INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Projekt EFIN

Analýza 2

Zkušenosti a vhodné přístupy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání v zahraničí

Analytická studie

Zpracovatel: Sdružení „CSP – Spiralis“
Členové sdružení:

CS-PROJECT spol. s.r.o.
Radlická 740/113d
158 00 Praha 5

Spiralis o.s.
Mánesova 39
120 00 Praha 2

Březen, 2010

Obsah

1. Úvod 7

2. Východiska analýzy 9

3. Cíl analýzy zahraničních institucí terciárního vzdělávání 9

4. Metodologie 11

4.1. Sběr informací 11
4.1.1. Sběr primárních informací 11
4.1.2. Sběr sekundárních informací 12

4.2. Kritéria výběru institucí 13

4.3. Zpracování informací 16

5. Situace v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR 17

5.1. Legislativní pravidla 19

5.2. Řízení vysokých škol 21

5.3. Finance 23

5.4. Lidé 25

5.5. Informace 27

5.6. Majetek 31

5.7. Řízení vyšších odborných škol 34

5.8. Shrnutí situace v řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR 37

6. Přístupy a principy řízení vysokých škol v zahraničí 39

6.1. Principy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání 39
6.1.1. Lean koncept 40
6.1.2. Fullcosting 46
6.1.3. Benchmarking 56
6.1.4. Balanced Scorecard 59
6.1.5. Outsourcing 64

6.2. Správa a řízení institucí 69

6.3. Finance 78

6.4. Lidské zdroje 94

6.5. Informace 101

6.6. Majetek 107

6.7. Marketing a komercionalizace 118

7. Příklady dobré praxe v zahraničí 124

7.1. Anglosaské země 125
7.1.1. Charakteristika vysokoškolského systému Velké Británie 125
7.1.2. University of Cambridge 133
7.1.2.1. Obecná charakteristika univerzity 133

7.1.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 138
7.1.3. University College London 143
7.1.3.1. Obecná charakteristika univerzity 143
7.1.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 145
7.1.4. Charakteristika vysokoškolského systému USA 152
7.1.5. Duke University 157
7.1.5.1. Obecná charakteristika univerzity 157
7.1.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 159
7.1.6. University of Washington 163
7.1.6.1. Obecná charakteristika univerzity 163
7.1.6.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 165
7.1.7. University of Maryland 169
7.1.7.1. Obecná charakteristika univerzity 169
7.1.7.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 170

7.2. Skandinávské země 176
7.2.1. Charakteristika švédského vysokoškolského systému 176
7.2.2. Stockholm University 179
7.2.2.1. Obecná charakteristika univerzity 179
7.2.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 182
7.2.3. Uppsala University 188
7.2.3.1. Obecná charakteristika univerzity 188
7.2.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 190

7.3. Německy mluvící země 198
7.3.1. Charakteristika vysokoškolského systému SRN 198
7.3.2. Heidelberg University 203
7.3.2.1. Obecná charakteristika univerzity 203
7.3.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 203
7.3.3. University of Freiburg 209
7.3.3.1. Obecná charakteristika univerzity 209
7.3.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 210
7.3.4. University of Stuttgart 217
7.3.4.1. Obecná charakteristika univerzity 217
7.3.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 220
7.3.5. Humboldt University 226
7.3.5.1. Obecná charakteristika univerzity 226
7.3.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 226

7.4. Země z oblasti Středozemí 234
7.4.1. Charakteristika vysokoškolského systému Španělska 234
7.4.2. Autonomous University in Barcelona 240
7.4.2.1. Obecná charakteristika univerzity 240
7.4.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 241
7.4.3. Charakteristika vysokoškolského systému Slovinska 247
7.4.4. University of Primorska 251
7.4.4.1. Obecná charakteristika univerzity 251
7.4.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 252

7.5. Země Visegradu 259
7.5.1. Charakteristika vysokoškolského systému Slovenska 259
7.5.2. Žilinská univerzita 264
7.5.2.1. Charakteristika univerzity 264
7.5.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech 265

7.5.3. Univerzita Komenského v Bratislavě 273
7.5.3.1. Obecná charakteristika univerzity 273
7.5.3.2. Hlavní zjiištějí ve sledovaných oblastech 275

8. Shrnutí přístupů a principů řízení zahraničních univerzit 284

8.1. Finanční, personální řízení a správa majetku – typologie přístupů 285

9. Srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání 295

9.1. Přístupy efektivního řízení institucí 295

9.2. Finance 301

9.3. Lidé 304

9.4. Informace 308

9.5. Majetek 312

10. Doporučení vyplývající z dobré praxe zahraničních univerzit 315

11. Seznam příloh 326

Seznam obrázků

Obrázek 1 Topologie sítě CESNET2 27
Obrázek 2 Přístupy univerzit k finančnímu řízení, korespondenční analýza 288
Obrázek 3 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k finančnímu řízení, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram 289
Obrázek 4 Přístupy univerzit k řízení lidských zdrojů, korespondenční analýza 290
Obrázek 5 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k řízení lidských zdrojů, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram 291
Obrázek 6 Přístupy univerzit ke správě majetku, korespondenční analýza 292
Obrázek 7 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů ke správě majetku, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram 293

Seznam grafů

Graf 1 University of Cambridge – struktura příjmů 134
Graf 2 University of Cambridge – struktura nákladů 135
Graf 3 University of Cambridge – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. 141
Graf 4 University College London – struktura přijmů 144
Graf 5 University College London – struktura nákladů 144
Graf 6 University College London – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 151
Graf 7 Duke University – struktura přijmů 158
Graf 8 Duke University – struktura nákladů 158
Graf 9 Duke University – úroveň řizení v jednotlivých funkčních oblastech 162
Graf 10 Univesity of Washington – struktura příjmů 164
Graf 11 University of Washington – struktura nákladů 164
Graf 12 Univesity of Washington – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 168
Graf 13 University of Maryland - struktura příjmů 170
Graf 14 University of Maryland - struktura nákladů 170
Graf 15 University of Maryland – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech .. 175
Graf 16 Stockholm University – struktura příjmů 181
Graf 17 Stockholm University – struktura nákladů 181
Graf 18 Stockholm University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 187
Graf 19 Uppsala University - struktura příjmů 189
Graf 20 Uppsala University - struktura nákladů 189
Graf 21 Uppsala University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 197
Graf 22 Heidelberg University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 208
Graf 23 University of Freiburg – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 216
Graf 24 University of Stuttgart – struktura příjmů 217
Graf 25 University of Stuttgart – struktura nákladů 218
Graf 26 University of Stuttgart – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 225
Graf 27 Humboldt University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 233
Graf 28 Autonomous University Barcelona – struktura příjmů 240
Graf 29 Autonomous University Barcelona – struktura nákladů 241
Graf 30 Autonomous University Barcelona – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 246
Graf 31 University of Primorska – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech .. 258
Graf 32 Žilinská Univerzita – struktura příjmů 265
Graf 33 Žilinská Univerzita – struktura nákladů 265

Graf 34 Žilinská Univerzita – úroveň řízeí v jednotlivých funkčních oblastech 272
Graf 35 Univerzita Komenského v Bratislave - přijmy 273
Graf 36 Univerzita Komenského v Bratislave - náklady 274
Graf 37 Univerzita Komenského – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech 283

Seznam tabulek

Tabulka 1 Seznam šetřených univerzit 15
Tabulka 2 Zastoupení outsourcovaných služeb 65
Tabulka 3 Oblasti uplatnění IT ve vysokém školství 105
Tabulka 4 Spotřeba energie na 1 FTE 113
Tabulka 5 Výzvy a priority marketingové strategie 120
Tabulka 6 Kategorie zdrojů příjmů VŠ ve Velké Británii 128
Tabulka 7 Kategorie nejčastějších nákladů VŠ ve Velké Británii 128
Tabulka 8 University of Cambridge – počet zaměstnanců 134
Tabulka 9 University of Maryland - počet zaměstnanců 169
Tabulka 10 Stockholm University – počet zaměstnanců 180

1. Úvod

Rostoucí tlak na snižování veřejných financí se promítá do všech oblastí společenského života, vzdělávací soustavu (včetně vysokého školství) nevyjímaje. To s sebou přináší na jedné straně hledání úspor mnohdy za každou cenu, a na straně druhé hledání cest, jak při snižování finančních zdrojů zajistit provozuschopnost, udržitelnost a kvalitu poskytovaných služeb.

