



3/

Metodika EFIN

Návrhová část

Úvod

Příklady dobré praxe

Vybrané ukazatele

Další přístupy k podpoře administrativních
a podpůrných procesů

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



Desatero pro VVŠ



Desatero pro SVŠ



Desatero pro VOŠ



Desatero pro v. v. i.



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

Návrhová část

Obsah

4	Seznam zkratk
6	Použité pojmy
8	Úvod
10	Jak pracovat s Návrhovou částí
12	Příklady dobré praxe
12	Struktura příkladů dobré praxe
14	1. Strategické a dlouhodobé řízení
19	2. Vnitřní pravidla
24	3. Operativní řízení
29	4. Kontrola a řízení rizik
34	5. Projektové řízení
44	6. Procesní řízení
48	7. Finance
52	8. Majetek
57	9. ICT (informační a komunikační technologie)
61	10. Lidské zdroje
67	Vybrané ukazatele
67	Druhy ukazatelů
68	Přehled vybraných ukazatelů dle oblasti zdrojů
82	Další přístupy k podpoře administrativních a podpůrných procesů
82	Model excelence EFQM
83	Model CAF
83	Model zralosti CMM
84	Metoda Balanced Scorecard
84	Štíhlá instituce (lean administration)



Seznam zkratek

Zkratka	Vysvětlení
ARES	Administrativní rejstřík ekonomických subjektů
BSP	Bakalářské studijní programy
CAF	Common Assessment Framework / Společný hodnotící rámec
CMM	Capability Maturity Model
CMMI	Capability Maturity Model Integration / Stupňovitý model zralosti
COBIT	Control Objectives for Information and related Technology / Cíle řízení pro informační a s nimi spojené technologie
ČR	Česká republika
DPH	Daň z přidané hodnoty
DSP	Doktorské studijní programy
DZ	Dlouhodobý záměr
EFIN	Systémová podpora efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání a výzkumných a vývojových organizací (individuální projekt národní realizovaný v rámci OP VK)
EFQM	European Foundation for Quality Management / Evropská nadace pro management kvality
EIPA	European Institute of Public Administration / Evropský institut veřejné správy
EPS	Elektrická požární signalizace
ESF	Evropský sociální fond
EZS	Elektrický zabezpečovací systém
FTE	Full-Time Equivalent / Ekvivalent zaměstnance na plný úvazek
GA AV ČR	Grantová agentura Akademie věd České republiky
GA ČR	Grantová agentura České republiky
ICT	Information and Communication Technologies / Informační a komunikační technologie
ID	Identifikace
IS	Information System / Informační systém
IT	Information Technologies / Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library
JŘBU	Jednací řízení bez uveřejnění
MSP	Magisterské studijní programy

Zkratka	Vysvětlení
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NB	Notebook
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
OP VaVpl	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PC	Personal Computer / Osobní počítač
PDA	Personal Digital Assistant / Kapesní počítač
PEST	Politicko-právní, ekonomické, sociální, technologické prostředí
PR	Public Relations / Vztahy s veřejností
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RUV	Registr uměleckých výstupů
ŘV	Řídicí výbor
SLA	Service Level Agreement / Smlouva o dodání služeb
SVŠ	Soukromá vysoká škola
SW	Software
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats / Silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
TA ČR	Technologická agentura České republiky
v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce
VaV	Výzkum a vývoj
VaVal	Výzkum, vývoj a inovace
VO	Výzkumná organizace
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŘ	Výběrové řízení
VŠ	Vysoká škola
VVŠ	Veřejná vysoká škola

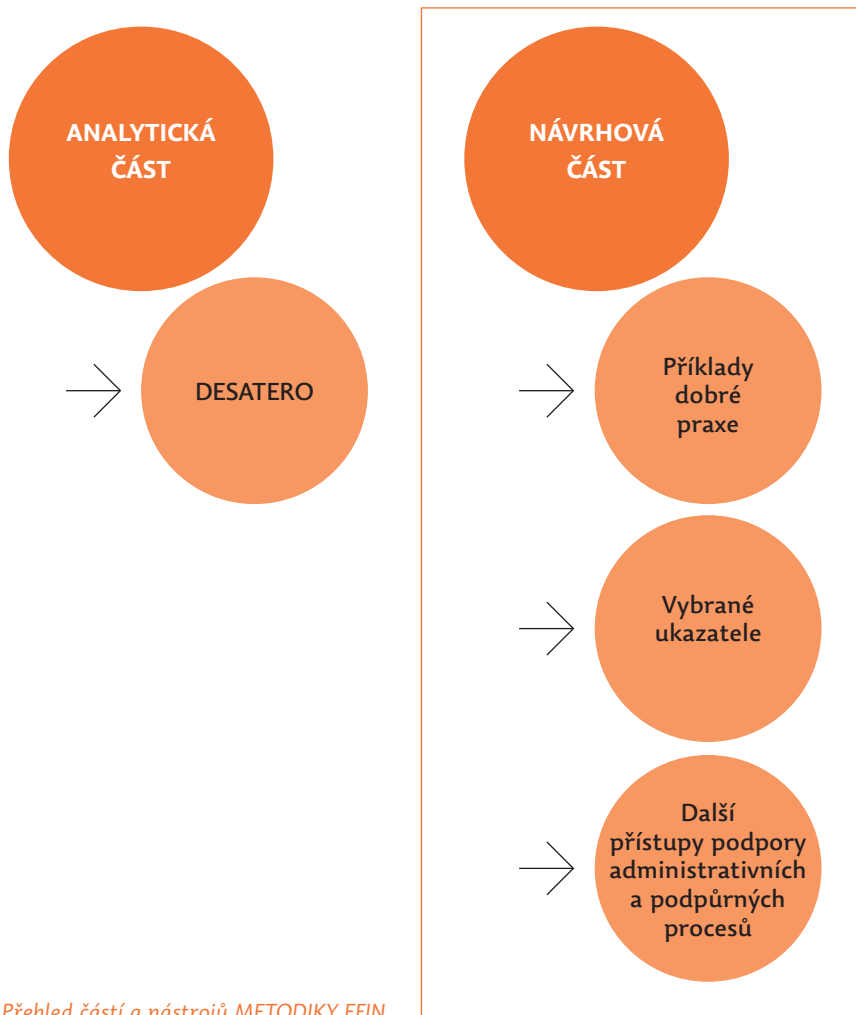
Použité pojmy

Pojem	Vysvětlení
Balanced Scorecard	Metoda vyvážených a provázaných ukazatelů na podporu realizace strategie organizace.
Benchmarking	Metoda vzájemného porovnávání analogických údajů např. mezi institucemi anebo v rámci jedné instituce.
Cashflow	Peněžní tok, příjem nebo výdej peněžních prostředků. Peněžní tok za určité období představuje rozdíl mezi příjmy a výdaji peněžních prostředků za toto období.
Cash-pooling	Metoda optimalizace vedení účtů instituce, kdy dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na vybraných účtech. Všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkulují úroky.
Cloud	Model sdílení hardwarových i softwarových prostředků prostřednictvím internetu.
Cost driver	Směrné ukazatele nákladů.
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.
Full-cost	Přístup sledující plnou alokaci nákladů na jejich nositele.
Lean Administration	Štíhlá administrativa.
Lean přístup	Implementace principů a metod štíhlého myšlení.
Mapa rizik	Dokument, který prostřednictvím grafického vyjádření nebo tabulkového 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.
Per rollam	Korespondenční způsob hlasování, např. e-mailem.
Proces	Posloupnost činností s výstupem (produktem / službou) pro zákazníka a přinášející pro něj příslušnou hodnotu.
Procesní analýza	Jedná se o analýzu procesů v předem určených oblastech, identifikaci silných a slabých stránek instituce, na základě zjištění má navrhnout možná zlepšení.
Procesní mapa	Grafické přehledné zobrazení procesů v organizaci a vazeb mezi nimi.

Pojem	Vysvětlení
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.
Road mapa	Mapa postupu.
Status report	Zpráva o stavu projektu.
Utilizace	Míra využití zdroje.
Workflow	Schéma provádění komplexní činnosti (procesu), rozepsané na jednodušší činnosti a jejich vazby, např. technologie řízení podniků, projektů, či zpracování dokumentů.

Úvod

Návrhová část představuje třetí součást METODIKY EFIN. Navazuje na předchozí analytickou část, z jejíž výsledků vychází. V **Návrhové části** jsou obsaženy návrhy a doporučení pro zlepšování administrativních a podpůrných procesů instituce.



Obrázek 1 Přehled částí a nástrojů METODIKY EFIN

Doporučení v Návrhové části je členěno do tří skupin:

1) Příklady dobré praxe

První skupinu představují doporučení uspořádaná do jednotlivých oblastí DESATERA. Tato doporučení vycházejí z příkladů dobré praxe, které byly identifikovány v průběhu hodnocení vybraných cílových institucí. Tým expertů projektu vybral příklady vhodné a plně využitelné v prostředí sektoru terciárního vzdělávání a výzkumných organizací.

Doporučení přitom nejsou přiřazena ke každému výroku v analytické části DESATERA, ale jsou uvedena jako příklady uplatnitelné dobré praxe. Jsou členěna do tří základních kategorií:

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

2) Vybrané ukazatele

Ve druhé skupině jsou uvedeny vybrané ukazatele, které mohou instituce použít při pravidelném vyhodnocování aktuálního stavu sledovaných hodnot a také jako hodnoty vnitřního benchmarku.

3) Další přístupy podpory

Třetí skupina je tvořena stručným výčtem dalších vybraných přístupů podpory administrativních a podpůrných procesů, se kterými se lze v praxi setkat.



Jak pracovat s Návrhovou částí

Příklady dobré praxe

Návrhová část navazuje na výsledky získané při sebehodnocení instituce. Prvním krokem pro vytváření návrhů na zlepšení, využívajícím příklady dobré praxe, je vyhodnocení výsledků sebehodnocení z předchozí analytické části METODIKY a určení problematických míst.

Problematická místa jsou taková, která získala při hodnocení velmi nízké hodnoty - byla v celkovém sebehodnocení zařazena do kategorie „nízká“, kdy počet kladných odpovědí nedosahuje hranice 50 % z celkového počtu výroků.

Pro instituce s nízkými hodnotami jsou určeny především příklady dobré praxe zařazené do kategorie „Existence základních dokumentů“. Smyslem těchto doporučení je standardizovat pravidla a vytvořit vzorové šablony, které by měly usnadnit práci pracovníkům pověřeným řešením příslušných úkolů. Větší míra standardizace pravidel přispěje k tomu, že pracovníci získají jednoznačný návod, jak mají v dané záležitosti postupovat.

Pro instituce, které dosahují střední úrovně kladných odpovědí, tj. počet kladných odpovědí se pohybuje v rozmezí mezi 50 až 79 % z celkového počtu odpovědí, jsou určeny příklady dobré praxe zařazené do kategorie „Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti“. Do této kategorie náleží doporučení zaměřená na standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř instituce. Definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Vedení instituce přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám.

U těch oblastí DESATERA, u nichž na základě výsledků sebehodnocení dosahuje počet kladných odpovědí hranice 80 a více procent z celkového počtu výroků, je možné se v instituci nechat inspirovat podněty z kategorie „Doporučené postupy“. Obecně ale platí, že v takovém případě může instituce vždy uplatnit aplikaci přístupů štíhlého (lean) řízení a dbát na to, aby trvalé zvyšování efektivnosti bylo nedílnou součástí její podnikové kultury.

Vybrané doporučené postupy se doporučuje v dané instituci zpracovat do podoby implementačního opatření, které obsahuje kromě popisu doporučení a jeho detailního zdůvodnění i indikaci složitosti, časové a nákladové náročnosti implementace, odhad potenciálu úspor a míru priority (vysoce prioritní / méně prioritní / neutrální doporučení).

Vybrané ukazatele

Druhou skupinu v Návrhové části představují vybrané ukazatele. Ty pokrývají ty části DESATERA, které se věnují zdrojům, tzn. financím, majetku, lidským zdrojům a ICT. Ukazatele nemají přímou vazbu na výroky analytické části DESATERA a jejich uvedení není určeno k povinnému vyplňování. Představují spíše určité „menu“, z něhož si instituce může podle svých potřeb vybrat ty ukazatele, které nejvíce odpovídají její strategii a aktuálním požadavkům.

Uplatnění vybraných ukazatelů je současně předpokládáno především k inter-nímu použití na dané instituci, a to pro:

- provedení vzájemného porovnání jejích jednotlivých součástí (fakult, týmů, oddělení apod.) v daném čase;
- „snímek“ současného stavu a formulaci stavu budoucího;
- porovnání „snímků“ stavu v čase (např. čtvrtletně, pololetně nebo jednou ročně), ze kterých lze sledovat posun směrem ke zlepšení.

Další přístupy podpory administrativních a podpůrných procesů

METODIKA uvádí v této části výčet vybraných přístupů a modelů. U každého z nich je uvedena pouze jeho stručná základní charakteristika a připojené odkazy slouží k dalšímu možnému využití. K aplikaci těchto přístupů a modelů se obvykle předpokládá využití specializované externí organizace.



Příklady dobré praxe

Strukturace příkladů dobré praxe

Příklady dobré praxe jsou strukturovány shodně s analytickou částí podle DESATERA, které zahrnuje následující oblasti:

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

Pro lepší přehlednost jsou návrhy pro jednotlivé klíčové oblasti DESATERA uvedeny ve shodné struktuře, a to tak, že nejprve je uvedeno shrnutí a hlavní smysl navrhovaných doporučení a následně jsou popsána vybraná doporučení, která jsou členěna dle kategorií:

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

Pokud je některé doporučení platné jen pro určitý typ institucí, pak je u něj uvedeno příslušné označení:



veřejná vysoká škola a státní vysoká škola



soukromá vysoká škola



vyšší odborná škola



veřejná výzkumná instituce¹

Pokud takové označení uvedeno není, pak je uvedené doporučení platné pro všechny typy institucí.

¹ V textu METODIKY je pro veřejnou výzkumnou instituci používána zkratka v. v. i. V případě grafického označení typu dané instituce je u doporučení a u ukazatelů používáno označení VVI.

1. Strategické a dlouhodobé řízení

Doporučení v oblasti Strategické a dlouhodobé řízení se zaměřují na definování priorit rozvoje, což jsou oblasti, na které se instituce chce zaměřit v dlouhodobějším časovém horizontu a vychází z nich při definování strategických cílů.

Další doporučení představuje základní východiska pro nastavení procesu tvorby strategického záměru / dokumentu dlouhodobého řízení. S nastavením procesu úzce souvisí personální zabezpečení tvorby strategického záměru či dokumentu dlouhodobého řízení. Z toho důvodu se další doporučení zaměřuje na tvorbu strategického týmu a hlavní principy jeho fungování. Aby strategický záměr / dokument dlouhodobého řízení neměl jen formální povahu, jedno z doporučení se soustředí na definování kvantitativních měřítek, na jejichž základě se má posoudit, jestli se strategický cíl podařilo naplnit, či nikoliv.

Doporučení se dále zaměřují na rozpracování strategických cílů s využitím metody Balanced Scorecard (BSC) a také na rozšiřování spolupráce s podnikatelskými subjekty, výzkumnými organizacemi a dalšími institucemi terciárního sektoru.

A) Existence základních dokumentů

Definování priorit rozvoje

Priority rozvoje (může být rovněž používáno ve smyslu „vize instituce“) patří mezi hlavní oblasti, které určují směřování instituce. Priority rozvoje představují směřování instituce, kde by se instituce chtěla nacházet po pěti letech, tj. po naplnění strategických cílů definovaných ve strategickém záměru či dokumentu dlouhodobého řízení.

Priority rozvoje vyjadřují očekávání instituce, čeho chce dosáhnout v následujících oblastech:

- očekávané postavení instituce v oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu a hlavní záměry, v jakých oblastech by se instituce chtěla profilovat;
- zdroje financování pro realizaci strategických cílů a pro výkon operativní činnosti;
- zakotvení či modernizaci institucionální struktury, včetně potřebné infrastruktury, a definování vzdělávacích a výzkumných aktivit rozvíjejících odbornost a profesionalitu pracovníků instituce;
- rozvíjení vztahů s externími subjekty a profilování instituce v oblasti marketingu, propagace a publicity.

Tvorba priorit rozvoje prochází dvoufázovým procesem. Priority rozvoje jsou definovány strategickým týmem / pověřeným pracovníkem instituce a následně jsou představeny vedení a orgánům instituce, které společně rozhodnou o jejich konečné podobě.

Je důležité, aby se v instituci podařilo definovat priority rozvoje, určit pořadí mezi strategickými cíli a zajistit zdroje pro jejich realizaci. V praxi totiž běžně dochází k disproporci mezi počtem strategických cílů a finančními nároky na jejich realizaci a skutečným objemem dostupných finančních prostředků.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Proces tvorby strategického záměru / dokumentu dlouhodobého řízení

Příprava dlouhodobého záměru jako hlavního strategického dokumentu instituce má výrazně procesní charakter. Na začátku procesu proběhne metodická příprava, sjednotí se vnímání pojmů a definují se pravidla vzájemné spolupráce. Tím se sníží riziko nedorozumění v dalších etapách práce a je to první předpoklad pro úspěšné sestavení dlouhodobého záměru. Je zdůrazněn též princip objektivity, kterého lze dosáhnout zejména zapojením více lidí do přípravy strategického dokumentu.

Proces tvorby strategických dokumentů je zahájen zpracováním harmonogramu, který obsahuje jednotlivé kroky k realizaci. Pověřený člen projektového týmu vytvoří strukturu strategického záměru / dokumentu dlouhodobého řízení, kterou si nechá odsouhlasit na dalším jednání strategického řídicího týmu. Součástí je přiřazení osob zodpovědných za tvorbu jednotlivých kapitol dokumentu.

