

Metodika EFIN

Analytická část

/ DESATERO pro vyšší odborné školy

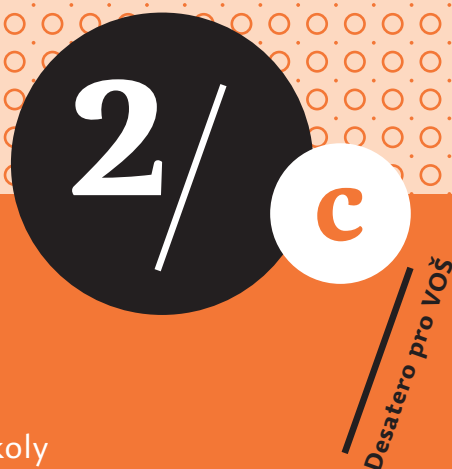
Úvod

Co to je DESATERO

Jak používat DESATERO

Jak vyhodnocovat data

Jak interpretovat data



Následující schéma
znázorňuje, ve které
části METODIKY EFIN
se čtenář nachází.



Metodika byla zpracována v rámci projektu „Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (EFIN)“, který je jedním z Individuálních projektů národních řešených Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy v rámci Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.

METODIKA EFIN odráží legislativní rámec a stav poznání v dané oblasti v době zpracování. Vychází z příkladů dobré praxe institucí terciárního vzdělávání a výzkumných organizací a všeobecně dostupných moderních principů a metod řízení.

METODIKA EFIN je určena k dobrovolnému použití. Autoři metodiky ani Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy nenesou žádnou zodpovědnost za důsledky, které vzniknou použitím uveřejněných návodů a postupů.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Analytická část

/ DESATERO pro VOŠ

Obsah

4	Seznam zkratk
5	Použité pojmy
6	Úvod
7	Co to je DESATERO
11	Jak používat DESATERO
11	Posloupnost kroků při sebehodnocení instituce
12	Přípravná fáze sebehodnocení instituce
13	Úvodní schůzka hodnotitelů
14	Vyplnění dotazníku sebehodnocení
17	1. Strategické a dlouhodobé řízení
21	2. Vnitřní pravidla
24	3. Operativní řízení
28	4. Kontrola a řízení rizik
31	5. Projektové řízení
34	6. Procesní řízení
38	7. Finance
42	8. Majetek
46	9. Informační a komunikační technologie
50	10. Lidské zdroje
54	Jak vyhodnocovat data
54	Ověření správnosti postupu podle kontrolního seznamu
55	Přiřazení celkového stupně hodnocení na základě dílčích výsledků
58	Jak interpretovat data
58	Vyhodnocení výsledků
60	Zpracování doporučení pro oblasti s nízkými výsledky hodnocení

Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology / Cíle řízení pro informační a s nimi spojené technologie
DMS	Document Management System / Systém pro správu a oběh dokumentů
EFIN	Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
ICT	Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
IS	Information System / Informační systém
IT	Information Technologies / Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické prostředí
PR	Public Relations / Vztahy s veřejností
QPR	Quality Processes Results
SLA	Service Level Agreement / Smlouva o dodání služeb
SVŠ	Soukromá vysoká škola
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VVŠ	Veřejná vysoká škola

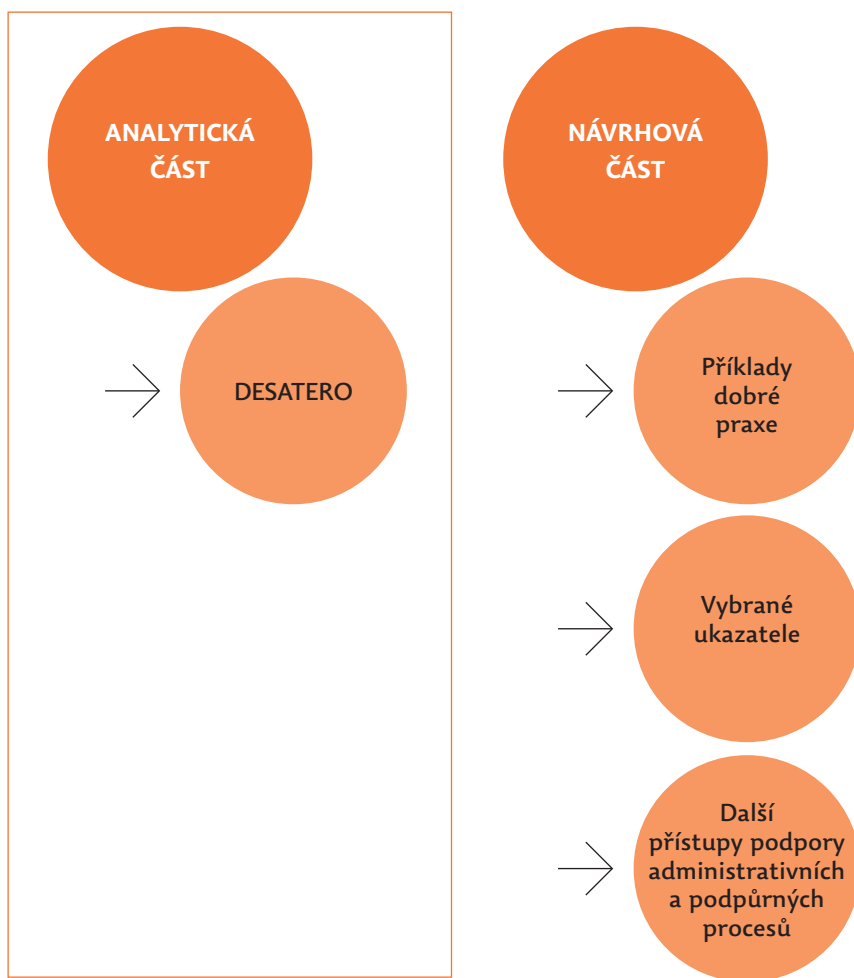
Použité pojmy

Pojem	Vysvětlení
Efektivita	Výraz efektivita lze nahlížet z několika pohledů. Účinnost: Za pomoci definovaných zdrojů je dosaženo maxima výstupů. Účelnost: Všechny vynaložené zdroje směřují k cíli. Hospodárnost: Cíle je dosaženo s co nejmenším zapojením zdrojů.
Elektronické tržiště	Virtuální místo, kde se střetává poptávka mnoha odběratelů s nabídkou mnoha dodavatelů. Na elektronickém tržišti, stejně jako na tržišti klasickém, dochází k nejrůznějším jednáním mezi dodavateli a odběrateli, která vedou k uzavírání konkrétních obchodů.
Facility management	Způsob efektivního řízení majetku, zejména budov.
Fakultativní složka mzdy	Nenároková složka mzdy.
Full cost	Přístup sledující plnou alokaci nákladů na jejich nositele.
Hospodárnost	Cíle je dosaženo s co nejmenším zapojením zdrojů.
Lean přístup	Implementace principů a metod štíhlého myšlení.
Mapa rizik	Dokument, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulového přehledu rizikových faktorů poskytuje informace o stupni významnosti rizika z hlediska jejich nežádoucího dopadu na řádnou správu a řízení organizace nebo na vybrané oblasti, například mapa rizik je zpracována pro projekty.
Outsourcing	Externí zajištění (nákup) služby, procesu nebo jeho části.
Pasportizace	Technická inventura stavu.
Proces	Posloupnost činností s výstupem (produktem / službou) pro zákazníka a přinášející pro něj příslušnou hodnotu.
Procesní modelování	Vytvoření modelu znázorňujícího průběh a vazby procesu zjištěné v průběhu mapování procesů.
Procesní řízení	Řízení organizace zdůrazňující a využívající roli procesů a jejich optimalizaci.
Report / Reporting	Podávání přehledových zpráv (informací) o průběhu a stavu daných aktivit či prací.
Schvalovací workflow	Využívání aplikací a technologií pro automatizaci schvalovacího procesu.

Úvod

Analytická část představuje přístup ke zhodnocení aktuálního stavu nastavení a fungování podpůrných, administrativních a řídicích procesů ve vaší instituci. Pro jejich posouzení je zpracován soubor výroků pokrývajících deset oblastí, dále nazývaných jako "DESATERO", a tvořících dohromady dotazník. Dotazník je určený k internímu použití při provádění sebehodnocení instituce.

Výsledky práce s touto částí METODIKY pomohou instituci určit stav, ve kterém se v jednotlivých oblastech DESATERA nachází. Na tuto část pak navazuje další, tzv. Návrhová část, ve které jsou uvedeny další možné směry zlepšování procesů instituce (příklady dobré praxe, vybrané ukazatele, další přístupy podpory administrativních a podpůrných procesů). Návrhová část tvoří samostatný sešit METODIKY (3).



Obrázek 1 Přehled částí a nástrojů METODIKY EFIN

Co to je DESATERO

DESATERO obsahuje deset klíčových oblastí, které zásadním způsobem ovlivňují fungování instituce v administrativních, podpůrných a řídicích procesech. DESATERO pokrývá agendy, které jsou v instituci běžně vykonávány. Jejich provádění vyplývá buď ze zákonných povinností (např. oblast strategické a dlouhodobé řízení, vnitřní pravidla), anebo jsou tyto agendy vykonávány pro zajištění chodu instituce se snahou minimalizovat počet administrativních úkonů či lépe řídit různé agendy (např. operativní řízení, projektové řízení).

DESATERO se člení na kategorii **Řízení**, do níž náleží klíčové oblasti č. 1 až 6, a na kategorii **Zdroje**, do níž náleží klíčové oblasti č. 7 až 10. Přehled klíčových oblastí DESATERA je formulován v tabulce 1.

DESATERO

Řízení	1	Strategické a dlouhodobé řízení
	2	Vnitřní pravidla
	3	Operativní řízení
	4	Kontrola a řízení rizik
	5	Projektové řízení
	6	Procesní řízení
Zdroje	7	Finance
	8	Majetek
	9	Informační a komunikační technologie
	10	Lidské zdroje

Tabulka 1 Přehled oblastí DESATERA

V následující části je uveden základní popis cílového stavu, kterého by instituce měla u jednotlivých klíčových oblastí dosáhnout.

V oblasti **Strategické a dlouhodobé řízení** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- Instituce u každého významného rozhodnutí posuzuje, zda projednávaný záměr přispívá k naplnění strategického / koncepčního dokumentu.
- Formulace směrů vývoje vychází z analýzy vlastních silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb okolí a konkurence.

- Strategické / dlouhodobé cíle se rozpadají do operativních cílů, které jsou uspořádány podle důležitosti.
- Strategické / dlouhodobé cíle mají přiřazeny pracovníky odpovědné v rámci instituce za jejich splnění.
- V instituci existují pravidla pro seznámení pracovníků se strategickými / dlouhodobými cíli.
- Strategický / koncepční dokument je pravidelně vyhodnocován a v případě potřeby se provádí úprava strategických / dlouhodobých cílů.

V oblasti **Vnitřní pravidla** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- Základní pravidla instituce jsou definována v podobě vnitřních norem.
- V instituci jsou standardizována pravidla pro tvorbu a aktualizaci vnitřních norem.
- V instituci se používají účinné nástroje pro ověření, jestli pracovníci instituce znají vnitřní normy.
- Instituce kontroluje a vynucuje dodržování vnitřních pravidel.
- Vnitřní normy jsou jednoduché, srozumitelné a udržované v aktuální podobě.
- Systém vnitřních norem je přehledný.
- Vnitřní normy jsou snadno přístupné všem pracovníkům, na které se vztahuje předmět regulace.

V oblasti **Operativní řízení** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci jsou nastavena interní pravidla komunikace včetně průběžného dohledu nad plněním stanovených úkolů.
- Ve vztahu k veřejnosti existují jednoznačná pravidla o formě, rozsahu a obsahu sdělovaných informací.
- Instituce se profiluje v oblasti marketingu, má naplánované marketingové akce a vyhodnocuje jejich úspěšnost.
- Instituce má jasně stanovena pravidla pro využití právních služeb a administrativní podpory.

V oblasti **Kontrola a řízení rizik** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci jsou standardizována pravidla pro provádění kontrol

- Výsledky z kontrol jsou respektovány a na jejich základě jsou přijímána a realizována nápravná opatření.
- Kontrola slouží jako účinný nástroj pro dosažení efektivnosti a hospodárnosti ve fungování instituce.
- V instituci dochází k průběžnému sledování, hodnocení a dokumentování rizik, a to jak na projektové úrovni, tak i operativní úrovni.
- V instituci se průběžně vyhodnocuje stav rizik a přijímají se opatření pro případ hrozby budoucího rizika či již existujícího rizika.

V oblasti **Projektové řízení** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci jsou nastavena a zdokumentována jednotná pravidla pro přípravu, tvorbu, realizaci a vyhodnocení projektů včetně jasného vymezení rolí a pravomocí všech členů projektových týmů.
- Odpovědní pracovníci mají potřebné informace o projektech.
- Instituce používá při čerpání finančních zdrojů, zejména získaných z dotačních a grantových titulů, základní pravidla projektového řízení.
- Projekty jsou průběžně vyhodnocovány a sledovány a z ukončených projektů je podána závěrečná zpráva s doporučeními v podobě příkladů dobré praxe, ze kterých mohou čerpat informace i týmy ostatních projektů.

V oblasti **Procesní řízení** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci jsou zmapovány a popsány běžně vykonávané agendy.
- Běžně vykonávané agendy jsou zpracovány do podoby procesního modelu.
- Procesní model je využíván vedením instituce jako podpora k řízení a rozhodování.
- V instituci jsou určeni pracovníci, kteří průběžně aktualizují procesní modely ve vazbě na provedené změny.
- Na základě znalosti současného stavu jsou procesy zdokonalovány.

V oblasti **Finance** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci se sleduje struktura výnosů a nákladů a vyhledávají se příležitosti pro snížení závislosti na příspěvku od zřizovatele či jiných veřejných zdrojů.
- Instituce má standardizována pravidla pro tvorbu a průběžné plnění rozpočtu včetně zdůvodnění odchylek v případě rozdílů mezi plánem a skutečností.

- V instituci jsou standardizována pravidla účetnictví a používají se jednotně u všech součástí instituce.
- V instituci se vymáhají pohledávky včas, mezi nesplacenými pohledávkami převažují ty, které jsou splaceny v intervalu do 30 dnů po splatnosti.

V oblasti **Majetek** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- Instituce má nastavena jednotná pravidla pro pořízení majetku.
- Instituce má nastavena jednotná pravidla v oblasti facility managementu.
- V instituci se aktivně řídí vztahy s dodavateli, pravidelně dochází k přesoutěžení zakázek s externími dodavateli.
- Instituce sleduje a vyhodnocuje nákladovost prováděných aktivit.

V oblasti **Informační a komunikační technologie** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- Instituce má vytvořeny a zdokumentovány informační systémy / informační technologie, včetně způsobu jejich provozování a řízení rozvoje.
- V instituci probíhá průběžný monitoring spokojenosti klientů s poskytovanými službami, zejména z hlediska kvality, ceny, včasnosti a dostupnosti služeb.