Zkušenosti z mezinárodního prostředí ukazují na rostoucí manažerskou orientaci ve vzdělávacích institucích, a to především na vysokých školách. Vedou se diskuze o tom, jak instituce terciárního vzdělávání řídit. Zvažuje se aplikace standardních manažerských technik do prostředí vysokých škol. Dochází k polaritě pohledu, kde na jedné straně stojí poskytování veřejně prospěšné služby a na druhé hospodárné řízení chodu instituce.

Skutečnost, že ČR není v uvedené situaci sama, ukazují studie prováděné jak v evropském, tak i v mimoevropském prostoru. V zemích s vyspělou ekonomikou již lze nalézt řadu příkladů, jak se řízení vysokých škol zhostit a jakým směrem pokračovat. Vedle toho země s tranzitivní ekonomikou, včetně České republiky, hledají cesty, které budou přiměřené a proveditelné v daných podmínkách a s omezenými možnostmi. Bariéry legislativní i kulturní často brání aplikovat všechna doporučení uvedená v realizovaných studiích, ale rozhodně mohou sloužit jako vzory, náměty a inspirace.

Cílem předkládané analytické studie není podrobná systémová analýza všech oblastí manažerských zkušeností s řízením vzdělávacích institucí, ale snaha z vybraných oblastí řízení špičkových institucí terciárního vzdělávání získat náměty, úspěšné příklady manažerských postupů a aplikovaných technik a nástrojů (tzv. best practice), které se týkají podpůrných procesů.

Smyslem je vyvolat diskusi o způsobu řešení dané potřeby, použití manažerské techniky, získaných výhodách nebo odstranění problémů.

Dokument je členěn do 12 kapitol popisujících:

- východiska analýzy vymezující postavení předkládaného dokumentu v rámci celého Individuálního projektu národního EFIN
- cíle analýzy, které vycházejí především ze zadání veřejné zakázky
- metodiku sběru dat, která obsahuje způsob získání a zpracování dat ze zahraničních institucí a zahraničních studií,
- situaci v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR,
- příklady dobré praxe v oblasti efektivního řízení vysokých škol v zahraničí, srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání,
- doporučení pro vytvoření a provozování efektivní instituce terciárního vzdělávání v ČR.

Stěžení část dokumentu tvoří části popisné, analytické. Jako první je popsána situace v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v České republice. Dále následují příklady dobré praxe v oblasti efektivního řízení vysokých škol v zahraničí. Pro lepší pochopení fungování individuálních institucí je vždy uvedena i stručná charakteristika vysokoškolského systému v dané zemi.

Závěrečnou část tvoří části komparativní a doporučující. Nejdříve je provedeno srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání. Poslední částí jsou doporučení, a to jak na úrovni institucionální, tak na úrovni celého systému. Jsou obsažena jak doporučení krátkodobá, tak doporučení v dlouhodobějším horizontu. Doporučení vycházejí jak z příkladů dobré praxe ze zahraničí, které jsou hlavním předmětem analýzy, tak z ostatních zdrojů, které jsou obsaženy v dalších částech studie (obecné principy, doporučení z ostatních studií atd.).

V každé podkapitole jsou pod čarou uvedeny odkazy na použité zdroje. Za každou podkapitolou jsou pak uvedeny odkazy na zdroje, kde je možné najít k danému tématu více informací.

U příkladů dobré praxe je pro větší přehlednost u každé vysoké školy uveden seznam příloh obsahujících relevantní informace k zavedeným a osvědčeným přístupům používaným na dané instituci. Přílohy jsou pro větší přehlednost uvedeny samostatně pro každou univerzitu.

V celém textu jsou výrazy vysoké školy a univerzity chápány jako synonyma. Instituce terciárního vzdělávání jsou významově nadřazeny vysokých školám, univerzitám a jiným institucím, které poskytují vyšší než středoškolské vzdělávání. V českém prostředí rozumíme pod pojmem instituce terciárního vzdělávání především vysoké a vyšší odborné školy.

2. Východiska analýzy

Zpracování analýzy nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání v zahraničí je **součástí klíčové aktivity 1. Zpracování analytických studií a podkladů** v rámci projektu EFIN.

Cílem **projektu EFIN** je podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání (VŠ a VOŠ) a vědecko-výzkumných institucích v České republice.[1]

Příklady dobré praxe budou sloužit jako vstupní materiál pro navazující aktivitu projektu EFIN – **vytvoření metodiky pro auditování, sebeevaluaci a benchmark** pro:

- instituce terciárního vzdělávání (vysoké školy a vyšší odborné školy),
- vědecko-výzkumné instituce.

3. Cíl analýzy zahraničních institucí terciárního vzdělávání

Cílem předkládaného dokumentu je zpracovat analýzu nejlepších zkušeností, vhodných přístupů a principů efektivního řízení na vzorových institucích terciárního vzdělávání (s důrazem na vysoké školy) v zahraničí a **porovnat přístupy efektivního řízení zahraničních škol se situací v České republice**.

Analýza je zaměřena zejména na níže uvedené oblasti řízení instituce a v nich vybrané procesy:

- řízení instituce:
  - organizační struktura,
  - procedury rozhodování v organizační struktuře,
  - vnitřní legislativa (směrnice, vyhlášky, opatření apod.),
  - strategické řízení a plánování,
  - řízení projektů,
  - kontrola a audit,
  - komunikace, marketing, publicita,
- finance:
  - controlling,
  - reporting,
  - účetnictví,
  - systém alokace finančních prostředků,

[1] http://www.msmt.cz/strukturalni-fondy/ipn-pro-oblast-terciarniho-vzdelavani-vyzkumu-a-vyvoje/efektivni-instituce/detail-25

  - aplikace full-cost modelu,

- lidské zdroje:
  - personální management,
  - alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů na výuku a výzkum,
  - alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů v administrativě a dalších podpůrných procesech,
  - způsoby motivace zaměstnanců k efektivnímu čerpání zdrojů a jejich dalšímu získávání,
  - vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- informace:
  - architektura informačního systému,
  - způsob provozování IS,
  - agendy a činnosti podporované ICT v oblasti hlavních a odpůrných procesů,
  - rozsah podpory automatizovaného oběhu a zpracování dokladů a dokumentů,
  - podpora IS pro manažerské rozhodování,
  - užití intranetů, e-learningu, web 2.0, expertních systémů apod.,
- majetek:
  - facility management (správa budov),
  - správa, údržba a rozvoj strojů a zařízení,
  - aplikace a rozsah outsourcingu,
  - centralizace nákupu dodávek, služeb, stavebních prací.

Nejlepší přístupy k řešení problémů ve výše uvedených skupinách jsou zpracovány do příkladů dobré praxe.

V jednotlivých skupinách jsou následně identifikovány problémové oblasti, včetně identifikace shodných a rozdílných prvků v řízení zahraničních a českých vysokých škol.