Samotná práce na strategickém záměru / dokumentu dlouhodobého řízení se zahajuje zpracováním SWOT a PEST analýzy a oslovením důležitých součástí instituce, aby prezentovaly svoje záměry a prioritní projekty. Strategické cíle, např. v oblasti studia a vědeckovýzkumné činnosti, jsou řešeny pomocí rozvojových projektů. Prioritní projekty jsou formulovány na dobu jednoho roku až pěti let. Na jednání strategického týmu se vybírají vhodné projektové záměry odpovídající potřebám instituce. Počet vybraných projektů závisí i na dostupnosti finančních zdrojů z rozvojových programů.

Nad výsledným dokumentem probíhá standardní připomínkové řízení. Pracovní verze strategického záměru či dlouhodobého plánu je dostupná na intranetu a pracovníci instituce mohou předložit svoje připomínky do stanoveného termínu. Následně jsou připomínkující osoby informovány o způsobu vypořádání připomínek, aby všichni ti, kdo se vyjadřují ke strategickému záměru / dokumentu dlouhodobého řízení, měli možnost zpětně dohledat, jakým způsobem byla či nebyla jejich připomínka zapracována.

Naplnění strategických cílů a jejich jednotlivých opatření je zhodnoceno ve výroční zprávě instituce. Příslušná kapitola výroční zprávy je strukturována shodným způsobem podle definovaných strategických oblastí.

Vytvoření strategického týmu

Na tvorbě strategických dokumentů se podílí strategický tým. V první fázi se proto doporučuje jeho sestavení ve složení z následujících zástupců podle typu instituce:

- VVŠ a SVŠ: rektor, příslušní prorektoré, kvestor, zástupce fakult a zástupci věcně příslušných útvarů (např. strategický útvar, útvar investičního majetku). Doporučuje se zajistit v týmu i zastoupení akademického senátu;
- v. v. i.: ředitel instituce, ekonomický náměstek, zástupce za hlavní činnost, zástupci orgánů instituce (rada instituce) a fakultativně zástupce zřizovatele, pokud bude mít zájem o účast ve strategickém řídicím týmu;
- VOŠ: ředitel instituce, zástupce pro vzdělávací činnost a fakultativně zástupce zřizovatele, pokud bude mít zájem o účast ve strategickém řídicím týmu.

Jmenování členů je vždy jednorázové, např. při aktualizaci dlouhodobého záměru (DZ). Podmínkou členství ve strategickém týmu je hájení společných zájmů na základě své odbornosti, nikoli hájení zájmů jednotlivých součástí.

Strategický tým se schází alespoň dvakrát měsíčně po dobu půl roku, každé jednání má předem stanovenou agendu a pořizuje se z něho zápis.

Strategický tým by si měl pro usnadnění práce na strategickém dokumentu vytvořit jednoduchý manuál, v němž stanoví odpovědnost za zpracování jednotlivých oblastí dokumentu a zapracuje do něho harmonogram s přiřazením zodpovědných osob.

Definování měřítek strategických cílů (výkonnostních ukazatelů)

U dílčích cílů se doporučuje definovat kvantitativní indikátory pro vyhodnocení jejich splnění.

Mezi výkonnostní ukazatele patří:

- spokojenost cílové skupiny s výstupy procesů (např. formou dotazníkového průzkumu);
- podíl úkolů splněných v požadovaném termínu;
- doba trvání procesu;
- snížení nákladů na proces (za předpokladu alokování finančních zdrojů na procesy).

Výkonnostní ukazatele jsou nastaveny v následující struktuře:

- název ukazatele;

- výchozí hodnota;
- cílová hodnota a plánované hodnoty v jednotlivých letech.

Mezi konkrétní příklady výkonnostních strategických cílů, k nimž mohou být přiřazeny kvantitativní ukazatele, patří například:

- podpora zahraničních mobilit akademických pracovníků, podpora stipendijních programů pro nadané studenty, zvýšení počtu odborných předmětů nabízených v cizím jazyce aj.;
- zvýšení hodnot smluvního výzkumu, zvýšení výsledků evidovaných v RIV aj.

Kontrola plnění strategických cílů

Součástí procesu tvorby dlouhodobého záměru je rovněž nastavení pravidel pro průběžnou kontrolu plnění strategických cílů (alespoň jedenkrát ročně, lépe ale v šestiměsíčních intervalech). Kontrola spočívá v porovnání kvantitativních údajů. Pokud se ukáže, že některé z nastavených cílů nejsou realistické a splnitelné ve stanoveném časovém období, strategický tým by měl hodnoty těchto cílů upravit.

C) Doporučené postupy

Rozpracování strategických cílů a aplikace BSC

Instituce by měla mít rozpracované strategické cíle do konkrétních výstupů s jednoznačně přidělenou odpovědností, harmonogramem, případně rozpočtem. Toto pojetí je předpokladem pro přiměřené užití některých prvků metody Balanced Scorecard.

Příklad ukazatelů v perspektivách metody BSC pro instituci orientovanou na vzdělávání a na výzkum je uveden v následující tabulce.

Strategie	Růstová strategie orientovaná na vzdělávání	Růstová strategie orientovaná na VaVal
Perspektiva	Ukazatel	Ukazatel
Finanční	▪ Podíl příspěvku „A“ na celkových výnosech hlavní činnosti ▪ Podíl hlavní činnosti na celkovém hospodářském výsledku ▪ Procentuální rozdíl mezi skutečným a plánovaným rozpočtem instituce	▪ Podíl finančních prostředků získaných z dotačních a grantových titulů na celkovém objemu zdrojů ▪ Průměrná hodnota grantových projektů ▪ Objem zakázek smluvního výzkumu



Strategie	Růstová strategie orientovaná na vzdělávání	Růstová strategie orientovaná na VaVal
Perspektiva	Ukazatel	Ukazatel
Zákaznická	- Podíl nově přijímaných studentů na počtu přihlášených uchazečů - Podíl nezaplacených studentů na celkovém počtu zapsaných studentů - Nezaměstnanost absolventů	- Počet RIV bodů - Počet spolupracujících podniků - Podíl úspěšných projektů k celkovému počtu podaných projektů
Interní (procesní)	- Utilizace ploch učeben - Náklady na 1 židlohodinu učebny - Míra propadavosti - Průměrná doba studia	- Průměrné náklady na zpracování jednoho projektu - Náklady na 1 RIV bod - Náklady na zpracování žádosti projektu
Učení se a růstu	- Podíl akademických pracovníků účastnících se programu mobility k celkovému počtu akademických pracovníků - Fluktuace pracovníků - Náklady na vzdělávání pracovníků - Počet habilitačních a jmenovacích řízení pracovníků dané instituce	- Podíl vědeckých pracovníků vyučujících na vysokých školách na celkovém počtu vědeckých pracovníků - Fluktuace pracovníků - Náklady na vzdělávání pracovníků

Tabulka 2 Ukázkový příklad ukazatelů dle metody BSC

Zpracování komunikační a PR strategie

Toto doporučení navazuje na výsledky marketingového průzkumu a cílem je nastavit jednotná pravidla a jednotný styl pro prezentování instituce na veřejnosti. Komunikační strategie by měla být strukturována do tří oblastí, a to komunikace s médii, komunikace se sponzory a komunikace s veřejností. Komunikační strategie by u každé z těchto oblastí měla obsahovat představení očekávaných cílů, přehled aktivit k dosažení cílů, použité nástroje, cílové skupiny, časový harmonogram a určení garanta pověřeného splněním tohoto cíle.

Uzavření partnerství s jinými institucemi

Instituce by měla mít ve svém dlouhodobém záměru definovány centralizované projekty, na jejichž realizaci spolupracuje společně s ostatními podniky a institucemi s cílem systematicky působit, např. na budoucí studenty technických oborů.

2. Vnitřní pravidla

A) Existence základních dokumentů

První doporučení v oblasti vnitřních pravidel přispívá ke stanovení minimálního počtu typů vnitřních norem s jednoznačnou definicí, pro jaký druh regulace se mají jednotlivé normy použít.

Druhé doporučení se soustředí na standardizaci pravidel při tvorbě a správě vnitřních norem, zejména zdůrazňuje roli garanta při jejich tvorbě a při zajištění jejich průběžné aktualizace. Dále zkoumá pravidla připomínkování návrhu vnitřní normy z pohledu cíle - zapojení co největšího počtu věcně příslušných útvarů do procesu tvorby vnitřní normy.

Třetí doporučení se týká vytvoření vzorové šablony vnitřní normy, protože její jednotná podoba poskytne tvůrcům návod k její tvorbě a poradí, jaké informace má uvést do jednotlivých kapitol. Výhodou tohoto řešení je to, že by se pracovníci instituce měli snaže orientovat ve struktuře vnitřní normy a měli by rychleji nalézt potřebné informace.

Slabým článkem v procesu tvorby vnitřní normy bývá připomínkové řízení a způsob zpracování komentářů od připomínkujících útvarů. Proto je součástí doporučení návrh struktury normy, kterou je doporučeno garantům vnitřní normy použít při její tvorbě či aktualizaci, aby bylo možné kdykoliv zpětně dohledat, jaké připomínky byly předloženy a v jaké podobě byly zpracovány do jejího textu.

Ke snadnější práci s vnitřními normami by mělo přispět i páté doporučení, jehož smyslem je uspořádat vnitřní normy podle regulované oblasti, nikoliv jen chronologicky podle termínu vydání. Jejich uspořádání z věcného hlediska přispěje k tomu, že pracovníci instituce budou mít jasný přehled o tom, kolik norem a jaké se vztahují k příslušnému tématu. Tento způsob uspořádání je výhodný i z pohledu garanta vnitřní normy, neboť při aktualizaci některé z nich bude vědět, u kterých dalších norem musí provést kontrolu souladu a vzájemné provázanosti.

Za příklad dobré praxe je považováno plánování tvorby vnitřních norem tak, že garanti i pracovníci instituce vědí v předstihu, jaké vnitřní normy budou v časovém horizontu (například jednoho roku) aktualizovány. Právní útvar si tak může rovnoměrněji rozvrhnout práci a může lépe harmonizovat činnosti související s vzájemně provázanými normami.

Struktura vnitřních norem

Instituce přistupují odlišným způsobem k definování struktury vnitřních norem. Stává se, že se používá více druhů vnitřních norem a že jejich tvůrci

nedokáží rozlišit hierarchické členění mezi vnitřními normami a neexistují ani jednotné definice, pro jaký účel příslušný typ vnitřní normy použít.

Vnitřní normy lze rozčlenit do čtyř základních skupin:

- **organizační a provozní řády** – organizační řády jednotlivých součástí instituce a jednací řády kolektivních poradních orgánů;
- **směrnice** – určeny pro řešení zásadních záležitostí;
- **příkazy** – určeny pro řešení operativních a dílčích záležitostí, zpravidla s omezenou časovou platností;
- **pokyny / metodické pokyny** – určeny pro řešení metodických a organizačních záležitostí, poskytují podrobný návod, jak mají pracovníci postupovat při řešení konkrétních pracovních úkolů.

Stanovení závazných pravidel pro tvorbu a správu vnitřních norem

Smyslem tohoto doporučení je vytvořit systémové podmínky pro zajištění komplexního, přehledného, přiměřeně jednoduchého a zejména aktuálního systému vnitřních předpisů a norem.

U každé platné normy s univerzální působností by měl být stanoven garant odpovědný za její obsah a aktuálnost. Pro tvorbu nových vnitřních norem by měla být stanovena jednoznačná a závazná pravidla, která by měla minimálně upravovat vymezení odpovědnosti za zpracování normy a postup připomínkového řízení včetně souvisejících lhůt.

Návrh vnitřní normy zpracovává pověřený zaměstnanec nebo tým zaměstnanců, který má příslušnou tematiku ve své kompetenci. Po jejím dopracování je návrh vnitřní normy rozeslán v elektronické podobě a je stanovena lhůta pro zaslání připomínek. Zpracovatel normy je rovněž odpovědný za vypořádání připomínek. Každý návrh vnitřní normy je nakonec postoupen právnímu oddělení k provedení formální kontroly předtím, než je podepsán vedoucím instituce, resp. příslušným pověřeným pracovníkem.

Důležité také je, aby bylo jasné patrné, co aktuálně platí a co je historie, to znamená, aby každá norma měla stanoveno i to, jak dlouho bude platit, a po skončení této doby byla z přehledu odstraněna a přesunuta do archivu.

Návrh struktury vnitřní normy

Smyslem tohoto doporučení je vytvořit jednotnou strukturu vnitřních norem, aby uživatelé získali obecné informace týkající se tvůrce a schvalovatele vnitřní normy, její charakteristiky a doby platnosti již při čtení úvodní části a dokázali je intuitivně vyhledat pokaždé, pokud je potřebují.

Každá vnitřní norma vydávaná institucí by měla povinně obsahovat úvodní stranu / anotaci minimálně s následujícími informacemi:

- kód normy (pravidla pro označování vnitřních norem);
- druh normy;
- název normy;
- regulované oblasti;
- organizační závaznost normy;
- datum vydání;
- datum účinnosti;
- doba platnosti;
- vydal;
- zpracoval;
- spolupracoval;
- rozdělovník pro připomínky (přehled připomínkových útvarů).

Za úvodní stranou / anotací by měly následovat tyto části:

- **úvodní ustanovení** – jeho smyslem je uvést důvod a cíl vydání vnitřní normy, např. z podnětu vyšší právní normy nebo z důvodu interních potřeb instituce;
- **vlastní text normy** – tvoří jednotlivé části (kapitoly, články a odstavce) z hlediska logické nebo časové souslednosti; ze znění normy musí být jednoznačně patrné, kdo je zodpovědná osoba, jaké úkoly má plnit a požadovaný způsob jejího provedení;
- **závěrečná ustanovení** – tvoří je doplňující komentáře, pokud je platnost některých pravidel podmíněna splněním dodatečných podmínek, nabytím účinnosti nového právního předpisu aj.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Uspořádání vnitřních norem podle regulovaných oblastí

Pro snazší orientaci se doporučuje uspořádat normy dle regulovaných oblastí. Možné členění je v následující struktuře:

- vnitřní pravidla řízení organizace;

- personalistika a mzdová politika;
- kontrola a vnitřní audit;
- nákup, správa majetku;
- finance a hospodaření;
- IT a informační podpora;
- výzkum;
- studium;
- ostatní oblasti.

Toto členění by mělo pomoci uživatelům získat představu o počtu vnitřních norem, které se vztahují k vybrané oblasti a upravují jejich výkon činnosti. Při řazení vnitřních norem z časového hlediska, tj. podle doby jejich platnosti nebo podle schvalovatele, se věcné hledisko vytrácí.

Šablona pro vypořádání připomínek

Šablona pro vypořádání připomínek může přispět k vytvoření jednotného zadání připomínky s doplněním odkazu na příslušnou část textu, což tvůrcům vnitřní normy usnadní práci při jejich následném zapracování.

Důvodem pro používání těchto šablon je fakt, že v institucích jsou často nastavena rozdílná pravidla pro vypořádání připomínek. V některých případech se vybírají jen ty relevantní a ty se zapracují do aktualizované verze vnitřní normy. Připomínkující útvary zpravidla neobdrží zpětnou vazbu, jak bylo s připomínkou naloženo, a pokud nebyla zapracována, z jakých důvodů se tak stalo. Součástí šablony je rovněž doplnění stanoviska, zda byla připomínka zapracována či nikoliv.

Struktura popisu jednotlivých částí šablony pro vypořádání připomínek:

- ID - pořadové číslo připomínky;
- název připomínkujícího útvaru;
- odkaz na stranu zprávy, k níž se vztahuje připomínka;
- způsob vypořádání připomínky, do níž se doplní jedna z následujících možností: ANO, ANO s výhradou, NE;
- způsob vypořádání připomínky – uvede se upravené znění příslušné části zprávy.

ID	Útvar	Odkaz na stranu	Připomínka	Akceptováno ANO/NE	Způsob vypořádání
1	Odb. právní	8	Chybná citace zákona	ANO	Upraveno ve znění: zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách, ve znění pozdějších předpisů

Tabulka 3 Ukázka šablony pro vypořádání připomínek

C) Doporučené postupy

Zveřejnění vnitřních norem v přehledné struktuře

Zpřehlednění systému vnitřních norem by mělo obsahovat pouze aktuálně platné vnitřní předpisy a normy, aby všechny tyto vnitřní předpisy a normy byly k dispozici bez dlouhého hledání na jednom místě a aby v nich bylo možné filtrovat a vyhledávat podle parametrů (typ normy, rok vydání, oblast úpravy atd.) a podle zadaných slov.

Tvorba plánu vnitřních norem

Plán přípravy vnitřních norem by měl vytvářet na roční bázi pověřený útvar, a to jak na základě sdělení garantů, tak vlastních zjištění. Do plánu je vhodné promítnout rovněž zjištění interního auditu, v případě že v rámci svých zjištění identifikuje neaktuálnost, resp. neexistenci normy. Plán přípravy vnitřních norem by měl schvalovat vedoucí instituce. Výčet vnitřních norem však nemusí být konečný, protože během roku mohou v případě potřeby nastat změny u dalších předpisů a norem.

Pravidla pro přípravu a schvalování smluv

Při stanovení závazných pravidel pro přípravu a schvalování smluv je vhodné upravit zejména roli právního útvaru a ekonomického útvaru. Ty by měly provádět kontrolu smluv před jejich podpisem, smlouvy parafovat a stanovit lhůty, v nichž musí být smlouvy těmto útvarům předloženy k posouzení.

3. Operativní řízení

Doporučení v oblasti operativního řízení se zaměřují na standardizaci pravidel u každodenních činností, a právě proto, že se jedná o činnosti zvykové, vykonávané na základě předchozích zkušeností, opomíjí se jejich důležitost a potřeba nastavení vnitřních pravidel.

