárodní spolupráce.	Splněno. Program ukončen.
Procesní a legislativní cíle		
12	Zajištění dostatečných zdrojů SFŽP ČR + efektivně využívat svěřené prostředky a zajistit maximální možnou míru refundace.	Splněno. Dle Zprávy o hospodaření SFŽP ČR 2023 byly příjmy Fondu v období 1. 1. 2023 – 31. 12. 2023 ve výši 57,94 mld. Kč a výdaje za toto období 33,01 mld. Kč. Prostředky jsou využívány efektivně.

Číslo cíle	Cíl	Vyhodnocení
Organizační a komunikační cíle		
13	Udržet stabilní organizační strukturu a prosperující personální základnu.	Zajištění a udržení atraktivity SFŽP ČR jakožto zaměstnavatele na trhu práce – splněno . Zavedení systému řízení kvality – splněno . Zahájit sdílení pracovních míst ve vazbě na efektivní využití stávajících prostor a narůstajícího počtu zaměstnanců – splněno . Zajištění/udržení adekvátního odměňování a vytvoření motivačních programů pro zaměstnance, včetně systému kariérního růstu – splněno .
14	Pokračovat v budování dobrých vztahů s potenciálními žadateli, partnerskými organizacemi (SMOČR, SMS ČR), zainteresovanými skupinami (oborové svazy, asociace, spolky) a odbornou veřejností.	Splněno. V roce 2022 byla podepsána memoranda o spolupráci se SOVAKem a NS MAS.
15	Udržet nárůst čerpání ve stávajících dotačních programech prostřednictvím kontinuální, srozumitelné a ekonomicky efektivní komunikace s využitím různých komunikačních kanálů (výstavy, veletrhy, semináře, reklama v médiích, PR, partnerství ad).	Plněno průběžně.
16	Pracovat v platformách pro nové programy a finanční zdroje (Modernizační fond, Fond pro spravedlivou transformaci, Fond obnovy, Operační program Životní prostředí, nástupnický program Nová zelená úsporám, Inovační fond). Zajistit průběžnou informovanost potenciálních žadatelů a potažmo široké veřejnosti o jejich nových dotačních příležitostech, potenciálu a přínosech.	Plněno průběžně.
17	Průběžně aktualizovat základnu interních předpisů s vazbou na interní a externí komunikaci.	Plněno průběžně.
18	Udržovat a posilovat vnímání SFŽP ČR jako organizaci, která zajišťuje spolehlivost a bezpečnost informací. V souladu s tímto cílem budeme rozvíjet vnitřní systém řízení bezpečnosti informací a provádět vhodná opatření, jejichž účelem bude vyloučení nebo minimalizace dopadu různých bezpečnostních rizik a hrozeb pro bezproblémové zajištění služeb, které Fond poskytuje.	Plněno průběžně. V roce 2022 proběhla revize předpisů v oblasti bezpečnosti informací, byly zajištěny penetrační testy tří důležitých IS (OK Base, AIS a MS 365) a byl zahájen audit KB.
19	Udržovat a posilovat protikorupční klima na SFŽP ČR, v maximální míře omezovat předpoklady pro vznik korupčního jednání na SFŽP ČR pomocí Interního protikorupčního programu včetně Etického kodexu a tím zabezpečit prezentování SFŽP ČR jako organizace s pevnou morální integritou.	Plněno průběžně. Dle nařízení vlády je Interní protikorupční program SFŽP ČR pravidelně aktualizován a vyhodnocován. Bylo rovněž zavedeno povinné pravidelné školení všech zaměstnanců v oblasti protikorupční problematiky. Rovněž je v současné době sledován vývoj aktuální legislativy v oblasti ochrany oznamovatelů a oznamování protiprávního jednání, kdy na základě těchto změn došlo v roce 2024 k aktualizaci SM 40.
20	Vytvořit efektivní a pružný digitální úřad.	Plněno průběžně.

Seznam střednědobých cílů pro období 2025–2030

V následující tabulce jsou uvedeny jednotlivé střednědobé cíle, které byly stanoveny pro období 2025–2030. Cíle jsou v tabulce rozděleny do příslušných kategorií.

Číslo cíle	Cíl	Časový horizont	Odpovědnost
Programové a finanční cíle			
OPŽP			
1	Snaha o zjednodušení administrativních procesů s využitím nových institutů (např. ZMV na osobní náklady) a zkrácení doby vyřízení žádosti o 15 %.	Do konce roku 2028.	SOŽP, SE, SEOOK
2	Příprava na nové programové období.	Do konce roku 2027.	SOŽP
NPŽP			
3	Do konce roku 2026 zvýšit úroveň environmentálního vzdělávání a osvěty prostřednictvím dotací (příře EVVO), předpokládaná alokace mezi lety 2024 a 2026 činí 140 mil. Kč.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SOŽP
4	Podpora výstavby čistíren odpadních vod. Efektivní rozdělení přidělené alokace 500 mil Kč.	Do konce roku 2026.	SOŽP
5	Zlepšení kvality životního prostředí v lidských sídlech (např. rozvoj lesních mateřských škol, podpora odstraňování nepovolených skládek aj.). Efektivní rozdělení přidělené alokace 746 mil Kč.	Do konce roku 2026.	SOŽP
ModFond / výnosy z dražeb EUA			
6	Příspěv prostřednictvím Modernizačního fondu k naplňování NKEP.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SSFMS
7	Vytvořit systém pro efektivní využívání prostředků z dražeb EP v klíčových oblastech podpory dekarbonizace.	Do konce roku 2025.	SSFMS
OPST			
8	Vyčerpání 15,1 mld. Kč z finančních prostředků OPST do roku 2026 a zajištění plynulého čerpání do konce programu.	Do konce roku 2026.	SSFMS
NF/EHP			
9	Zajištění role administrátora v novém programovém období 2025+.	Do konce roku 2025.	SSFMS
10	Posilování rozvoje mezinárodní spolupráce (Greenhub).	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SSFMS
NZÚ			
11	Zajištění financování pro kontinuální pokračování programu.	Dílčí termíny – 1Q/2025, do konce roku 2025.	SSFMS
12	Automatizace vyhodnocení přijatých žádostí a zkrácení doby vyřízení žádosti o 15 %.	Do konce roku 2026.	SEOOK
13	Příspěv optimálnímu nastavení nového AIS – zohlednit potřeby programu NZÚ.	Do poloviny roku 2025.	SEOOK
NPO			
14	Do konce roku 2026 zajistit splnění milníků a provést závěrečné vyhodnocení programu NPO.	Do konce roku 2026.	SOdNPO