Na základě provedené analýzy jsou formulována **doporučení pro vytvoření a provozování efektivní instituce terciárního vzdělávání v ČR**. Pro každou skupinu procesů jsou navržena:

- opatření, která lze realizovat „okamžitě“,
- opatření, která lze realizovat v krátkodobém horizontu (za splnění určitých podmínek),
- komplexní opatření vyžadující systémové změny (např. změnu legislativy).

Zvláštní pozornost je věnována **přístupům, které lze doporučit vysokým školám, které nejsou členěny na fakulty či vyšším odborným školám**, ačkoliv vycházejí z příkladů dobré praxe škol o podstatně větší velikosti.

4. Metodologie

V této kapitole je popsána metoda získávání primárních a sekundárních informací pro analýzu, kritéria výběru zahraničních institucí terciárního vzdělávání a způsob zpracování získaných informací.

Šetření bylo zacíleno do pěti významných regionů. Čtyři regiony – anglosaské země, německy mluvící země, skandinávské země, země z oblasti Středozemí - reprezentují státy s rozvinutou ekonomikou. Region zemí Visegradu byl zvolen z důvodu srovnatelné úrovně s Českou republikou. Jednotlivé regiony představují odlišné mentality v přístupu k řešení problémů a proto i výsledek obsahuje spektrum přístupů.

4.1. Sběr informací

Podkladem pro analýzu přístupů řízení zahraničních institucí terciárního vzdělávání byly sebrané primární a sekundární informace na daných institucích.

4.1.1. Sběr primárních informací

Pro sběr primárních informací byly použity následující metody:

- strukturované rozhovory s využitím dotazníku,
- dotazníkové šetření s uzavřenými i otevřenými otázkami,
- doplňkové dotazování prostřednictvím internetu (přes e-mail),
- telefonické dotazování.

Kombinací výše uvedených kvantitativních a kvalitativních metod byly zjišťovány odpovědi na otázky o stavu, názorech, motivech a důvodech zavedení postupů řízení podpůrných procesů na vybraných institucích v zahraničí.

Základním nástrojem pro sběr primárních informací byl dotazník s uzavřenými a otevřenými otázkami zaměřenými na sledované funkční oblasti v instituci (řízení instituce, finance, lidé, informace, majetek). Tento dotazník byl vytvořen ve spolupráci s expertem na oblast řízení institucí terciárního vzdělávání v České republice. Zadavatelem schválená podoba dotazníku byla přeložena do anglického jazyka. Následně byl dotazník spolu s průvodním dopisem od Odborného garanta projektu EFIN v elektronické podobě odeslán respondentovi, resp. kontaktní osobě. Anglická verze dotazníku je uvedena v Příloze 1, průvodní dopis podepsaný Odborným garantem projektu EFIN je uveden v Příloze 2.

Respondenty byly vždy osoby na pozicích kvestora či na obdobné pozici, popř. osoby odpovědné za vedení dané funkční oblasti (např. ředitel

IT oddělení). **Na otázky** tudíž **vždy odpovídaly osoby odpovědné za danou oblast.**

Výběr respondentů a zprostředkování komunikace s respondenty byl v každé zemi zajišťován kontaktní osobou. Tyto kontaktní osoby byly:

- z řad odborných pracovníků, kteří pracují v institucích zabývajících se výzkumem (např. Institute for Research Information and Quality Assurance, Center for Higher Education Policy Studies (CHEPS) apod.),
- z řad pracovníků působící na univerzitě (převážně akademičtí pracovníci).

Dotazník byl pilotně ověřen na dvou institucích (University of Washington a University of Primorska). Ze zkušeností získaných při pilotním ověření dotazníku byl, vzhledem k nepřítomnosti odpovědných osob - respondentů (nepřítomnost byla způsobena kolizí vánočních svátků a dovolených), upraven termín odevzdání vyplněných dotazníků (resp. termín ukončení sběru primárních informací) na 10. únor 2010.

4.1.2. Sběr sekundárních informací

Při výběru citovaných zdrojů byla uplatňována dvě hlavní kritéria výběru. Prvním byla hodnověrnost a zkušenost autora, druhým pak relevantnost použité metodologie. Autoři analytické studie se snažili identifikovat především aktuální mezinárodní analýzy provedené respektovanými nadnárodními institucemi zabývajícími se správou a řízením institucí poskytujících terciární vzdělání. Snahou zpracovatele bylo především soustředit do studie maximum relevantních zdrojů, příliš detailní citování nebylo z časových i prostorových důvodů uplatněno.

Použitými metodami sběru sekundárních dat byly v rámci šetření:

- rešerše zahraniční literatury – zejména veřejně dostupných studií zpracovaných střešními organizacemi a vědeckými institucemi zabývajícími se efektivním řízením institucí terciárního vzdělávání (EUA, Eurydice, ESMU, OECD ad.),
- oslovení respondentů se žádostí o zaslání výročních zpráv, strategických a jiných dokumentů informujících o efektivních přístupech řízení.

4.2. Kritéria výběru institucí

Při výběru institucí, ve kterých byly získávány informace o dobré praxi, byla zohledněna dvě kritéria:

1. Umístění univerzity na předních místech v referenčních žebříčích

Při stanovování metodiky výběru šetřených institucí vycházel zpracovatel ze dvou nejčastěji uváděných žebříčků:

- Times Higher Education Supplement (THES) – QS World University Ranking,
- Academic Ranking of World Universities (ARWU) - Shanghai Ranking.

Times Higher Education World University Ranking

- žebříček 600 institucí sestavovaný každoročně organizací QS a uveřejněný na http://www.topuniversities.com/.
- žebříček je vytvářen na základě kombinace níže uvedených kritérií s různými vahami:
  - Peer Review Score (40%) – hodnocení reputace univerzity (hodnotí jiné vysoké školy)
  - Recruiter Review (10%) – hodnocení potencionálními zaměstnavateli absolventů
  - International Faculty Score (5%) – poměr zahraničních akademiků
  - International Students Score (5%) – poměr zahraničních studentů
  - Faculty/Student Score (20%) – poměr počtu studentů a učitelů
  - Citations/Faculty Score (20%) – poměr počtu citací v odborných časopisech a počtu výzkumných pracovníků na univerzitě

Academic Ranking of World Universities

- žebříček každoročně publikuje společnost Shanghai Ranking Consultancy na http://www.arwu.org
- žebříček je vytvářen na základě kombinace níže uvedených kritérií s různými vahami:
  - quality of education (10%) – poměr počtu nositelů Nobelovy ceny či jiných ocenění a absolventů
  - quality of faculty – počet nositelů Nobelovy ceny či jiných ocenění (20%), počet často citovaných akademiků či vědců (20%)
  - research output – články publikované v časopisech Science a Nature (20%), počet citací (20%)
  - per capita performance (10%)

V Příloze 3 jsou uvedeny hodnotící indikátory pro jednotlivé univerzity.

Pro účely zpracování analýzy byly osloveny univerzity, které se v obou žebříčcích **umístily nad Univerzitou Karlovou v Praze jakožto nejlépe hodnocenou vysokou školou v České republice**, resp. v zemích Visegradu.

Předpokládáme, že je-li dobře hodnocena vědecká a výuková činnost vysoké školy, bude organizace dobře řízena.

2. Geografické umístění

Předmětem šetření byly:

- instituce terciárního vzdělávání ze zemí s vyspělou ekonomikou,
- instituce terciárního vzdělávání ze zemí s tranzitivní ekonomikou.