Doporučení se tedy zaměřují na zdokumentování pravidel interní komunikace s cílem určit frekvenci schůzek, účastníky jednání, způsob předání informací na další pracovníky, aby byl zaručen pružný přenos informací mezi všechny dotčené pracovníky.

Instituce je rovněž čím dál více závislá na vnímání svého obrazu externími subjekty. Další doporučení se zaměřuje na nastavení pravidel komunikace ve vztahu s externími subjekty, aby byly všem dotčeným cílovým skupinám sdělovány ucelené informace v jednotné podobě a aby se instituce dokázala dobře prezentovat na veřejnosti.

S prezentací instituce navenek rovněž souvisí důkladná organizace marketingových akcí, aby pověřeni pracovníci včas zahájili práce na jejich přípravách, rozvrhli si rozpočet a stanovili si cíle, při jejichž dosažení budou organizovanou marketingovou akcí považovat za úspěšnou.

A) Existence základních dokumentů

Standardní struktura zápisů

V oblasti operativního řízení sehrávají důležitou roli zápisy z jednání. Na následujícím obrázku je znázorněna doporučená šablona zápisu z jednání. Hlavní úskalí představuje část stanovení úkolů a kontrola stavu jejich plnění. Z toho důvodu je v šabloně uveden nejen předpokládaný termín splnění úkolu, ale uvádí se u něho i aktuální stav, aby nedocházelo k opakovanému prodlužování termínu a neztratila se informace o původně stanoveném termínu plnění.



Zápis z jednání XXX

Místo a čas konání:

Přítomni:

Omluveni:

Program:

Průběh jednání:

Úkoly:

Poř. č.	Popis úkolu	Zodpovědná osoba	Termín	Stav plnění
1/1				
1/2				

Přílohy:

Zapsal/a: XXX

Obrázek 2 Šablona zápisu z jednání

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Nastavení pravidel interní komunikace

Instituce se velmi často potýkají s problémem nízké míry sdílení informací, což je ovlivněno pořádáním nepravidelných jednání, nahodilým předáváním informací mezi dotčené pracovníky v různé míře detailu či neexistencí zápisů z takových jednání, takže již zpětně nelze dohledat, co bylo předmětem jednání, ani jaké úkoly vyplynuly z těchto ústních diskusí.

Ke zlepšení interní komunikace v rámci instituce se doporučuje formalizovat její pravidla. Při jejich nastavení je možné se nechat inspirovat těmito základními pravidly. V další části je uveden příklad, jakým způsobem je možné pravidla interní komunikace zakomponovat do organizačního řádu.

Interní pravidla komunikace jsou založena na následujících principech:

- běžné operativní úkoly jsou sdělovány ústními / e-mailovými pokyny;
- z jednání, v jejichž rámci se dohodnou úkoly, se pořizují písemné zápisy (viz vzorová šablona zápisu);
- řídicí pracovníci jsou zodpovědní za přenášení relevantních informací na své přímo řízené pracovníky.

Typ jednání	Frekvence jednání	Účastníci jednání	Principy komunikace
Porada vedení	1 x za 2 týdny	▪ Vedoucí instituce ▪ Zástupci vedoucího instituce / náměstci ▪ Kvestor / tajemník / ekonomický náměstek ▪ Interní auditor ▪ Asistent/ka v roli zapisovatele zápisu z jednání	▪ Zaslání programu a podkladů v elektronické podobě, a to ve lhůtě 2 pracovních dnů před termínem jednání. ▪ Ke každému bodu se může vyjádřit kterýkoliv účastník porady vedení. ▪ Pokud není možné dospět ke shodě, rozhoduje stanovisko vedoucího instituce. ▪ Asistent/ka vedoucího zpracuje zápis z jednání, rozešle jej všem zúčastněným k připomínkám a po zpracování připomínek jej předloží k podpisu vedoucímu instituce. ▪ Asistent/ka vedoucího instituce dohlíží na aktuální stav plnění úkolů a provádí aktualizaci stavu plnění úkolů před poradou vedení.

Tabulka 4 Pravidla interní komunikace

Nastavení pravidel externí komunikace v podobě komunikační strategie

Instituce dbá na způsob svojí prezentace navenek vůči externím subjektům. K vytvoření uceleného obrázku a k jednotné formě komunikace přispívá komunikační strategie. Před jejím zpracováním je nezbytné si definovat cílové skupiny, které si přeje instituce oslovit, a zajistit jejich průběžnou informovanost o aktivitách probíhajících v instituci.

Komunikační strategii se doporučuje strukturovat podle následujících cílových skupin:

- média;
- partneři;
- sponzoři;
- veřejnost.

U vybraných typů institucí se dále rozšiřuje počet o tyto cílové skupiny:

- uchazeči o studium;
- absolventi.

U každé z těchto cílových skupin jsou představeny očekávané cíle, přehled aktivit k dosažení cílů, nástroje, rozpočet, časový harmonogram a garant pověřený splněním tohoto cíle.

S tím souvisí nastavení rozhodovacích pravomocí a určení konkrétního zaměstnance či zaměstnanců, kteří budou pověřeni komunikací s médii podle typu problematiky.

Dále lze doporučit, aby byla zpracována jednotná vizuální podoba informací, včetně webových stránek, které jsou distribuovány médii, cílovým a také dalším zájmovým skupinám, aby si veřejnost a podnikatelské subjekty prostřednictvím nich spojily instituci s konkrétní značkou.

C) Doporučené postupy

Příprava marketingové akce

Příprava každé marketingové akce by měla být považována za interní projekt a zpracována do podoby plánu realizace marketingové akce. Plán realizace marketingové akce se přitom člení do dílčích fází (např. přípravná fáze, stanovení obsahu, definování cílů a cílových skupin, plán realizace marketingové akce, personální a prostorové zajištění realizace akce, propagace akce, samotná realizace akce a následné provedení hodnocení úspěšnosti organizované akce).

U každé z těchto dílčích fází je uveden název úkolu, aktuální stav plnění úkolu, konečný termín jeho realizace, pověřená osoba za splnění daného úkolu a dále je možné doplnit komentář přímo k jednotlivým úkolům.

Jedná se o účinný nástroj, podle něhož může probíhat každodenní koordinace činností při organizaci jednotlivých marketingových akcí.

PLÁN REALIZACE MARKETINGOVÉ AKCE				
Poř. č.	Stav	Úkol	Konečný termín	Zodpovědná osoba

Tabulka 5 Plán realizace marketingové akce

4. Kontrola a řízení rizik

Doporučení v oblasti Kontroly a řízení rizik se zaměřují na definování základních zásad při tvorbě střednědobého plánu interního auditu a jeho použití jako zdrojového dokumentu při tvorbě ročního plánu interního auditu. Poté co je definován střednědobý plán, se přistoupí k tvorbě ročního plánu interního auditu.

Mezi jeden ze zdrojových dokumentů, který se používá při přípravě ročního plánu interního auditu, patří mapa rizik. Doporučení představuje šablonu mapy rizik a definuje postup, jak vypočítat stupeň významnosti rizika, který je následně zaznamenán do mapy rizik.

V kategorii řízení správy a rozvoje platí doporučení uvedená v předchozích oblastech týkající se obecně řízení. Doporučením je pravidelné souhrnné zpracování zprávy o rizicích instituce.

A) Existence základních dokumentů

Základní zásady pro tvorbu ročního plánu interního auditu

Součástí střednědobého plánu interního auditu je definování základních zásad pro zpracování ročního plánu interního auditu. Mezi základní zásady a postupy pro sestavování ročního plánu interního auditu náleží tyto:

- zařazovat do ročních plánů interních auditů především audity takových akcí a aktivit, které vykazují zvýšenou míru rizika s ohledem na mapu a hodnocení rizik;
- zařazovat do ročního plánu činnosti interního auditu pravidelně zejména tyto audity:
 - nakládání s vybranými příspěvky a dotacemi ze státního rozpočtu ČR a z jiných veřejných rozpočtů;
 - efektivní a účelné nakládání s majetkem při jeho pořízování, evidování, ochraně a užívání a při jeho vyřazování a likvidaci;
 - dodržování vybraných obecně závazných právních předpisů při činnostech realizovaných v rámci instituce;
 - dodržování vnitřních předpisů a norem instituce;
 - hodnocení vnitřního řídicího a kontrolního systému v souladu s požadavkem zákona č. 320/2001 Sb. a vyhlášky č. 416/2004 Sb.;
- sestavování ročních plánů interního auditu tak, aby ve stanoveném tříletém období proběhly akce interního auditu alespoň jednou na každé součásti instituce;

- v ročních plánech bude vždy vymezen prostor pro ad hoc audity a kontroly stanovené vedoucím instituce;
- do ročních plánů se zařazuje poskytování a provádění poradenské, konzultační a školicí činnosti především pro pracoviště, která realizují akce s vyšší mírou rizika;
- do ročních plánů se zahrnuje trvalé a průběžné zvyšování odborné úrovně pracovníků útvaru interního auditu prostřednictvím vzdělávacích akcí a aktivit uvnitř i mimo instituci.

Představení smyslu a struktury ročního plánu interního auditu

Roční plán se zpracovává na období jednoho roku, vychází ze střednědobého plánu a stanovuje konkrétní auditní akce, upřesňuje rozsah, věcné zaměření a cíle interního auditu. Dále obsahuje časové rozvržení, personální zajištění, odbornou přípravu interních auditorů a úkoly v metodické a konzultační činnosti.

Vedoucí / interní auditor projednává přípravu plánů s vedoucím instituce, který tyto plány schvaluje. Případné změny v plánovaných auditech předkládá vedoucí / interní auditor ke schválení vedoucím pracovníkovi instituce.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Popis postupu při hodnocení rizik

Identifikované riziko je hodnoceno dle jeho předpokládaného dopadu a pravděpodobnosti výskytu.

Hodnotící škála se u obou kvantitativních kritérií pohybuje na škále 1, 3 a 5, kdy nejnižší hodnota je přiřazena nejméně závažnému riziku z hlediska jeho potenciálního dopadu a riziku s nízkou pravděpodobností výskytu. Nejvyšší hodnoty jsou přiřazeny nejvíce závažným rizikům z hlediska jejich potenciálního dopadu a rizikům s vysokou pravděpodobností výskytu. V následující tabulce je definována škála dopadu analyzovaného rizika.

Hodnota	Dopad	Popis
1	Nízký	Nevýznamné riziko, pokud by nastalo, na výkonu činnosti či realizaci projektu se vůbec neprojeví.
3	Střední	Vliv na dosažení cílů, činností a projektů není zanedbatelný.
5	Vysoký	Významný dopad rizika, který může způsobit porušení právních předpisů, finanční ztrátu či negativní reakce ze strany cílových skupin.

Tabulka 6 Vyhodnocení dopadu rizika

Kvantitativní kritérium - míra pravděpodobnosti výskytu rizika:

Hodnocení míry pravděpodobnosti je jednotné pro všechna rizika a je definováno škálou 1, 3 a 5.

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Nízká	Může se vyskytnout, ale za stávajících okolností to není pravděpodobné. Jsou nastaveny dostatečné kontrolní mechanismy, aby výskyt rizika byl eliminován v dostatečném předstihu.
3	Střední	Může se vyskytnout, pokud nedojde k včasnému řešení rizika. Dle nastavených kontrolních pravidel nemusí vždy dojít k jeho včasné identifikaci.
5	Vysoká	Pravděpodobnost výskytu rizika je vysoká.

Tabulka 7 Vyhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika

Stupeň významnosti rizika

Výše uvedené kvantitativní ukazatele jsou základním vstupem pro finální interpretaci mapy rizik založené na významnosti rizik. Základním ukazatelem, na jehož základě byly výstupy mapy rizik interpretovány, je stupeň významnosti rizik. Tato veličina je dána součinem míry pravděpodobnosti výskytu daného rizika a jeho dopadu. Její hodnoty se pohybují v rozmezí 1-25, kdy maximální hodnoty odpovídají nejzávažnějším rizikům (viz následující tabulka).

Stupeň významnosti	Popis
Velmi vysoké riziko	> 20 – 25
Vysoké riziko	> 15 – 20
Střední riziko	> 10 – 15
Nízké riziko	> 5 – 10
Velmi nízké riziko	1 – 5

Tabulka 8 Určení stupně významnosti rizika

Dosažené hodnoty jsou zaznamenány do „Mapy rizik“.

C) Doporučené postupy

Vzorová šablona mapy rizik

Následující obrázek znázorňuje vzorovou mapu rizik, která je strukturována do těchto částí:

- **název rizika** – riziko se přesně popíše v negativním smyslu, v čem spočívá jeho negativní dopad na fungování instituce;
- **stručný popis rizika** – rozepíše se detailněji příčina vzniku rizika, jestli má interní či externí původ a které útvary či součásti jsou jeho výskytem ohroženy;
- **kvantitativní kritéria** – vyhodnotí se celkový význam rizika. Pro jeho výpočet je zapotřebí doplnit tyto položky o dopad rizika a pravděpodobnost výskytu rizika (zpravidla se určuje na stupnici 1-5 – viz kvantitativní kritéria);
- **akční kroky pro eliminaci** – uvedení stručného popisu akčních kroků pro eliminaci / nápravu rizika, spolu s odkazem na umístění dodatečných detailních informací;
- **vlastník rizika** - uvedení jména osoby či útvaru, kterému bylo přiděleno vlastnictví daného rizika. Vlastník rizika je zodpovědný za monitorování svých rizik a za uskutečnění akčních kroků pro nápravu, pokud riziko nastává;
- **stav rizika** - uvedení stavu, ve kterém se riziko nachází:
 - aktivní - riziko nastalo a / nebo akční kroky pro nápravu se začaly realizovat;
 - neaktivní - riziko zatím nenastalo nebo akční kroky pro nápravu byly úspěšně zrealizované a riziko bylo minimalizováno či eliminováno.



VZOROVÁ ŠABLONA MAPY RIZIK							
Název rizika	Stručný popis rizika	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika	Stupeň významnosti (součin dopadu rizika a jeho pravděpodobnosti)	Akční kroky pro nápravu	Vlastník rizika	Stav rizika
I. Chybí vzájemná provázanost vnitřních norm.	Při vydání nové či aktualizaci stávající vnitřní normy nedochází k aktualizaci a zajištění vzájemné provázanosti s ostatními vnitřními normami.	3	3	9	Vzor s uvedením ilustrativních hodnot		
II. Neaktuální podoba organizačního řádu.	Aktuální organizační změny nejsou promítnuty do organizačního řádu.	3	3	9			
III. Nejsou nastavena pravidla pro sledování udržitelnosti projektu.	Instituce nesleduje dodržení závazných dotačních podmínek ve fázi udržitelnosti.	5	5	25			

Legenda:

Dopad rizika: 1 – Nízký, 3 – Střední, 5 – Vysoký

1 3 5

Pravděpodobnost výskytu: 1 – Nízká, 3 – Střední, 5 – Vysoká

1 3 5

Stupeň významnosti: 1 – Velmi nízké riziko, 3 – Nízké riziko, 5 – Střední riziko, 15 – Vysoké riziko, 25 – Velmi vysoké riziko



Obrázek 3 Šablona mapy rizik

5. Projektové řízení

První doporučení v oblasti projektového řízení se zaměřuje na standardizaci pravidel v podobě projektového manuálu. Druhé doporučení se věnuje zajištění dostupnosti informací o vyhlašovaných výzvách a dostupných finančních zdrojích. Řádná realizace, správa a rozvoj projektů je podpořena sadou šablon, které usnadní činnost projektovým manažerům při rozvržení činností, při správném načasování aktivit a při odhadu jejich celkové náročnosti. Průběžné zprávy o aktuálním stavu projektu jsou zachyceny do podoby „status reportu“.

A) Existence základních dokumentů

Šablona projektového manuálu

Hlavní pravidla projektového řízení jsou formulována v podobě projektového manuálu. Návrh struktury projektového manuálu je představen v následující části.

Cíle projektu

Cílem projektu je ...

Projekt bude probíhat ve dvou etapách:

První etapa se zaměří na ... Výstupem první etapy bude ... s vypořádaným připomínkovým řízením.

Druhá etapa bude spočívat v ... Výstupem druhé etapy bude ...

Předmět projektu

Etapa 1:

-
-
-

Etapa 2:

-
-
-

Řízení projektu

Garant projektu nese konečnou zodpovědnost za úspěšnou realizaci projektu.

- Garantem projektu je ...
- Garant projektu:
 - schvaluje Projektový manuál;
 - schvaluje harmonogram projektu;
 - akceptuje výstupy projektu;
 - rozhoduje o vypořádání připomínek vznesených v rámci připomínkových řízení;
 - průběžně sleduje a kontroluje plnění cílů a kvality projektu;
 - schvaluje změny v projektu;
 - rozhoduje o řešení konfliktů;
 - rozhoduje o řízení rizik;
 - rozhoduje o změně Projektového manuálu.

Řídící výbor (dále jen „ŘV“) je kolektivním poradním orgánem garanta projektu.

- Členy ŘV jsou ...
- Řídící výbor:
 - se vyjadřuje k průběžným výstupům projektu;
 - se vyjadřuje k finálním výstupům projektu;
 - zasedá v rámci řádných zasedání vedení instituce / kolegia rektora / rady rektora, pokud bude zařazeno téma projektu jako samostatný bod programu.