V oblasti **Lidské zdroje** mezi základní charakteristiky cílového stavu patří:

- V instituci jsou pro všechny pracovní pozice vytvořeny pracovní náplně a jsou udržovány v aktuální podobě.
- Každý pracovník má ve své pracovní náplni definovány zastávané role, pravomoci a odpovědnosti.
- Instituce má nastavena jednotná pravidla pro nábor a adaptaci pracovníků.
- Pro jednotlivé pracovníky instituce je vytvořen systém hodnocení a na základě výsledků hodnocení jsou definovány rozvojové cíle a vzdělávací potřeby.

Jak používat DESATERO

Posloupnost kroků při sebehodnocení instituce

Návod k použití DESATERA v přípravné a realizační fázi je rozdělen do devíti na sebe navazujících kroků. Doporučená posloupnost kroků je znázorněna na obrázku 2. Obrázek je kromě posloupnosti kroků doplněn o přehled zpracovávaných výstupů a dále je k nim přiřazena zodpovědná osoba, pověřená provedením příslušné aktivity a vytvořením požadovaného výstupu.

ETAPY VNITŘNÍHO SYSTÉMU HODNOCENÍ	DÍLČÍ VÝSTUPY	ZODPOVĚDNÁ OSOBA
Příprava a realizace sebehodnocení		
1. Přípravná fáze sebehodnocení instituce	Tvorba podkladů, harmonogramu	Metodik
2. Úvodní schůzka hodnotitelů	Jednotné vnímání metodiky sebehodnocení	Metodik
3. Vyplnění dotazníku sebehodnocení	Vyplnění dotazníků za jednotlivé oblasti	Hodnotitelé
4. Sběr výsledků sebehodnocení	Sběr a kontrola úplnosti dotazníků	Metodik
Jak vyhodnocovat data		
5. Ověření správnosti postupu podle kontrolního seznamu	Aktualizace výsledků hodnocení podle kontrolního seznamu	Metodik
6. Přiřazení celkového stupně hodnocení na základě dílčích výsledků	Přiřazení hodnot k příslušné oblasti DESATERA	Metodik
Jak interpretovat data		
7. Vyhodnocení výsledků	Prioritizace oblastí pro definování doporučení	Metodik
8. Zpracování doporučení pro oblasti s nízkými výsledky hodnocení	Přehled doporučení	Metodik
Promítnutí výsledků do strategického / koncepčního dokumentu		

Obrázek 2 Procesní postup sebehodnocení instituce

Přípravná fáze sebehodnocení instituce

V první fázi se rozdělí činnosti sebehodnocení mezi pověřené pracovníky, určí se termín realizace sebehodnocení instituce a připraví se harmonogram s milníky od fáze přípravy až po formulaci doporučení.

Doporučené rozdělení činností na sebehodnocení

Pro hladký průběh sebehodnocení se doporučuje vytvořit níže uvedené pozice s takto definovaným rozsahem působnosti. V případě, že instituce bude nahlížet na sebehodnocení jako na interní projekt, výčet pozic bude rozšířen o pozici **projektového manažera**, který bude mít na starosti koordinační aktivity a bude se dělit o úkoly, které jsou nyní v působnosti metodika.

Metodik je pověřený řešením organizačních záležitostí v průběhu příprav a realizace sebehodnocení.

Do působnosti metodika zejména náleží:

- příprava harmonogramu sebehodnocení;
- aktualizace vzorových šablon pro potřeby analyzované instituce – dotazník a souhrnný excelovský soubor pro sběr výsledků;
- sběr vyplněných dotazníků, vyhodnocení získaných dat a přiřazení příslušného stupně na hodnotící škále;
- poskytnutí metodické podpory s cílem přispět k jednotnému vnímání formulací výroků dané analyzované oblasti;
- zpracování komentářů k vybraným výročkům s cílem definovat výroky podle podmínek instituce;
- zodpovězení dotazů hodnotitelů a poskytnutí zdrojových dat pro vyhodnocení formulací, pokud tyto údaje budou pro posouzení formulací relevantní;
- prioritizace rozvojových oblastí a zpracování návrhů doporučení pro dosažení vyššího stupně vyspělosti;
- zpracování zprávy o výsledcích sebehodnocení pro vedení instituce.

Hodnotitelé jsou pověřeni:

- vyplněním dotazníků a zpřístupněním potřebné související dokumentace;
- poskytnutím součinnosti při objasnění svých doplňujících stanovisek.

Harmonogram sebehodnocení instituce

Metodik vytvoří harmonogram sebehodnocení instituce, do něhož se doporučuje zpracovat časové milníky pro níže uvedené aktivity:

- přípravná fáze sebehodnocení zahrnující aktualizaci dotazníku sebehodnocení;
- zajištění nominace hodnotitelů a organizace společné zahajovací schůzky s hodnotiteli;
- vyplnění dotazníků pro sebehodnocení;
- sběr vyplněných dotazníků pro sebehodnocení;
- ověření správnosti dotazníků pro sebehodnocení z hlediska správnosti a úplnosti dat;
- přiřazení celkového stupně hodnocení na základě dílčích výsledků hodnocení;
- vyhodnocení výsledků a určení rozvojových oblastí, tj. oblastí pro zpracování návrhů doporučení, závěry z jednání budou zakomponovány do zprávy o výsledcích sebehodnocení instituce pro vedení instituce;
- formulace doporučení pro dlouhodobé i krátkodobé cíle instituce.

Metodik v průběhu přípravné fáze rovněž vytvoří jmenný seznam hodnotitelů. Skupina hodnotitelů by měla reprezentovat všechny sekce instituce od úrovně řadových pracovníků až po vedení instituce. Z toho důvodu se hodnotitelé rozdělují do dvou kategorií, a to:

- **zodpovědní pracovníci** – pracovníci přímo z útvaru, který má na starosti analyzovanou problematiku nebo se podílí na analyzované oblasti formou zpracování dílčích výstupů;
- **uživatelé** – pracovníci bez přímé zodpovědnosti za analyzovanou oblast, případně mohou patřit mezi zástupce cílové skupiny, kteří jsou příjemci služeb nebo výstupů procesu.

Úvodní schůzka hodnotitelů

Cílem úvodní schůzky s hodnotiteli je poskytnout jim návod k vyplňování dotazníku, objasnit jim hodnotící škálu a způsob interpretace získaných dat. Druhým úkolem je testování dotazníku na konkrétní klíčové oblasti a ukázka vyhodnocení získaných výsledků.

Úkolem metodika je rovněž představit jednotlivé oblasti DESATERA a u výroků, u nichž existuje možnost nejednoznačného výkladu, zdůraznit, co je předmětem hodnocení. K tomuto účelu jsou u šablony dotazníku doplněny vysvětlující komentáře, které metodik může použít pro upřesnění definice výroků. Tento komentář si může metodik dále upravit, aby co nejlépe dokresloval situaci v dané instituci.

Hodnotitelé by si měli pilotně odzkoušet vyplnění jedné z klíčových oblastí DESATERA, aby získali konkrétní představu o podobě výroků a o způsobu přiřazení jednoho ze stupňů na hodnotící škále. Pilotní testování DESATERA může probíhat formou samostatného vyplnění formuláře nebo formou workshopu, kdy se k výsledné hodnotě dospěje společnou dohodou více hodnotitelů. Přínosem koordinační schůzky je společná diskuze nad nejasnostmi v dotazníku, které mohou nastat při vyplnění dotazníku jednotlivými hodnotiteli. Dotazy by měly být zodpovězeny buď přímo na společné koordinační schůzce, nebo metodik rozešle vysvětlující komentář všem hodnotitelům dodatečně.

Vyplnění dotazníku sebehodnocení

Dotazník pro sebehodnocení instituce je zpracovaný v podobě excelovského souboru, každá z analyzovaných oblastí je umístěna na samostatném listu.

První list „Úvod“ obsahuje přehled všech sledovaných oblastí, ke každé z nich je uvedena stručná charakteristika a je k ní doplněn aktivní odkaz na příslušný list s dotazníkem. V úvodní části dotazníku jsou rovněž uvedena hlavní pravidla pro vyplnění dotazníku:

- Hodnotitel uloží dotazník na svém počítači a rozpracované verze průběžně ukládá, neexistuje automatické zálohování dotazníku.
- Vyplní se hlavička dotazníku – hlavička dotazníku je podstatná z hlediska správného zařazení hodnotitele do příslušné kategorie.
- Na hodnotící škále se označí výhradně pouze jeden stupeň.
- Příslušný stupeň na pětistupňové hodnotící škále se označí symbolem „X“ + klávesa „Enter“ nebo klávesa „Mezerník“.
- Pokud hodnotitel není schopen vybrat žádný stupeň na pětistupňové hodnotící škále, zvolí odpověď mimo škálu – „nevím, nemohu posoudit“.
- Logicky na sebe navazující otázky jsou podbarveny „šedou barvou“ (znázorněno v excelovském souboru).
- Hodnotitel vyjadřuje svůj názor k aktuálnímu stavu, nehodnotí budoucí stav, k němuž se má dospět, například na základě právě probíhajících projektů v horizontu šesti měsíců.

- Zdůvodnění svého názoru může doplnit do pole „Doplňující komentář“ a rovněž v něm může zmínit doporučené rozvojové aktivity směřující k dosažení vyššího stupně efektivity.
- U každého výroku musí být vyplněno hodnotou „X“ právě jedno pole předtím, než hodnotitel ukončí sebehodnocení u analyzované oblasti, nelze ponechat některý z výroků prázdný.

Po rekapitulaci těchto pravidel hodnotitel přistoupí k hodnocení jednotlivých výroků. Význam jednotlivých stupňů hodnotící škály je definován v tabulce 2.

Stupně hodnocení		Popis významu hodnotícího stupně
1	určitě ano	Oblast je standardizována a zdokumentována, pravidla jsou dodržována v praxi. Dodržování pravidel je předmětem pravidelného vyhodnocování.
2	spíše ano	Oblast se nachází v procesu standardizace, resp. oblast je standardizována, nastavená pravidla jsou dodržována v praxi, ale dodržování není pravidelně vyhodnocováno.
3	ani ano, ani ne	Oblast je standardizována jen částečně, některé agendy se i nadále vykonávají zvykově. Výkon se liší v závislosti na jednotlivci.
4	spíše ne	Oblast se vykonává převážně zvykově a vychází se z předchozích zkušeností instituce nebo jednotlivců, používaná pravidla nejsou standardizována ani zdokumentována.
5	určitě ne	Oblast není vůbec standardizována a zdokumentována, nevykonává se ani zvykově.
Mimo škálu	nevím, nemohu posoudit	Pověřený pracovník není schopen danou otázku zodpovědět v důsledku chybějících informací.

Tabulka 2 Stupně hodnocení používané při sebehodnocení

Přehled kategorií používaných u klíčových oblastí DESATERA

Pro snazší orientaci ve struktuře výroků se u všech klíčových oblastí DESATERA používá členění výroků do třech kategorií, kterými jsou:

- kategorie A - Existence základních dokumentů;
- kategorie B - Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti;
- kategorie C - Doporučené postupy.

Používaná kategorizace koresponduje s životním cyklem procesu.

V první fázi se vytvářejí vnitřní pravidla a ta jsou standardizována a zdokumentována v podobě vnitřních norem či metodických pokynů.

Druhá kategorie sleduje míru harmonizace vnitřních pravidel s reálnou praxí, tj. jestli se nastavená pravidla daří dodržovat v praxi. Tato kategorie je považována za pokročilejší stupeň vyspělosti.

Nejpokročilejší třetí kategorie vychází z předpokladu existence formalizovaných pravidel a jejich dodržování v praxi. Za těchto okolností se instituce snaží nalézat příležitosti pro kontinuální zdokonalování procesů, nejlépe ve formě osvědčených doporučených postupů. Rovněž jsou stanoveny ukazatele pro měření úspěšnosti procesů, a pokud jsou odhaleny chyby, instituce má k dispozici nástroje pro odhalení jejich příčin a pro jejich odstranění.

Tabulky se souborem výroků za klíčové oblasti DESATERA, umístěné v následujících očíslovaných částech, tj. části 1 až 10, se nerozdělují podle kategorií A až C do tří samostatných tabulek. Všechny výroky za analyzovanou oblast jsou zařazeny do právě jedné tabulky. Zařazení do kategorií A až C je zřejmé jen z barevného rozlišení ve sloupci „Poř. č.". Používané barevné rozlišení pro jednotlivé kategorie je následující:

Kategorie A je označena kolečkem v oranžové barvě:



Kategorie B je označena kolečkem v šedé barvě:



Kategorie C je označena kolečkem v černé barvě:



1. Strategické a dlouhodobé řízení

První oblastí DESATERA je oblast **Strategické a dlouhodobé řízení**, která obsahuje dvacet pět výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Výroky v **kategorii A** se zaměřují na existenci dokumentů definujících strategické či strategického / koncepčního dokumentu uzavřeného na období 2 let. Součástí této kategorie je rovněž tvorba závazného harmonogramu zahrnujícího dílčí milníky tvorby a aktualizace strategického / koncepčního záměru.

Výroky v **kategorii B** posuzují spektrum vstupních dokumentů používaných při definici strategických či dlouhodobých cílů. Při formulaci cílů se rozlišuje, jak se přistupuje k hodnocení externích a interních vlivů a jaké závěry se vyvozují z výsledků hodnocení. U externích vlivů se například sleduje, jestli se pravidelně shromažďují informace o konkurenčních subjektech, o připravovaných změnách v legislativní oblasti, o ekonomických faktorech či o situaci na trhu práce a provádí se vyhodnocení jejich dopadu na instituci a na podíl uchazečů o studium. Při hodnocení interních faktorů se zjišťuje, jaké cíle se podařilo naplnit a jak se jejich splnění pozitivně projevilo ve fungování instituce, a naopak jaké z definovaných cílů přetrvávají i nadále a instituce se na ně zaměří i v následujícím období. Další soubor výroků zařazených do této kategorie se zaměřuje na aktivní používání strategického / koncepčního dokumentu. Konkrétně se aktivní práci s těmito dokumenty rozumí rozpracování strategických a dlouhodobých cílů do podoby krátkodobých a operativních cílů, za jejichž splnění zodpovídají vybraní pracovníci instituce v kratších, např. v půlročních, časových intervalech. Instituce si zpravidla stanoví širší spektrum cílů, než jakých může za sledované období dosáhnout, a proto je třeba provést prioritizaci cílů a určit jejich pořadí v závislosti na dostupných finančních prostředcích. K objektivnímu posouzení, jestli se podařilo naplnit stanovené cíle či nikoliv, pomůže definování cílových hodnot v předstihu. Po ukončení stanoveného období dochází k porovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot. V případě, že se stanovené cíle nedaří naplnit, výroky se zaměřují na přístup instituce k jejich přehodnocení.

Další sledovanou oblastí je celková informovanost pracovníků instituce o strategických či dlouhodobých cílech a míra jejich zainteresovanosti a zapojení do jejich plnění.