Analýza byla provedena na univerzitách v následujících regionech a zemích:

- anglosaské země - Velká Británie, USA,
- skandinávské země - Švédsko,
- německy mluvící země – Německo,
- státy z oblasti Středozemí - Španělsko, Slovinsko,
- země Visegradu – Slovensko.

Kombinací obou kritérií výběru byly v rámci šetření získány informace od níže uvedených institucí.

Tabulka 1 Seznam šetřených univerzit

Region	Země	Vysoká škola	Umístění v THES	Umístění v ARWU
Anglosaské země	Velká Británie	University of Cambridge	2	4
		University College London	4	21
	USA	University of Washington	80	16
		University of Maryland	122	37
		Duke University	14	31
Skandinávské země	Švédsko	Stockholm University	215	88
		Uppsala University	75	78
Německy mluvící země	Německo	Heildelberg University	57	63
		University of Freiburg	122	101-151
		Humboldt University	146	
		University of Stuttgart	206	201-302
Země z oblasti Středozemí	Španělsko	Autonomous University in Barcelona	211	
	Slovinsko	University of Primorska		
Země Visegradu	Slovensko	Univerzita Komenského v Bratislavě		
		Žilinská univerzita		

Instituce ze Slovinska a Slovenska jsou do výzkumu zahrnuty vzhledem ke své podobnosti s Českou republikou.

Referenční Univerzita Karlova v Praze je v žebříčku THES umístněna na 229. místě, v ARWU na 201. – 302. místě.

4.3. Zpracování informací

Na základě získaných Informací byla za každou instituci provedena syntéza dat, tj. bylo provedeno shrnutí a utřídění hlavních poznatků o efektivitě jejich řízení a systémech řízení jednotlivých funkčních oblasti (finance, lidé, majetek, IT).

Pro každou šetřenou univerzitu byla **používaná řešení popsána v příkladu dobré praxe**, tj. bylo popsáno, jak jsou sledované oblasti v daných institucích terciárního vzdělávání řízeny.

Vyhodnocování získaných informací bylo zejména zaměřeno na hledání řešení následujících aktuálních problematických oblastí institucí terciárního vzdělávání v České republice:

- Omezená možnost řídit strategický rozvoj institucí
- Nesystémové řízení lidských zdrojů
- Nesystematický fundraising
- Vysoký podíl dotací z veřejných zdrojů
- Obtížný přístup k investičním prostředkům
- Ad hoc marketing
- Neexistující nebo velmi omezené řízení kvality
- Nedostatečné využití zpětnovazebních procesů
- Nespolehlivě fungující kontrolní procesy
- Příliš vysoký (v evropském kontextu) podíl akademické obce na správě institucí
- Státní dohled (akreditace, financování) mající vliv na omezenou autonomii

Pro zachycení úrovně, jak je daná funkční oblast rozvinuta z pohledu kvality řízení byly využity **škály**, které **vychází z metodiky ČSN EN ISO 9004 - Systémy managementu jakosti** (viz Příloha 4)**.**

Principy efektivního řízení byly následně vyhodnoceny a zobecněny tak, aby se daly aplikovat v institucích terciárního vzdělávání v České republice. U doporučení je uváděno, které principy je možné převzít ze zahraničí beze změny, popř. jak je potřeba upravit podmínky, aby bylo možné osvědčené principy řízení implementovat. Doporučovány jsou pouze ty best practice, při jejichž aplikaci existuje potenciál pro zlepšení systémů řízení vysokých škol v ČR.

5. Situace v oblasti řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR

Podat objektivní přehled o stavu podpůrných ekonomických a administrativních procesů v institucích terciárního vzdělávání (VŠ a VOŠ) v České republice je poměrně obtížné. Do dnešního dne nebyly na národní ani na mezinárodní úrovni provedeny žádné výzkumy, které by detailněji mapovaly stav podpůrných procesů. Většina mezinárodních srovnávacích výzkumů z oblasti terciárního vzdělávání se zaměřuje především na sběr vstupních a/nebo výstupních ukazatelů. Přesto existuje několik zdrojů, ze kterých je možné získat alespoň částečné informace o stavu některých podpůrných procesů. Jedná se především o výroční zprávy jednotlivých institucí a, v případě vysokých škol a částečně i vyšších odborných škol, o srovnávací zprávy Eurydice a OECD, konkrétně:

- EURYDICE: Klíčové údaje o vysokém školství v Evropě 2007. 2007 http://eacea.ec.europa.eu/ressources/eurydice/pdf/0_integral/088CS.pdf
- EURYDICE: Správa a řízení vysokého školství v Evropě. Principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci. 2008 http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/thematic_reports/091CS.pdf
- OECD: Country note CZ. 2006
- OECD: Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems - International Report. 2007 http://www.oecd.org/dataoecd/36/23/38279332.pdf
- CSVŠ: OECD Thematic Review of Tertiary Education. Country Background Report for Czech Republic. 2006 http://www.msmt.cz/uploads/report_czech_FINAL_vse_dohromady.pdf
- OECD: Odborné posouzení „Bílé knihy terciárního vzdělávání" vydané Ministerstvem školství. 2009 http://www.reformy-msmt.cz/reforma-terciarniho-vzdelavani/sites/default/files/conference/OECD-Expert_Reponse_cz.pdf

Významnou pomoc by při definování současného stavu mohly přinést výsledky národních nebo mezinárodních certifikačních řízení. Certifikace vysokých škol na evropské úrovni se však teprve rozbíhají[2]. Pozitivem je, že v rámci takzvaného „Boloňského procesu"[3] vznikly standardy kvality v terciárním vzdělávání (EGS)[4], k jejichž schválení došlo v roce 2005. Hodnocení kvality by podle tohoto materiálu mělo mít dvě formy – vnitřní a vnější. Stávající podoba standardů však definuje především výstupní

[2] Více informací např. na http://www.eqar.eu/home.html
[3] Boloňský proces má za cíl vytvořit do roku 2010 Evropský prostor vysokého školství. Má tři priority: zavedení tří stupňů vysokoškolského vzdělávání, zajišťování kvality a uznávání kvalifikace a doby studia.
[4] Přesný název: Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area, http://www.eqar.eu/fileadmin/documents/e4/050221_ENQA_report.pdf

procesní kvalitu a není příliš použitelná při stanovování podoby a kvality podpůrných administrativních a ekonomických procesů. Na národní úrovni zpracovalo v roce 2005 Centrum pro studium vysokého školství (http://www.csvs.cz) **Metodiku komplexního hodnocení kvality vysokých škol**, kterou pilotně ověřilo ve vybraných veřejných i soukromých vysokých školách. Metodiku její tvůrci srovnávali se zavedenými metodikami měření kvality ISO a ESQM a konstatovali její kompatibilitu[5].

Na některých vysokých školách, respektive jejich fakultách, je možné již několik let zaznamenat snahu o zefektivňování vnitřních procesů. Zpravidla si management vysokých škol, respektive jejich fakult, najímá na tuto činnost specializované konzultační firmy, které mají zkušenost s poskytováním obdobných služeb v komerční sféře.

Podpora zefektivňování provozu vysokých škol patří mezi navržené priority MŠMT definované v Dlouhodobém záměru vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti pro oblast vysokých škol 2011 – 2015.

S ohledem na výše řečené se autoři následujících kapitol snaží představit stávající podobu systému řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR a připomenout alespoň hlavní problémy, s jejichž řešením se musí vyrovnávat managementy všech institucí terciárního vzdělávání. U vysokých škol je reflektována problematika veřejných vysokých škol vzhledem k tomu, že jsou počtem studentů a oborovým zaměřením nejvýznamnější součástí vysokoškolského systému.