Vedoucí projektu

- Vedoucím projektu je ...
- Vedoucí projektu odpovídá:
 - za řízení projektu na operativní bázi;
 - za veškerou komunikaci v rámci projektu;

- za včasné předávání podkladů všem složkám projektu;
- za úplnost, správnost, věcnost, srozumitelnost, určitost a přiměřenost výstupů projektu;
- za návrh harmonogramu projektu;
- za plnění harmonogramu projektu;
- za včasnou identifikaci rizik a formulaci kroků k jejich eliminaci;
- za zpracování pravidelné zprávy o stavu projektu pro Řídicí výbor projektu;
- za řešení běžných záležitostí projektu;
- za kontinuitu projektových prací v případě nepřítomnosti člena pracovní skupiny;
- za řízení jednání řídicího výboru a pracovní skupiny;
- za nominaci zaměstnanců a dalších osob do projektových struktur v případě potřeby;
- schvaluje per rollam (tj. korespondenčně, např. e-mailem) zápisy z jednání ve lhůtě tří pracovních dní.

Pracovní skupina

Pracovní skupina je složena ze zaměstnanců instituce. Pracovní skupina je řízena vedoucím projektu. Pracovní skupina je ustanovena takto:

- Členy pracovní skupiny jsou ...
- Člen pracovní skupiny:
 - řádně a včas připomínkuje výstupy, které jsou předloženy k připomínkování;
 - účastní se jednání pracovní skupiny;
 - aktivně hledá řešení předložených problémů;
 - svou činností směřuje k dosažení cílů projektu.
- Administrátorem projektu je ...
- Administrátor projektu odpovídá vedoucímu projektu za:
 - technickou podporu, přípravu a distribuci dokumentů;

- shromažďování a třídění připomínek;
 - organizaci jednání;
 - archivaci projektové dokumentace.
- Jednání pracovní skupiny se koná pravidelně jednou týdně,

Oponentní skupina

Oponentní skupinu jmenuje ... z řad vedení instituce, zřizovatele a orgánů instituce. Oponentní skupina nemá přímou odpovědnost v rámci projektu. Členové oponentní skupiny mají právo vyjádřit se k průběžným výstupům projektu, které jim jsou na základě rozhodnutí garanta projektu zaslány vedoucími projektu.

- Členy oponentní skupiny jsou ...

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Zajištění dostupnosti informací o připravovaných projektech

Projektová kancelář působí v pozici front-office pracoviště pověřeného sledováním informací o vyhlášených výzvách různých poskytovatelů finančních prostředků a zpracováním základní analýzy o vhodnosti výzvy pro účely instituce. Informace o vhodných výzvách zasílá na kontaktní místa na vedení a součásti instituce. Projektová kancelář se rovněž účastní školení k nově otevíraným dotačním titulům, získané informace předává dále kontaktním místům nebo přímo žadatelům. Zájemci o realizaci projektů z jednotlivých součástí následně mohou projektovou kancelář kontaktovat s žádostí o pomoc při zpracování žádosti – v některých případech projektová kancelář pomáhá žádost zpracovat (řeší i věcnou stránku), v některých případech projektová kancelář žádosti pročítá a dává k nim zpětnou vazbu. Vždy však záleží na žadateli, zda o spolupráci s projektovou kanceláří projeví zájem, žádost o spolupráci je dobrovolná.

Pro všechny projektové žádosti pak projektová kancelář poskytuje administrativní podporu při doložení všech povinných příloh a připravuje projektové žádosti na podpis vedoucího instituce, tj. zpracovává pro vedoucího informaci o projektu a dává k projektové žádosti své stanovisko. V případě, že žádost není v pořádku, vrací ji zpracovateli zpět vedoucí instituce (projektová kancelář k tomu nemá mandát, pokud jej zpracovatel o kontrolu sám nepožádal). Po podpisu projektové žádosti vedoucím instituce předává projektová kancelář podepsanou žádost zpět žadateli nebo přímo útvaru pověřenému poskytovatelem dotace (dle domluvy s individuálním žadatelem).

V působnosti projektové kanceláře je rovněž poskytování služby řízení celého projektového týmu pro přípravu projektových žádostí.

Stanovení postupů a pravidel pro řízení projektů v rámci instituce

Smyslem tohoto doporučení je zavést systémová pravidla projektového řízení do fungování instituce. Základní pravidla projektového řízení spočívají ve standardizaci pravidel v oblasti:

- jmenování členů projektového týmu, vymezení jejich pravomocí a stanovení vazeb mezi projektovým týmem a liniovým řízením v instituci;
- vytvoření a používání vzorových šablon, které pomohou k důkladnému promyšlení všech aktivit potřebných k dosažení cílového stavu. Pro zdárné dosažení cílů se doporučuje používat šablonu zadání projektu, stanovení harmonogramu, rozpočtu dle metodiky full-cost posunuté do úrovně jednotlivých aktivit, složení projektového týmu včetně vymezení rolí a pravomocí jednotlivých členů projektového týmu;
- provádění pravidelného monitoringu a kontroly plnění definovaných úkolů a jejich vyhodnocení v podobě status reportu o průběhu projektových prací;
- nastavení pravidel při řešení změn v projektu (např. zadání, harmonogram, rozpočet, složení projektového týmu), kdo je oprávněn takovou změnu navrhnout a kdo ji následně schvaluje.

Metodiku je vhodné doplnit o šablony příslušných dokumentů, které principy a pravidla umožní snáze převést do praxe:

- zadání projektu;
- harmonogram projektu;
- rozpočet projektu;
- úkolový list;
- status report;
- změnový list.

Východiskem pro tyto šablony mohou být dokumenty, které jsou již v instituci běžně využívány.

Zadání projektu může být formulováno v následující šabloně:

Název projektu

Cíle projektu

Předmět projektu

Klíčové kroky

- 1.
 - 2.
 - 3.
 - 4.
 - 5.
-

Časový rámec realizace

Finanční rámec realizace

Garant projektu

Vedoucí projektu

Zapojené útvary

Potřebné vstupy

Výstupy

Indikátory splnění
stanovených cílů

Tabulka 9 Návrh šablony pro zadání projektu

Harmonogram projektu může být zpracován do následující formy:

Harmonogram projektu „Název projektu“	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	květen 11	červen 11	červenec 11	srpen 11	září 11	říjen 11	listopad 11	prosine 11	leden 12	únor 12	březen 12
Etapa I - Název etapy											
A.1 Název aktivity											
A.2 Název aktivity											
A.3 Název aktivity											
A.4 Název aktivity											
A.5 Název aktivity											
A.6 Název aktivity											
A.7 Název aktivity											
Etapa II - Název etapy											
B.1 Název aktivity											
B.2 Název aktivity											
Etapa III - Název etapy											
C.1 Název aktivity											
C.2 Název aktivity											

Tabulka 10 Návrh šablony pro plánování harmonogramu projektu

Rozdělení projektu do jednotlivých etap lze předpokládat spíše u časově a finančně náročných interních projektů (typicky např. implementace ICT řešení), u kterých lze definovat hlavní milníky, jejichž splněním je další etapa projektu podmíněna (např. vytvoření testovacího prostředí, zahájení pilotního provozu). V ostatních případech projekty není nutné do dílčích etap dělit.

Celkový rozpočet projektu může být zpracován do následující formy:

Rozpočet projektu					
ID	Název aktivity	Personální náklady	Související investice	Celkové náklady	Komentář
Etapa I - Název etapy					
	A.1 Název aktivity			0	
	A.2 Název aktivity			0	
	A.3 Název aktivity			0	
	A.4 Název aktivity			0	
	A.5 Název aktivity			0	
	A.6 Název aktivity			0	
	A.7 Název aktivity			0	
Etapa II - Název etapy					
	B.1 Název aktivity			0	
	B.2 Název aktivity			0	
Etapa III - Název etapy					
	C.1 Název aktivity			0	
	C.2 Název aktivity			0	
Celkem		0	0	0	0

Tabulka 11 Návrh šablony pro celkový rozpočet projektu

Průběžná zpráva o stavu projektu může mít následující strukturu:

Status report (Zpráva o stavu interního projektu)

Projekt
Období, za které je zpráva podávána
Datum
Zpracoval/a

Průběh projektových prací ve sledovaném období (zhodnocení)

-
-
-
-

Identifikovaná rizika

Popis rizika a návrh jeho možné zmírnění	Kategorie rizika
Riziko 1	
Riziko 2	
Riziko 3	

Legenda k tabulce rizik:

-  Aktivita probíhá bez problémů, nebyla identifikována žádná rizika.
-  Identifikovaná rizika budou eliminována přijetím vhodných opatření ze strany zodpovědné osoby / útvaru. Součinnost ze strany vedení projektu není požadována.
-  Pro eliminaci identifikovaných rizik je požadována součinnost ze strany vedení projektu / instituce.

Plán prací v následujícím období

-
-
-
-

Shrnutí

Požadavek na akci	Pokračovat v projektu dle harmonogramu
Stav Projektu (hodící se zvýrazněte)	Bez komplikací / Dílčí problémy / Nutný okamžitý zásah

Tabulka 12 Návrh šablony status reportu

C) Doporučené postupy

Vytvoření procesního checklistu pro projekty

Pro projekty je vhodné vytvoření procesního checklistu, který lze použít pro účely realizace interních i externích projektů. Procesní checklist může být zpracován v podobě standardizovaného formuláře za využití např. nástroje v MS Excel v členění na fáze s rozpadem do dílčích činností, s uvedením termínů plnění a s přiřazením věcného gestora. U každé dílčí činnosti je stanoven termín jejího splnění a průběžně se sleduje aktuální vývoj, jestli se daří či ne-daří daný úkol plnit, a podle toho dojde k případným úpravám v harmonogramu či předmětu plnění.

Implementace jednoduchého projektového manuálu

Vzhledem k tomu, že v institucích roste počet jak externích, tak interních projektů, je vhodné vytvořit jednoduchý projektový manuál, kde by byla stanovena minimální společná pravidla a určena jednoduchá dokumentace, která může pomoci při řízení projektů a informovanosti o nich.



6. Procesní řízení

Doporučení v oblasti Procesního řízení se zaměřují na zajištění procesní metodiky, jejímž smyslem je zajistit jednotné vnímání problematiky procesního řízení v rámci instituce, a rovněž obsahuje definici přístupu k procesnímu řízení od fáze sběru relevantních informací až po fázi monitorování procesu a jeho kontinuálního zlepšování.

Hlavním dokumentem v oblasti procesního řízení je ale procesní model, a proto se ho také týkají následující doporučení. Jsou v něm znázorněny jednotlivé procesy a dále jsou zdokumentovány jejich základní atributy v podobě samostatného dokumentu, který umožňuje uživatelům procesních map získat základní přehled o tom, co je předmětem analyzovaného procesu.

V kategorii řízení k uvedeným doporučením patří přehled shromažďovaných atributů u analyzovaných procesů, který je vhodným nástrojem pro efektivní tvorbu a správu procesů a procesních map.

Některé instituce sice již mají zpracovány procesní modely, které ale nejsou průběžně aktualizovány, takže v důsledku realizovaných změn postrádají vypovídající hodnotu. Z toho důvodu se doporučení v oblasti příkladů dobré praxe zaměřuje na nastavení procesu průběžné aktualizace procesů a procesních map. Dále je uveden příklad dobré praxe, kdy procesní přístup je nedílnou součástí řízení a rozhodování v instituci.

A) Existence základních dokumentů

Procesní metodiky

Pro potřeby procesního řízení je hlavním základním dokumentem procesní metodika, která je podstatná pro:

- zabezpečení dostatečné informovanosti o procesním řízení na všech úrovních organizace;
- zajištění jednotného pochopení významu procesního řízení;
- sjednocení přístupu k tvorbě procesních modelů napříč celou organizací;
- používání totožné terminologie v oblasti procesního řízení.

Základní struktura této procesní metodiky je definována takto:

- základní vymezení pojmů (procesní slovník);
- popis realizace průběhu procesního řízení, které se člení do následujících fází:
 - sběr podkladů;

- provedení procesní analýzy - získání přehledu o činnostech, které probíhají v instituci, a dále o těch procesech či jednotlivých činnostech, které jsou vhodné ke zdokonalování, zjednodušení či automatizaci;
- optimalizace procesů a návrh budoucího stavu - u analyzovaných procesů se posuzuje, zda je nutné všechny definované činnosti provádět, či zda je lze zrušit nebo provádět jiným způsobem. Úkolem této fáze je navrhnout výsledný stav procesu. Musí být tedy jednoznačně určen cíl procesu, přesně vymezeny subprocessy a činnosti zařazené pod tento proces, přiřazen jeho vlastník a stanoveny atributy jeho fungování;
- monitorování procesu a jeho kontinuální zlepšování - identifikace příležitostí pro průběžné zlepšování procesů. Zlepšení lze dosáhnout změnou v nastavení procesu, eliminací některých činností, zavedením nových informačních systémů či zvyšováním kvalifikace zaměstnanců;
- přehled použitých metodik;
- procesní modelování – charakteristika používaných modelů a objektů, popis procesní mapy.

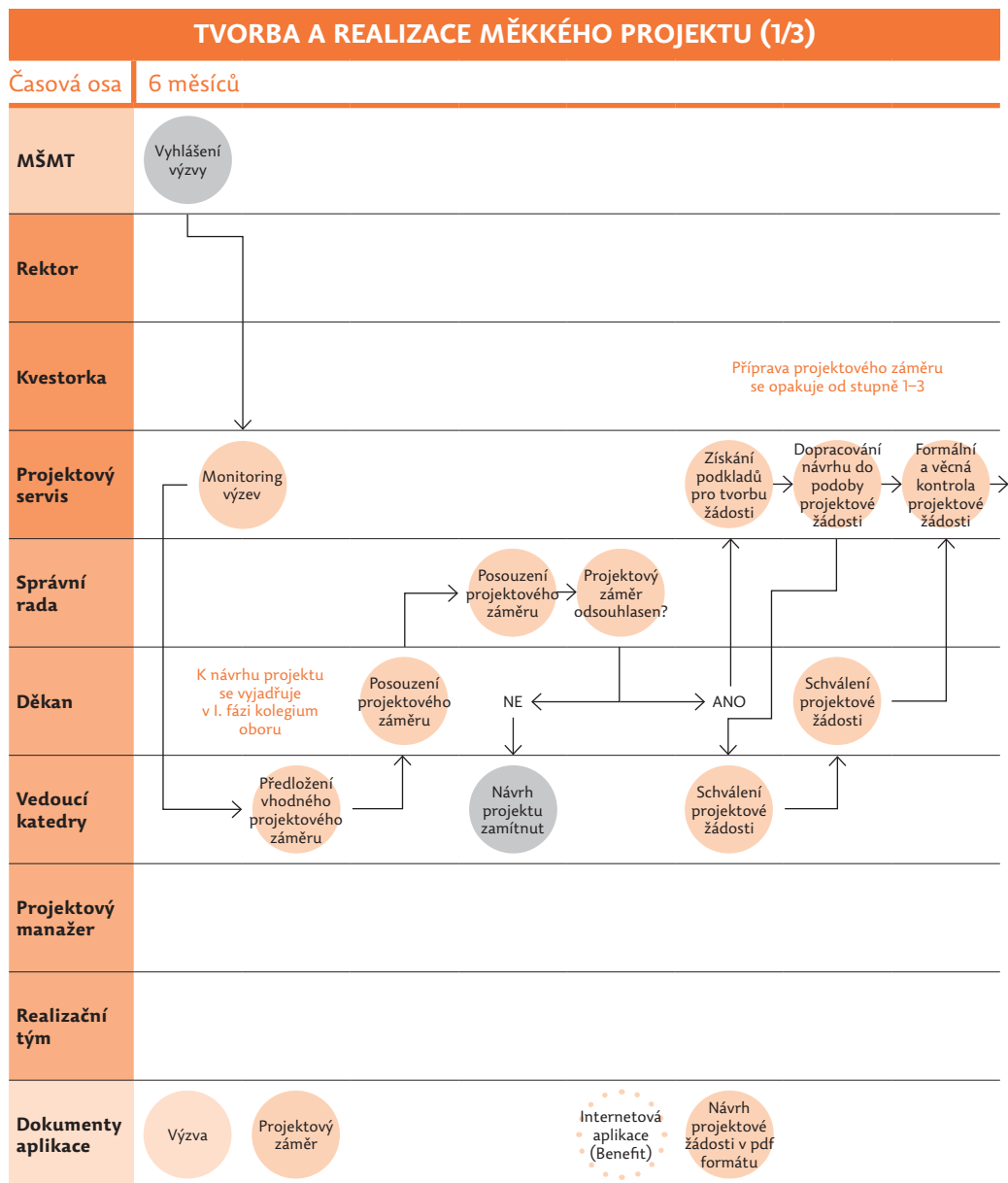
Zdokumentování procesů v rámci instituce – procesní model instituce

V instituci musí být popsána a případně namodelována základní dekompozice jejích procesů, a to obecně procesů:

- hlavních, do kterých patří ty činnosti, kterými organizace naplňuje své hlavní poslání (např. se jedná o vzdělávací a výchovnou činnost, vědeckou činnost);
- vedlejších podpůrných, sloužících pro zabezpečení optimální podpory hlavních procesů;
- řídicích.

Grafická podoba procesního modelu poskytuje tyto informace:

- přehled organizačních útvarů podílejících se na daném procesu;
- určení zahajovací (iniciační) události, která zahajuje tento proces;
- definuje jednotlivé činnosti, které probíhají v rámci procesu, a určuje útvary, které se na nich podílejí;
- definuje události, které ovlivňují další průběh procesu;
- znázorňuje IT podporu ulehčující průběh procesu a konečné výstupy procesu;
- pro snazší porozumění procesnímu modelu jsou v úvodní části uvedeny používané objekty a je vysvětlen jejich smysl.



Obrázek 4 Ukázka procesního modelu

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Přehled shromažďovaných atributů u analyzovaných procesů

Procesní model by měl být zpravidla doplňován slovním popisem procesu. Cílem tohoto slovního popisu je shromáždit a popsat charakteristické znaky, resp. atributy procesu, aby byly dostupné na jednom místě a pracovníci instituce k nim měli kdykoliv přístup.