Číslo cíle	Cíl	Časový horizont	Odpovědnost
Finanční cíle			
15	Do konce roku 2027 zajistit plnění predikcí čerpání programů OPŽP, OPST, ModFondů a dalších administrovaných programů, včetně NZÚ a NPO, tak, aby bylo každoročně dosaženo alespoň 80 % plánovaného čerpání alokovaných finančních prostředků.	Do konce roku 2027.	SE
16	Příspěv optimálnímu nastavení nového AIS, zajistit efektivní fungování AIS pro poplatkovou agendu.	Do poloviny roku 2025.	SE
17	Do konce roku 2026 nastavit efektivní fungování nových finančních nástrojů ve spolupráci se stavebními spořitelny, bankami a dalšími subjekty soukromé sféry, včetně vytvoření metodiky a nastavení procesů pro hladkou implementaci.	Do poloviny roku 2026.	SE
18	Průběžně zajišťovat plynulé financování administrace programů, včetně vystavování SŽ v OPŽP/OPST, a každoročně připravit opatření pro eliminaci finančních peaků, aby bylo dosaženo maximální efektivity při vyplácení prostředků.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SE
19	Aktivně se podílet na nastavování kontrolních postupů pro poplatkovou agendu v novém informačním systému odpadového hospodářství.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SE
20	V rámci zajištění optimální správy poplatků důsledné vykonávání vyhledávací a kontrolní činnosti a řádné a včasné vedení poplatkových řízení.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SE
Cíle v oblasti komunikace a práce s klienty			
21	Každoročně realizovat komunikační kampaně s cílem zvýšit známost a pozitivní vnímání SFŽP ČR a zvyšovat informovanost, zajišťovat edukaci a osvětu o administrovaných programech.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SOdKom
22	Do konce roku 2026 provést redesign webu SFŽP ČR s cílem sjednotit komunikaci, posílit uživatelskou přívětivost, zpřehlednit strukturu informací a dosáhnout nárůstu interakce uživatelů.	Do konce roku 2026.	SOdKom
23	Systematicky rozvíjet spolupráci s veřejnými i soukromými partnery a posilovat mezinárodní vazby s cílem zvýšit dopad environmentálních programů a podpořit sdílení příkladů dobré praxe. V rámci mezinárodní spolupráce – zapojení se do tzv. twinningových programů.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů	SSFMS
Cíle související s nastavením interních procesů v organizaci a řízením kvality			
24	Do konce roku 2025 sjednotit klíčové podmínky pro čerpání podpory v administrovaných programech SFŽP ČR, zejména v oblastech DNSH a AR, tak, aby byly srozumitelné, kompatibilní a usnadnily proces žádostí pro příjemce dotací.	Do konce roku 2025.	SSFMS
25	Pokračování v digitalizaci administrativních procesů – implementace moderních IT řešení.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SOP
26	Do konce roku 2027 integrovat klíčové agendy SZR do AIS s cílem zefektivnit výměnu dat mezi systémy a snížit manuální zadávání minimálně o 30 %.	Do konce roku 2027.	SOP
27	Rozvoj ochrany proti kybernetickým útokům.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SodK, SOP
28	Do konce roku 2025 provést migraci všech relevantních domén SFŽP ČR na doménu .gov.cz v souladu s nařízením vlády a zajistit plnou funkčnost přesměrování pro minimalizaci dopadu na uživatele.	Do konce roku 2025.	SOdKom, SOP
29	Každoročně provádět aktualizaci 100 % klíčových vnitřních předpisů tak, aby reflektovaly legislativní změny a organizační potřeby SFŽP ČR	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SOP, příslušní věcní garanti