[5] Více informací na http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/doc/zaverecna_zprava.pdf

5.1. Legislativní pravidla

Podrobný přehled legislativních norem platných pro instituce terciárního vzdělávání lze nalézt na webových stránkách Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy (http://www.msmt.cz/uploads/soubory/seznam_platnych_predpisu_2009.doc)

Základní legislativní normou, která upravuje provoz vyšších odborných škol je Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění zákonů č. 383/2005 Sb., č. 112/2006 Sb., č. 158/2006 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 179/2006 Sb., č. 342/2006 Sb., č. 624/2006 Sb., č. 217/2007 Sb., č. 296/2007 Sb., č. 343/2007 Sb., č. 58/2008 Sb., č.126/2008 Sb., č. 189/2008 Sb., č. 242/2008 Sb., č. 243/2008 Sb., č. 306/ 2008 Sb. a č. 384/2008 Sb.

Mezi další významné legislativní normy vztahující se na fungování vyšších **odborných škol** patří:

- Nařízení vlády č. 689/2004 Sb., o soustavě oborů vzdělání v základním, středním a vyšším odborném vzdělávání, ve znění nařízení vlády č. 18/2006 Sb., č. 224/2007 Sb. a č. 268/2008 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 10/2005 Sb., o vyšším odborném vzdělávání, ve znění vyhlášky č. 470/2006 Sb.

Základním legislativním dokumentem, který upravuje činnost **vysokých škol** je Zákon č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění zákonů č. 210/2000 Sb., č. 147/2001 Sb., č. 362/2003 Sb., č. 96/2004 Sb., č. 121/2004 Sb., č. 436/2004 Sb., č. 473/2004 Sb., č. 562/2004 Sb., č. 342/2005 Sb., č. 552/2005 Sb., č. 161/2006 Sb., č. 165/2006 Sb., č. 310/2006 Sb., č. 624/2006 Sb., č. 261/2007 Sb., 296/2007 Sb., č. 189/2008 Sb. Jak je patrné, dochází k časté novelizaci tohoto zákona a nejinak tomu bude i v budoucnosti. Již dnes je možné v akademických kruzích zaznamenat nespokojenost se stávající podobou této normy. Náměty na další novelizaci umístil na své webové stránky např. management Univerzity Karlovy (http://iforum.cuni.cz/IFORUM-7283-version1-PerspektivyUKnamety.pdf).

Mezi další významné legislativní normy upravující činnost vysokých škol patří:

- Zákon č. 130/2002 Sb., o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o změně některých souvisejících zákonů (zákon o podpoře výzkumu a vývoje), ve znění zákonů č. 41/2004 Sb., č. 215/2004 Sb., č. 342/2005 Sb., č. 413/2005 Sb., č. 81/2006 Sb., č. 227/2006 Sb., č. 171/2007 Sb., č. 296/2007 Sb. a č. 124/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 267/2002 Sb., o informačním systému výzkumu a vývoje.

- Nařízení vlády č. 461/2002 Sb., o účelové podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o veřejné soutěži ve výzkumu a vývoji, ve znění nařízení vlády č. 83/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 462/2002 Sb., o institucionální podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků a o hodnocení výzkumných záměrů, ve znění nařízení vlády č. 28/2003 Sb., č. 67/2008 Sb. a č. 83/2008 Sb.
- Vyhláška MŠMT č. 42/1999 Sb., o obsahu žádosti o akreditaci studijního programu.
- Vyhláška č. 317/2005 Sb., o dalším vzdělávání pedagogických pracovníků, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků, ve znění vyhlášky č. 412/2006 Sb.

V případě veřejných výzkumných institucí je základním právním dokumentem Zákon č. 341/2005 Sb., o veřejných výzkumných institucích, ve znění zákona č. 533/2006 Sb., č. 379/2007 Sb. a č. 296/2007 Sb.

Záležitosti pracovního práva a bezpečnosti práce v oblasti terciárního vzdělávání upravují následující legislativní normy:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění zákona č. 585/2006 Sb., č. 181/2007 Sb., č. 261/2007 Sb., č. 296/2007 Sb., č. 362/2007 Sb., nálezu Ústavního soudu vyhlášeného pod č. 116/2008 Sb., zákona č. 121/2008 Sb., č. 126/2008 Sb., č. 294/2008 Sb., č. 305/2008 Sb., č. 306/2008 Sb. a č. 382/2008 Sb.
- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- Vyhláška č. 64/2005 Sb., o evidenci úrazů dětí, žáků a studentů.

V oblasti sociálních záležitostí se pak jedná o:

- Vyhláška č. 322/2005 Sb., o dalším studiu, popřípadě výuce, které se pro účely státní sociální podpory a důchodového pojištění považují za studium na středních nebo vysokých školách, ve znění vyhlášek č. 167/2006 Sb., č. 423/2006 Sb., č. 225/2007 Sb. a č. 325/2008 Sb.

5.2. Řízení vysokých škol

Řízení českých veřejných vysokých škol v posledních dvaceti letech ovlivnilo několik faktorů, z nichž dva sehrály naprosto klíčovou roli. Prvním z nich bylo etablování samosprávy s poměrně širokými pravomocemi nejen v oblastech kontroly a vymezování vědeckého a výukového směřování, ale také v oblasti personální politiky (výhradní právo volby vrcholového řízení), finanční (schvalování rozpočtu) a strategického řízení (schvalování dlouhodobých záměrů). Takto široce pojaté pravomoci samosprávy byly logickou reakcí na situaci před rokem 1989. Druhým faktorem pak byla transformace vysokých škol ze státních institucí na veřejnoprávní korporace, která byla dovršena přijetím zákona 111/1998 Sb. a jeho následnými novelizacemi. V základních parametrech měly obě skutečnosti na stav českého vysokého školství (nejen na jeho řízení) jednoznačně pozitivní vliv a je možné říci, že díky nim prošly české vysoké školy relativně úspěšnou transformací z direktivně řízených institucí s minimálním podílem vědy a výzkumu a naopak vysokou mírou ideologické zaslepenosti do moderních institucí terciárního vzdělávání s vysokou vnitřní autonomií a narůstajícím podílem vědy a výzkumu.

Struktura řízení se v současné době skládá ze tří klíčových subjektů – pozici „výkonné moci" zastává rektor (na úrovni fakult děkané), „zákonodárnou moc" reprezentují senáty a konečně existuje ještě jeden orgán s velmi omezenými pravomocemi a složený z externích členů, kterým je správní rada. Přesto se však ukazuje, že zejména v oblasti řízení vysokých škol existuje několik **problematických faktorů, které mohou snižovat efektivitu a ve svém důsledku i kvalitu vzdělávacího a výzkumného charakteru jednotlivých škol**. Jde zejména o následující oblasti:

překrývání pravomocí a kompetencí jednotlivých subjektů participujících na řízení VŠ,
minimální participace externích subjektů na řízení a strategickém plánování rozvoje vysokých škol,
udržení zásadních rozhodovacích pravomocí na úrovni fakult, kde není možné dosáhnout profesionální úrovně řízení.

Překrývání pravomocí a kompetencí

Chybí jasné oddělení strategického, administrativního a finančního řízení od akademického řízení obsahu vzdělávací a vědecké činnosti a nejsou definovány orgány odpovědné za jednotlivé agendy. V některých agendách by specifikace mohla vést k posílení vlivu studentů: hodnocení kvality výuky, zajištění podílu studentů na výzkumné, vývojové a podnikatelské činnosti (např. interní grantové agentury apod.). V jiných (přijímání strategických rozhodnutí, rozpočtové otázky) by naopak mohlo dojít k omezení jejich vlivu.