Výroky v **kategorii C** se soustředí na průběžnou informovanost pracovníků instituce a na posílení spolupráce s ostatními institucemi a na uzavírání strategických partnerství vytvořených za účelem realizace společných projektů s cílem naplnit stanovení strategické či dlouhodobé cíle.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Instituce má formulovány priority rozvoje přesahující období 5 let (dlouhodobá vize).	Priority rozvoje, resp. vize instituce určují dlouhodobé směřování instituce, tj. jejich činnosti, které má zájem instituce nadále rozvíjet, a naopak činnosti, které chce postupně utlumovat.
2.	Instituce má vytvořený formalizovaný strategický / koncepční dokument.	
3.	Instituce má zpracovaný roční harmonogram tvorby strategického / koncepčního dokumentu.	Před zahájením prací na strategickém / koncepčním dokumentu je zpracován harmonogram s uvedením dílčích kroků a s přiřazením zodpovědných osob. Harmonogram obsahuje kroky od fáze přípravy osnovy až po předložení strategického / koncepčního dokumentu zřizovateli a dále provedení jeho průběžného hodnocení.
4.	Instituce má zpracovaný roční harmonogram aktualizací strategického / koncepčního dokumentu.	
5.	Strategické či dlouhodobé cíle jsou v instituci konkretizovány do podoby operativních / dílčích cílů (krátkodobá strategie).	Instituce iniciuje projekty a aktivity, které přispívají k naplnění cílů, a rovněž přiřazuje osoby, které zodpovídají za jejich realizaci.
6.	K operativním / dílčím cílům jsou v případě, že jsou měřitelné, přiřazeny požadované cílové hodnoty (tj. hodnoty, při jejichž dosažení je cíl považován za splněný).	Instituce má konkrétní představu o přínosech (kvantitativních, kvalitativních), za nichž je strategický cíl považován za splněný. Cíl může být vyjádřen v měrných jednotkách, procentech, na subjektivní škále hodnocení (tato škála je definována při stanovení strategického cíle).
7.	U operativních / dílčích cílů se určují priority.	V instituci existuje pořadí pro realizaci strategických cílů s ohledem na omezené finanční a lidské zdroje.
8.	Instituce shromažďuje informace o svých silných a slabých stránkách.	Tento výrok hodnotí existenci SWOT analýzy a přehled zdrojových dat používaných při její tvorbě.
9.	Instituce analyzuje informace o svých silných a slabých stránkách.	Navazuje na výrok 8 a hodnotí způsob práce se získanými daty.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
10.	Institute shromažďuje informace z okolí týkající se konkurenčních institucí a trendů (legislativních, oborových, demografických, na trhu práce, nezaměstnanosti apod.).	Tento výrok hodnotí existenci PEST analýzy a přehled zdrojových dat používaných při její tvorbě.
11.	Institute analyzuje informace z okolí týkající se konkurenčních institucí a trendů (legislativních, oborových, demografických, na trhu práce, nezaměstnanosti apod.).	Viz vysvětlení u výroku 9.
12.	Výsledky získané z analýzy silných a slabých stránek a z analýzy okolí se používají při formulaci strategických či dlouhodobých cílů.	Tento výrok hodnotí, jak se výsledky SWOT a PEST analýzy promítnou při definování strategických / dlouhodobých cílů.
13.	Ostatní útvary instituce se zapojují do tvorby strategického / koncepčního dokumentu (např. formou veřejné diskuze, konzultace, připomínkového řízení).	
14.	Při tvorbě strategického / koncepčního dokumentu se v instituci dodržuje předem stanovený roční harmonogram.	Navazuje na výrok 3, posuzuje se realizace prací na strategickém / koncepčním dokumentu v souladu s nastaveným harmonogramem.
15.	Připomínky ke strategickému / koncepčnímu dokumentu se řádně vypořádávají.	
16.	Obdržené připomínky ke strategickému / koncepčnímu dokumentu jsou zpětně dohledatelné, včetně způsobu jejich vypořádání.	
17.	Jednotlivým útvarům instituce, příp. přímo pracovníkům je přiřazena zodpovědnost za plnění operativních / dílčích cílů.	Zodpovědná osoba, resp. vlastník strategického cíle rozděluje plnění tohoto cíle do dílčích aktivit s konkrétními výstupy a dílčími termíny plnění.
18.	Plnění strategického / koncepčního dokumentu je předmětem pravidelné kontroly a vyhodnocování.	V instituci se průběžně kontroluje plnění strategických / dlouhodobých cílů minimálně jedenkrát za šest měsíců.
19.	Při vyhodnocení plnění strategického / koncepčního dokumentu se zohledňují kritéria vnitřního hodnocení i vnějšího hodnocení.	



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
20.	Na základě výsledku vyhodnocení plnění strategického / koncepčního dokumentu jsou přijímány nápravné akce.	
21.	Pokud některý strategický / dlouhodobý cíl nemůže být splněn, provádí se jeho úprava.	
22.	Strategický / koncepční dokument se pravidelně aktualizuje.	Aktualizace strategického / koncepčního dokumentu probíhá ve dvou ročních intervalech s výjimkou provedení revize cílů na základě výsledků hodnocení (viz výrok 19).
23.	Při aktualizaci strategického / koncepčního dokumentu se v instituci dodržuje předem stanovený harmonogram.	
24.	Pracovníci instituce jsou cíleně seznamováni se strategickými / dlouhodobými cíli.	Představení strategických / dlouhodobých cílů na úsekových / odborových poradách s důrazem na cíle, na nichž se budou podílet pracovníci příslušného odboru. Součástí tohoto seznámení by mělo být rovněž definování dílčích kroků, které povedou k plnění cílů, a popis role jednotlivých pracovníků.
25.	Instituce uzavírá partnerství s jinými institucemi za účelem splnění strategických cílů / dlouhodobých cílů.	Smyslem výroku je posoudit, jestli instituce přistupuje aktivně k uzavírání partnerství s externími subjekty, tedy s jinými VOŠ, vysokými školami či podnikatelskými subjekty, za účelem realizace společných projektů, a tím přispívá k naplnění strategického cíle.

Tabulka 3 Přehled výroků v oblasti Strategické a dlouhodobé řízení

2. Vnitřní pravidla

Klíčová oblast **Vnitřní pravidla** obsahuje dvanáct výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A zahrnuje výroky týkající se existence systému vnitřních norem, čímž se rozumí, že instituce má svá vnitřní pravidla zachycena v písemné podobě. Samotná existence vnitřních pravidel však není zárukou jejich používání a dodržování v praxi. Z pohledu pracovníků instituce je nezbytné, aby se ve struktuře vnitřních pravidel snadno zorientovali a našli potřebné informace, čemuž částečně přispívá hierarchické uspořádání vnitřních pravidel. Jako základní členění se používá dělení na vnitřní předpisy, tj. povinné předpisy vytvořené v souladu s ustanovením § 28 zákona č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, a na vnitřní normy, jejichž struktura a míra detailu zpracování je ponechána výhradně na rozhodnutí pracovníků instituce. Smyslem vnitřních norem je definovat pravidla pro fungování řídicího a kontrolního systému, pro stanovení organizační struktury, pro definování působnosti jednotlivých útvarů aj.

V instituci může existovat ještě podrobnější členění vnitřních norem, a to podle druhu vnitřní normy nebo osoby vydavatele. Podle druhu se vnitřní normy mohou strukturovat do podoby směrnic, rozhodnutí a metodických pokynů apod. Směrnice mají obecnou platnost a počítá se s jejich dlouhodobějším trváním. Rozhodnutími se realizují konkrétní organizační nebo administrativní záležitosti. Metodický pokyn zpravidla rozpracovává ve větší míře detailu příslušnou směrnici a snaží se poskytnout jejím uživatelům návod, jak mají postupovat při řešení konkrétní situace. Podle osoby vydavatele se může jednat o vnitřní normy vydané zřizovatelem, ředitelem školy aj.

Výroky v kategorii A se rovněž zaměřují na formalizaci pravidel pro tvorbu a aktualizaci vnitřních norem. Pravidla při tvorbě vnitřních norem zahrnují určení pracovníků, kteří mohou iniciovat zahájení prací na normě, poskytnutí závazné struktury pro jejich tvorbu a definování připomínkových a schvalovacích procedur.

Výroky v **kategorii B** se soustředí na nastavení pravidel pro zveřejnění vnitřních norem a na zajištění přístupu k jejich znění všem pracovníkům. Součástí této kategorie jsou rovněž výroky sledující přístup k proškolení pracovníků a k ověření jejich znalostí vnitřních pravidel. Část souboru výroků hodnotí přístup k tvorbě a aktualizaci vnitřních norem a k formě zapojení pracovníků instituce.

Kategorie C ve svých výrocích hodnotí, do jaké míry je zajištěna informovanost pracovníků o přijetí nové vnitřní normy a o účinnosti nastavených pravidel v instituci. Část výroků rovněž hodnotí, jak instituce přistupuje k řešení nedostatků, pokud nejsou některé z vnitřních norem dodržovány v praxi.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Instituce má vytvořeny vnitřní normy (např. směrnice, řády, nařízení, příkazy, rozhodnutí).	
2.	Existují jednotná pravidla pro tvorbu / aktualizaci vnitřní normy (systemizace vnitřních norem).	Jednotná pravidla se vztahují k základním typům norem s všeobecnou platností (např. organizační či vnitřní řád, norma o oběhu účetních dokladů, norma o kontrolní činnosti aj.). Jednotná pravidla naopak nejsou požadována u jednorázových norem či norem unikátních. Standardizací se rozumí definování pravidel od fáze identifikace potřeby pro tvorbu či aktualizaci vnitřní normy, její projednání a schválení až do fáze jejího podpisu a zveřejnění.
3.	Struktura vnitřní normy je definována ve vzorové šabloně, vzorové šablony jsou vytvořeny pro základní typy norem.	Vzorovou šablonou se rozumí definice struktury a základních informací o vnitřní normě, které mohou být zpracovány v následující podobě: ▪ titulní strana; ▪ úvod; ▪ vlastní text normy; ▪ závěrečné ustanovení. V instituci jsou rovněž definována pravidla pro jednoznačné pojmenování a označení vnitřní normy v závislosti na druhu normy a roku vydání.
4.	Všechny platné vnitřní normy jsou dostupné pracovníkům instituce, na které se vztahuje předmět regulace.	
5.	U vybraných typů norem probíhá pravidelné školení příslušných pracovníků (jedná se zejména o seznámení pracovníků s povinnostmi požadovanými zákonem).	Pravidelné školení může probíhat formou školení s lektorem či formou e-learningu.
6.	V instituci existují pravidla pro ověření, zda pracovníci instituce znají vnitřní normy.	Znalost vnitřní normy se může posoudit např. formou úspěšného složení závěrečného testu, potvrzení o složení testu je zpětně doložitelné. Dodržení pravidel se rovněž prokáže při řešení běžných úkolů.
7.	Pro vypořádání připomínek k návrhu / aktualizaci vnitřní normy jsou nastavena jednotná pravidla.	Vypořádání připomínek je součástí jednotných pravidel pro tvorbu a aktualizaci vnitřní normy.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkám
8.	Pracovníci instituce jsou včas informováni o přijetí / vydání / aktualizaci vnitřní normy.	Všichni dotčení pracovníci jsou včas informováni o přijetí / vydání / aktualizaci vnitřní normy. Mezi vhodné formy může patřit automatická notifikace v DMS systému nebo distribuce e-mailu s uvedením nově vydaných / aktualizovaných vnitřních norem a s doplněním odkazu na příslušnou vnitřní normu.
9.	V instituci probíhá pravidelné vyhodnocení dodržení nastavených pravidel.	Konkrétním příkladem je dodržování směrnice pro projektové řízení, které se ověří tak, že se vezmou 3 projekty a hodnotí se např. míra existence povinné projektové dokumentace aj.
10.	Seznámení pracovníků s vnitřními normami je prokazatelně doložitelné.	Seznámení pracovníků s vnitřní normou může probíhat tím způsobem, že oddělení lidských zdrojů či jednotliví pracovníci mají uloženo potvrzení / certifikát o absolvování závěrečného testu nebo je úspěšné složení testu dokumentováno přímo v DMS.
11.	Pravidla pro ověření znalostí vnitřních norem pracovníky instituce jsou účinná.	Účinnost dodržení vnitřních norem lze prokázat při řešení běžných pracovních úkolů, jejichž řádné splnění je součástí pravidelné kontroly prováděné vedoucími pracovníky instituce.
12.	Instituce vyvozuje ze zjištěných nedostatků účinná nápravná opatření.	Přijatá nápravná opatření se následně zavádějí, kontrolují a vyhodnocují.

Tabulka 4 Přehled výroků v oblasti Vnitřní pravidla

3. Operativní řízení

Klíčová oblast **Operativní řízení** obsahuje dvacet dva výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Výroky v **kategorii A** zahrnují posouzení míry standardizace interních pravidel komunikace s cílem zajistit hladké informační toky v rámci celé instituce. Pravidla interní komunikace jsou zpravidla zakomponována do *Organizačního řádu*. Kromě pravidel interní komunikace je předmětem hodnocení rovněž nastavení pravidel vůči externím cílovým skupinám. Mezi definovaná pravidla náleží jasné vymezení cílových skupin, s nimiž instituce přichází do kontaktu, a určení pověřeného pracovníka zodpovědného za komunikaci s nimi, aby instituce zveřejňovala ucelené informace v jednotném znění.

Další z výroků se zaměřuje na přístup instituce k marketingu a propagaci. V první řadě se ověřuje její přístup k plánování marketingových akcí, například jestli jsou zaznamenány do marketingového plánu, a rozsah dostupných informací k připravovaným akcím. To znamená například, že marketingový plán by kromě názvu akce měl rovněž zahrnovat předpokládaný termín konání, popis akce, vymezení cílové skupiny a předpokládané finanční náklady.

Poslední z výroků se zaměřuje na nastavení pravidel při správě spisů a při jejich archivaci.

Do **kategorie B** jsou zařazeny výroky podporující distribuci informací až na úroveň řadových pracovníků. Mezi účinné nástroje patří pravidelné konání schůzek s předem definovanou agendou a s možností všech zúčastněných osob doplnit dle potřeby do agendy další body jednání. Nezbytné je rovněž zpracování zápisů z těchto jednání s určením úkolů, termínů splnění a přiřazení zodpovědných osob. V další fázi musí být prováděn dohled nad jejich plněním a zaznamenán jejich aktuální stav, ideálně v zápise na nadcházejícím jednání. V neposlední řadě musí být zápisy k dispozici na intranetu či na jiném vhodném úložišti, aby oprávnění pracovníci mohli zpětně dohledat diskutovaná témata a přijaté závěry.

Další část výroků se zaměřuje na hodnocení přístupu k realizaci marketingových akcí a na formu komunikace s externími subjekty, včetně promítnutí od nich získané zpětné vazby do fungování instituce. Poslední část výroků se věnuje způsobu objednání externích právních služeb, jestli instituce vymezuje případy, kdy se mají oprávnění pracovníci obrátit na externí právníky (advokátní kanceláře). A pokud na takové případy pamatuje, jakým způsobem se externí právní služby objednávají, jestli je určen jeden útvar pověřený zadáváním právních výkladů či právních sporů k řešení, nebo se používá decentralizovaný model zadávání úkolů.