Číslo cíle	Cíl	Časový horizont	Odpovědnost
30	Úspěšně dokončit zadávací řízení na provoz a nutný servisní rozvoj stávajícího AIS s cílem zajistit provozní stabilitu do doby zavedení nového AIS.	Do pololetí roku 2025.	SOP, SSFMS
31	Zajistit systematickou správu a pravidelné vyhodnocování funkčnosti stávajících informačních systémů, zejména s ohledem na přípravu nového agendového informačního systému (AIS). V případě potřeby realizovat jejich průběžný rozvoj a modernizaci, a to především s důrazem na uchovávání nezbytných dat a zachování nezbytné auditní stopy.	Plnění bude probíhat průběžně.	SOP
32	Systematicky rozvíjet automatizaci klíčových administrativních procesů v IS, včetně využívání nástrojů umělé inteligence (AI). Zároveň se zaměřit na posilování digitálních kompetencí zaměstnanců v oblasti AI (jazykové modely) a zefektivnění klientské podpory pomocí implementace chatbotu/voicebotu.	Bude upřesněn v AP podle jednotlivých podcílů.	SSFMS, SOdKom, SEKKO, SE
33	Každoročně plně realizovat střednědobý plán i roční plány interního auditu a zajistit 100% pokrytí plánovaných auditních oblastí.	Plnění bude probíhat průběžně.	SOdIA
34	Aktualizovat interní předpisy a metodiky pro výkon interního auditu ve vazbě na externí legislativu a globální standardy interního auditu.	Do konce roku 2026.	SOdIA
35	Zefektivnit systematický proces monitoringu realizace auditních doporučení se záměrem docílit míru implementace doporučení nad 90 %.	Do konce roku 2026.	SOdIA
36	Rozšířit systém elektronizace dokumentace auditů tak, aby byla veškerá auditní dokumentace spravována digitálně a jednotně.	Do konce roku 2025.	SOdIA
37	Každoročně provádět školení a interní osvětu s cílem udržet SFŽP ČR jako organizaci zajišťující spolehlivost a bezpečnost informací, včetně posílení protikorupčních opatření a procesů.	Bude termínově ohraničeno v AP, dle jednotlivých podcílů.	SOdK
38	Každoročně provádět monitoring a aktualizaci Strategie SFŽP ČR s cílem reflektovat aktuální priority a potřeby organizace.	První aktualizace je předběžně plánována na rok 2027, monitoring bude prováděn v pravidelně po celé období, kdy bude tato strategie platná.	SSFMS
39	Aktivně se podílet na procesu tvorby nového AIS prostřednictvím průběžné koordinace požadavků na funkcionalitu systému tak, aby bylo dosaženo jeho plné použitelnosti a provozuschopnosti při spuštění do ostrého provozu v polovině roku 2027.	Do pololetí roku 2027.	SSFMS, SOP
Personální cíle – nábor, rozvoj a motivace zaměstnanců			
40	Do konce roku 2025 zvýšit povědomí o SFŽP ČR jako atraktivním zaměstnavateli prostřednictvím cílených marketingových kampaní.	Do konce roku 2025.	OŘLZ
41	Do konce roku 2025 rozšířit náborové kanály a zavést aktivní sourcing, což povede ke zvýšení kvality a rozmanitosti uchazečů o volné pozice.	Do konce roku 2025.	OŘLZ
42	Do konce roku 2026 navázat partnerství s minimálně jednou vzdělávací institucí a každoročně realizovat alespoň tři odborné workshopy nebo stáže pro studenty s cílem podpořit jejich zapojení do veřejné správy.	Do konce roku 2026.	OŘLZ
43	Do konce roku 2026 optimalizovat klíčové personální procesy související se služebním a pracovním poměrem tak, aby došlo k 25% snížení administrativní zátěže pro zaměstnance a vedoucí pracovníky.	Do konce roku 2026.	OŘLZ
44	Do konce roku 2026 posílit digitalizaci personální agendy a omezit závislost na papírové dokumentaci.	Do konce roku 2026.	OŘLZ
45	Do konce roku 2026 provést revizi 100 % klíčových personálních předpisů a vyhodnotit efektivitu stávajících opatření s cílem zjednodušit procesy a zvýšit jejich transparentnost.	Do konce roku 2026.	OŘLZ

PŘÍLOHA č. 4

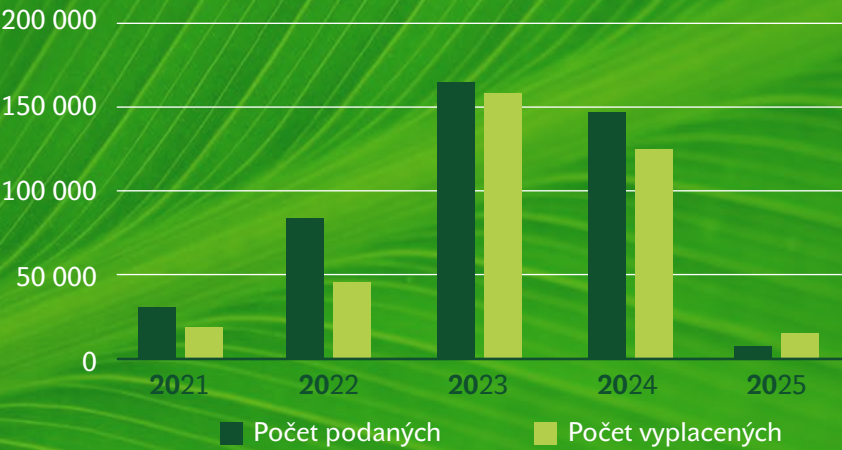
Vytíženost IS a predikce pro další období

SFŽP ČR využívá pro administraci dotačních programů především následující IS: Agendový informační systém (AIS), Monitorovací systém MS2014+ (MS14) a Monitorovací systém MS2021+ (MS21). Zatímco Monitorovací systém je primárně využíván pro operační programy z evropských fondů, AIS slouží k administraci ostatních dotačních titulů. Jejich využití/vytížení

je demonstrováno v následujících grafech. Uvedené grafy zobrazují počet podaných a vyplacených žádostí o dotaci (podporu) v minulých letech, rozdělený podle IS, kde byly administrovány, a dále rozdělení finančních prostředků dle dotačních titulů. Data pro rok 2025 nejsou úplná, zobrazují stav platný k datu 5. 3. 2025.