Minimální participace externích subjektů na řízení VŠ

I přesto, že jsou veřejné vysoké školy ze zákona veřejnoprávními institucemi, je vliv externích (veřejných) subjektů značně omezen. V českém systému tvoří tyto subjekty správní rady, jejichž reálné rozhodování je v podstatě omezeno pouze na majetkoprávní operace. Ve většině vyspělých zemí hrají přitom správní rady poměrně významnou roli, ať již kontrolní, nebo při formulování strategických cílů. Diskuse týkající se větší participace externích subjektů (stakeholderů) patří v současnosti k nejproblematičtějším momentům probíhající reformy vysokých škol. Na jedné straně existuje především ze strany reprezentací existujících vysokoškolských samospráv (senátů) vůči větší participaci na rozhodování externích stakeholderů velká nedůvěra (externí subjekty jsou často podezřívány z možné politizace a komercionalizace vysokých škol), a na straně druhé je vliv a pozitivní role externích stakeholderů přeceňována (bez rozhodujícího podílu stakeholderů na výběr vrcholové managementu a strategickém plánování dojde k výraznému omezení konkurenceschopnosti veřejných vysokých škol).

Vysoká autonomie fakult

Jedním z pozůstatků „revoluční“ transformace českých veřejných vysokých škol, kterou potvrdil i platný zákon 111/1998 sb., je poměrně vysoká autonomie jednotlivých částí vysokých škol, zejména fakult. Právně sice tyto subjekty nejsou nositelem právní subjektivity, ale vliv vrcholného managementu vysoké školy na rozhodování vedení fakult je relativně malý (rektor například sám nemůže odvolat děkana). Tento fakt mnohdy velmi omezuje možnosti strategického plánování, zejména má-li docházet k efektivnější alokaci zdrojů (lidských i finančních).

Efektivní řízení v neposlední řadě výrazně omezuje absence obecně akceptovatelné definice cílů vysokoškolského vzdělávání a v podstatě neexistující veřejná objednávka. Vysoké školy jsou tak nuceny často velmi nesystematicky a bez ohledu na dlouhodobé strategie reagovat na krátkodobé impulzy. Jinými slovy řečeno v českém vysokoškolském systému je velký nedostatek stabilizujících faktorů, počínaje již uvedenými cíli a konče velmi problematickým způsobem financování, který v podstatě neumožňuje strategické plánování.

5.3. Finance

Rozhodující podíl příjmů veřejných vysokých škol v ČR pochází z veřejných zdrojů. Financování veřejných vysokých škol upravuje § 18 odstavce 3 zákona č. 111/1998 sb. Dotace jsou určeny na vzdělávací, vědeckou, výzkumnou, vývojovou, uměleckou nebo další tvůrčí činnost. Zákon č. 552/2005 Sb. zavedl pojem příspěvku na činnost veřejné vysoké školy. Definici příspěvku pak zpřesnil zákon č. 624/2006 Sb. Financování výzkumu a vývoje upravuje zákon č. 130/2002 Sb. o podpoře výzkumu a vývoje z veřejných prostředků. Veřejné vysoké školy mají vedle státního příspěvku možnost získat další druhy dotací. Jedná se např. o dotaci na rozvoj, ubytování a stravování studentů, dále pak o dotaci na stipendia zahraničním studentům, sociální stipendia ad. Mezi další příjmy podle téhož zákona patří: poplatky spojené se studiem, výnosy z majetku, příjmy nebo příspěvky z jiných fondů, nebo rozpočtů obcí a krajů, výnosy z doplňkové činnosti, příjmy z darů a dědictví. Soukromé vysoké školy, registrované jako obecně prospěšné společnosti, může MŠMT dotovat podle § 40 odstavec 2 zákona o vysokých školách a všem soukromým školám pak dotovat stipendia podle § 91 odstavce 2, písmena d) a podle § 91 odstavce 3.[6]

Obecně lze konstatovat, že české veřejné vysoké školy dostávají příspěvek na činnost a mají poměrně rozsáhlou volnost při stanovování způsobů jeho využití. Výše příspěvku je stanovena pomocí alokačního vzorce. Vstupním kritériem pro výpočet výše příspěvku je počet studentů zapsaných v běžném nebo předchozím roce, posuzovaný zvlášť pro jednotlivé obory. Jednotkové náklady na studenta odpovídají průměrným nákladům podle celostátních statistických údajů. Mezi výkonové ukazatele, používané v alokačním vzorci, patří počet absolventů, jejichž délka studia nepřesáhla standardní délku studia o více než jeden rok. Financování vysoké školy může probíhat také na základě výkonové smlouvy uzavřené mezi příslušnou vysokou školou a státem. Výběr příjemce dotace v tomto případě probíhá formou výběrového řízení.

Management vysoké školy je ze zákona povinen sestavit rozpočet, který nesmí být deficitní. K podobě rozpočtu se vyjadřuje správní rada vysoké školy.

V posledních letech je možné v oblasti financování vysokých škol sledovat snižování příjmů alokovaných na hlavní činnosti vysokých škol. Tato skutečnost je dána počtem studentů a také stavem veřejných financí. Do budoucna není možné očekávat zásadnější změnu tohoto trendu. I z tohoto důvodu se hlavní činnost vysokých škol v posledních pěti letech stala ztrátovou a výše ztráty se každoročně zvyšuje. Neinvestiční příspěvek MŠMT na vzdělávací činnost však i nadále zůstává největší příjmovou položkou. Mezi další významné příjmové položky patří dotace na výzkum a vývoj a vlastní příjmy.

[6] MŠMT, Výroční zpráva o stavu a rozvoji vzdělávací soustavy České republiky v roce 2007. Praha, ÚIV, 2008, str. 100

Na zavedení školného, coby doplňkového zdroje stávajících výnosů, zatím nepanuje politická shoda.

Hospodaření vysokých škol do černých čísel může v současné době posunout jedině doplňková činnost, ideálně doprovázená systematickým snižováním nákladů. Ušetřit zřejmě nebude možné na mzdových nákladech akademických a vědeckých pracovníků, neboť ty v republikovém i mezinárodním srovnání patří spíše k průměrným až podprůměrným. K významnějšímu snížení nákladů by tak mohlo dojít jedním nebo kombinací několika z následujících způsobů: redukováním počtu technicko-hospodářských a ostatních pracovníků, sdíleným nákupem energií, materiálu a služeb, vyjednáním výhodnějších podmínek v uzavřených nájemních smlouvách apod.

Fundraising, investování, marketing, kapitalizace výsledků výzkumu a vědy, prodej produktů a služeb nejsou dostatečně využívány a skýtají potenciál pro zajištění volných finančních prostředků.

5.4. Lidé

Efektivní řízení lidských zdrojů je v českém systému veřejných vysokých škol výrazně limitováno omezeními v řídicích mechanismech (překrývání pravomocí, nevyjasněné role jednotlivých institucí participujících na řízení – více viz kapitola 5.2 Řízení institucí). Mimo tato omezení však naráží ještě na mnohá další, která by mohla být rozdělena do dvou skupin:

- externí,
- interní.

Externí omezení

Mezi nejvýznamnější externí překážky patří zejména nestabilita a nepředvídatelnost objemu příjmů z veřejných finančních zdrojů, v podstatě neexistující systém hodnocení kvality spojený s procesy akreditace a financováním z veřejných zdrojů, který by vedl k větší diferenciaci veřejných vysokých škol a konečně nevyjasněné veřejné/politické zadání, tedy jasné definování toho, co se od vysokých škol očekává jak v krátkodobém, tak dlouhodobém horizontu.