Mezi hlavní sledované atributy u analyzovaných procesů patří:

- **vlastník procesu** – jedná se o vedoucího pracovníka nebo útvar, který zodpovídá za realizaci procesu dle nastavených pravidel a za dodání výstupu procesu v požadované kvalitě a ve stanoveném termínu;
- **personální zajištění** – přehled dalších útvarů podílejících se na daném procesu;
- **vstupy** – přehled faktorů či dokumentů, které iniciují zahájení procesu;
- **výstupy** – výsledky / požadované dokumenty, po jejichž dosažení / vypracování je proces ukončen;
- **frekvence** – interval opakování daného procesu (měsíčně, čtvrtletně, ročně či jednorázově);
- **metriky** – ukazatele zlepšování procesu;
- **informační podpora** – přehled IT nástrojů podporujících výkon činností v rámci daného sub / procesu;
- **interní pravidla** – přehled vnitřních předpisů a norem, které upravují průběh daného sub / procesu.

C) Doporučené postupy

Nastavení pravidel pro aktualizaci procesních modelů

V rámci instituce by měl být určen jeden útvar, který je pověřený správou a průběžnou aktualizací procesního modelu. Na úrovni jednotlivých součástí instituce by měli být určeni jednotliví zaměstnanci, např. vlastníci procesů, kteří budou pověřeni poskytováním informací o provedených organizačních změnách příslušnému útvaru zodpovědnému za správu procesního modelu a následně provedou validaci (schválení) správnosti zakreslených změn do procesního modelu a do organizačního schématu. Aktualizovaný procesní model by měl být schválen vedením instituce.

7. Finance

První doporučení v oblasti Finance představuje možný přístup instituce k tvorbě dlouhodobého finančního plánu, který tvoří nedílnou součást dlouhodobého záměru. Finanční plán poskytuje cenné informace, z jakých zdrojů může instituce financovat své plánované strategické cíle. Součástí doporučení je stanovení postupu při přípravě finančního plánu.

Druhé doporučení se zaměřuje na používání rozpočtu jako operativního nástroje pro řízení činností v instituci s ohledem na omezené finanční zdroje. Často se stává, že instituce nemá představu o nákladovosti jednotlivých činností, neboť náklady a výnosy nejsou alokovány na dílčí aktivity. Ke zlepšení informovanosti v této oblasti lze doporučit zavést princip full-cost. O přístupu k jeho tvorbě se zmiňuje třetí doporučení v oblasti Finance. Pro lepší správu finančních prostředků uložených na bankovních účtech se doporučuje používat nástroj cash-pooling. Základní principy fungování tohoto nástroje s uvedením hlavních přínosů, proč by jej instituce měla používat, se uvádí v posledním doporučení u oblasti Finance.

A) Existence základních dokumentů

Tvorba dlouhodobého finančního plánu

Součástí dlouhodobého záměru instituce je dlouhodobý finanční plán. Úkolem dlouhodobého finančního plánu je definovat budoucí finanční potřeby s doplněním rámcové finanční alokace potřebné k realizaci strategických cílů a dále s uvedením zdrojů, z nichž finanční prostředky budou získány. Finanční plán by měl být zpracován jako finanční model budoucích příjmů a výdajů, výnosů a nákladů, včetně zahrnutí nově vznikajících provozních nákladů, které vzniknou v blízké budoucnosti jako důsledek některých realizovaných projektů, např. OP VaVpl. Finanční model by měl být zpracován pro různé scénáře možného vývoje. Postup při tvorbě finančního plánu lze rozdělit do následujících fází:

- analýza příležitostí finančního a investičního rozvoje;
- definice budoucích finančních potřeb a jejich rozpracování do variantních scénářů;
- výběr jednoho z rozpracovaných scénářů;
- definování ukazatelů pro měření finanční výkonnosti.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Nastavení jednotných pravidel pro tvorbu, schvalování a čerpání rozpočtu

Základním nástrojem operativního finančního řízení je roční rozpočet. Pro zajištění hladkého průběhu tvorby rozpočtu je nezbytné mít definován procesní

postup tvorby rozpočtu a způsob stanovení nebo výpočtu jednotlivých rozpočtových ukazatelů, zejména pro rozpis dotačních titulů. Tento procesní postup by měl být obsažen v dokumentu Metodika a rozpočtová pravidla.

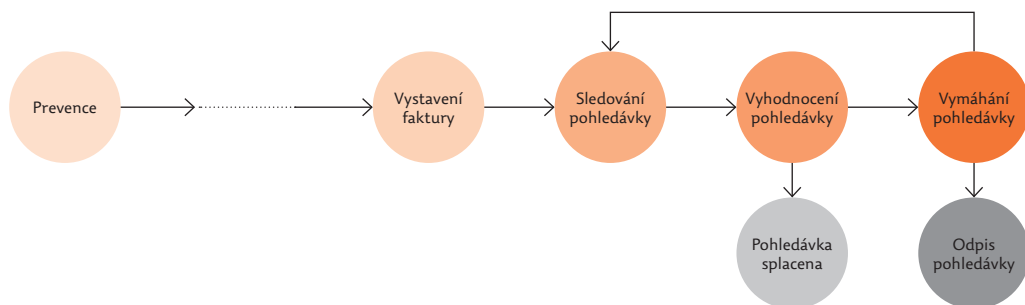
Mezi základní náležitosti, které by měly být obsaženy v dokumentu Metodika a rozpočtová pravidla, patří:

- struktura rozpočtu v členění na investiční a neinvestiční část rozpočtu;
- způsob rozdělení dotačních titulů;
- způsob financování centrálních činností;
- způsob stanovení režijních nákladů;
- způsob tvorby fondů včetně stanovení rozpočtových rezerv.

Správa a odpis pohledávek

Pro efektivní řízení pohledávek instituce je vhodné zavést metodiku pro správu pohledávek zahrnující jak preventivní opatření, aby nedocházelo k prodlení úhrady pohledávek, tak případná následná represivní opatření, aby bylo v co nejkratším čase splaceno maximum pohledávek po splatnosti.

Optimální proces správy a řízení pohledávek znázorňuje následující schéma.



Obrázek 5 Ukázka optimalizovaného procesního modelu

Dále je uveden popis jednotlivých subprocesů:

- **Prevence** – vedení seznamu dodavatelů a jejich hodnocení, prověřování nových dodavatelů (obchodní rejstřík, Administrativní registr ekonomických subjektů ARES, centrální registr dlužníků České republiky, sdílení informací o dodavatelích mezi ostatními výzkumnými institucemi apod.), důsledné ošetření smluvního vztahu (přesné stanovení splatnosti, nastavení smluvních sankcí či záruk v případě nedodržení splatnosti), zajištění a archivace listin (smlouva, potvrzená objednávka, potvrzený dodací list).

- **Vystavení faktury** – v okamžiku vystavení faktury si odpovědný zaměstnanec nastaví automatické připomenutí kontroly splacení pohledávky nejpozději na poslední den domluvené splatnosti.
- **Sledování pohledávky** – kontrola splacení pohledávky, postačující je kontrola zejména ke konci domluvené splatnosti. V případě sledování pohledávky po splatnosti ke sledování dochází průběžně v dostatečně krátkých časových intervalech (1-7 dní) dle principu přiměřenosti vzhledem k objemu pohledávky a uplynulé době po splatnosti.
- **Vyhodnocení pohledávky** – v případě splacení pohledávky je proces ukončen, v opačném případě při překročení maximální doby splatnosti proces přechází do fáze vymáhání.
- **Vymáhání pohledávky** – kontakt s dlužníkem, snaha o vzájemnou domluvu ohledně postupu splacení pohledávky (možný splátkový kalendář), zveřejnění dlužníka na internetových stránkách instituce (varování pro ostatní, může se však také stát, že instituce dostane nabídku o odkupu pohledávky vymáhací společností), předání pohledávky právníkovi a realizace potřebných právních opatření.

Takto formálně nastavený proces lze pak za pomoci různých IT nástrojů, které umožňují sledování vystavených objednávek, dobu jejich splatnosti a případný včasný reporting pohledávek po datu splatnosti, poměrně jednoduše zautomatizovat. Důležité je především automatické upozorňování odpovědného zaměstnance na splatnost jednotlivých faktur, včetně automatické kontroly splnění definovaných kroků.

Současně by instituce měla stanovit procesy pro vymáhání pohledávky a stanovit průběh vymáhání pohledávek.

C) Doporučené postupy

Zavedení principu full-cost

Princip full-cost spočívá v přiřazování nákladů konkrétním aktivitám vykonávaným institucí. Předmětem doporučení je zavedení metody full-cost pro rozpočtování a účtování režijních nákladů. U každé aktivity pak lze zjistit, jaké skutečné náklady s sebou její vykonávání nese.

Proces zavedení full-cost modelu lze rozdělit do čtyř základních kroků:

- definice činností poskytovaných jednotlivými organizačními útvary instituce;
- rozdělení činností na výkonné (platící) a servisní (placené);

- stanovení směrných ukazatelů (tzv. „cost driverů“) pro náklady jednotlivých činností, směrnými ukazateli mohou být např.:
 - počet fyzických zaměstnanců;
 - počet přepočtených zaměstnanců;
 - počet studentů;
 - počet stanic informačního systému;
 - počet účetních dokladů;
 - velikost využívané plochy v m²;
 - obsazený časoprostor v učebnách;
- rozpočítávání nákladů činností k tíži jednotlivých organizačních útvarů v poměru konkrétních hodnot směrných ukazatelů.

Správa finančních prostředků

Doporučení směřuje k využívání cash-poolingu² pro optimalizaci likvidních prostředků instituce.

² Cash-pooling je metodou optimalizace vedení účtů instituce, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na vybraných účtech. Všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkulují úroky. Instituci tak nezatěžují úroky z kontokorentních úvěrů, poněvadž záporné zůstatky na jednom účtu jsou obvykle vyrovnány přebytkem na jiném účtu. Dalším plusem je rychlá a kvalitní kontrola cash-flow za celou instituci.

8. Majetek

První doporučení v oblasti Majetku se zaměřuje na plánování investic do podoby dlouhodobého plánu investičního rozvoje a na rozpracování jednotlivých investičních akcí do ročního investičního plánu. Další doporučení se již týkají povinných náležitostí, které instituce musí splnit při pořizování majetku, a to od fáze vystavení žádanky až po schválení a úhradu faktury. Poté, co je nový majetek pořízen, instituce o něm musí vést majetkovou evidenci, provede záznam o jeho pořízení do karty majetku, databáze pro pasportizaci budov aj.

Doporučení v poslední kategorii se zaměřují na centrální evidenci smluv a na alternativní způsoby využívání majetku, například pronájem prostorů instituce externím subjektům.

A) Existence základních dokumentů

Strategické řízení v oblasti majetku

Plánované investice jsou definovány v dlouhodobém plánu investičního rozvoje. Součástí tohoto plánu je i uvedení jednotlivých zdrojů, z nichž bude pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku hrazeno. Při přípravě investičního plánu se doporučuje používat následující členění investičních akcí / projektů:

- rozvojové, umožňující zvyšovat konkurenceschopnost instituce a rozšířit stávající nabídku služeb;
- obnovovací, směřující k obnově investiční infrastruktury;
- regulační, související se zajištěním bezpečnosti, ekologických opatření nebo jiných aktivit nařízených právními předpisy.

Každá investiční akce by měla být podrobena technicko - ekonomické studii proveditelnosti, která zahrnuje finanční analýzu a vyčíslení návratnosti navrhované investice. Kromě takto zpracované finanční analýzy je vhodné doplnit i posouzení rizik a dopadů na řízení a organizaci instituce. Proces aktualizace plánu investičního rozvoje by měl probíhat současně s aktualizací dlouhodobého záměru instituce. Shodně jako u dlouhodobého záměru probíhá rovněž zde schvalovací proces. U vysokých škol by plán investičního rozvoje měl být schválen akademickým senátem poté, co se k němu vyjádří správní rada a projedná ho vědecká rada. U v. v. i. a VOŠ by investiční plán měl být projednán se zřizovatelem.

Roční plán investic

Instituce pořizuje majetek pro hlavní a doplňkovou činnost. Při sestavení ročního plánu investic se údaje čerpají z přehledu plánovaných projektů či záměrů a z účetního odpisového plánu, který se používá při rozhodování o potřebných reinvesticích do majetku.

Na základě analýzy těchto dokumentů se určí konkrétní požadavky na pořízení majetku v příslušném roce. Pro lepší koordinaci činností souvisejících s výběrovým řízením se doporučuje vypracovat plán výběrových řízení. Pro získání rámcové představy, co je předmětem veřejné zakázky, by plán měl obsahovat vymezení předmětu zadávacího řízení, druh zadávacího řízení, přepokládanou cenu a časové rozvržení průběhu zakázky. Ukázka struktury je znázorněna v následující tabulce. Uvádějí se zde minimální náležitosti, které by měly být v plánu obsaženy.

P.č.	Název	Popis veřejné zakázky	Druh výběrového řízení (VŘ)	Předpokládaná cena	Datum zahájení	Datum ukončení	Zodpovědný útvar / osoba
	Název zakázky	Stručná anotace	(nadlimitní, podlimitní, zjednodušené podlimitní, zakázka malého rozsahu, JŘBU ³ ...	Pořizovací cena bez DPH			

Tabulka 13 Příklad formuláře pro tvorbu plánu výběrových řízení

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Pořizování majetku

Následující doporučení definuje posloupnost kroků při pořizování majetku. Proces pořizování majetku je zahájen vystavením žádanky, která je schválena příkazem operace a správcem rozpočtu. Žádanka by měla obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- příslušného gestora;
- útvar, jehož součinnost je v daném kroku vyžadována;
- výstup činnosti;
- termín, ve kterém má být daná činnost naplněna.

V rámci instituce je vhodné vytvořit elektronický systém vystavování a schvalování žádanek, který je napojen na ekonomický informační systém umožňující následné zpracování objednávek. Tuto úlohu může u institucí vystavujících velký počet objednávek plnit centrální objednávací místo. Podobným způsobem se rovněž pokračuje při dodání faktur.

3 Jednací řízení bez uveřejnění

Náplní činnosti centrálního objednáčího místa by měl být také sběr požadavků na nákup jako podklad pro přípravu výběrových řízení (nejčastěji kancelářská technika, nábytek, kancelářské potřeby a další spotřební materiál apod.).

Evidence majetku

Základem pro správu majetku by měla být evidence vedená v informačním systému instituce. Úlohou správy majetku je zajišťování operativní evidence majetku. Na každé kartě majetku je uvedeno pracoviště a místnost skutečného umístění daného majetku. Při jejím zařazování je do karty majetku rovněž vyplňována konkrétní osoba, která za daný majetek nese odpovědnost. Součástí evidence majetku by měla být evidence objednávek, kupních smluv, předávacích protokolů nebo záručních listů.

Pasportizace budov

Pasportizace budovy slouží správci budovy a používá se jako základní dokument pro optimalizaci podlahových ploch a pro sledování jejich vytíženosti. Pasportizace budov tvoří základní výkresovou i tabulkovou dokumentaci objektu. Pasport lze rozdělit na dvě části:

- stavební část;
- technologická část.

Stavební pasportizace budov představuje zpracování všech půdorysů budovy, číslování místností a vytvoření tabulek s údaji k místnostem. Obvykle se dokládá i řez budovou. Tabulky místností obsahují základní údaje jako číslo místnosti, podlahovou plochu, účel místnosti a výšku místnosti. V technologickém pasportu jsou ve výkresech půdorysů doplněny všechny technologie, které se v místnosti nacházejí – jako jsou zásuvky, vypínače, vzduchotechnika, topení aj. Kromě toho jsou technologie uvedeny v tabulkách tříděných podle jednotlivých místností. Systém může být dále propojen na interní telefonní seznam – je možné dohledat, ve které místnosti sedí konkrétní zaměstnanec a naopak.

V systému mohou být kromě pasportu budov a místností evidovány pozemky a existující věcná břemena.

Systém dále umožňuje sledování:

- revizí;
- rekonstrukcí provedených za uplynulé období;
- technických údajů o stavbách a místnostech (informace o stavebních konstrukcích, inženýrských sítích, technologickém vybavení, výtazích apod.);

- zabezpečení EPS a EZS⁴;
- speciálních úprav místností.

Vyhodnocování energetické náročnosti budov

Cílem je provádět energetický audit budov. Na základě těchto auditů by měla být navrhována a realizována nápravná opatření a tato opatření by měla být zapracována do investičních plánů instituce.

C) Doporučené postupy

Služby související se správou majetku

Mezi služby, které jsou zabezpečovány při správě majetku, patří například:

- opravy a údržba budov;
- opravy a údržba strojů a zařízení;
- ostraha a recepční služby;
- úklid;
- svoz odpadů;
- údržba pozemků, zahradnické služby;
- autoprovoz;
- stravování;
- ubytování.

Odpisy a vyřazování majetku

Pravidla při odpisování majetku by měla být upravena ve vnitřní normě. Účetní odpisy mohou být stanoveny na stejné úrovni jako odpisy podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů, nebo individuálně v souvislosti s potřebami na reinvestice investičního majetku. Výše odpisů by měla být nastavena takovým způsobem, aby zohledňovala skutečnou míru opotřebení majetku.

4 EPS – elektrická požární signalizace, EZS – elektronická zabezpečovací signalizace

Sledování nákladů a využití budov

Pro sledování využití budov je vhodné stanovit závaznou metodiku. V této souvislosti lze doporučit formulování pravidel, podle kterých by mělo docházet ke sledování a vyhodnocování nákladů u jednotlivých budov až do úrovně jednotlivých místností. Na základě výstupů z této činnosti by pak měla být definována a přijímána opatření ke zvýšení efektivity využití budov. Výstupy z těchto činností by měly sloužit jako podklad při rozhodování o dalších investicích do budov.