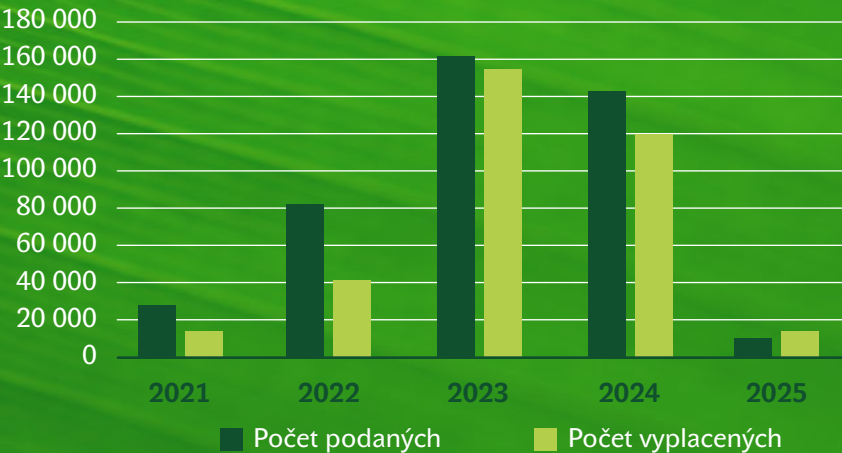
Graf č. 1: Celkový vývoj počtu podaných a vyplacených žádostí v letech 2021–2025 ve všech IS.

Graf ukazuje rostoucí trend administrovaných žádostí patrný do roku 2023, následovaný stabilizací v roce 2024, s očekávaným mírně nižším počtem žádostí v roce 2025.



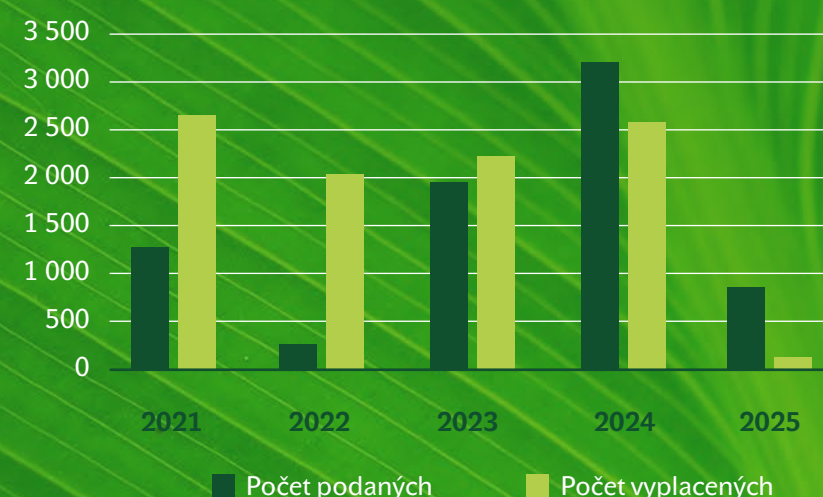
Graf č. 2: Vývoj počtu podaných a vyplacených žádostí v letech 2021–2025 v AIS.

Graf ukazuje opět rostoucí trend administrovaných žádostí do roku 2023, následovaný stabilizací v roce 2024, s očekávaným mírným poklesem počtu žádostí v roce 2025. Vývoj přímo reflektuje celkový vývoj počtu žádostí v IS (viz graf č. 1), a to z toho důvodu, že většina žádostí je administrována právě v AIS.



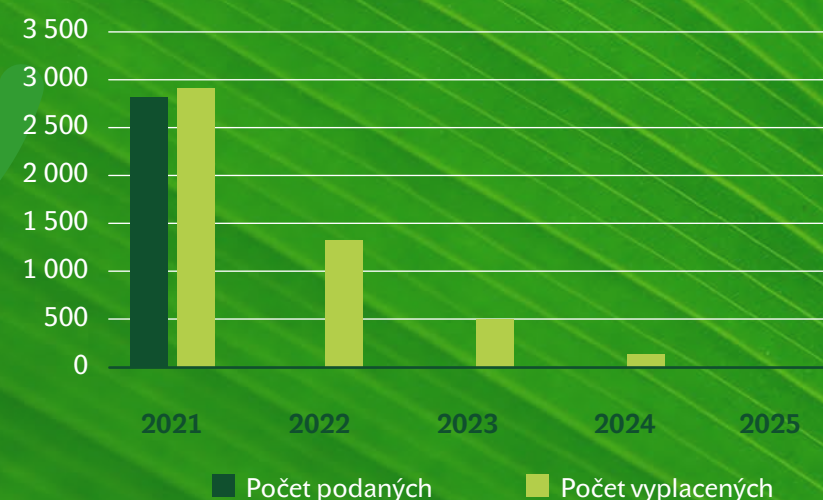
Graf č. 3: Vývoj počtu podaných a vyplacených žádostí v letech 2021–2025 v MS.

Trend přímo nereflexuje celkový vývoj (viz graf č. 1). Počet žádostí je mnohonásobně nižší než v AIS, a to z toho důvodu, že v MS se administrují pouze operační programy, jak bylo zmíněno výše.