Interní překážky

K nejdůležitějším interním překážkám patří především nerealistické očekávání vedoucí k tomu, že mnohé vysoké školy bez ohledu na skutečné zdroje (lidské i finanční) aspirují na pozice, které v dlouhodobé perspektivě nejsou schopny udržet a rozvíjet (téměř každá veřejná vysoká škola má nejen aspiraci, ale i dojem, že je výzkumnou institucí mezinárodního významu). S tím je spojeno také **časté rezignování na některé specifické funkce (např. regionální)**. K dalším faktorům patří také **chybějící mechanismy vnitřního hodnocení kvality úzce propojené s kariérním řádem a systémem motivací**.

Jak externí, tak interní limity vedou nejen k nemožnosti dlouhodobého strategického plánování, ale také k výraznému plýtvání lidskými zdroji, jehož symbolickým vyjádřením je systém „létajících profesorů“. Tento fenomén, většinou zmiňovaný zejména s problematickým systémem akreditací, má devastující dopad právě na rozvoj lidských zdrojů. Na tzv. regionálních školách, které k němu sahají jednak z důvodů špatně nastavených parametrů akreditací, jednak z prestižních důvodů (snaha mít magisterské a doktorské programy), vede k tomu, že místo „létajících profesorů“ často vyučují mladí asistenti, kteří poté nemají čas a prostor na vlastní profesní růst, který je nutný k vytvoření stabilního lidského potenciálu, což dále vede k prohlubující se závislosti na „externích profesorech“. Na velkých kamenných univerzitách, z nichž většina „létajících profesorů“ pochází, pak tento fenomén rovněž vede k oslabování možností (nedostatek času na výzkum a zodpovědnou výuku).

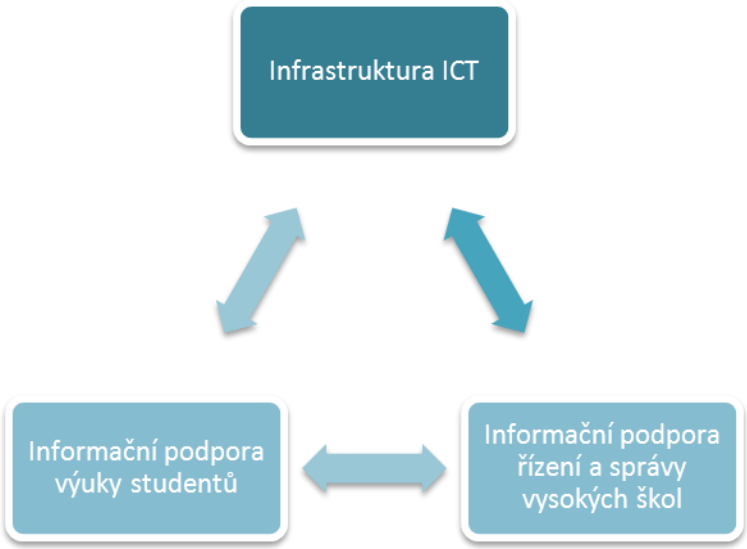
Obecně lze říci, že k efektivnějšímu nastavení řízení lidských zdrojů je třeba zejména vytvoření stabilního finančního prostředí, implementace efektivního systému (vnitřního i vnějšího) hodnocení kvality, diferenciace systému, vyjasnění rolí, pravomocí a zodpovědností jednotlivých subjektů participujících na řízení a konečně jasné stanovení cílů vysokoškolského vzdělávání.

Přesto již v dnešních, velmi limitujících, podmínkách existují příklady dobré praxe, které jasně ukazují, že efektivní řízení lidských zdrojů může vést ke kvalitativnímu rozvoji celé instituce. Tyto příklady zároveň jasně ukazují, že klíčem je především jasné stanovení měřitelných krátkodobých a dlouhodobých cílů, nastavení systému motivací spojených s promyšlenou personální politikou, existence efektivních systémů měření kvality, jejichž výsledky jsou poté reálně implementovány a jsou propojené se systémem motivací a je výrazně podporována silná identifikace s danou institucí. Významnou roli hraje rovněž transparentnost základních mechanismů rozhodování a řízení a to včetně rozdělování finančních prostředků. V tomto kontextu je možné říci, že jako velmi efektivní se ukazuje použití systému subsidiarity.

5.5. Informace

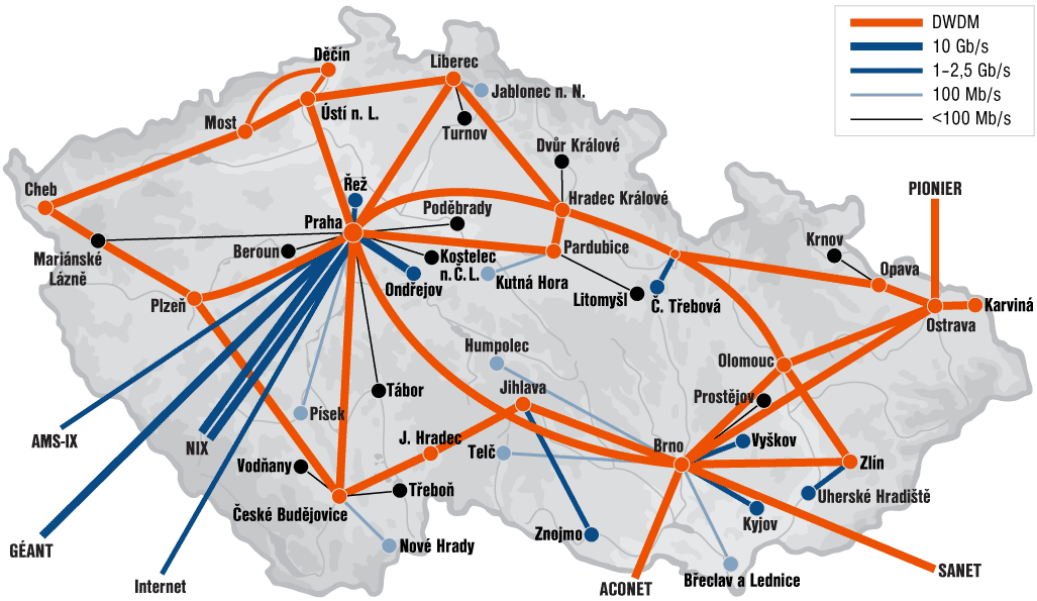
Kvalitu a míru využití informačních a komunikačních technologií lze na veřejných vysokých školách rozdělit do 3 oblastí:

- Infrastruktura ICT,
- Informační podpora řízení a správy vysokých škol,
- Informační podpora výuky studentů.



Infrastruktura ICT

Páteří ICT infrastruktury veřejných vysokých škol je napojení na národní vysokorychlostní počítačovou síť určenou pro vědu, výzkum a vzdělávání CESNET2, která navazuje na evropskou páteřní akademickou síť GEANT.



Obrázek 1 Topologie sítě CESNET2

Vysokorychlostní počítačová síť CESNET2 zajišťuje vzájemné propojení vysokých škol a zároveň napojení na páteřní internetovou síť o rychlosti 10Gbit/s, která se dále typicky větví na vnitřní síť o rychlosti 1Gbit/s. V rámci připojení EDUROAM je většina vysokoškolských zařízení a pracovišť pokryta také bezdrátovým připojením.

Vysokorychlostní počítačová síť nabízí kromě výměny dat a přístupu na internet také řadu dalších služeb, zejména pak IP telefonii. Díky využívání IP telefonie mohou vysoké školy výrazně snížit náklady na telefonická spojení.

Bezdrátové připojení EDUROAM, tak jako vysokorychlostní síť CESNET2, zaštiťuje sdružení CESNET. Sdružení CESNET v roce 1996 založily vysoké školy a Akademie věd ČR. Jeho primárním cílem je provozování a rozvíjení páteřní akademické počítačové sítě České republiky.