Pronajímání majetku

Instituce by měla stanovit centrální útvar odpovědný za pronájem prostor v majetku či ve správě instituce externím subjektům. Centrální útvar by měl mít vypracován postup pro uzavírání smluv, ceník nájmu a souvisejících služeb a postup fakturace. Všechny smlouvy by měly být evidovány.

Centrální evidence smluv

Smyslem doporučení je zavést centrální evidenci smluv, která je určena ke správě a evidenci všech smluv uzavřených v rámci instituce, včetně jejích součástí. V evidenci by měly být základní údaje:

- předmět plnění smlouvy;
- druh smlouvy (smlouva na dobu určitou, resp. neurčitou);
- datum uzavření smlouvy a vypršení platnosti smlouvy (pouze v případě smlouvy na dobu určitou);
- uzavřené dodatky ke smlouvě.

Další důležitou informací ulehčující vyhledání konkrétních smluv je uvedení místa archivace smlouvy, resp. odpovědného pracovníka.

Informační podpora pro vedení centrální evidence závisí na počtu uzavřených smluv, ale postačuje vedení evidence v MS Excel. Musí však být stanovena odpovědnost za vedení a aktualizaci evidence a informační povinnost jednotlivých součástí instituce v případě nově uzavřeného smluvního vztahu.

Zavedení centrální evidence smluv velkou měrou zjednoduší vyhledávání konkrétních smluv. Vedení centrální evidence dále umožní zpracovávat přehledy těch smluvních vztahů, jejichž platnost v blízké době vyprší, a u kterých by tedy mělo být zahájeno nové výběrové řízení na dodavatele.

9. ICT (Informační a komunikační technologie)

První doporučení v oblasti ICT představuje základní dokument obsahující informační strategii, který spojuje celkovou strategii, resp. dlouhodobý záměr dané instituce, a jednotlivé ICT projekty, které tuto strategii naplňují. Druhý doporučený dokument obsahuje specifikaci SLA (Service Level Agreement), která odpovídá současnému trendu nakupovat ICT jako službu. Ke každé ICT službě je totiž nezbytné nadefinovat její atributy.

V kategorii správy a rozvoje jsou uvedena doporučení podporující zavedení moderních mezinárodně uznávaných metodik řízení ICT v organizaci, tj. ITIL (Information Technology Infrastructure Library) a COBIT (**C**ontrol **O**bjectives for **I**nformation and related **T**echnology).

Další doporučení se pak soustřeďují na využití outsourcingu ve formě cloud computingu, který je v současnosti velmi aktuální a vede ke snižování nákladů na pořízení a následný provoz ICT infrastruktury a aplikací.

A) Existence základních dokumentů

Informační strategie

Vedení instituce by mělo vycházet z celkové strategie a mělo by mít vlastní informační strategii. Ta by měla formulovat hlavní zásady, včetně cílů, zdrojů, rizik a obsahovat i určitou „road mapu“ její realizace. Informační strategie by měla zahrnovat i formulaci vizí v oblasti uplatnění informačních a komunikačních technologií, a to v souladu s cíli a prioritami instituce.

Informační strategie by měla vhodně definovat i cíle orientované na budování určité formy e-instituce, která účelně využívá ICT pro podporu nejen administrativních, podpůrných a řídicích procesů, ale také pro zvýšení efektivity procesů hlavních (výuky, výzkumu). ICT je navíc specifickým zdrojem, který může vhodně nahrazovat další zdroje instituce, jako jsou pracovníci, budovy a jejich technologická zařízení, včetně laboratoří.

Informační strategie je dokument, který podléhá z důvodu dynamiky ICT oblasti trvalé aktualizaci. Stále se objevují nové možnosti ICT, a ty by měly být průběžně zohledňovány právě v rámci informační strategie instituce. Příkladem mohou být mobilní aplikace (smartphony, tablety), sociální sítě typu Facebook a celkově narůstající možnosti internetu (tyto trendy bývají někdy označovány jako web 2.0). Důležité jsou aplikace podporující workflow dokumentů.

Definování ICT služeb a způsobu jejich poskytování formou SLA

Dokument formulující ICT služby a úroveň jejich poskytování, tzv. SLA, by měl být dalším základním dokumentem efektivního rozvoje ICT v instituci. Klíčové

v rámci dohody o poskytování služeb je přesné definování jejich obsahu, způsobu dodání (včetně místa a času jejich dostupnosti) a dále také způsob řešení problémů a dotazů, jejich eskalování, včetně časových limitů vyřešení požadavku. Seznam služeb tak může formou katalogu a příslušného ceníku formulovat dohodnuté služby a jejich úroveň s tím, že jakékoli další požadavky na provoz a rozvoj ICT v instituci bude řešen samostatně individuálně.

Při definování ICT služeb je prostor i pro definování rozsahu služeb, a to jak v úrovni základní, tak je možná i forma určitého „nadstandardu“. Ten může spočívat nejen ve funkčním rozsahu služby, ale také v její dostupnosti. Příkladem může být požadavek nevyžadující službu 7x24, ale pouze službu 5x8, tj. poskytovanou jen v pracovní dny po dobu jedné směny, nikoli tedy 7 dní nonstop po dobu 24 hodin.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Pro instituce lze doporučit, aby pro řízení ICT uplatnily mezinárodně uznávané standardy a metodické rámce. Ty se dnes úspěšně uplatňují při zefektivnění těchto specifických procesů řízení ICT v podnicích, v nemocnicích i ve státní správě. Mezi nejdůležitější standardy patří:

- COBIT (Control Objectives for Information and related Technology);
- ITIL (Information Technology Infrastructure Library).

Řízení ICT – COBIT

Metodika COBIT vzájemně propojuje řízení instituce a jeho ICT. Toto propojení je realizováno propojením celkových cílů instituce a IT cílů, definováním indikátorů a zralostních modelů pro měření dosažení těchto cílů a definováním odpovědností vlastníků procesů instituce a IT procesů.

COBIT je rámec, který dělí IT do domén. V rámci těchto domén jsou definovány procesy a dále jsou pro plnění cílů používány měřitelné indikátory (ukazatele).

Řízení ICT v instituci pak má jasnější přehled o činnostech (procesech), jejich plnění (ukazatele) i potřebných zdrojích a nákladech.

Řízení ICT - ITIL

V oblasti dodávky a podpory IT služeb je dnes de facto standardem metodika ITIL – Information Technology Infrastructure Library. Tato metodika přitom vychází z nejlepších zkušeností - z příkladů dobré praxe.

ITIL je vystaven na službách (services) a určuje, jak by měly být uspořádány jednotlivé procesy řízení ICT. Tento způsob řízení ICT tak podporuje zvyšování efektivnosti podnikových procesů s důrazem na služby.

C) Další doporučení

Využívání cloud computingu

Instituce v rámci snižování nákladů na pořízení a provoz ICT by měly využít důležitý trend nabízení ICT formou služby a formou outsourcingu. Současným nejdůležitějším technologickým trendem v oblasti externího zajišťování ICT služeb je cloud computing. Jedná se o relativně nový model dodávky ICT zdrojů, resp. model poskytování ICT služeb.

Instituce využitím cloud computingu spotřebovává ICT zdroje jako službu, a tudíž platí jen za ty zdroje, které skutečně využila.

Cloud computing má tak výhodu, že umožňuje škálovatelnost služeb a změny podle požadavků zákazníka. Zaměřuje se zejména na redukci nákladů na provoz ICT pro jeho uživatele. Toto snížení nákladů pro uživatele cloud computingu umožňuje optimalizace infrastruktury a ostatních zdrojů na straně poskytovatele.

Vhodná podpora uživatelů

K efektivnímu využívání ICT v instituci patří i vhodná podpora uživatelů, která může velmi ovlivnit efektivnost, resp. ztráty a plýtvání na druhé straně. Lze proto doporučit taková řešení, kdy jsou v institucích vybudovány také níže uvedené podmínky.

- Uživatelé mají k dispozici formálně zpracovaný přehled všech centrálně poskytovaných služeb. Jsou jednoznačně vymezeny centrálně poskytované služby a služby, které jsou poskytovány lokálně. Nedochází tak k překrývání a duplicitě některých činností.
- Technická podpora je zajišťována pracovníky centrálního útvaru poskytujícího ICT služby, kteří jsou kontaktováni zejména prostřednictvím helpdeskové aplikace pro zadávání uživatelských požadavků. Požadavky jsou plněny v nejkratším možném čase v závislosti na časových možnostech pracovníků kompetentních k vyřešení požadavku.
- Procesy pro zadávání, příjem a řešení požadavků na technickou podporu jsou nastaveny. Pro jednotlivé kategorie požadavků jsou stanoveny pracovní postupy. Uživatelé využívají k zasílání požadavků elektronickou aplikaci pro příjem a správu požadavků.
- Aplikace pro zadávání požadavků a hlášení závad ICT služeb je přizpůsobena potřebám uživatelů. Uživatelé mají možnost volby z přednastavených variant požadavků, které vycházejí z nejčastěji hlášených nebo pravděpodobných chyb. Tato praxe je úsporná vzhledem k času zadavatelů požadavků i jejich řešitelů, protože minimalizuje prostor pro nedostatečná zadání.

- Informace vztahující se k oblasti IT jsou zveřejněny na webových stránkách instituce. Pro nově nastupující studenty i zaměstnance jsou zpracovány informační materiály, které mapují základní informace o informačním prostředí instituce.
- Zaměstnanci jsou systematicky školeni pro práci se systémy a aplikacemi, které potřebují při vykonávání pracovních úkolů. O proškolení se starají zvolení garanti za každou oblast.
- Instituce používá systém, který umožňuje sdílet dokumenty jako letáky, skripta nebo výtahy, posílat multimediální soubory (zvukové, video nebo PowerPoint soubory), propojené na další vnější zdroje, zpřístupňovat články a další materiály umístěné v knihovně systému, posílat emaily, provádět on-line průzkumy, testy a mnoho dalších funkcí.

Jednotnost webové prezentace instituce

Pro instituci je rovněž výhodné, když je její centrální vzhled jednotný, přehledný a požadované informace jsou intuitivně dohledatelné. Centrální internetové stránky přitom odkazují na webové stránky ostatních pracovišť instituce. Vedení instituce by mělo trvat na tomto jednotném vzhledu webové prezentace. Svůj přístup by mělo formalizovat i závazným pokynem, kterým by se měly všechny součásti instituce povinně řídit.



10. Lidské zdroje

První doporučení v oblasti Lidských zdrojů směřuje k definování závazných pravidel pro oblast tvorby personální struktury, náboru a adaptace. Pro udržení motivace a profesního rozvoje pracovníků instituce je rovněž nutné standardizovat pravidla v oblasti hodnocení, odměňování, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Smyslem druhého doporučení je zajistit jednotnou podobu pracovních náplní, aby byly zpracovány v podobné míře detailu, čímž se minimalizuje čas věnovaný jejich vyplnění.

Doporučení v druhé kategorii se zaměřují na přístup instituce ke vzdělávání. Smyslem jednoho ze dvou doporučení v oblasti vzdělávání je průběžně sbírat zpětnou vazbu od účastníků školení, jak hodnotí kvalitu a prospěšnost získaných znalostí či nově osvojených dovedností. Druhé doporučení podporuje systematický přístup ke vzdělávání, čehož lze docílit tehdy, pokud potřebné vzdělávací potřeby budou definovány a formulovány v písemné podobě a útvar lidských zdrojů bude aktivně působit při vyhledávání vzdělávacích akcí a při plánování průběhu vzdělávání určených jednotlivým pracovníkům instituce.

Ve třetí kategorii je definováno doporučení zaměřené na hodnocení pracovního výkonu u jednotlivých pracovníků. Hodnocení by mělo primárně sloužit k individuálním rozhovorům vedoucích pracovníků se svými podřízenými pracovníky s cílem zhodnotit jejich dosavadní pracovní výkon, konkretizovat činnosti v rámci jejich budoucího působení a naplánovat jim další rozvojové cíle.

A) Existence základních dokumentů

Standardizace pravidel pro řízení lidských zdrojů

Příklady dobré praxe v oblasti Lidských zdrojů navrhnou standardizaci pravidel a jejich zdokumentování v podobě vnitřní normy pro řízení lidských zdrojů. Významným dokumentem popisujícím výčet činností a zodpovědností, jejichž plněním jsou pověřeni pracovníci instituce, je pracovní náplň. Druhé doporučení tedy definuje povinné náležitosti pracovní náplně a dbá na jejich jednotnou podobu zpracování v rámci celé instituce.

Pro udržení příznivého pracovního prostředí a zajištění profesního rozvoje pracovníků instituce je nezbytné, aby byl nastaven účinný systém hodnocení zaměstnanců. Jak k němu přistupovat, to je předmětem doporučení zaměřeného na nastavení pravidel hodnocení zaměstnance. S profesním rozvojem zaměstnanců rovněž souvisí vytvoření katalogu školicích akcí a průběžné sledování spokojenosti pracovníků s jejich průběhem.

Tento dokument představuje základní osnovu vnitřní normy pro řízení lidských zdrojů, která je rozvržena takto:

Úvod

Cíl vnitřní normy a vymezení její závaznosti v rámci instituce.

Personální struktura, plánování počtu pracovníků

Kapitola pojednává o odpovědnostech a postupech v personální oblasti.

Otázky, na něž odpovídá, jsou:

- kdo odpovídá za personální strukturu (věková, kvalifikační);
- postup plánování počtu pracovníků a postup jejich změn;
- používaná informační podpora.

Nábor, výběr

Kapitola standardizuje pravidla pro získávání nových pracovníků:

- postup výběru a zdroje náboru (externí, interní);
- požadované náležitosti požadavku na obsazované místo (včetně požadavků např. na inzerci);
- technické a organizační zajištění výběrového řízení.

Adaptace

Kapitola pojednává o typickém průběhu úvodních dnů a týdnů nového pracovníka v organizaci:

- postup pro adaptaci typových pracovních pozic (co obsahuje, kdo provádí);
- sestavení adaptačního plánu;
- monitorování průběhu;
- vyhodnocení procesu (vytvořená opatření – vazba na vzdělávání, uložení informací);
- používaná informační podpora.

Hodnocení pracovníků

Kapitola se zabývá periodickým procesem hodnocení výkonu pracovníků v návaznosti na navrhovaný postup hodnocení výkonu pracovníků v oblasti vzdělávání:

- postup sestavení individuálních osobních plánů pro vzdělávací a VaV činnost a dále sestavení individuálních osobních plánů pro podpůrné pracovníky;

- závazná a volitelná kritéria hodnocení;
- postup provádění periodického hodnocení;
- postup nakládání s výsledky hodnocení (vazba na odměňování, vzdělávání a další opatření);
- používaná informační podpora.

Odměňování a benefity

Kapitola se zabývá finančním i nefinančním odměňováním, systémem výhod pro pracovníky:

- jaká jsou základní pravidla odměňování;
- frekvence odměňování (vazba na výsledky hodnocení výkonu);
- existující nabídka benefitů;
- postup přidělování nebo odebrání benefitů;
- používaná informační podpora.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků

V kapitole jsou definována základní pravidla rozvoje potenciálu jednotlivců i instituce jako celku:

- vymezení rozsahu vzdělávání zajišťovaného centrálně institucí, jednotlivými součástmi (vazba na systém vzdělávání);
- postupy analyzování vzdělávacích potřeb, stanovování návrhu vzdělávacích programů, způsobů zajištění a postupu vyhodnocení;
- postupy práce s talenty (identifikace talentů, monitorování jejich vývoje, podpůrné aktivity);
- postupy při zajišťování personálních rezerv (kdo analyzuje, jak se hodnotí připravenost, podpůrné aktivity k rozvoji);
- používaná informační podpora.

Vzorová šablona pracovní náplně

K jasnému vymezení činnosti jednotlivých pracovníků a jednoznačnému přiřazení zodpovědnosti za splnění úkolů přispívá strukturovaná a jednotná podoba pracovních náplní a jejich udržování v aktuální podobě.

Popis pracovního místa vyjadřuje zejména účel pracovního místa, jeho začlenění v organizační struktuře, hlavní prvky odpovědnosti držitele pracovního místa a hlavní úkoly, které musí plnit. Dále by měl zahrnovat nároky na znalosti, dovednosti a způsobilosti držitele pracovního místa.

Popis pracovního místa by měl být využíván zejména při náboru a výběru nových zaměstnanců pro zastávání daného pracovního místa a pro účely vzdělávání a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

Standardizovaná podoba pracovní náplně by měla obsahovat minimálně tyto náležitosti:

- jméno a příjmení zaměstnance;
- osobní číslo zaměstnance;
- název pozice;
- organizační začlenění (sekce, odbor, oddělení);
- počet podřízených (přímí / nepřímí podřízení);
- náplň práce (hlavní, vedlejší) - obsahuje charakteristiku hlavních / vedlejších úkolů;
- kvalifikační požadavky:
 - vzdělání pracovníka – uvádí se nezbytné vzdělání pro výkon dané pozice;
 - počet let praxe - uvede se počet let požadované délky praxe;
 - jazykové dovednosti - uvede se úroveň požadované znalosti jazyka;
 - PC dovednosti – uvede se úroveň požadované dovednosti práce na PC;
- kompetence – vyjadřují charakteristiku osobnosti a chování požadované při kontaktu s lidmi v daném odvětví, interpersonální dovednosti, vedení lidí, entuziasmus, komunikační dovednosti, schopnost týmové práce, analytické schopnosti apod.;
- ostatní požadavky.

B) Způsob řízení správy a rozvoje dané oblasti

Hodnocení spokojenosti se školením

Existuje databáze školení pro zaměstnance školy. Po absolvování školení každý zaměstnanec vyplní formulář Hodnocení spokojenosti se školením.

Vyplněné formuláře se hodnotí napříč celou institucí a slouží k budoucímu výběru vzdělávacích institucí.