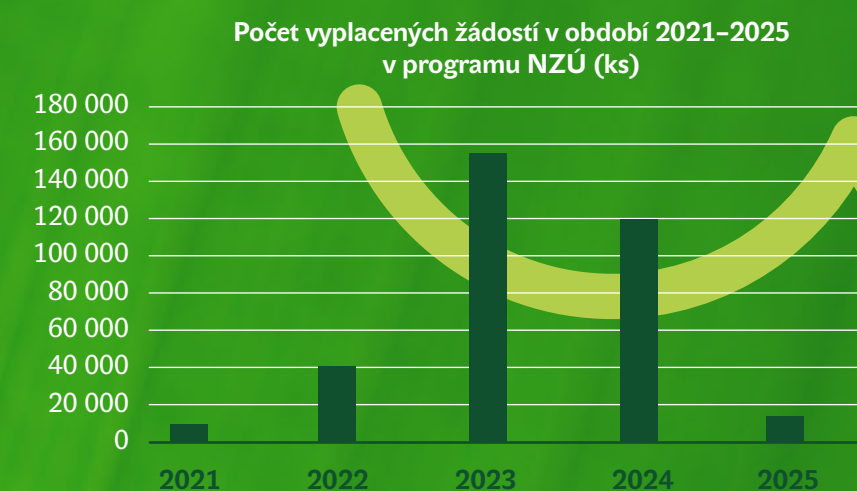
Graf č. 4: Vývoj počtu podaných a vyplacených žádostí v letech 2021–2025 v jiných IS.

Graf ukazuje postupný přechod administrace dotačních programů do informačních systémů používaných v současnosti (AIS, MS). Tento trend naznačuje postupnou integraci procesů a snížení závislosti na zastaralých systémech. V jiných IS (než je AIS a MS) se v těchto letech administrovaly pouze žádosti z programu Dešťovka a NPŽP LN.

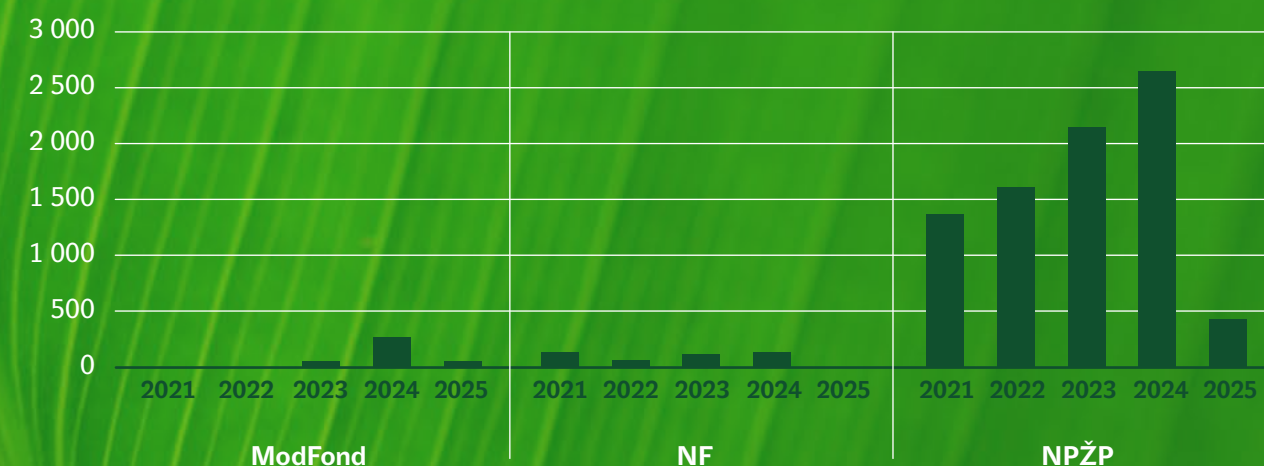


Graf č. 5a a 5b: Vývoj počtu vyplacených žádostí v letech 2021–2025, rozděleno dle programů.

Nejvíce žádostí bylo ve všech letech administrováno v programu NZÚ, proto je tento program graficky vyčleněn. V roce 2023 bylo v programu NZÚ vyplaceno téměř 160 tis. žádostí. Ostatní programy dosahují maximálně na hranici cca 2,5 tis. vyplacených žádostí.



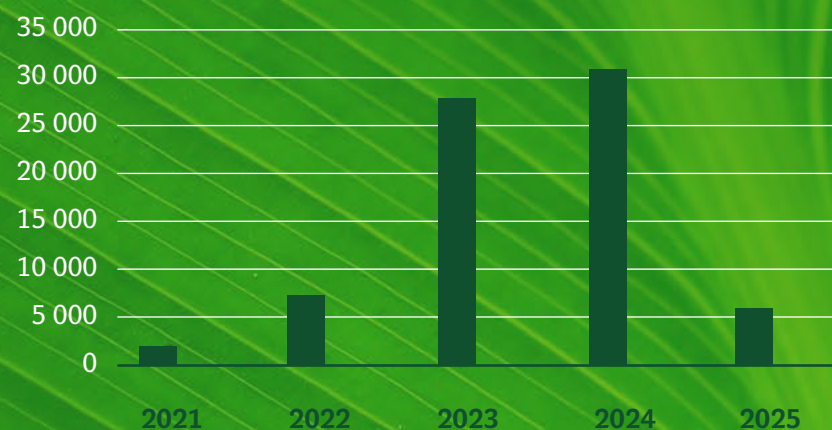
Počet vyplacených žádostí v období 2021–2025 v programech ModFond, NF a NPŽPA (ks)