V **kategorii C** je zařazen jeden výrok, který hodnotí informační podporu ulehčující přenos informací v rámci instituce. Mezi vhodné nástroje patří elektro-

nická spisová služba, elektronická forma oběhu dokumentů, používání elektronického podpisu při komunikaci s externími subjekty a elektronizovaná forma zpracování docházky, pracovních cest či dovolené.

Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkům
1.	V instituci existují interní pravidla komunikace.	Interními pravidly komunikace se rozumí, že instituce má nastavena jednotná pravidla pro předávání informací v rámci instituce. Mezi takové vhodné způsoby předávání informací patří konání pravidelných porad, a to nejen na úrovni vedení instituce, ale i na úrovni jednotlivých úseků a odborů (např. úsekové a odborové porady). Interní pravidla komunikace mohou fungovat odlišně mezi jednotlivými úseky v rámci instituce. Ze souhrnných výsledků hodnocení by mělo vyplynout, která forma komunikace v instituci převažuje – zda standardizovaná forma komunikace, či ad-hoc předávání informací.
2.	V instituci existují komunikační pravidla vůči externím subjektům (absolventi, partnerské instituce, sponzoři, subjekty veřejné správy apod.).	Tímto výrokem se rozumí standardizace pravidel v oblasti externí komunikace. Příkladem takové standardizace pravidel je vymezení pracovních pozic určených pro komunikaci s externími subjekty a stanovení oblastí, k nimž se mohou vyjadřovat.
3.	Instituce má zpracovaný marketingový plán akcí.	Marketingovým plánem akcí se rozumí určení veletrhů, událostí, studentských a absolventských aktivit, konferencí, které pořádá instituce nebo se na nich podílí v roli partnera. Marketingový plán je jednotný za celou instituci.
4.	Instituce má definována pravidla pro spisovou a archivní službu.	V instituci existují standardizovaná pravidla (zpravidla v podobě vnitřní normy), která stanoví postup pro evidenci, rozdělování, oběh, vyřizování a ukládání dokumentů.
5.	Pravidla interní komunikace se dodržují v praxi.	
6.	Pracovní jednání se konají v pravidelných termínech.	To, že se konají jednání v pravidelných termínech, nevylučuje možnost svolání mimořádných jednání v případě naléhavé potřeby.



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
7.	Pracovní jednání mají stanovenou agendu.	Všichni účastníci jednání jsou v předstihu informováni o programu jednání a v případě zájmu může kterýkoliv z nich doplňovat další body jednání.
8.	Z jednání se pořizují zápisy.	Průběh jednání a stanovené úkoly včetně termínů jsou zaznamenány ve formě zápisu z jednání. Neplnění termínů je vstupem pro proces hodnocení pracovníka.
9.	Struktura zápisů je standardizována.	Tento výrok navazuje na výrok č. 8 a posuzuje formální a věcnou stránku zpracování zápisu. Při zpracování zápisu je kladen důraz na zaznamenání všech projednávaných bodů včetně komentářů jednotlivých účastníků a dále stanovení úkolů z jednání s přiřazením zodpovědné osoby a termínu splnění.
10.	Zápisy z jednání jsou zpracovány do stanoveného termínu.	
11.	Zápisy z jednání jsou přístupné ostatním relevantním pracovníkům.	Zápisy z jednání by měly být zveřejněny na intranetu či na společném úložišti dat s výjimkou těch, v nichž jsou obsaženy důvěrné informace. Zápisy s důvěrnými informacemi by měly být distribuovány mezi účastníky jednání, ale musí být přijata bezpečnostní opatření (např. distribuce zápisu s heslem).
12.	V instituci jsou určeny zodpovědné osoby, které dohlíží na plnění úkolů z pracovního jednání.	Kontrolu plnění úkolů provádí asistentka / sekretářka ve fázi, kdy připravuje program a shromažďuje podklady pro jednání.
13.	Stav plnění úkolů je součástí zápisu z následujícího pracovního jednání.	
14.	V instituci jsou určeni pracovníci odpovědní za komunikaci vůči externím subjektům.	Tento výrok navazuje na výrok č. 2 a jeho cílem je vyhodnotit, jestli je jednoznačně přiřazena osoba zodpovědná / osoby zodpovědné za komunikaci s definovanou cílovou skupinou.
15.	Pravidla externí komunikace jsou dodržována v praxi.	



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
16.	Instituce využívá moderní způsoby komunikace s vybranými cílovými skupinami, např. sociální sítě.	
17.	V instituci existují pravidla, na jejichž základě dochází k promítnutí zpětné vazby o fungování instituce od externích subjektů.	
18.	V instituci jsou stanovena kritéria pro vyhodnocení úspěšnosti marketingových akcí.	Součástí marketingového plánu akcí je definování kritérií, za nichž je organizovaná akce považována za úspěšnou, např. počet návštěvníků akce, počet nově přijatých studentů na základě účasti na veletrhu aj.
19.	V instituci se průběžně vyhodnocuje úspěšnost realizovaných marketingových akcí.	Tento výrok navazuje na výrok č. 18. Jeho cílem je vyhodnotit, jestli dochází k vyhodnocení úspěšnosti realizovaných akcí z hlediska naplnění kritérií úspěšnosti, dodržení původního rozpočtu aj.
20.	Instituce má definována pravidla pro využití externích právních služeb.	
21.	V instituci je určena zodpovědná osoba / jsou určeny zodpovědné osoby, která je pověřena / které jsou pověřeny zajištěním externích právních služeb.	
22.	Administrativní činnosti / služby jsou podpořeny odpovídajícími IT nástroji (například formou elektronického oběhu dokumentů v rámci využívaného IS, elektronickou spisovou službou).	

Tabulka 5 Přehled výroků v oblasti Operativní řízení

4. Kontrola a řízení rizik

Klíčová oblast **Kontrola a řízení rizik** obsahuje dvanáct výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A se zaměřuje na existenci závazných dokumentů v oblasti kontroly v podobě ročního plánu. Smyslem existence tohoto plánu je definovat si priority a hlavní okruhy činnosti v oblasti kontroly. Roční plán kontroly by měl obsahovat jasný výčet plánovaných kontrol za sledované období, s uvedením jejich časového rozvržení, věcného zaměření a s doplněním názvu útvaru, u něhož bude kontrola probíhat. Takto zpracovaný detailní plán kontroly umožní instituci lepší časové rozvržení aktivit a rovněž identifikaci případných časových prodlev v důsledku nerealisticky stanoveného počtu. V takovém případě bude vedoucí věcně příslušného útvaru společně s ředitelem / ředitelkou moci přehodnotit plán a určit ty, které mají větší prioritu a zrealizují se podle plánu, zatímco ostatní se přesunou do dalšího období.

Pro zajištění jednotného přístupu k realizovaným kontrolám se rovněž osvědčilo, pokud existovala standardizovaná pravidla pro přípravu, realizaci a následné vyhodnocení průběhu kontroly.

Poslední část se zabývá existencí mapy či plánu rizik. Rizikem se přitom rozumí určení pravděpodobnosti, že při řízení, finanční správě či při jakékoliv jiné činnosti vykonávané v instituci nastane určitá událost, jednání nebo stav s následnými nežádoucími dopady. Mapa rizik by měla obsahovat minimálně tyto náležitosti: základní definici rizika v negativním vyjádření, způsob řízení rizik od fáze identifikace až po jeho analýzu a v závislosti na výsledcích analýzy určení preventivních opatření. Obsáhlejší podoba mapy rizik by měla rovněž obsahovat vlastníka rizika a určení míry významnosti rizika vyjádřené jako součin pravděpodobnosti výskytu a předpokládaného dopadu.

Kategorie B navazuje na výroky v kategorii A, předmětem hodnocení je posouzení, do jaké míry jsou nastavená pravidla dodržována v praxi a do jaké míry jsou přijímána doporučení v reakci na nedostatky identifikované v průběhu kontroly. Část výroků sleduje plnění informačních povinností ve vztahu k vedení instituce, zřizovateli, ministerstvu a ostatním pracovníkům instituce. Podobně se rovněž hodnotí práce s riziky včetně přijetí preventivních opatření pro zmírnění jejich dopadu či jejich úplnou eliminaci. U mapy rizik je velmi podstatné, které útvary, resp. kteří pracovníci, se podílejí na její tvorbě, a jak se s ní průběžně pracuje. Mapa rizik by měla být živým dokumentem, který se pravidelně přehodnocuje, a průběžně se do něho doplňují další identifikovaná rizika, doplňují se nová účinná opatření a uzavírají se již zcela eliminovaná rizika.

Do **Kategorie C** jsou zařazeny výroky zaměřené na průběžnou aktualizaci plánu rizik v důsledku externích i interních změn probíhajících v organizaci a dále na nastavení procesu kontroly na základě předložené stížnosti, petice či jiných zjištěných neshod.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkám
1.	Instituce má zpracovaný roční plán kontroly.	Roční plán kontrol obsahuje rozsah, věcné zaměření, subjekt kontroly, časové rozvržení a jejich personální zajištění.
2.	V instituci existuje vnitřní norma definující pravidla pro výkon kontroly.	Vnitřní norma pro výkon kontroly definuje pravidla od fáze přípravy kontrolní akce až po fázi zpracování protokolu z kontroly včetně vypořádání námitek k protokolu.
3.	V instituci je vytvořen plán rizik včetně definovaných protiopatření.	Mapa rizik je grafické vyjádření nebo tabulkový přehled rizik ve struktuře: název rizika, ovlivněná oblast, pravděpodobnost výskytu a dopad rizika. Ze součinu těchto veličin se vypočte stupeň významnosti rizika. V návaznosti na tento popis rizika jsou identifikována nápravná opatření.
4.	Instituce dodržuje plán kontrol z hlediska počtu plánovaných kontrol.	Takto formulovaný výrok nevylučuje možnost ponechání části kapacity kontrolora / kontrolorů na realizaci mimořádných kontrol realizovaných z podnětu ředitele / ředitelky instituce.
5.	Kontrolní zjištění jsou formulována do podoby nápravných opatření.	
6.	Instituce vyhodnocuje, zda byla doporučená z kontroly realizována / akceptována.	
7.	V instituci je stanovena informační povinnost vůči vedení instituce o realizaci navržených doporučení.	
8.	V instituci jsou formalizována pravidla (principy a postupy) pro řízení rizik.	
9.	Součástí pravidel pro řízení rizik je definování postupů pro jejich odstranění či zmírnění.	
10.	V instituci jsou nastavena vnitřní pravidla pro provedení kontrol na základě stížností, petic, zjištěných neshod či jiných podání.	



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
11.	V instituci dochází k aktualizaci registru rizik při změně ekonomických, právních, provozních či jiných podmínek.	
12.	Identifikovaná rizika objektivně slouží jako vstup pro další (kontrolní či řídicí) procesy.	

Tabulka 6 Přehled výroků v oblasti Kontrola a řízení rizik

5. Projektové řízení

Klíčová oblast **Projektové řízení** obsahuje čtrnáct výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Do oblasti Projektové řízení náleží široké spektrum projektů, mezi něž patří:

- grantové a rozvojové projekty;
- projekty financované z národních a zahraničních dotačních titulů včetně strukturálních fondů;
- projekty v rámci programu mobility;
- interní projekty v rámci instituce financované z vlastních zdrojů aj.

V **kategorii A** je předmětem hodnocení nastavení interních pravidel používaných při tvorbě a realizaci projektů. Součástí projektových pravidel by měly být minimálně následující náležitosti:

- vymezení jasných cílů projektu včetně zajištění provázání aktivit na již běžící či připravované projekty;
- stanovení metrik pro vyhodnocení kvality realizace projektových prací;
- určení členů projektového týmu s jasným vymezením rolí a odpovědnosti jednotlivých členů a dalších zúčastněných stran zapojených do realizace projektu;
- zpracování reálného harmonogramu a nastavení pravidel pro jeho pravidelnou aktualizaci;
- určení nákladů projektu upraveného do podoby rozpočtu projektu;
- identifikace rizik zahrnující zpracování kvantitativní a kvalitativní analýzy a nastavení systému řízení rizik;
- zpracování výstupů projektu dle požadavků cílových skupin.

Pravidla jsou většinou formulována do podoby Projektového manuálu.

V kategorii A se rovněž jeden z výroků zaměřuje na provedení prioritizace mezi projekty, čímž se rozumí existence pravidel pro přidělení pořadí a určení subjektu pověřeného provedením prioritizace projektů.

Kategorie B navazuje na výroky zařazené do kategorie A a posuzuje, do jaké míry se daří nastavená pravidla dodržovat při realizaci konkrétních projektů, a to zejména při schvalování projektových žádostí a průběžných zpráv či při změně projektu.