Definování vzdělávacích potřeb

Institute by měla mít definovány potřebné rozvojové znalosti a dovednosti v členění podle kategorií pracovníků či konkrétních pracovních pozic. Požadavky na vzdělávací potřeby pracovníků se doporučuje evidovat v níže uvedené struktuře.

Vzdělávací oblast	Programy	Způsob provedení	Délka	Určeno	Kredit
Manažerský rozvoj					
	Řízení změn	seminář		Vedoucí pracovníci	5
	Delegování	workshop		Vedoucí pracovníci	2
	Projektové řízení I	kurz		Vedoucí vědeckých a projektových týmů	

Tabulka 14 Definování vzdělávacích potřeb

Význam jednotlivých položek v tabulce pro definování vzdělávacích potřeb je definován takto:

- **vzdělávací oblast** - oblast s identifikovanými nedostatky nebo potřebou doplnit znalosti a dovednosti vzhledem ke strategii;
- **programy** - konkrétní připravené programy studia;
- **způsob provedení** - forma studia (workshopy, semináře, cvičení, přednášky, e-learning, ...);
- **délka** - délka dané formy studia;
- **určeno** - pro jakou kategorii pracovníků je program převážně připraven;
- **kredit** - bodové hodnocení programu, v rámci kariérových plánů je zapotřebí splnit stanovený počet kreditů pro získání kariérového postupu (např. být vedoucím vědeckého týmu, aspirovat na funkci vedoucího katedry).

C) Doporučené postupy

Nastavení pravidel pro hodnocení zaměstnanců

Hodnocení a motivace zaměstnanců je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů. Hlavním cílem hodnocení je dát prostor vedoucím pracovníkům a jejich přímým podřízeným k osobnímu rozhovoru, který povede ke sdělení konkrétní zpětné vazby, k upřesnění dalších pracovních činností, profesnímu rozvoji, zlepšování výkonu a větší motivaci zaměstnanců instituce. Součástí systému hodnocení by mělo být jednak hodnocení výkonu v minulém období a splnění stanovených výkonnostních cílů, jednak hodnocení znalostí, dovedností a kompetencí. Předmětem hodnocení je rovněž stanovení individuálních cílů a profesního výkonu pro následující hodnotící období.

Hodnocení je vhodné rozdělit do následujících tří oblastí:

- výkon odborných činností;
- příspěvek ke společným činnostem;
- sebevzdělávání a osobnostní vlastnosti.

Každá oblast by měla být hodnocena skupinou závazných a volitelných kritérií.

Vybrané ukazatele

Ke sledování postupného zvyšování efektivity instituce mohou výhodně posloužit měřitelné hodnoty - ukazatele. Tyto ukazatele mohou být využity jak k vyhodnocení aktuálního stavu, tak k určení stavu žádoucího – plánovaného. Následně mohou být ukazatele východiskem kontroly naplňování plánovaných cílů. Zároveň mohou v dané instituci vytvářet i základnu delších časových řad, jejichž data mohou být vhodná pro interní porovnání – benchmark. Z uvedeného důvodu (institucionálního využití) není pro ukazatele nezbytná jejich obecně platná definice. Naopak je důležité, aby se v rámci instituce danému ukazateli dal jednoznačný institucionální vnitřní význam, stanovila se vhodná jednoznačně použitelná data a jejich interpretace.

Uváděné ukazatele byly vybrány jednak na základě provedených procesních analýz v rámci realizace projektu EFIN a dále byly využity seznamy ukazatelů, které se používají při různých popisech institucí (výroční zprávy, žádosti o projekty, akreditace apod.).

V textu uváděné ukazatele nejsou v rámci METODIKY povinné, nemají závazný charakter a jsou určeny pouze pro vnitřní potřeby instituce. Každá instituce si může zvolit libovolné ukazatele, které budou nejvíce podporovat její zájmy a strategii. Ukazatele také nejsou primárně zamýšleny pro vzájemné porovnání jednotlivých institucí mezi sebou.

Vybrané ukazatele mohou být s podporou tabulkových programů typu Excel snadno vypočteny a zobrazeny graficky a při používání v delším časovém období mohou vytvářet i vhodné časové řady pro interní benchmark kontrolující směr zlepšování instituce.

Druhy ukazatelů

Popisné ukazatele

Základní (absolutní, popisné) ukazatele charakterizují danou instituci z hlediska její velikosti, množství vstupů a výstupů. Základními (absolutními) ukazateli jsou hodnoty tvořící jak dělenec, tak dělitel ukazatele poměrového. Základním ukazatelem je například počet akademických zaměstnanců, počet vědeckých pracovníků, počet administrativních zaměstnanců, celková plocha instituce v m², počet studentů, počet RIV (RUV) bodů platných pro daný rok atd.

Pro hodnocení efektivnosti instituce je však často vhodnější využít ukazatele poměrové. Ty jsou většinou vypočteny na základě základních (absolutních) ukazatelů. Právě jejich poměrem lze získat vhodný údaj, který vztahuje danou hodnotu na poměrovou a poměřitelnou jednici. Tou může být například zá-



kladna - jeden student, jeden projekt, jeden administrativní pracovník, jeden metr čtvereční plochy, jeden RIV bod apod.

Poměrové ukazatele

Pro sledování efektivnosti instituce není sledování různých veličin v absolutních číslech při jejím řízení zpravidla tak výhodné jako sledování těchto veličin v relativním poměru. Poměrové ukazatele mohou být vypočteny s pomocí ukazatelů základních (absolutních) a jsou přitom lépe použitelné. Například tím, že hodnotu uvádí pro hodnocení na jednotku předmětu hlavní činnosti organizace a mohou posloužit porovnávání mezi srovnatelnými částmi organizace (fakulty, katedry, ústavy, oddělení).

V rámci sledování finančních toků a udržitelnosti jednotlivých plánů lze v institucích sledovat jednotlivé části zpravidla pomocí ukazatelů na vhodnou jednotku, např. 1 pracovníka nebo 1 metr čtvereční plochy. Snahou je, aby jednotlivé části instituce byly v relativních nákladech na „jednotku“ srovnatelné a v čase pak docházelo ke zlepšování efektivity vyjádřené těmito ukazateli.

Tyto ukazatele lze též využít pro fakulty vysokých škol, případně různé katedry a ústavy, v rámci kterých by mohlo rovněž docházet ke snaze o vyrovnaní relativních ukazatelů na jednoho studenta, jednoho administrativního pracovníka, jednoho pedagoga nebo jednoho vědeckého pracovníka (například v oblasti porovnávání výzkumu, ale i čerpání režijních nákladů).

Vhodné sledování vybraných ukazatelů v podobě tabulek či grafů může zlepšit průběžné hospodaření institucí, přičemž řada údajů je již dnes k dispozici například z výročních zpráv institucí.

Na základě zjištěných hodnot ukazatelů pak může instituce hodnotit a lépe řídit vlastní produktivitu práce, zejména s ohledem na potřeby při sestavování plánů na další období. Kromě toho lze vybrané hlavní ukazatele uspořádat do formy tzv. BSC (Balanced Scorecard), která je v podnicích velmi běžná.

Přehled vybraných ukazatelů dle oblasti zdrojů

Pokud je ukazatel specifický pouze pro určitý typ instituce, je u něj zobrazeno příslušné označení instituce. VVŠ – veřejné vysoké školy, tato zkratka zahrnuje také státní vysoké školy; SVŠ – soukromé vysoké školy; VOŠ – vyšší odborné školy a VVI – veřejné výzkumné instituce⁵.

5 Tato zkratka je používána pouze pro označení instituce v rámci ukazatelů, v textu je zkratka pro veřejnou výzkumnou instituci používána dle zákona, tedy v. v. i.

Poměrové ukazatele pro finanční zdroje

Následující výčet zobrazuje přehled doporučených poměrových ukazatelů pro finanční zdroje a jejich přiřazení typu instituce. Pro lepší orientaci v otázce, jaká data je vhodné použít pro stanovení ukazatele, je každému ukazateli přiřazen popis ukazatele a možný zdroj dat.

Ukazatele poskytující základní přehled o efektivitě vynaložených finančních prostředků v instituci.

1. Hospodářský výsledek (zisk / ztráta) z hlavní činnosti
 - Popis: Požadované údaje se získají z výkazu zisku a ztráty v členění na hlavní činnost a hospodářská činnost (u VŠ bude zjišťován zvlášť u vysoké školy, koleje a menzy) za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.
2. Hospodářský výsledek (zisk / ztráta) z doplňkové činnosti na celkovém hospodářském výsledku
 - Popis: Požadované údaje se získají z výkazu zisku a ztráty (u VŠ bude zjišťován zvlášť u vysoké školy, koleje a menzy) za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.
3. Podíl hlavní činnosti na celkovém hospodářském výsledku
 - Popis: Podíl finančního objemu z hlavní činnosti za poslední uzavřené účetní období k celkovému hospodářskému výsledku za dané poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.
4. Podíl doplňkové činnosti na celkovém hospodářském výsledku
 - Popis: Podíl finančního objemu z doplňkové činnosti za poslední uzavřené účetní období k celkovému hospodářskému výsledku za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.
5. Podíl objemu prostředků uložených ve fondech k celkovému objemu příjmů
 - Popis: Podíl finančních prostředků uložených ve fondech k celkovému objemu zdrojů za poslední uzavřené účetní období.

- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém, výkaz zisku a ztráty.

6. Podíl finančních prostředků získaných z dotačních a grantových titulů na celkovém objemu příjmů

- Popis: Podíl finančních prostředků získaných formou dotačních a grantových programů (národní a zahraniční zdroje, nezapočítává se příspěvek MŠMT) za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém, výkaz zisku a ztráty.
- Poznámka: všechny typy institucí; pojmem fondy jsou myšleny fondy zřizované institucí, např. rezervní fond.

7. Podíl výdajů na podpůrné a administrativní služby k celkovému objemu výdajů

- Popis: Podíl výdajů na podpůrné a administrativní služby k celkovému objemu výdajů (do celkových výdajů se započítávají i mzdové výdaje).
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém, výkaz zisku a ztráty.



8. Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum (resp. uměleckou činnost) na objemu celkových výnosů

- Popis: Podíl finančního objemu běžných a kapitálových prostředků určených na vědu a výzkum (resp. uměleckou činnost) za poslední uzavřené účetní období na celkovém finančním objemu výnosů za dané poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.



9. Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum

- Popis: Podíl finančního objemu prostředků na vědu a výzkum získaných od GA ČR, TA ČR a GA AV ČR⁶ (či jiné dotační programy) za poslední uzavřené účetní období na celkovém finančním objemu prostředků získaných na vědu a výzkum za účetní období.
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.

6 Grantová agentura Česká republiky, Technologická agentura České republiky, Grantová agentura Akademie věd České republiky



10. Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického pracovníka (resp. vědeckého pracovníka)

- Popis: Celkový finanční objem prostředků na vědu a výzkum za poslední ukončené účetní období dělený přepočteným stavem akademických (resp. vědeckých) pracovníků k tomuto datu.
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém.

11. Průměrné náklady na zpracování jednoho projektu (tzn. příprava projektové žádosti před jejím podáním)

- Popis: Objem osobních nákladů, nákladů za externí služby a alokovaný podíl režijních nákladů vynaložených na zpracování projektových žádostí k celkovému počtu připravených projektových žádostí za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: interní databáze projektů, výkazy práce.

12. Podíl úspěšných projektů na celkovém počtu podaných projektů

- Popis: Podíl počtu projektů, kterým byla přiznána dotace či grant, na celkovém počtu předložených projektů za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: interní databáze projektů.
- Poznámka: Úspěšný projekt = projekt, kterému byla přiznána dotace či grant.

13. Průměrná hodnota projektů financovaných z ESF (např. OP VK, OP LZZ)⁷

- Popis: Průměrná hodnota ze všech schválených projektů v rámci příslušného dotačního titulu.
- Zdroj: interní databáze projektů, výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém.

14. Průměrná hodnota projektů financovaných z OP VaVpl⁸

- Popis: Průměrná hodnota ze všech schválených projektů v rámci příslušného dotačního titulu.
- Zdroj: interní databáze projektů, ekonomický informační systém.



⁷ Evropský sociální fond, Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

⁸ Operační program Výzkum a vývoj pro inovace



15. Náklady na 1 RIV/ RUV bod

- Popis: Podíl výše nákladů a počtu bodů dle hodnocení výsledků výzkumných organizací (VO) v daném účetním období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.

16. Procentuální rozdíl mezi skutečným a plánovaným rozpočtem instituce

- Popis: Procentuální rozdíl mezi plánovaným a skutečným rozpočtem instituce (jde o rozdíl mezi plánem a skutečným hospodářským výsledkem).
- Zdroj: rozpočet, výsledek hospodaření, ekonomický informační systém.

17. Míra celkové zadluženosti

- Popis: Podíl finančního objemu krátkodobých a dlouhodobých závazků za poslední uzavřené účetní období k celkovému finančnímu objemu aktiv za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.

18. Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách za dané účetní období

- Popis: Podíl finančního objemu pohledávek po splatnosti za poslední uzavřené účetní období k celkovému finančnímu objemu pohledávek za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: účetní informační systém, výroční zpráva o hospodaření.



19. Podíl příspěvku „A“ na celkových výnosech hlavní činnosti

- Popis: Podíl finančního objemu příspěvku MŠMT „A“ za poslední uzavřené účetní období na celkovém finančním objemu výnosů z hlavní činnosti za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření.



20. Podíl příspěvku „K“ na celkových výnosech hlavní činnosti

- Popis: Podíl finančního objemu příspěvku MŠMT „K“ za poslední uzavřené účetní období na celkovém finančním objemu výnosů z hlavní činnosti za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření.

21. Objem finančních prostředků na vědu a výzkum (resp. uměleckou činnost) na 1 studenta
- Popis: Celkový finanční objem prostředků na vědu a výzkum za poslední ukončený kalendářní rok dělený počtem studentů k 31. 12. daného kalendářního roku.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti.
22. Procentuální podíl vybraného školného na celkových nákladech
- Popis: Procentuální podíl vybraného školného na celkových nákladech. Procento celkových nákladů, připadající na vybrané školné od studentů.
 - Zdroj: ekonomický informační systém.
23. Průměrná výše školného na 1 studenta
- Popis: Podíl celkového finančního objemu školného dělený celkovým počtem studentů.
 - Zdroj: ekonomický informační systém, studijní informační systém.
24. Podíl příspěvku od zřizovatele na celkových příjmech instituce
- Popis: Podíl objemu finančních prostředků poskytnutých zřizovatelem na celkovém objemu příjmů za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: ekonomický informační systém, výkaz zisku a ztráty.
25. Podíl institucionální podpory na celkových příjmech instituce
- Popis: Podíl objemu finančních prostředků získaných z institucionální podpory na celkovém objemu příjmů získaných za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: ekonomický informační systém, výroční zpráva.
26. Podíl účelové podpory na celkových výnosech instituce
- Popis: Podíl objemu účelové podpory na celkových výnosech instituce za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva, ekonomický informační systém.
27. Počet realizovaných rámcových programů s mezinárodní účastí
- Popis: Počet realizovaných projektů, které se realizují s mezinárodními partnery, za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: databáze projektů.



Poměrové ukazatele pro zdroje v oblasti majetek

Následující výčet zobrazuje přehled doporučených poměrových ukazatelů pro zdroje – majetek a jejich přiřazení typu organizace. Pro lepší orientaci v otázce, jaká data je vhodné použít pro stanovení ukazatele, je každému ukazateli přiřazen popis ukazatele a možný zdroj dat.

Ukazatele poskytující základní přehled o hospodaření a vytížení majetku, který má instituce ve vlastnictví či ve správě.

1. Náklady na m2 plochy
 - Popis: Celkové náklady na m2 plochy.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, ekonomický IS, pasportizace objektů.
2. Výnosy z m2 plochy
 - Popis: Podíl výnosů získaných z pronájmu ploch externími subjekty k velikosti ploch určených k pronájmu externím subjektům.
 - Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, účetní informační systém.
3. Cena za úklid m2 ročně (v Kč)
 - Popis: Podíl celkových nákladů za úklid (tj. součet osobních nákladů uklízeček, výdajů fakturovaných externími dodavateli a výdajů za dodávky čisticích a úklidových prostředků) a plochy uklízených prostor. Netýká se účelových zařízení.
 - Zdroj: účetní informační systém, systém pro vedení mzdové agendy, pasportizace budov.
4. Náklady na úklid / celkové náklady
 - Popis: Podíl všech nákladů spojených s úklidem na celkových nákladech. Celkové náklady na úklid jsou v případě vlastního zajištění úklidových služeb dány hodnotou osobních nákladů uklízeček, v případě externího zajištění pak hodnotou fakturovaných výdajů za úklidové služby dle přehledu faktur za poslední uzavřené účetní období. V případě kombinovaného způsobu zajištění se jedná o součet osobních nákladů a fakturovaných výdajů. Zároveň jsou připočteny výdaje na čisticí a úklidové prostředky dle přehledu faktur.
 - Zdroj: účetní informační systém, systém pro vedení mzdové agendy, výkaz zisku a ztráty.
5. Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady
 - Popis: Podíl celkových nákladů na opravy a údržbu (účet 511) na celkových nákladech za poslední uzavřené účetní období.

- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, účetní informační systém.

6. Náklady na 1 židlohodinu učebny

- Popis: Náklady související s přítomností 1 studenta v dané učebně.
- Zdroj: účetní informační systém, studijní databáze, pasportizace budov.

7. Využití výukových prostor (v %)

- Popis: Podíl počtu výukových hodin odučených v dané místnosti od pondělí do pátku a týdenního fondu hodin, který je specifický pro každou školu.
- Zdroj: rozvrhy místností, systém využívaný pro vedení studijní agendy.