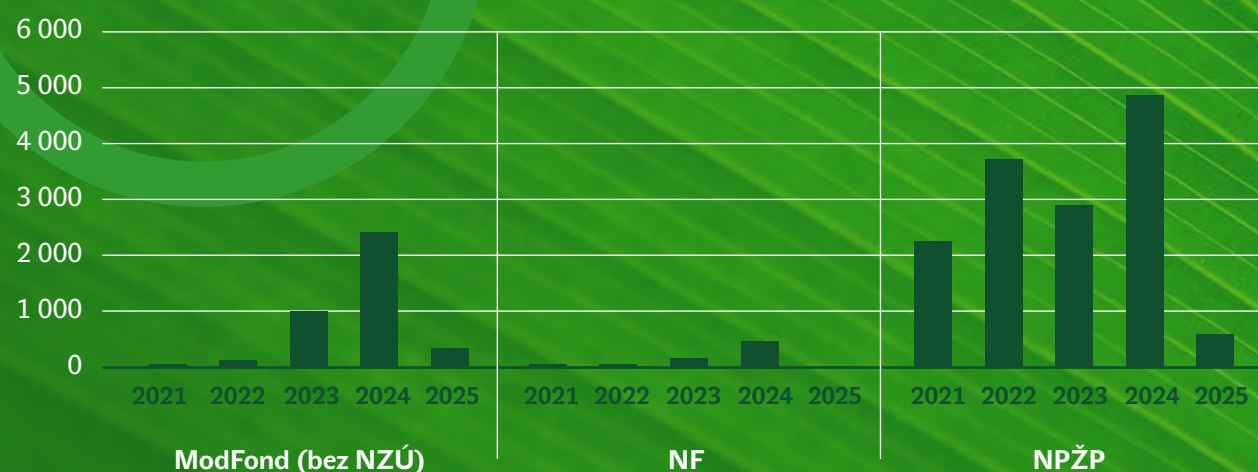
Graf č. 6a a 6b: Vývoj vyplacené podpory v letech 2021–2025, rozděleno dle programů.

Nejvyšší finanční příspěvek byl vyplacen v programu NZÚ, proto je program opět graficky oddělen. Program NPŽP zahrnuje i žádosti financované z NPO.

Vyplacená podpora v období 2021–2025 v programu NZÚ (v mil. Kč)



Vyplacená podpora v období 2021–2025 v programech ModFond, NF a NPŽPA (v mil. Kč)

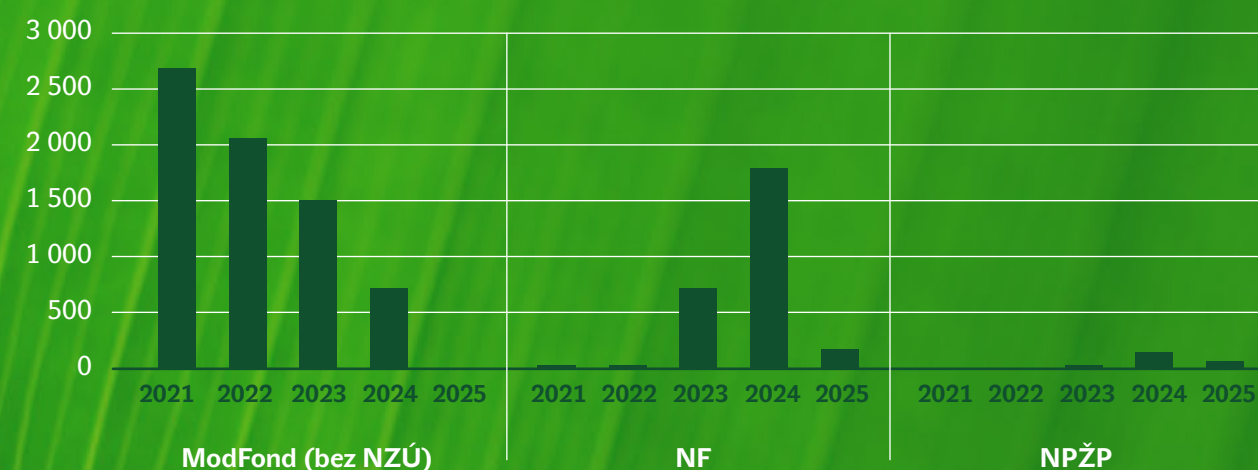


Graf č. 7: Vývoj počtu vyplacených žádostí v letech 2021–2025 v MS, rozděleno dle programů.

Nejvíce žádostí bylo ve všech letech administrováno v programu OPŽP 2014–20. Program OPŽP 21+ na tento program postupně navazuje.

Administrace žádostí v programu OPST je teprve v počáteční fázi, jedná se o nový program, který má specifické zaměření a administrativní proces je odlišný od OPŽP.