Kategorie C se soustředí na nastavení a používání kontrolních mechanismů při přípravě a realizaci projektu z hlediska a dodržení věcného plnění a plnění závazných ukazatelů. Část výroků se soustředí na rozvíjení schopností a dovedností pracovníků v oblasti projektového řízení a na zabezpečení administrativní podpory v průběhu realizace jednotlivých projektů.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Instituce má vytvořena pravidla pro plánování a realizaci projektů.	Projekty se rozumí (jedná se jen o demonstrační výčet): ▪ grantové a rozvojové projekty; ▪ projekty financované z národních a zahraničních dotačních titulů včetně strukturálních fondů; ▪ projekty v rámci programu mobility; ▪ interní projekty v rámci instituce financované z vlastních zdrojů. Za existenci pravidel se považují i vytvořená projektová pravidla, která namísto instituce definuje její zřizovatel. Nestačí ale jen převzít pravidla vytvořená poskytovatelem dotace.
2.	Instituce má definována pravidla pro prioritizaci projektů, např. s ohledem na omezenou dostupnost zdrojů.	Prioritizací projektů se rozumí, že instituce má nastaveno pořadí u strategických / dlouhodobých cílů a podle nich se rozhoduje o alokaci finančních prostředků na financování či spolufinancování projektů.
3.	Instituce má nastavena vnitřní pravidla pro schvalování projektové žádosti a výstupů projektu.	Vnitřními pravidly pro schvalování projektové žádosti a výstupů projektu se rozumí jasné přiřazení rolí všem útvaram zapojeným do tvorby projektové žádosti až po podpis žádosti statutárním orgánem či jiným oprávněným subjektem a její předložení vyhlášovateli grantu / dotace. Součástí vnitřních pravidel by mělo být i stanovení lhůt, aby se vše stihlo včas před závěrečným termínem vyhlášeným zadavatelem.
4.	Instituce má nastavena pravidla pro řešení změn projektu.	Tento výrok sleduje, jestli instituce dokáže flexibilně reagovat na změny v projektu z hlediska věcného plnění či finančních, časových a kapacitních požadavků.
5.	Instituce má nastavena pravidla pro evidenci a zálohování výstupů projektu.	Tento výrok se soustředí na nastavení jednotných pravidel pro průběžné zálohování a evidenci výstupů projektu, ideálně jsou veškeré dokumenty uloženy a dostupné v jednom úložišti.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
6.	Institute má vytvořeny vzorové šablony / dokumenty pro plánování a realizaci projektů.	Vzorovými šablonami se rozumí existence závazné struktury harmonogramu, rozpočtu, organizační struktury projektového týmu a plánu aktivit pro různé fáze životního cyklu projektu.
7.	Nastavená vnitřní pravidla pro schvalování projektové žádosti a výstupů projektů jsou dodržována v praxi.	Smyslem výroku je ověřit, jestli nastavená pravidla ve výroku č. 3 jsou rovněž dodržována v praxi.
8.	Nastavená pravidla při změně projektu jsou dodržována v praxi.	Smyslem výroku je ověřit, jestli nastavená pravidla ve výroku č. 4 jsou rovněž dodržována v praxi.
9.	Pravidla pro archivaci a zálohování výstupů projektu jsou dodržována v praxi.	Smyslem výroku je ověřit, jestli nastavená pravidla ve výroku č. 5 jsou rovněž dodržována v praxi.
10.	Členové projektového týmu mají jednoznačně přiřazeny pravomoci a zodpovědnost pro práci na projektu.	Zdrojem informací, v nichž je obsažen popis rolí členů projektového týmu, může být projektový plán.
11.	Při plánování a realizaci projektů je zajištěna informovanost všech členů projektového týmu.	Zajištění informovanosti může probíhat formou pravidelných jednání.
12.	Projekt se průběžně sleduje z hlediska plnění výstupů a závazných ukazatelů.	Smyslem je zajistit průběžnou informovanost vedení instituce, jestli se daří plnit výstupy a ukazatele projektu, aby mohly být včas navrženy změny v projektu.
13.	Institute dbá na rozvíjení schopností a dovedností relevantních pracovníků v oblasti projektového řízení (tj. projektových manažerů, pracovníků poskytujících administrativní podporu a pracovníků předkládajících věcné záměry projektů).	Pracovníci projektové kanceláře či projektoví manažeři se účastní školení v oblasti projektového řízení, příp. se mohou prokázat platným certifikátem.
14.	Institute má zajištěnu administrativní podporu pro plánování a pro realizaci projektu.	Administrativní podporou se rozumí zejména zajištění ekonomické agendy a zajištění formálních náležitostí při kompletaci žádosti.

Tabulka 7 Přehled výroků v oblasti Projektové řízení

6. Procesní řízení

Klíčová oblast **Procesní řízení** obsahuje dvacet tři výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A se zaměřuje na standardizaci pravidel v oblasti procesního řízení a na rozsah zmapování a zdokumentování procesů. V první fázi by instituce měla mít zmapovány běžné agendy vykonávané v rámci instituce. Tento stupeň je považován za minimum předtím, než se instituce rozhodne přistoupit k tvorbě procesních modelů, tj. provedení agregace vykonávaných agend do podoby procesů.

Pokud se instituce rozhodne k implementaci procesního řízení, měla by se řídit těmito hlavními principy:

- stanovení a popis procesů podle jedné metodiky;
- přiřazení jednoho vlastníka ke každému procesu;
- přiřazení pravomocí a zodpovědnosti vlastníkům procesů pro řízení a správu procesů a promítnutí těchto rolí do *Organizačního řádu* a do pracovních náplní dotčených pracovníků;
- stanovení výkonnostních ukazatelů u analyzovaných procesů, za prvořadé kritérium kvality a výkonnosti procesů se považují naplněná očekávání interních / externích zákazníků;
- řízení a organizační uspořádání instituce zůstává i nadále liniové, ale výkonnost se měří podle realizovaných procesů;
- kontinuální vyhledávání příležitostí pro zvyšování výkonnosti instituce probíhající formou změnových projektů (tzv. optimalizací procesů).

Jeden z výroků mapuje, jestli má instituce představu o procesech probíhajících v instituci. Navazující výrok hodnotí formu znázornění procesů, například do podoby procesního modelu či vývojového diagramu. Pro snazší orientaci ve struktuře procesního modelu přispívá použití vnitřní kategorizace, předmětem hodnocení je tedy existence vnitřního členění procesů a zařazení procesů do některé z definovaných kategorií. V praxi se například používá členění na hlavní, řídicí, podpůrné a administrativní kategorie procesů.

Kategorie B se soustředí na nastavení atributů u identifikovaných procesů či agend. Mezi takto definované atributy patří iniciační faktor či zahajovací událost, vlastníci procesu, cílové skupiny a další zainteresované útvary, standardizovaná podoba výstupů aj. Část výroků se rovněž zabývá průběžným hodnocením procesů a jejich udržováním v aktuální podobě.

Kategorie C se zaměřuje na evidenci procesů, využití IT podpory, stanovení měřitelných ukazatelů a způsob jejich vyhodnocení. Část výroků se zabývá zajištěním personálního pokrytí správy a administrace procesního řízení.

Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Instituce má formalizovány principy a pravidla pro zdokumentování procesů (např. procesní slovník, terminologie, používané objekty či jejich atributy).	Instituce má nastavena jednotná pravidla pro identifikaci a popis agend / procesů. V ideálním případě existuje procesní metodika, jejímž cílem je zabezpečit dostatečnou informovanost o procesním řízení na všech úrovních organizace, zajistit jednotné pochopení významu procesního řízení, sjednotit přístup k metodice procesního modelování napříč celou institucí a používat totožnou terminologii / pochopitelně jednotný procesní slovník v oblasti procesního řízení.
2.	Instituce používá vnitřní členění procesů. Např. na hlavní procesy a na řídicí, podpůrné a administrativní procesy, nebo často jen do tří skupin na hlavní (neboli klíčové), řídicí a podpůrné procesy.	Při popisu agend / procesů se používá vnitřní členění, a to například na hlavní procesy popisující hlavní poslání instituce (vzdělávací, vědeckou, výzkumnou i vývojovou činnost), řídicí procesy sloužící k řízení a usměrňování činnosti pracovníků a podpůrné a administrativní procesy zaměřené na zabezpečení fungování instituce.
3.	Instituce má zmapovány procesy.	Veškeré agendy vykonávané v instituci jsou zařazeny do některého z procesů. Často v hierarchii: skupiny procesů, procesy, subprocessy, činnosti (neboli funkce).
4.	Instituce má formálně popsány procesy.	Procesy jsou znázorněny do podoby procesních modelů či vývojových diagramů. Tyto diagramy a popisy jsou integrovány do vnitřních norem (aby byl jednoznačný soulad mezi postupem definovaným ve vnitřních normách a postupem definovaným v popisu procesu v procesním modelu, a nevytvářely se tak dva paralelní popisy postupů).
5.	K existujícím procesům v instituci je přiřazen vlastník (tj. příslušné pracoviště nebo konkrétní pracovník).	Vlastník procesu je útvar či konkrétní pracovník, který dohlíží na výkon činností v souladu s nastavenými pravidly a mj. zodpovídá za dodání výstupů včas a v požadované kvalitě.



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
6.	Vlastník procesu je vybaven dostatečnými pravomocemi pro řízení procesu.	Základní pravomoci vlastníka procesu patří: ▪ schvaluje popis procesu; ▪ je oprávněn kontrolovat a vymáhat dodržování popisu procesu; ▪ je oprávněn vyžadovat informace vztahující se k procesu; ▪ je oprávněn navrhnout změny procesu; ▪ je oprávněn iniciovat jednání na úrovni manažerů a ředitelů za účelem řešení problematických míst procesu. Pravomoci v oblasti procesního řízení jsou zpravidla zakomponovány jako součást pracovní náplně konkrétního pracovníka pověřeného plněním tohoto úkolu.
7.	K existujícím procesům jsou přiřazeny i další zainteresované útvary, které se podílejí na jeho průběhu.	Existuje jasný výčet útvarů, které se podílejí na realizaci dané agendy / procesu.
8.	Zainteresované útvary mají jasně vymezenou roli na procesu (např. poskytnutí vstupních informací, poskytnutí metodické podpory, použití výstupů procesu).	Zainteresované útvary přesně vědí, v jaké fázi vstupují do procesu a jaká je jejich role.
9.	U každého existujícího procesu je určen iniciační faktor, kterým se zahajuje proces.	Existence jasné definice činností či události, která iniciuje zahájení procesu.
10.	U každého existujícího procesu jsou určeny zdrojové dokumenty potřebné pro jeho řádný průběh.	Existence výčtu všech dokumentů či materiálů, které potřebuje vlastník i další zainteresované útvary pro řádný průběh procesu a pro dodání požadovaného výstupu.
11.	U každého existujícího procesu jsou definovány výstupy.	Existence výčtu dokumentů / služeb / výrobků, jimiž je proces považován za ukončený.
12.	Výstupy u existujících procesů mají standardizovanou podobu.	U procesu je jednoznačně definován výstup (např. dokument, vnitřní předpis, přijetí rozhodnutí, dokončený investiční projekt) a jsou doplněny jeho povinné náležitosti.
13.	U existujících procesů jsou určeny cílové skupiny (interní či externí zákazníci).	Existence výčtu subjektů, jimž je určen výstup procesu.
14.	V instituci se provádí průběžné hodnocení procesů.	Pověřený pracovník provádí pravidelné hodnocení, jestli se nastavený proces daří dodržovat v praxi, případně identifikuje jeho odchylky a zjišťuje příčiny těchto rozdílů.



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkám
15.	V instituci se soustavně sledují příležitosti pro zlepšování procesů.	Výsledky hodnocení a shromážděné náměty od pracovníků instituce jsou analyzovány a vyhodnocovány, jestli mohou přispět ke zjednodušení procesů, odbourání některých činností / agend, snížení času stráveného při výkonu procesu.
16.	Instituce provádí aktualizaci procesů při organizačních či procesních změnách v instituci.	V instituci je nastaveno pravidlo pravidelné aktualizace procesů poté, co v ní proběhne organizační nebo procesní změna.
17.	V rámci instituce existuje databáze všech procesů.	V instituci je k dispozici přehled všech existujících procesů. Všechny procesy jsou ukládány do společného úložiště.
18.	Tvorba a aktualizace procesů je podpořena IT nástroji.	V instituci se využívá některá z IT aplikací určená pro tvorbu, správu a vytěžování dat z procesních modelů / vývojových diagramů (např. Visio, ARIS, QPR, popř. jiné).
19.	Instituce má zajištěnou administrativní podporu pro zmapování a zdokumentování procesů.	V instituci je určen pracovník, který zodpovídá / jsou určení pracovníci, kteří zodpovídají za procesní řízení v instituci. Tito pracovníci mají znalost tvorby procesních modelů a vědí, jaké jsou jejich povinnosti v oblasti procesního řízení, které jsou rovněž zakomponovány do jejich pracovní náplně.
20.	Instituce dbá na rozvíjení kompetencí pracovníků v oblasti procesního řízení.	Zainteresaní zaměstnanci mají příležitost kontinuálně rozvíjet svoje vzdělání v oblasti procesního řízení, a to po stránce metodické i IT podpory.
21.	K existujícím procesům jsou stanoveny ukazatele výkonnosti.	U jednotlivých procesů jsou definovány ukazatele / číselné metriky určené pro posouzení, jestli je proces nastaven a funguje správně či nikoliv. Pokud tyto ukazatele nejsou splněny, jedná se o jeden ze vstupů do hodnocení procesu a pro vyhledávání příležitostí k jeho kontinuálnímu zlepšování.
22.	V instituci se provádí hodnocení těchto ukazatelů výkonnosti.	Navazuje na výrok č. 21. Nastavené ukazatele jsou pravidelně vyhodnocovány, porovnává se plánovaný a skutečný stav.
23.	Dosažené hodnoty u ukazatelů výkonnosti se porovnávají se stanovenými cílovými hodnotami.	Navazuje na výrok č. 22. U nastavených ukazatelů jsou stanoveny cílové hodnoty. Splnění těchto ukazatelů je znakem správného fungování procesu, nevylučuje to ale existenci dalších příležitostí pro zlepšení či zjednodušení procesu.

Tabulka 8 Přehled výroků v oblasti Procesní řízení

7. Finance

Klíčová oblast **Finance** obsahuje dvacet jedna výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A zahrnuje výroky mapující rozvojové aktivity určené ke zvýšení podílu jiných zdrojů financování a naopak ke snížení závislosti instituce na příspěvcích a dotacích poskytnutých zřizovatelem či jiným subjektem (například MŠMT). K rovnoměrnému rozvržení realizace akcí a aktivit rovněž přispívá včasné schválení rozpočtu, čehož lze docílit stanovením pevných milníků a lhůt pro předložení návrhu rozpočtu zainteresovaným subjektům podílejícím se na procesu jeho schvalování. Pro zachování stejné úrovně nákladovosti finančních operací jsou u vybraných procesů či aktivit stanoveny vzorce / metriky pro výpočet jednotkových nákladů. Záleží na cílech instituce, jestli je jejím záměrem udržet jednotkové náklady na stejné úrovni nebo snížit objem jednotkových nákladů, a tím dosahovat úspor.

Kategorie B sleduje míru formalizace pravidel z hlediska alokace prostředků podle středisek (zpravidla odpovídají členění instituce po součástech), podle charakteru činnosti (hlavní či doplňková činnost, popřípadě hospodářská a ne-hospodářská činnost) nebo podle druhu položek (např. veřejné zakázky, projekty a granty, režijní náklady). Podobným způsobem se sleduje míra standardizace pravidel v oblasti účetnictví a srozumitelnost těchto pravidel pro řešení konkrétních účetních případů.

Z hlediska optimálního hospodaření se rovněž sleduje přístup instituce k vymáhání pohledávek, jestli jsou v ní nastavena standardizovaná pravidla a jestli jsou dostatečně účinná, a daří se tedy veškeré pohledávky vymáhat v co nejkratší lhůtě, tj. nejpozději do 30 pracovních dní.

Do **kategorie C** náleží výroky zabývající se tvorbou a strukturou reportů a zároveň zjišťující, jestli vytvořené reporty mají dostatečnou vypovídající hodnotu. Při tvorbě reportů se rovněž monitoruje, jestli se využívá odpovídající IT podpora, která pomůže vygenerovat reporty bez dodatečných manuálních zásahů. Další výrok se soustředí na průběžné sledování plnění rozpočtu oproti původnímu plánovanému stavu s cílem minimalizovat dodatečné navyšování rozpočtu.