8. Náklady na služby ekonomického odboru na 1 zaměstnance

- Popis: Osobní a režijní výdaje vynaložené na služby ekonomického odboru na 1 zaměstnance (přepočtený stav).
- Zdroj: ekonomický informační systém, personální databáze.

9. Náklady na služby knihovny na 1 uživatele

- Popis: Osobní a režijní výdaje vynaložené na služby knihovny na 1 uživatele (součet celkového počtu zaměstnanců (FTE9) a počtu zapsaných studentů).
- Zdroj: ekonomický informační systém, personální systémy.

10. Náklady na pronájem výukových a kancelářských prostor na celkových nákladech

- Popis: Podíl nákladů na pronájem výukových a kancelářských prostor na celkových nákladech.
- Zdroj: ekonomický informační systém.

11. Náklady na spotřebu energií / celkové náklady

- Popis: Podíl nákladů na spotřebu energií (účet 502) a celkových nákladů za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, výroční zpráva o hospodaření, ekonomický informační systém.



12. Cena za elektrickou energii (Kč/MWh)

- Popis: Podíl výdajů fakturovaných dodavateli elektrické energie a celkového množství spotřebované elektrické energie, hodnoty se vztahují k datům za poslední uzavřené účetní období. Netýká se účelových zařízení.
- Zdroj: účetní informační systém.

13. Cena za zemní plyn (Kč/MWh)

- Popis: Podíl výdajů fakturovaných dodavateli zemního plynu a jeho celkového spotřebovaného množství, v případě uvedení spotřeby plynu v m³ je přepočet na MWh založen na předpokladu, že přepočtový objemový koeficient nabývá hodnoty 1 a účtované objemové spalné teplo 10,5 kWh/m³. Uvedené hodnoty se vztahují k datům za poslední uzavřené účetní období. Netýká se účelových zařízení.
- Zdroj: účetní informační systém.

Poměrové ukazatele pro zdroje ICT

Následující výčet zobrazuje přehled doporučených poměrových ukazatelů pro zdroje ICT a jejich přiřazení typu organizace. Pro lepší orientaci v otázce, jaká data je vhodné použít pro stanovení ukazatele, je každému ukazateli přiřazen popis ukazatele a možný zdroj dat.

Ukazatele poskytující základní přehled o dostupnosti a míře využívání ICT vybavení.

1. Roční objem financí alokovaných na ICT služby na 1 uživatele

- Popis: Podíl celkového ročního objemu financí alokovaného na poskytované ICT služby na celkovém počtu uživatelů ICT služeb (započítání zaměstnanci a studenti). Sledují se provozní náklady (včetně osobních) a investice na rozvojové projekty.
- Zdroj: rozpočet centrálního útvaru poskytujícího ICT služby, výroční zpráva o činnosti.

2. Podíl ročního objemu financí vynaložených na pořízení a rozvoj informačních systémů na celkovém ročním objemu financí na provoz instituce

- Popis: Podíl ročního objemu financí vynaložených na nákup a rozvoj celoškol- sky využívaných informačních systémů na celkovém ročním objemu financí na provoz.
- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém.

3. Podíl ročního objemu financí vynaložených na platbu za pořízení nových SW licencí na celkovém ročním objemu financí na provoz
 - Popis: Podíl ročního objemu financí vynaložených na nákup nových nebo obnovení plošných celouniverzitních SW licencí na celkovém ročním objemu financí na provoz.
 - Zdroj: rozpočet centrálního útvaru poskytujícího ICT služby, výkaz zisku a ztráty.
4. Náklady na provoz 1 stanice
 - Popis: Podíl provozních nákladů na ICT na 1 stanici.
 - Zdroj: ekonomický informační systém.
5. Provozní náklady na ICT na 1 pracovníka (FTE)
 - Popis: Podíl provozních nákladů na ICT na 1 pracovníka (FTE)
 - Zdroj: ekonomický informační systém, personální systém.
6. Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb
 - Popis: Podíl všech uživatelů ICT služeb (započítání zaměstnanci a studentů) k počtu všech pracovníků centrálního útvaru poskytujícího ICT služby.
 - Zdroj: výroční zpráva o činnosti, zřizovací listiny / organizační řády.
7. Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance (administrativního pracovníka / akademického pracovníka / vědeckého pracovníka)
 - Popis: Podíl osobních zařízení k počtu všech zaměstnanců instituce.
 - Zdroj: výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém.
8. Počet zaměstnanců na 1 tiskárnu
 - Popis: Podíl počtu všech zaměstnanců k počtu provozovaných tiskáren.
 - Zdroj: ekonomický informační systém, výroční zpráva o činnosti.
9. Výnosy za ICT služby poskytované externím uživatelům (např. školení, ...)
 - Popis: Výnosy za všechny ICT služby poskytované externím uživatelům.
 - Zdroj: ekonomický informační systém.

Poměrové ukazatele pro lidské zdroje

Následující výčet zobrazuje přehled doporučených poměrových ukazatelů pro lidské zdroje a jejich přiřazení typu organizace. Pro lepší orientaci v otázce, jaká data je vhodné použít pro stanovení ukazatele, je každému ukazateli přiřazen popis ukazatele a možný zdroj dat.

Ukazatele poskytující základní přehled o efektivitě využívání lidských zdrojů v instituci.

1. Celkový výnos na 1 zaměstnance (resp. pracovníka)
 - Popis: Podíl celkového výnosu na 1 pracovníka (FTE) – do celkových výnosů se počítá hlavní a doplňková činnost.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti.
2. Celkové náklady na 1 zaměstnance (resp. pracovníka)
 - Popis: Podíl výše celkových nákladů instituce k celkovému počtu pracovníků (FTE) za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, personální systém s počtem zaměstnanců.
3. Celkové výnosy na 1 studenta
 - Popis: Výše celkových výnosů instituce za poslední ukončený kalendářní rok dělená počtem studentů k 31. 12. daného kalendářního roku.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, výkaz zisku a ztráty.
4. Celkové náklady na 1 studenta
 - Popis: Výše celkových nákladů instituce za poslední ukončený kalendářní rok dělená počtem studentů k 31. 12. daného kalendářního roku.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti.
5. Počet akademických pracovníků (resp. pedagogů či vědeckých pracovníků) na 1 podpůrného pracovníka
 - Popis: Celkový počet akademických pracovníků (resp. pedagogů či vědeckých pracovníků) dělený celkovým počtem podpůrných pracovníků (přepočtený stav).
 - Zdroj: personální systém s počty zaměstnanců, výroční zpráva o hospodaření.



6. Počet studentů na 1 akademického pracovníka (resp. vědeckého pracovníka či pedagoga)
 - Popis: Podíl počtu všech studentů (BSP, MSP, DSP10) instituce k počtu akademických pracovníků / pedagogů (přepočtený stav).
 - Zdroj: výroční zprávy – počty akademických pracovníků, počty studentů.
7. Podíl pracovníků na jednoho administrativního pracovníka
 - Popis: Podíl celkového počtu pracovníků (akademici, vědečtí a ostatní pracovníci) k počtu administrativních pracovníků (přepočtený stav) za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: personální systém s počty zaměstnanců, výroční zpráva o hospodaření.
8. Podíl studentů na jednoho administrativního pracovníka studijního oddělení
 - Popis: Podíl počtu všech studentů (BSP, MSP, DSP) k počtu administrativních pracovníků na studijním oddělení (přepočtený stav) za poslední uzavřený kalendářní rok.
 - Zdroj: personální systém s počty zaměstnanců, studijní informační systém.
9. Podíl akademických (resp. vědeckých) pracovníků podílejících se na vědecko-výzkumných projektech na celkovém počtu akademických / vědeckých pracovníků (přepočteno na plné úvazky)
 - Popis: Podíl akademických / vědeckých pracovníků na celkovém počtu akademických / vědeckých pracovníků (přepočtený stav) za poslední uzavřené účetní období.
 - Zdroj: personální systém s počty zaměstnanců.
10. Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického pracovníka / výzkumného pracovníka
 - Popis: Objem finančních prostředků obdržených z výzkumných projektů dělený počtem akademických / vědeckých pracovníků.
 - Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, ekonomický IS.
11. Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta
 - Popis: Objem finančních prostředků obdržených z výzkumných projektů dělený počtem studentů podílejících se na výzkumných projektech.



- Zdroj: výroční zpráva o hospodaření, výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém.



12. Počet RIV/ RUV bodů připadajících na jednoho akademického / vědeckého pracovníka

- Popis: Podíl celkového počtu bodů dle Hodnocení výsledků výzkumných organizací (VO) k počtu akademických pracovníků v daném účetním období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce, výroční zpráva o hospodaření, personální systém, aplikace pro vědecko-výzkumnou činnost.

13. Počet projektů na jednoho administrativního pracovníka projektové kanceláře (či analogického útvaru) a ekonomického odboru

- Popis: Počet realizovaných projektů dělený počtem pracovníků projektové kanceláře (či analogického útvaru) a ekonomického útvaru (přepočtený stav) za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: interní databáze projektů, výkazy práce, personální systémy.



14. Průměrné výdaje na PR k počtu uchazečů o studium

- Popis: Podíl nákladů na PR a marketing k celkovému počtu uchazečů o studium za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkaz zisku a ztráty, ekonomický informační systém.



15. Podíl studentů účastnících se programu mobility (či stáží) k celkovému počtu studentů

- Popis: Podíl počtu studentů, kteří studovali v zahraničí v rámci programu mobility, na celkovém počtu studentů za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkazy k programu mobility, výroční zpráva o činnosti, studijní informační systém.



16. Podíl akademických pracovníků (resp. pedagogů) účastnících se programu mobility k celkovému počtu akademických pracovníků (resp. pedagogů)

- Popis: Podíl počtu akademických pracovníků, kteří se účastnili zahraniční stáže v rámci programu mobility, na celkovém počtu akademických pracovníků za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkazy k programu mobility, výroční zpráva o činnosti, studijní informační systém.

17. Průměrný počet člověkodní programu mobility

- Popis: Počet dní strávených na programech mobility dělený celkovým počtem účastníků programu (akademičtí pracovníci + studenti) za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: výkazy k programu mobility, výroční zpráva o činnosti, studijní informační systém.



18. Počet nově přijatých studentů doktorských studijních programů

- Popis: Počet nově přijatých studentů doktorského programu za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: personální systémy zaměstnanců.



19. Počet spolupracujících vysokých škol

- Popis: Počet vysokých škol aktivně spolupracujících s veřejnou výzkumnou organizací na realizaci projektů za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: interní systémy o spolupracujících organizacích.



20. Podíl vědeckých pracovníků vyučujících na vysokých školách na celkovém počtu vědeckých pracovníků

- Popis: Počet vědeckých pracovníků vyučujících na vysokých školách na celkovém počtu vědeckých pracovníků za poslední uzavřené účetní období.
- Zdroj: personální systém s počty zaměstnanců.



21. Podíl registrovaných absolventů

- Popis: Počet absolventů registrovaných na absolventském portálu na celkovém počtu úspěšných absolventů, kteří ukončili studium od doby provozu absolventského portálu.
- Zdroj: počet registrací na absolventském portálu, personální systémy zaměstnanců, matrika studentů.



Další přístupy k podpoře administrativních a podpůrných procesů

Kromě příkladů dobré praxe a vybraných ukazatelů, které byly uvedeny v předchozím textu, je na závěr uveden přehled dalších možných přístupů ke zlepšování administrativních a podpůrných procesů.

U těchto přístupů je uvedena pouze jejich základní charakteristika a pro bližší seznámení slouží uvedené odkazy.

Model excellence EFQM

Model excellence EFQM (European Foundation for Quality Management) představuje v podstatě evropskou obdobu Národní ceny Malcoma Baldrige (Malcom Baldrige National Quality Award), na jejímž základě se hodnotí a uděluje cena „Business Excellence“.

Model EFQM se používá pro sebehodnocení organizace ve vybraných devíti kritériích, které mohou být základem pro následný benchmarking. Tato kritéria zahrnují následující oblasti - vůdcovství, podnikovou politiku a strategii, zdroje, procesy, spokojenost zákazníků a pracovníků, vliv podniku na společnost

a v neposlední řadě výsledky podnikání.

Původní koncept modelu EFQM byl využíván od roku 2003 a revidován byl v souvislosti se změnami v ekonomice v roce 2009 na aktuálně platný model excellence EFQM 2010. Do budoucna se předpokládá aktualizace modelu každé tři roky, tj. nejbližší revize se očekává v roce 2013.

Další informace o modelu EFQM na:

- Model excellence EFQM - Česká společnost pro jakost, o.s. - <http://www.csq.cz/cs/o-modelu-excelence-efqm.html>
- Model excellence EFQM 2010 - Česká společnost pro jakost, o.s. - <http://www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm-2010-.html>
- Managementmania - Portál s přehledem metod řízení - <http://managementmania.com/cs/>
- Value Based Management.net - Portál metod, modelů a teorií řízení - <http://www.valuebasedmanagement.net/>

Model CAF

Model CAF (Common Assessment Framework) je uplatněním obecného přístupu modelu excellence EFQM specificky pro hodnocení institucí veřejné správy. CAF představuje také metodický rámec pro zlepšování organizace pomocí sebehodnocení. Byl zveřejněn v roce 2000 a je průběžně rozvíjen Evropským institutem veřejné správy (EIPA). V ČR se jím zabývá například v rámci udělování Národní ceny kvality Sdružení pro oceňování kvality.

Další informace o modelu CAF:

- Model CAF - Společný hodnotící rámec - Zlepšování organizace pomocí sebehodnocení, Česká společnost pro jakost, o.s., 2009 - <http://www.csq.cz/res/data/013/001595.pdf>
- <http://www.sokcr.cz/narodni-cena-kvality-cr/verejny-sektor/model-caf>

Model zralosti CMM

Zvyšování kvality a efektivnosti v institucích lze obecně provádět na základě procesních přístupů. V rámci procesního modelování, jehož výstupem jsou různé modely procesů a procesní mapy, je užitečné i zapojení hlediska zralosti procesů. Pro toto pojetí bývá využívána metoda CMM (Capability Maturity Model) nebo nověji CMMI (Capability Maturity Model Integration).

CMMI představuje určitý stupňovitý model zralosti, který obvykle pracuje s pětistupňovou škálou úrovní zralosti procesů. Tyto úrovně zahrnují škálu stavů, počínaje nejnižší úrovní, kdy procesy buď nejsou vykonávány vůbec, nebo pouze částečně, přes stavy, kdy procesy jsou popsány a definovány, následně navíc kvantitativně měřeny, až po stav charakterizovaný trvalou optimalizací procesů.

Metodika CMMI sama neslouží ke zhodnocení, zda jsou dané procesy a jejich výstupy pro instituci vůbec potřebné, ale hodnotí stupeň jejich formalizace a pomáhá jejich postupnému zlepšování. Přitom u jednodušších procesů a menších institucí lze považovat za postačující i nižší úroveň zralosti, naopak vyšší úroveň by mohla znamenat jen dodatečnou administrativní zátěž bez další přidané hodnoty.

Další informace o modelu CMMI na:

- Model CMM – Capability Maturity Model - <http://www.tutorialspoint.com/cmmi/cmmi-overview.htm>
- Managementmania - Portál s přehledem metod řízení - <http://managementmania.com/cs/>
- Value Based Management.net - Portál metod, modelů a teorií řízení - <http://www.valuebasedmanagement.net/>

Metoda Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard (BSC) umožňuje pomocí vybraných vyvážených ukazatelů vhodně v instituci spojit procesy a strategii. Cílem metody BSC je provázání strategických (dlouhodobých) cílů s operativním plánováním. V rámci této metody se pohled na instituci neomezuje pouze na její finanční obraz, ale používají se další pohledy (perspektivy) – nejčastěji se jedná o perspektivu zákaznickou, perspektivu interní (procesní) a perspektivu učení se a růstu.

Propojením jednotlivých ukazatelů mezi sebou v rámci jednotlivých perspektiv lze vytvářet strategické mapy, které vedou k naplňování strategie instituce a zvyšování efektivnosti.

Další informace o metodě BSC:

- Kaplan, R.S., Norton, D.P.: Balanced Scorecard - Strategický systém měření výkonnosti podniku, Management Press, Praha, 2002
- Veber, J. a kol.: Management - Základy - moderní manažerské přístupy - výkonnost a prosperita, Management Press, 2009
- BSC – De Geuserab, F., Mooraja, S., Oyona, D.: Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance, 2009 - online - www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09638180802481698
- Managementmania - Portál s přehledem metod řízení - <http://managementmania.com/cs/>
- Value Based Management.net - Portál metod, modelů a teorií řízení - <http://www.valuebasedmanagement.net/>

Štíhlá instituce (lean administration)

Při zlepšování je vhodné k procesům a k celé instituci přistupovat i z pohledu principů a metod označovaných souhrnně pojmem „lean“, tj. s cílem jejich zeštíhlení. Hlavním záměrem přitom je odhalování potenciálu úspor a hledání příčin plýtvání v procesech.

Při aplikaci „lean“ přístupů se v instituci a jejích procesech redukuje potřebný čas a množství zdrojů potřebných na jejich provedení. Snížení plýtvání pomáhá také minimalizace rozpracovanosti, upřesnění toků informací a jednoznačné stanovení odpovědností za činnosti v procesu.

Další informace o štíhlé (lean) instituci:

- samostatná příloha této METODIKY
- Mašín, I., Košturiak, J., Debnár, P.: Zlepšování nevýrobních procesů, Institut technologií a managementu, Liberec, 2007
- Wedgwood, I.: Lean Sigma – A practitioner's Guide, Prentice Hall, 2006
- Managementmania - Portál s přehledem metod řízení - <http://managementmania.com/cs/>
- Value Based Management.net - Portál metod, modelů a teorií řízení - <http://www.valuebasedmanagement.net/>



Poznámky

Metodika EFIN

3. Návrhová část

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