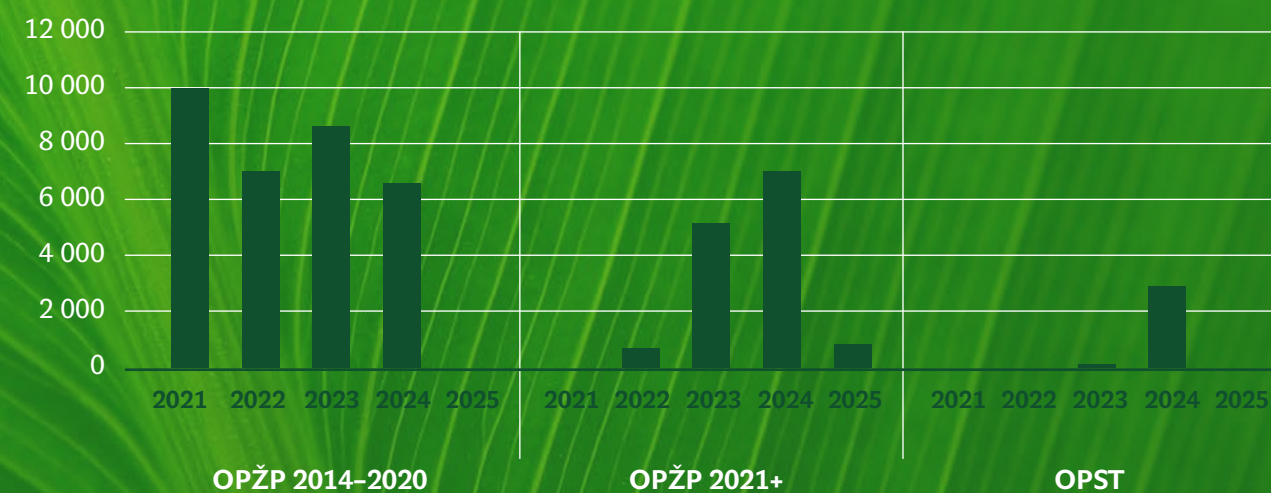
Počet vyplacených žádostí v období 2021–2025 v MS



Graf č. 8: Vývoj vyplacené podpory v letech 2021–2025 v MS, rozděleno dle programů.

Na následujícím grafu je zobrazeno množství vyplacených finančních prostředků v jednotlivých letech v MS.

Vyplacený příspěvek EU v období 2021–2025 v MS (v mil. Kč)

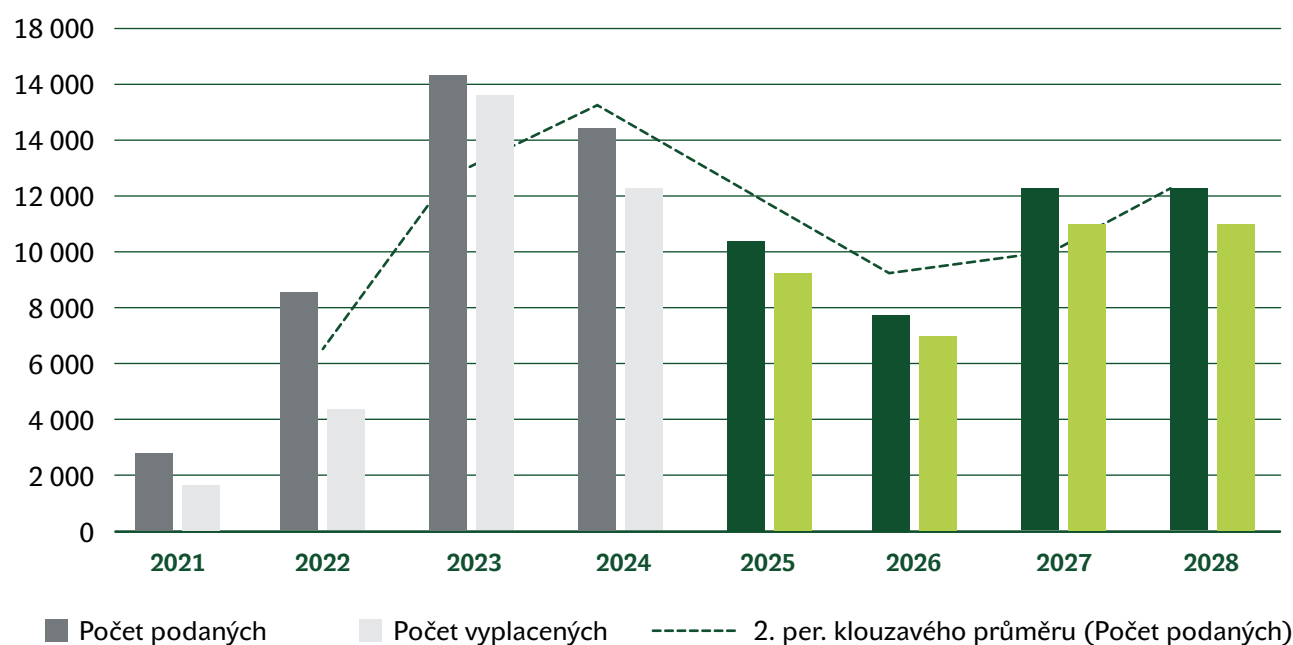


Predikce do dalších let

Z uvedených dat a grafů vyplývá, že většina žádostí je administrována v AIS. Z tohoto důvodu by se měl Fond v rámci oblasti digitalizace zaměřit na jeho další rozvoj a vývoj nového AIS.