Předmětem hodnocení je rovněž existence jasných vnitřních principů pro alokaci finančních prostředků do některého z existujících fondů.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Oblast financování je zpracována ve strategickém / koncepčním dokumentu instituce.	Finanční strategií se rozumí zpracování finančního modelu budoucích příjmů a výdajů, výnosů a nákladů, včetně zahrnutí nově vznikajících provozních nákladů. Finanční model by měl být zpracován pro různé scénáře možného vývoje.
2.	V instituci je zpracován harmonogram tvorby a schvalování rozpočtu.	
3.	V instituci existují metriky (měřítka / vzorce) pro výpočet jednotkových nákladů (tzv. směrných ukazatelů) u vybraných procesů (resp. činností / služeb).	Jednotkové náklady spočívají ve stanovení velikosti nákladů za aktivitu / výkon na kalkulační jednici, tj. měrné jednotce, na níž se vypočítají náklady (např. ks, m ² , hod.).
4.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro tvorbu a schvalování rozpočtu.	
5.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro způsob dělení příspěvků, dotací, zisku, komerčních tržeb, darů aj.	
6.	V instituci jsou formalizována pravidla pro oběh účetních dokladů.	Součástí vnitřní normy pro oblast účetnictví je definování pravidel pro oběh účetních dokladů a definování základních atributů vedení účetnictví, zpracování účetních dokladů, zpracování účetní závěrky, používání jednotného účtového rozvrhu či totožného postupu při zúčtování kurzových rozdílů či při časovém rozlišení účetních případů.
7.	Pravidla pro oběh účetních dokladů jsou v instituci definována srozumitelně.	
8.	Pravidla pro oběh účetních dokladů jsou aplikována jednotně v rámci celé instituce.	Smyslem výroku je posoudit, jestli instituce má nastavena jednotná pravidla pro oběh a schvalování jednotlivých typů účetních dokumentů. Součástí jednotných pravidel je rovněž to, že je používána jednotná forma pro schvalování objednávek a účetních dokladů (v elektronické či papírové podobě) u všech součástí instituce.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkám
9.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro alokování nákladů mezi hlavní a doplňkovou činnost (resp. hospodářskou a nehospodářskou činnost).	
10.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro účtování projektů a grantů.	
11.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro výpočet režijních nákladů.	
12.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro alokování nákladů na střediska, aktivity, služby a zdroje.	Cílem tohoto výroku je posoudit, jestli se používá jednotné členění celé instituce na nákladová střediska (nákladovými středisky jsou např. jednotlivé odbory). Typickým příkladem aktivit jsou jednotlivé projekty (nejlépe včetně jím odpovídajících nepřímých nákladů).
13.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro správu a řízení pohledávek.	
14.	V instituci existují formalizovaná pravidla pro vymáhání pohledávek.	Pravidly pro vymáhání pohledávek se rozumí proces zasílání upomínek v případě, že se dlužník dostává do prodlení s úhradou, s důrazem na způsob vykazování neuhrazených pohledávek, zasílání upomínek v pevně stanovených termínech a předávání nevyřešených případů k dořešení právníkovi.
15.	V instituci se provádí průběžné hodnocení čerpání rozpočtu instituce a dodržování principů hospodárnosti a efektivnosti.	
16.	Při identifikaci rozdílů mezi plánem a plněním rozpočtu jsou odchylky zdůvodněny a reportovány vedení instituce.	
17.	V instituci se sleduje průběžně stav hospodaření u jednotlivých projektů (např. podle objemu výnosů a nákladů).	Instituce má k dispozici sestavy či reporty o stavu čerpání rozpočtu na projekty v pevně stanovených intervalech.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
18.	V instituci existuje přesný výčet aktivit / služeb, které jsou financovány z jednotlivých interních fondů instituce.	
19.	V instituci je uplatněn princip full-cost.	Smyslem principu full-cost je přiřadit veškeré přímé i nepřímé náklady aktivitě, se kterou věcně souvisí. Instituce je následně schopna srovnávat výnosy a náklady na úrovni jednotlivých realizovaných aktivit a nákladovost aktivit může porovnávat v jednotlivých letech. Na základě získaných výsledků může instituce přijímat rozhodnutí, jestli vykonávané aktivity bude provozovat ve shodné podobě, či je naopak bude utlumovat.
20.	Oběh účetních dokladů je v instituci podpořen IT nástroji.	Smyslem výroku je posoudit, jestli existuje elektronický oběh účetních dokladů včetně elektronického schvalovacího workflow.
21.	Používaný IT účetní systém umožňuje všem oprávněným osobám realizovat průběžnou kontrolu hospodaření přímo v systému či vygenerováním předdefinovaných sestav.	

Tabulka 9 Přehled výroků v oblasti Finance

8. Majetek

Klíčová oblast **Majetek** obsahuje dvacet pět výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A zahrnuje výroky mapující existenci strategických dokumentů a plánů věnujících se rozvoji portfolia majetku a plánování investičních akcí. Výroky se zaměřují na přístup k plánování investičních akcí v podobě strategického / koncepčního dokumentu a k jejich konkretizaci v rámci ročního investičního plánu.

Po odsouhlasení investičních akcí se přechází do fáze jejich přípravy a realizace. Smyslem je posoudit, jestli jsou vytvořena pravidla procesu pořizování majetku od fáze posouzení nezbytnosti investice a identifikace dostupných finančních zdrojů na její realizaci až po zajištění budoucího provozu a údržby investice. Výroky se zvláště věnují problematice veřejných zakázek včetně možnosti využití elektronických nástrojů při jejich zadávání. Dále se zaměřují na jednoznačné vymezení role příkazce operace, správce rozpočtu a hlavního účetního při pořizování majetku a na pasportizaci či evidenci nově pořízeného majetku.

Výroky se rovněž zaměřují na posouzení přístupu k zajištění správy budov, jestli instituce používá centralizovaný model pro zajištění úklidu, oprav a údržby či ostrahy objektů a jestli se pro jejich zabezpečení využívají interní či externí zdroje. Pokud se přistoupí k zajištění těchto služeb externími zdroji, výroky směřují k podložení rozhodnutí týkajících se posouzení kvality a ekonomické výhodnosti služeb a k pravidelnému přesoutěžení externích služeb.

Další skupina výroků zařazených do **kategorie B** se zabývá poskytnutím budov a učeben externím subjektům v rámci doplňkové činnosti a průběžným sledováním míry jejich využití s ohledem na dostupnou kapacitu.

V **kategorii C** se výroky soustředí na evidenci všech smluvních vztahů například v podobě centrálního registru smluv, v němž budou uloženy veškeré platné smlouvy a bude k nim pořízena stručná anotace o předmětu plnění, ceně smlouvy, doby trvání a konečného termínu, do kterého je smlouva platná.

U veřejných zakázek se posuzuje možnost využití elektronických nástrojů formou elektronického tržiště, dynamického nákupního systému a sledují se komodity, které jsou tímto způsobem zadávány.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Oblast rozvoje nemovitého majetku je zpracována ve strategickém / koncepčním dokumentu.	
2.	V instituci je zpracován dlouhodobý plán investic.	
3.	V instituci je zpracován roční (prováděcí) plán investic.	Roční plán investic obsahuje přehled stavebních akcí, větších oprav a plánované pořízení strojů a zařízení.
4.	Proces pořizování majetku (běžného i investičního) a služeb je v instituci formálně popsán (např. směrnice o zadávání veřejných zakázek).	V instituci jsou nastavena standardizovaná pravidla pro proces pořizování majetku a postupy směřující k pořízení majetku. Pravidla pro realizaci veřejné zakázky obsahují stanovení postupu pro realizaci výběrových řízení podle předmětu a podle výše jejich předpokládané hodnoty včetně výčtu dokumentů určených pro archivaci.
5.	Součástí dokumentu popisujícího proces pořizování majetku je vymezení pravomocí a odpovědností zainteresovaných vedoucích pracovníků.	
6.	V instituci je zpracován odpisový plán.	
7.	V instituci je zpracována a průběžně aktualizována pasportizace budov a zařízení.	
8.	Databáze určená k pasportizaci budov a zařízení obsahuje veškeré potřebné údaje pro plánování investic, oprav a údržby.	
9.	V instituci se vytváří roční plán oprav.	
10.	V instituci existují pravidla správy a využití budov a jejich jednotlivých částí.	Do správy využití budov je zahrnuto zabezpečení provozu budov (úklid vnitřních prostor, ostraha, údržba budov a zařízení, energetické hospodaření aj.).



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
11.	V instituci existují pravidla alternativního zajištění majetku (pronájem prostorů / majetku externím subjektům).	Při pronájmu majetku jsou definována pravidla pro stanovení smluvní ceny, která je tvořena součtem provozních režijních nákladů, správních režijních nákladů a zisku.
12.	V instituci existují pravidla evidence majetku.	
13.	V instituci existují pravidla pro inventarizaci majetku.	
14.	V instituci se porovnávají ceny vnitřních a vnějších služeb (vnitřní služby - výdaje za služby zabezpečované pracovníky instituce, vnější služby - výdaje za služby zabezpečované externím subjektem).	Porovnávání cen vnitřních a vnějších služeb a posouzení ekonomické výhodnosti vnějších služeb oproti interním službám bývá zpravidla součástí průzkumu trhu před realizací veřejné zakázky, případně může probíhat podle ad-hoc požadavků.
15.	Při externím nákupu se v instituci využívá společný postup za instituci, aplikuje se tzv. centralizovaný nákup pro vybrané komodity.	Pravidla pro centralizovaný nákup zahrnují: ▪ okruh komodit vhodných pro centralizované zadávání; ▪ okruh zadávacích postupů vhodných pro centralizované zadávání.
16.	Při pořizování majetku je v instituci jednoznačně vymezena role příkazce operace a správce rozpočtu.	
17.	Plán oprav / plán rekonstrukcí se v praxi dodržuje.	
18.	Případné odchylky v plánu oprav / plánu rekonstrukcí jsou řádně zdůvodněny.	
19.	Kvalita a ekonomická výhodnost nakupovaných služeb / dodávek se v instituci pravidelně vyhodnocuje.	Předmětem hodnocení jsou např. roční objemy nákupů v jednotlivých kategoriích majetku.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
20.	V instituci existuje centrální evidence smluvních vztahů.	Centrální evidence smluvních vztahů má závaznou strukturu a její součástí jsou minimálně následující položky: kategorie zakázky, typ smlouvy, název externího dodavatele, název zakázky / popis předmětu plnění, cena zakázky, nákladové středisko, doba trvání její platnosti, předpokládaný termín vypršení smlouvy.
21.	Centrální evidence smluvních vztahů je vedena v elektronické podobě.	
22.	Součástí centrální evidence smluvních vztahů je naskenovaná podoba smluv.	
23.	Míra využití jednotlivých budov se v instituci kontinuálně sleduje.	Analýza využití budov by měla minimálně obsahovat tyto náležitosti: ▪ přehled fakult obývajících daný objekt, včetně stručného komentáře; ▪ přehled místností v daném objektu dle účelu jejich využití; ▪ shrnutí hlavních zjištění; ▪ rezervy ve využití prostor; ▪ návrh doporučení směrem k efektivnějšímu využití prostor.
24.	Při nedostatečném využití budov v rámci hlavní činnosti se hledají jejich alternativní způsoby využití (např. využití k jinému účelu, pronájmu, prodeji).	
25.	Nákup je v instituci podporován vhodnými IT nástroji (centralizovaný elektronický žádankový systém, vystavení objednávek, schvalovací workflow, potvrzování faktur).	

Tabulka 10 Přehled výroků v oblasti Majetek

9. Informační a komunikační technologie

Klíčová oblast **Informační a komunikační technologie** obsahuje dvacet čtyři výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A se v oblasti Informační a komunikační technologie (dále se v textu používá také zkratka ICT – Information and Communication Technology) zaměřuje na existenci klíčových dokumentů, které by každá instituce měla mít, pokud chce být efektivní a chce efektivně využívat a řídit ICT zdroje. Prvním z nich je dokument Informační strategie, který určuje další rozvoj ICT prostředků, nástrojů a služeb v instituci. Informační strategie přitom vychází z dlouhodobého záměru instituce, kterou podporuje. Záleží na rozhodnutí každé instituce, jakou roli bude ICT sehrávat, jak bude využito pro zefektivnění podpůrných a administrativních procesů a jak v oblasti hlavních procesů. ICT může sehrávat i roli účinného substitutu dalších zdrojů instituce, jako jsou vyučující, fyzické laboratoře nebo budovy. ICT může dále sehrávat významnou roli v oblasti marketingu a PR, kde zejména nové možnosti sociálních sítí, jako je například facebook, mohou výrazně ovlivnit celkové vnímání instituce.

Protože současný charakter aplikování ICT do praxe je převážně v podobě služeb (services), je druhým zásadním dokumentem smlouva o dodání ICT služeb, včetně formulace o jejich požadované úrovni, tzv. SLA (Service Level Agreement). Stále častěji jsou ICT služby outsourcovány, tj. nakupovány od jejich tvůrce, který je efektivněji vytváří a spravuje. Pro instituci již není nezbytné vlastními silami programovat nebo nakupovat licence ICT produktů a k tomu potřebné know-how. Na druhé straně je však pro instituci nezbytné u každé ICT služby vydefinovat její obsah, formu dodání, postup při vzniku problému a eventuálně navrhnout možnosti dalšího rozvoje. Tuto specifikaci zahrnuje právě dokument s tzv. SLA mezi poskytovatelem a uživatelem, který obsahuje výčet všech služeb a jejich atributů, je oboustranně schválen a je základem plateb za tyto služby.

Kategorie B obsahuje pravidla a způsob řízení oblasti ICT v instituci. V ideálním případě jsou do tohoto řízení promítnuty principy, které obsahuje například mezinárodně uznávaný metodický přístup ITIL, jenž vychází z příkladů dobré praxe. Doporučení ITIL (Information Technology Infrastructure Library) formou specifických procesů řeší řízení celého životního cyklu v ICT - počínaje novým požadavkem uživatele přes všechny další kroky realizace až k dosažení plné spokojenosti uživatele s řešením. Pro správné řízení ICT v instituci jsou nezbytná mnohá pravidla a provozní řády, které jsou v ideálním případě nejen vytvořeny, ale současně i pracovníky osvojeny a trvale dodržovány.

Kategorie C ve svých výrocích zdůrazňuje důležitost webových stránek, a to nejen pro vhodnou prezentaci instituce. Webové stránky musí být dobře navrženy a usnadňovat orientaci pro uživatele z vnějšku i zevnitř instituce. To může prakticky podpořit jednotný design stránek a možnosti fulltextového vyhledávání.

Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	V instituci existuje definovaná informační strategie efektivního rozvoje a využití prostředků ICT (informační a komunikační technologie).	Informační strategie představuje klíčový dokument pro rozvoj ICT v instituci. Její význam spočívá v představení přístupu k budování a rozvoji ICT, ke způsobu řízení ICT a k rozsahu nakupovaných služeb (outsourcing).
2.	Přehled všech využívaných ICT služeb je zpracovaný za celou instituci.	U jednotlivých ICT služeb je definován způsob jejich plnění (tzv. SLA). Konkrétním příkladem takového SLA je stanovení reakční doby pro řešení požadavků uživatelů (blíže viz výrok 19).
3.	V instituci jsou vytvořeny šablony pro zadávání požadavků v oblasti ICT služeb.	
4.	Zadávání ICT požadavků je strukturováno podle kategorií (např. základní specifikace ICT služeb, datová struktura a rozhraní na další ICT systémy).	
5.	V instituci existuje provozní řád uživatele ICT.	
6.	V instituci existuje provozní řád elektronické pošty.	
7.	V instituci existují provozní řád serverovny, tiskáren, kopírek aj.	
8.	V instituci existuje provozní řád pro uchování, zálohování a obnovu dat.	
9.	V instituci existují pravidla - směrnice bezpečnosti IT, pravidla správy hesel, šifrování a přidělování přístupových oprávnění k informačním zdrojům.	
10.	V instituci existují pravidla antivirové ochrany.	