Graf č. 9 znázorňuje historický vývoj počtu podaných a vyplacených žádostí v letech 2021–2025 a predikci pro období 2025–2028. V letech 2021–2023 došlo k výraznému růstu žádostí, přičemž vrchol byl dosažen v roce 2023. Tento nárůst souvisel zejména s vyhlášením nového programu NZÚ. V roce 2024 následoval pokles, což signalizuje stabilizaci administrativního procesu. Údaje za rok 2025 jsou částečné, proto graf zahrnuje odhad celkového počtu žádostí. Odhad je konstruován následovně:

- V rámci programu NZÚ je v roce 2025 odhadován počet podaných žádostí 50 tis. ks a v následujících letech se očekává pokles na 25 tis. ks.
- Pro program NZÚ Light je odhadován počet podaných žádostí v letech 2025 a 2026 40 tis. ks a v letech 2027 a 2028 80 tis. ks.
- V programu NPŽP je předpokládán každoročně příjem 3 tis. ks podaných žádostí.
- V programu ModFond je předpokládán každoročně příjem 3 tis. ks podaných žádostí.
- V novém programovém období NF je předpokládán každoroční příjem podaných žádostí v objemu nižších desítek kusů.
- Celkové odhady podaných žádostí jsou dále navýšeny o 10 %, a to kvůli situacím, které nelze v tuto chvíli predikovat (např. živelní katastrofy apod).
- Počet vyplacených žádostí je vždy o 10 % nižší než počet podaných žádostí. Tato úvaha je postavena na základě analýzy historických dat, kdy počet žádostí vyplacených byl v jednotlivých letech řádově o několik procent nižší.



Stanovený odhad ukazuje, že vývojový trend je kolísavý, a příjem počtu žádostí je tedy obtížně předvídatelný, z tohoto důvodu musí být nový AIS velmi flexibilní. Musí umět reagovat na dynamické prostředí, ve kterém se Fond pohybuje.

Flexibilita systému je také zásadní kvůli rozdělení žádostí o dotaci (podporu) do různých kategorií dle jejich administrativní a obsahové náročnosti. Předpokládá se, že v rámci AIS se v tomto období (2025–2028) bude každoročně administrovat:

- 5 % žádostí s vysokou administrativní a obsahovou náročností,
- 15 % žádostí se střední administrativní a obsahovou náročností a
- 80 % žádostí s nižší náročností (např. dotace ve formě voucheru).

Vývoj nového AIS je nezbytný i z dalších důvodů: kapacitní a technická omezení stávajícího systému, dlouhé reakční lhůty, omezené možnosti automatizace a digitalizace procesů, předpokládaný přechod na jiné finanční nástroje aj.

Dále je nutné zmínit, že AIS je využíván také k administraci poplatkové agendy, což významně navyšuje jeho úroveň vytížení. V rámci systému musí být zajištěna administrace všech řízení dle zákona č. 280/2009 Sb., daňový řád, a současně dle jednotlivých složkových zákonů, které stanovují, u kterých poplatků je SFŽP ČR správcem. V současnosti se jedná o zákon č. 254/2001 Sb., o vodách (vodní zákon), a zákon č. 541/2020 Sb., o odpadech (zákon o odpadech).

Za rok 2024 byl v rámci poplatkové agendy spravován finanční objem ve výši přibližně 4,6 miliardy Kč. Mezi hlavní činnosti, které SFŽP ČR jako správce poplatku prostřednictvím AIS vykonává, patří vyměřovací a doměřovací řízení, místní šetření, postupy k odstraňování pochybností, daňová kontrola a využívání výstupů z činnosti kontrolních laboratoří a měřících skupin.

Pro období 2025–2028 se předpokládá stabilizovaný vývoj poplatkové agendy a nepočítá se s významným navýšením administrace. Výjimkou jsou činnosti kontrolních laboratoří, u nichž se očekává navýšení jejich rozsahu.

Zároveň je třeba upozornit na předpokládanou legislativní změnu, která by mohla od roku 2027 vyžadovat, aby AIS zajišťoval také správu poplatku dle zákona o emisních povolenkách. Na základě tohoto zákona bude SFŽP ČR odpovídat za administraci kompenzací v oblasti zemědělství (tzv. zelená nafta), přičemž se očekává, že půjde o agendu týkající se přibližně 6 000 až 10 000 subjektů. To opět umocňuje požadavek na flexibilitu systému.

Tato příloha je zároveň k dispozici i v editovatelné podobě.

Vzorový akční plán

Akční plán

Evaluace předchozího akčního plánu

- Stručné zhodnocení plnění/neplnění cílů z předchozího akčního plánu
- V případě 1. akčního plánu nerelevantní, použijí se jiné výchozí zdroje (např. vyhodnocení předchozí strategie)

Návrh dalšího postupu vedoucího k naplnění cílové hodnoty

- Stručný popis dalších postupů a opatření vedoucích k naplnění cílových hodnot

Stav plnění cílové hodnoty

- Stručné shrnutí aktuálního stavu plnění cílů strategie

Strategický cíl	Název dílčího cíle	Popis cíle	Odpovědný útvar	Spolupracující útvar	Cílová hodnota	Verifikační mechanismus
Dlouhodobý či střednědobý cíl definovaný Strategií SFŽP ČR	Roční cíl vycházející ze strategického cíle a napomáhající jeho splnění	Stručný popis stanoveného cíle	Útvar dle organizační struktury, který si cíl stanovil	Útvar dle organizační struktury, který se případně na naplnění cíle spolupodílí	Kvantitativní a kvalitativní hodnota, stanovuje si dotčený útvar	Způsob či dokument, na jehož základě se posuzuje naplnění cílové hodnoty



STÁTNÍ FOND
ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ
ČESKÉ REPUBLIKY

Státní fond životního prostředí ČR
Olbrachtova 2006/9 • 140 00 Praha 4

www.sfzp.cz