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výročkám
11.	V instituci existují pravidla rozvoje, řízení a správy informací a ICT.	
12.	V instituci existují pravidla pro monitoring zařízení, systémů a aplikací.	
13.	V instituci existují pravidla pro nákup ICT technologií a služeb.	Pravidla stanovují závazné podmínky, které musí splnit externí dodavatel pověřený pořízením ICT technologií a jejich následnou správou. Součástí těchto podmínek je mj. zajištění servisu pro udržení dostupnosti služby.
14.	V instituci existují pravidla pro implementaci nových ICT služeb (návrh, instalace, testování, nasazení).	
15.	Instituce využívá možnosti efektivního zajištění ICT zdrojů pomocí jejich externího zajištění (outsourcingu).	
16.	Aktuální dokumentace ICT prostředků a služeb se v instituci udržuje i po jejich následném rozvoji / upgradu.	
17.	K řešení požadavků uživatelů na technickou podporu dochází v instituci přes helpdesk či přes jinou IT aplikaci používanou pro zadávání a evidenci uživatelských požadavků.	Helpdesk představuje centrální místo pro poskytování podpory a pro sběr požadavků.
18.	Uživatelé mají možnost volby z přednastavených variant požadavků, které vycházejí z nejčastěji hlášených nebo pravděpodobných chyb.	Předvolby mohou obsahovat např. kategorizaci hardwaru nebo softwaru, resp. jeho části.
19.	Pro reakci na registrované požadavky a pro dosažení funkčnosti (odstranění závad) u ICT prostředků a služeb je v instituci stanovena závazná lhůta.	Stanovená závazná lhůta bývá obvykle specifikována jako standardní reakční doba pro vyřízení požadavku. Tato standardní reakční doba je maximální doba, do kdy řešitel zahájí řešení požadavku, tj. informuje zadavatele o způsobu a termínu vyřešení. Konkrétní hodnoty se mohou pohybovat v rozmezí 2 hodin pro základní operace až 3 dnů pro nestandardní operace.



Poř.č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
20.	Doby reakce / reakcí a dosažení funkčnosti u všech klíčových ICT služeb se v instituci monitorují.	Plnění reakční doby je hodnoceno jako procentuální podíl plnění tohoto parametru k celkovému počtu řešených požadavků ve sledovaném období.
21.	V instituci se organizují školení pro práci se systémy a aplikacemi, které potřebují uživatelé při vykonávání pracovních úkolů.	
22.	Instituce má vytvořen jednotný design webových stránek.	Jednotný design představuje schválené uspořádání informací na webových stránkách, vč. jejich provedení (např. velikost, barva, úroveň, míra detailu).
23.	Webové stránky jsou z pohledu uživatelů přehledné a intuitivní.	
24.	Na webových stránkách je dostupné fulltextové vyhledávání podle vybraných kritérií (název dokumentu, klíčová slova, gestor aj.).	

Tabulka 11 Přehled výroků v oblasti Informační a komunikační technologie

10. Lidské zdroje

Klíčová oblast **Lidské zdroje** obsahuje šestnáct výroků (zastoupení výroků v kategoriích A až C je barevně rozlišeno).

Kategorie A se zaměřuje na zakotvení oblasti rozvoje lidských zdrojů ve strategickém / koncepčním dokumentu. Předmětem hodnocení je rovněž existence vazeb mezi strategickými cíli a rozvojovými aktivitami a vzdělávacími potřebami pracovníků instituce, aby pracovníci byli proškoleni a měli vytvořeny co nejlepší pracovní podmínky pro naplnění stanovených cílů. V oblasti personalistiky se posuzuje existence vzorových dokumentů, například šablony popisu pracovní náplně, jednotného profilu a základních požadavků při náboru pracovníků.

Kategorie B se zaměřuje na nastavení pravidel při náboru a výběru uchazečů majících zájem o volné pracovní pozice. Výroky se ovšem zabývají nejen samotnou fází náboru, ale hodnotí se i plánování náboru s cílem zajistit dostatečnou informovanost mezi všemi součástmi instituce a využít nejdříve volné interní a již zaškolené lidské zdroje z jiných součástí předtím, než se přistoupí k náboru externích zájemců. Po přijetí uchazeče se hodnotí adaptace pracovníka, jestli má přiřazeného svého garanta a další mentory, kteří mu pomáhají zorientovat se v novém prostředí a zprostředkují mu všechny potřebné informace a kontakty. Součástí kategorie B je rovněž přístup ke vzdělávání pracovníků, jakým způsobem je získávána zpětná vazba ze strany účastníků školení a jak se vyhodnocuje a využije při výběru budoucích školení. Část výroků se zabývá monitorováním spokojenosti pracovníků s pracovními podmínkami v instituci, jestli se sledují příčiny fluktuace pracovníků a jestli jsou nastavena pravidla pro předávání informací a rozpracovaných úkolů mezi odcházejícím a nově nastupujícím pracovníkem. Velmi často se stává, že pracovník odejde z instituce a nepředá všechny relevantní dokumenty a informace, čímž dochází k tomu, že některé činnosti jsou opakovaně zahájeny či dochází k nízké míře využití informací z již existujících dokumentů.

Do **kategorie C** jsou zařazeny výroky posuzující aktuálnost popisu pracovních pozic a jejich využití jako vstupních dokumentů při určení kvalifikačních požadavků a vzdělávacích potřeb. Součástí této kategorie je rovněž přístup k hodnocení pracovníků instituce s důrazem na použití totožných pravidel v rámci celé instituce a využití výstupů z hodnocení pro přidělení fakultativní složky mzdy a definování dalších kvalifikačních požadavků a vzdělávacích potřeb.

Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
1.	Oblast rozvoj a správa lidských zdrojů je zpracována ve strategickém dokumentu nebo v dokumentu dlouhodobého řízení instituce.	Do strategického dokumentu / dokumentu dlouhodobého řízení je zakomponována problematika rozvoje a správy lidských zdrojů pro všechny skupiny pracovníků.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
2.	 Instituce má vytvořeny standardizované šablony pro popisy pracovních pozic, příp. popisy přímo vycházejí z procesního modelu.	Popisy pracovních pozic mají ustálenou strukturu, jsou v nich definovány všechny povinné položky a jsou používány jednotně v rámci celé instituce.
3.	 Popisy pracovních pozic jsou zpracovány pro všechny existující pracovní pozice (funkční místa).	Popisy pracovních pozic jsou zpracovány pro všechny pozice / funkční místa v instituci.
4.	 Instituce má vytvořeny kompetenční profily pro vybrané typové pozice.	Kompetenčním profilem se rozumí definování interpersonálních vlastností, komunikačních dovedností, způsobu vedení lidí, schopnosti týmové spolupráce aj. Kompetenční profily jsou součástí popisu pracovní pozice.
5.	 Součástí kompetenčních profilů jsou požadavky na všeobecné / specifické / manažerské kompetence.	Navazuje na výrok č. 4.
6.	 Pro výběr pracovníků existují formalizovaná pravidla a jsou určeny pozice, pro něž musí proběhnout výběrová řízení (tzn. jednoznačně na pozice akademických pracovníků, popř. další, kde to zákon vyžaduje).	V instituci existují standardizovaná pravidla pro nábor pracovníků, např. struktura seznamu volných míst, struktura požadavků na nové uchazeče a návrh pracovní náplně pracovníků.
7.	 Instituce má centrálně zpracován plán přijímání nových pracovníků na období min. 6 měsíců.	V instituci existuje závazná struktura plánu přijímání nových pracovníků.
8.	 Plán přijímání nových pracovníků je veřejně dostupný, např. na intranetu.	
9.	 Instituce má standardizována pravidla pro adaptaci nově přijímaných pracovníků.	V instituci jsou standardizována pravidla pro adaptaci nově přijatých pracovníků, např. poskytnutí návodu pro tvorbu adaptačního plánu včetně vzorové struktury, pravidla pro určení garantů a pravidla pro provedení závěrečného hodnocení po ukončení adaptace nového pracovníka.
10.	 V instituci se provádí hodnocení kvality a spokojenosti s průběhem vzdělávacích aktivit. Útvar či útvary zodpovědné za vzdělávání vlastních pracovníků jsou jasné definovány.	V instituci se dodatečně zjišťuje míra spokojenosti účastníků školení s absolvovaným školením. Na základě shromážděných referencí se provádí předvýběr školení, která budou i nadále doporučena ostatním pracovníkům instituce.



Poř. č.	Přehled výroků	Vysvětlení k výrokům
11.	V instituci existují pravidla pro předávání funkcí mezi odcházejícím a nově nastupujícím pracovníkem u konkrétní pracovní pozice.	V instituci jsou nastavena pravidla pro předávání funkcí a dokumentů, pro seznámení s vykonávanou prací, strukturou a umístěním dokumentů souvisejících s vykonáváním jeho pracovní pozice a se stanovenými úkoly. Probíhá také kontrola dodržování těchto pravidel.
12.	V instituci jsou popisy pracovních pozic udržovány v aktuální podobě.	
13.	Do popisu pracovních pozic se průběžně zaznamenávají další kvalifikační požadavky či nové povinnosti, úkoly a delegovaná zodpovědnost.	Při plnění běžných pracovních povinností jsou identifikovány nové kvalifikační požadavky, které se zaznamenávají do popisu pracovní pozice.
14.	V instituci je nastaven fungující systém hodnocení pro jednotlivé skupiny pracovníků (pravidla a kritéria hodnocení jsou standardizována a aplikována shodně napříč celou institucí).	
15.	Pro definování potřebných školení u jednotlivých pracovníků se používají jako vstup kompetenční profily a strategické cíle.	
16.	V instituci se sledují hlavní příčiny fluktuace pracovníků.	

Tabulka 12 Přehled výroků v oblasti Lidské zdroje

Sběr výsledků ze sebehodnocení

Vyplněný dotazník zašle hodnotitel v elektronické podobě zpět metodikovi. Ukázka vyplněného dotazníku je znázorněna na příkladu strategického a dlouhodobého řízení. Příslušný hodnotící stupeň, který nejlépe vystihuje aktuální stav, se označuje v dotazníku symbolem „X“ (po označení se příslušné pole automaticky podbarví).

Přehled výroků		Hodnotící škála						
Existence základních dokumentů		Určitě ano	Spíše ano	V něčem ano, v něčem ne	Spíše ne	Určitě ne	Nevím, nemohu posoudit	Doplňující komentář
1.	Instituce má formulovány priority rozvoje přesahující období 5 let (dlouhodobá vize).	x						
2.	Instituce má vytvořený formalizovaný strategický dokument nebo dokument dlouhodobého řízení (dlouhodobý záměr, dlouhodobý plán, koncepci rozvoje).	x						
3.	Instituce má zpracovaný roční harmonogram tvorby strategického dokumentu / dokumentu dlouhodobého řízení.	x						
4.	Instituce má zpracovaný roční harmonogram aktualizací strategického dokumentu / dokumentu dlouhodobého řízení.	x						

Tabulka 13 Ukázka vyplnění dotazníku za oblast Strategické a dlouhodobé řízení

V případě, že některý z hodnotitelů bude mít k některé z analyzovaných oblastí či k jednotlivým výročkům obsáhlejší komentář či návrh doporučení pro zlepšení, doprovodný text může doložit v samostatném dokumentu. Vyplněním dotazníku práce hodnotitelů na sebehodnocení instituce končí. V ojedinělých případech může být hodnotitel dodatečně požádán metodikem o součinnost při vyhodnocení výsledků. Mělo by se jednat např. o situace, kdy je třeba doplnit komentáře k výsledkům hodnocení v důsledku výrazné odchylky oproti obdrženým výsledkům od jiných hodnotitelů.

V další fázi metodik označí vyplněný dotazník pořadovým číslem a jednotlivé excelovské soubory nahraje manuálně do souhrnného excelovského souboru, přehrání dat bude řešeno formou odkazů z jednotlivých dotazníků.

Jak vyhodnocovat data

Ověření správnosti postupu podle kontrolního seznamu

Tento kontrolní seznam slouží ke kontrole správnosti a úplnosti vyplněných dotazníků předtím, než se přejde k hodnocení dat získaných ze sebehodnocení.

- Kontrola vyplnění hlavičky a zařazení hodnotitele do jedné ze dvou kategorií, a to buď zodpovědný pracovník, nebo uživatel.
- Kontrola vyplnění všech výroků v dotazníku s tím, že bude jedno z polí na pětistupňové hodnotící škále nebo stupeň mimo škálu hodnocení označen symbolem „X“, a tudíž příslušné políčko bude vybarveno.
- Provedení kontroly, jestli u jednoho výroku není označeno více políček, vždy je totiž možné vybrat jen jeden stupeň hodnocení.
- V případě, že bude nadpoloviční počet výroků u analyzované oblasti obsahovat hodnocení „mimo škálu“, metodik bude zpětně zjišťovat příčinu nevyplnění dotazníku (např. krátká doba působení v instituci, nevhodný výběr hodnotitele, neboť nemá přístup k informacím, a nedokáže se tedy objektivně vyjádřit k hodnoceným oblastem). Na základě poskytnutého zdůvodnění se metodik rozhodne, jestli dotazník zařadí alespoň do hodnocení vybraných oblastí, či jej úplně vyřadí z hodnocení.
- Provedení kontroly správnosti vyplněného dotazníku, čímž se rozumí, že v dotazníku nebudou uvedeny protichůdné odpovědi u výroků, které na sebe logicky navazují.
- V případě, že u některých oblastí byl změněn počet výroků, je zapotřebí upravit i celkový počet do řádku suma u příslušné kategorie v dotazníku (excelovský soubor uložený na CD) a v souhrnném souboru.
- Ověření správnosti přehrání dat do souhrnného excelovského souboru, počet nahraných dat v excelovském souboru souhlasí s počtem hodnotitelů, kteří vrátili vyplněný dotazník.
- Získaná data z hodnocení jednotlivých kategorií oblastí DESATERA se promítají do tabulek, při namátkové kontrole součet procentuálních podílů dosahuje hodnoty 100 % u jednotlivých oblastí DESATERA.
- Doplnění správných odkazů na list „Hodnocení instituce“, vyčíslení konečných výsledků a jejich znázornění do podoby pavučinového grafu.

Přiřazení celkového stupně hodnocení na základě dílčích výsledků

V této fázi se bude pracovat se souborem obsahujícím souhrnné výsledky hodnocení za analyzovanou oblast. Metodik provede součet kladných odpovědí (stupně „Určitě ano“ a „Spíše ano“ na hodnotící škále), neutrálních odpovědí (stupeň „Ani ano, ani ne“ na hodnotící škále) a záporných odpovědí (stupně „Spíše ne“ a „Určitě ne“ na hodnotící škále) u jednotlivých výroků. U každého výroku zaznamená stupeň hodnocení s nejvyšším počtem hodnocení a konkrétní počet obdržených odpovědí zaznamená do pole „celkový počet odpovědí“.

V případě, že by u některého výroku bylo dosaženo shodného počtu hodnocení u dvou různých hodnotících stupňů, metodik provede součet hodnocení u kladné, neutrální a záporné skupiny a vybere stupeň, který náleží do skupiny s největším počtem hodnocení. Pokud bude shodný počet odpovědí u totožné skupiny, např. u skupiny s kladnými výroky, tj. stupně „určitě ano“ a „spíše ano“, metodik se přikloní ke stupni hodnocení, který převažuje u podkategorie uživatelů. Na celkové hodnocení počtu kladných výroků to přitom nebude mít žádný vliv.

V další fázi se bude pracovat jen s kladnými odpověďmi. Metodik určí procentuální podíl kladných výroků k celkovému počtu výroků.

Podle dosaženého procentuálního podílu se instituci přiřadí jedna z úrovní na třístupňové škále hodnocení. Hodnotící škála je uvedena v tabulce 14.

Vysoká	80-100 % kladných odpovědí (určitě ano a spíše ano)
Střední	50-79 % kladných odpovědí (určitě ano a spíše ano)
Nízká	nižší než 50 % kladných odpovědí (určitě ano a spíše ano)

Tabulka 14 Hodnotící škála při vyhodnocení analyzovaných oblastí

Pro lepší názornost je způsob hodnocení u analyzované oblasti ukázán na konkrétním příkladu: v analyzované oblasti bylo z celkového počtu deseti výroků kladně hodnoceno pět výroků. Kladné odpovědi dosahují 50 % podílu a s tímto výsledkem se instituce klasifikuje na „**střední úroveň vyspělosti**“ u příslušné analyzované oblasti.

Při hodnocení oblastí se používá členění do tří kategorií (tj. kategorie A až C představené v podkapitole „Přehled kategorií používaných u klíčových oblastí DESATERA“). Pro každou kategorii je vytvořen samostatný graf. Grafy znázorňují dosažené procentuální podíly kladných odpovědí v členění podle jednotlivých stupňů hodnotící škály.

Způsob hodnocení je znázorněn na příkladu oblasti Strategické a dlouhodobé řízení.

Na prvním grafu znázorňujícím výsledky v kategorii „Základní dokumenty“ u oblasti Strategické a dlouhodobé řízení je vybrán jen stupeň „určitě ano“, a proto instituce dosahuje 100% úrovně kladných odpovědí z celkového počtu výroků.

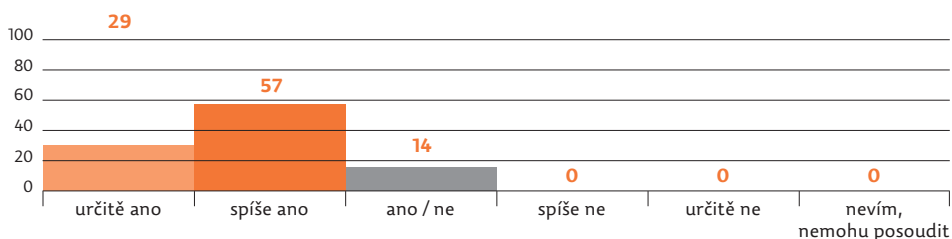
Výsledné hodnocení výroků v kategorii – EXISTENCE ZÁKLADNÍCH DOKUMENTŮ



Graf 1 Výsledky hodnocení výroků v kategorii „Základní dokumenty“ za oblast Strategické a dlouhodobé řízení

Na druhém grafu jsou znázorněny výsledky v kategorii „Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti“ v oblasti Strategické a dlouhodobé řízení. I v této kategorii převažují kladné výroky. Z celkového počtu dvaceti jednoho výroku byl šestkrát zvolen stupeň „určitě ano“ (cca 29 %) a dvanáctkrát byl zvolen stupeň „spíše ano“ (cca 57 %). V této kategorii instituce dosahuje podílu 86 % kladných odpovědí z celkového počtu výroků.

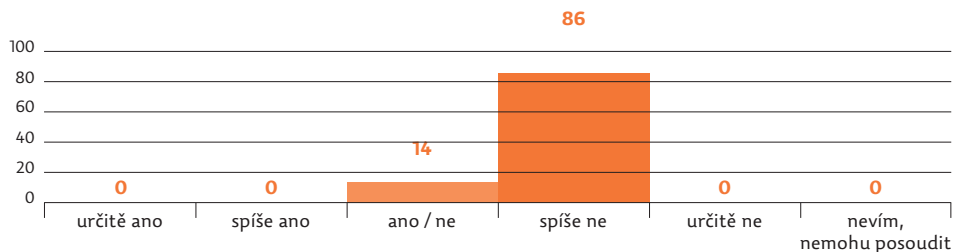
Výsledné hodnocení výroků v kategorii – ZPŮSOB ŘÍZENÍ SPRÁVY A ROZVOJE DANÉ OBLASTI



Graf 2 Výsledky hodnocení výroků v kategorii „Způsob řízení“ za oblast Strategické a dlouhodobé řízení

Z třetího grafu znázorňujícího výsledky hodnocení v kategorii „Doporučené postupy“ v oblasti Strategické a dlouhodobé řízení je patrné, že v této kategorii převažují neutrální a záporné stupně hodnocení. Neutrální stupeň hodnocení byl zaznamenán u jednoho výroku (cca 14 %), záporný stupeň hodnocení „spíše ne“ byl zaznamenán u šesti výroků (cca 86 %).

Výsledné hodnocení výroků v kategorii – DOPORUČENÉ POSTUPY

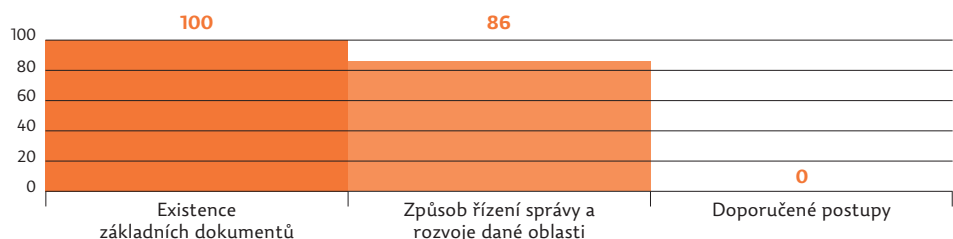


Graf 3 Výsledky hodnocení výroků v kategorii „Doporučené postupy“ za oblast Strategické a dlouhodobé řízení

K získání souhrnné představy o počtu kladných odpovědí za jednotlivé kategorie lze nejlépe využít graf „Souhrn kladných výroků u oblasti Strategické a dlouhodobé řízení“. Z tohoto grafu lze jednoznačně vyčíst, že instituce má vytvořeny potřebné dokumenty zařazené v kategorii A. V kategorii B, mapující způsob řízení, výrazně převažují kladné odpovědi a dosahují podílu 95 % z celkového počtu výroků. Naopak u kategorie C, soustředící se na využití osvědčených postupů, nejsou zaznamenány žádné kladné výroky.

Souhrn kladných výroků Strategické a dlouhodobé řízení

Procento kladných odpovědí



Graf 4 Souhrn kladných výroků v jednotlivých kategoriích za oblast Strategické a dlouhodobé řízení

Z výsledků hodnocení podle kategorií vyplývá, že instituce dosahuje vysoké úrovně ve dvou kategoriích, a to v kategoriích „Základní dokumenty“ a „Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti“. U poslední kategorie „Doporučené postupy“ nebyl identifikován žádný kladný výrok. Při formulaci doporučení by se instituce měla zaměřit na ty oblasti, které směřují k využívání osvědčených postupů.

Shodným způsobem se bude postupovat při hodnocení ostatních devíti oblastí DESATERA. I v těchto oblastech instituce se vyhodnotí jednotlivé výroky, zaznamenají se do souhrnné tabulky a provede se součet odpovědí u jednotlivých stupňů hodnocení. Na základě doplněných hodnot dojde automaticky k vygenerování grafů (viz grafy 1 až 4).

Jak interpretovat data

Vyhodnocení výsledků

V následující tabulce jsou jako ukázka uvedeny souhrnné výsledky hodnocení za jednotlivé analyzované oblasti. Jednotlivé hodnoty vyjadřují procentuální podíly kladných odpovědí k celkovému počtu výroků. Podle dosažených hodnot se přiřadí jeden ze stupňů na třístupňové škále hodnocení (viz tabulka 14).

Z tabulky 15 tedy vyplývá, že instituce dosahuje nízké úrovně u pěti oblastí (v tabulce zobrazeny světlou barvou) a střední úrovně u zbývajících pěti oblastí (v tabulce zobrazeny tmavou barvou). Z tabulky rovněž vyplývá, že u žádné z analyzovaných oblastí nebyla překročena 80% hranice a nebyla dosažena vysoká úroveň hodnocení.

Výsledky v oblastech

Strategické a dlouhodobé řízení	76
Procesní řízení	61
Majetek	55
ICT	53
Finance	50
Projektové řízení	46
Kontrola a řízení rizik	40
Operativní řízení	36
Lidské zdroje	31
Vnitřní pravidla	20

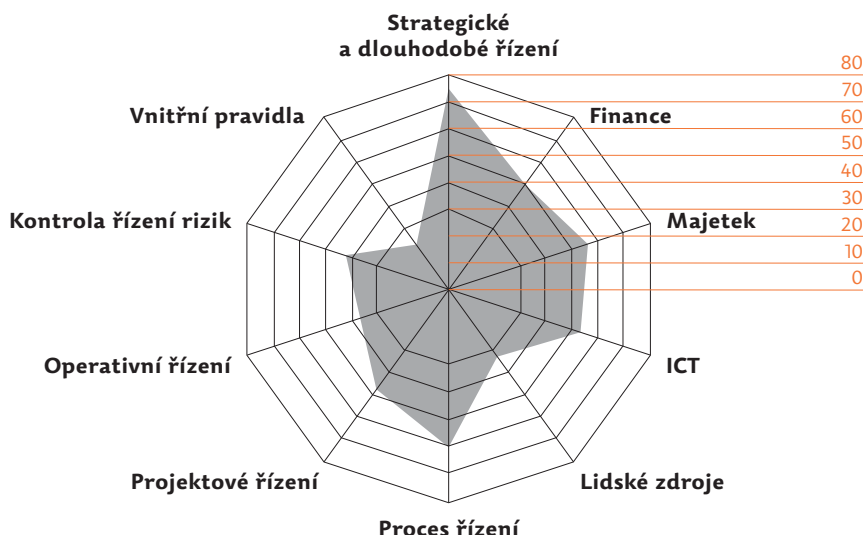
Legenda

Vysoká	80 – 100%
Střední	50 – 79%
Nízká	nižší než 50%

Tabulka 15 Výsledky hodnocení v jednotlivých oblastech DESATERA

Pro větší názornost jsou výsledky hodnocení rovněž zobrazeny na pavučinovém grafu. Jedná se o jiný pohled na výsledky hodnocení znázorněné v tabulce 15.

HODNOCENÍ INSTITUCE



Graf 5 Procentuální podíly kladných výroků v jednotlivých oblastech DESATERA

Graf je strukturován tím způsobem, že umožňuje porovnávat kategorii „Řízení“ umístěnou v levé části grafu a kategorii „Zdroje“ umístěnou v pravé části grafu. Na první pohled je zřetelné, která z těchto kategorií se nachází v pokročilejší úrovni vyspělosti a na kterou z nich budou soustředěna doporučení v Návrhové části.

Z grafu je zřejmé, že instituce dosahuje nejvyšší hodnoty u oblasti Strategického a dlouhodobého řízení. Pokročilejší střední úroveň dosahuje v oblasti „Procesní řízení“. Na rozmezí mezi 50 až 55 % se instituce pohybuje v oblastech „Majetek“, „ICT“ a „Finance“. Vyšší hranice u nízké úrovně hodnocení dosahuje instituce u „Projektového řízení“, pak následuje oblast „Kontrola a řízení rizik“. Největší prostor pro zlepšení byl identifikován v oblastech „Vnitřní pravidla“, „Operativní řízení“ a „Lidské zdroje“.

Pro větší názornost jsou výsledky sebehodnocení rovněž zakresleny do tabulky znázorňující profil instituce.

Tabulka 16 zachycuje výsledný profil instituce v obecnější podobě, a to v členění podle používaných kategorií, tj. kategorií A až C představených v podkapitole „Přehled kategorií používaných u klíčových oblastí DESATERA“. Podle tohoto profilu lze určit kategorii, na kterou by se instituce měla prioritně zaměřit, tj. kategorii s nejnižším podílem kladných odpovědí.

Hodnocená oblast	Nízká méně než 50%	Střední 50% – 79%	Vysoká 80% – 100%	Procento kladných odpovědí
Kategorie A – Existence základních dokumentů			X	100
Kategorie B – Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti			X	86
Kategorie C – Doporučené postupy	X			0

Tabulka 16 Ukázka profilu instituce u analyzované oblasti

Při interpretaci výsledků se doporučuje rovněž použít pohled podle skupin pracovníků, tj. zodpovědní pracovníci a uživatelé. Rozdílné výsledky v hodnocení mezi těmito dvěma skupinami mohou upozornit na případné problémy v důsledku odlišného názoru na analyzovanou oblast či její dílčí podoblast. V takovém případě se doporučuje oslovit hodnotitele s žádostí o doplnění komentáře pro hodnocení dané oblasti / podoblasti.

Zpracování doporučení pro oblasti s nízkými výsledky hodnocení

Výsledky ze sebehodnocení jsou použity jako vstupní informace, podle kterých pracovníci instituce budou moci formulovat vhodná doporučení, která pomohou instituci postoupit na vyšší stupeň vyspělosti ve vybrané klíčové oblasti a zvýšit počet kladných odpovědí u jednotlivých výroků i u celé analyzované oblasti (blíže viz Návrhová část).

Předpokládá se, že sebehodnocení instituce nebude jen jednorázovou akcí. Mělo by se naopak jednat o každoročně se opakující proces, v rámci něhož si zástupci instituce budou moci ověřit, jestli se vybraná opatření ukázala jako účinná a projevila se ve zvýšení počtu kladných odpovědí, případně v dosažení vyššího stupně hodnocení.

Poznámky

Poznámky

Metodika EFIN

2. Analytická část / DESATERO pro VOŠ

Vydává **Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Karmelitská 7, Praha 1**
Individuální projekt národní v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje:
„Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných
a vývojových organizací“ (EFIN) / efin.reforms-msmt.cz

Koncept a design **Martina Kupsová, Tereza Králová**

Sazba **Tereza Králová**

Schémata a ilustrační nákresy **Martina Kupsová**

Sazba písmem **Dederon, ©Tomáš Brousil**

Počet výtisků **500**

Vytiskla **Tiskárna CERMAT, Senovážné náměstí 26, 110 06 Praha 1**
Praha, 2012



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