Pražské veřejné vysoké školy (České vysoké učení technické, Univerzita Karlova v Praze a Vysoká škola ekonomická) a Akademie věd ČR jsou propojeny také prostřednictvím pražské akademické sítě PASNET.

Informační podpora řízení a správy vysokých škol

V rámci informační podpory řízení a správy využívají veřejné vysoké školy většinou informační systémy pozůstávající ze specializovaných aplikací.

Typicky vysoké školy pokryjí sadou informačních systémů svou personální, mzdovou a finanční agendu, správu majetku a řadu dílčích agend.

Vzhledem k průběžnému rozvoji ICT technologií, postupným vývojem a zaváděním jednotlivých řešení a nedostatečnou koncepcí rozvoje v této oblasti je **častým problémem vzájemná nekonzistence dat mezi těmito systémy** a z toho plynoucí obtíže při integraci do jednotného informačního systému.

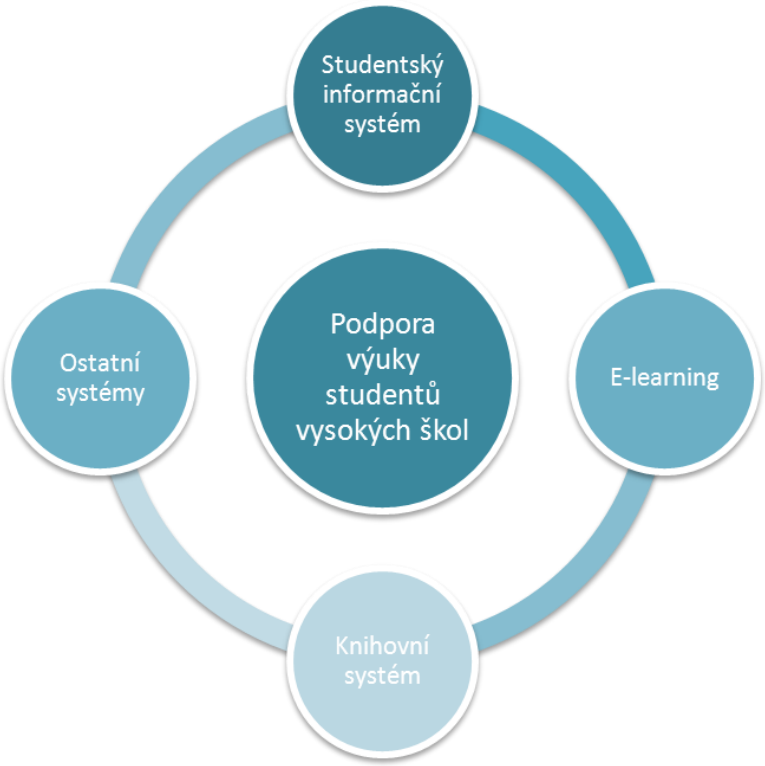
Dalším problémem jsou v rámci této oblasti historicky **oddělené systémy napříč jednotlivými fakultami** vysokých škol, kdy je pro jednu agendu (např. evidenci studentů) využíváno více řešení, popřípadě žádné či základní nástroje (MS Excel).

Z expertních systémů využívaných na vysokých školách je jedním z nejrozšířenějších řešení systém Theses pro odhalování plagiátů závěrečných prací, jež je vyvíjen Masarykovou univerzitou. Tento systém využívá dnes přes 20 vysokých škol v ČR. Dalšími často využívanými systémy, jsou systémy pro rozpoznání textu při digitalizaci dokumentů a jejich převod do editovatelné podoby.

Obecně vysoké školy pro podporu a správu nevyužívají standardních a, dnes již dostupných, komplexních nástrojů, ale spíše se věnují vývoji vlastních řešení. Tento přístup s sebou nese jak pozitiva (v podobě řešení funkčně splňujícího specifické požadavky příslušné vysoké školy), tak negativa (pomalejší zavádění, často nižší priorita v rámci strategie vysokých škol). Kvalita jednotlivých systémů je tak závislá na kvalitě jednotlivých zaměstnanců vysokých škol, kteří se této problematice věnují a není proto na všech vysokých školách stejná.

Informační podpora výuky studentů

Míra využití a kvalita informační podpory výuky studentů má podobné rysy jako informační podpora řízení a správy vysokých škol.



Z pohledu podpory výuky studentů jsou nejčastěji využívány knihovní systémy a studentské informační systémy nabízející studentům možnost přihlašování ke zkouškám, zápisu předmětů, získávání informací o studiu apod.

Většina vysokých škol využívá informační podporu také pro poskytnutí studijních materiálů studentům formou různých e-learningových systémů. Nejčastěji využívanými systémy jsou Moodle, Dilleo a eDoceo. Tyto systémy se uplatňují zejména v oblasti distančního vzdělávání.

Mezi další často využívané nástroje podpory výuky studentů patří zejména různá diskusní fóra. Nejprogresivnější je v tomto směru Masarykova univerzita a její internetová služba *Absolventská síť,* která umožňuje svým absolventům dohledávat své bývalé spolužáky, sdružovat se ve studijních kruzích, vzájemně komunikovat a využívat dalších služeb typických pro sociální sítě.

5.6. Majetek

Realita vlastnictví majetku[7] činí z veřejné vysoké školy skutečně autonomní subjekt. Podstatné změny týkající se majetku, které chystá a navrhuje rektor resp. vedení veřejné vysoké školy, jsou podmíněné souhlasem Správní rady[8] a vyjádřením Akademického senátu.[9] Vzhledem k jmenovacímu resp. volebnímu mechanismu obou zmíněných orgánů veřejné vysoké školy je tak zabráněno rizikům iracionálních či případně účelových nabytí či zcizení majetku. Citovaná ustanovení zákona se zabývají hodnotou majetku od jisté účetní hodnoty výše, nikoli kupříkladu drobným hmotným majetkem. Každopádně však vytvářejí zmíněnou barieru zabraňující jakýmkoli nevhodným rozhodnutím managementu veřejné vysoké školy v oblasti zásadního majetku. Další pravidla **nakládaní s majetkem veřejné vysoké školy** stanovují její vnitřní předpisy[10], povinně registrované MŠMT.

Je však nutno zmínit, že některé zásadní a přitom předvídatelné kroky zákon o vysokých školách nereflektuje. Jsou-li například nějaké akce veřejné vysoké školy zařazeny do investičního programu MŠMT (ISPROFIN), mimo případné – nikoli obligatorní – zmínky ve strategických dokumentech[11] se vysokoškolské samosprávné orgány seznámí s existencí kupříkladu nové stavby fakultní budovy (v dnes běžné hodnotě cca. 1 mld. Kč) až při jejím převodu do majetkové evidence školy rektorovým požadavkem na schválení skutečného nabytí nemovité věci. Při zahájení akce může rektor dle svého uvážení orgány vysoké školy jen informovat, nikoli vyžadovat souhlas.

Možným východiskem je například zvýšení autonomie, tedy vynětí veřejných vysokých škol coby veřejnoprávních korporací ze státních investičních programů a podprogramů a související peněžní objemy vtělit do příspěvku a ponechat rozhodování na samotných školách. Taková změna by vedla k přechodu na „kontraktové financování“ veřejných vysokých škol. To, že veřejné vysoké školy mají s nakládáním s majetkem omezenou autonomii, může být příčinou jejich menší samostatnosti a nižšímu standardu ochoty na školách a zejména fakultách o majetek pečovat, udržovat ho a racionálně užívat.

Pro skutečně efektivní správu nemovitostí (budov a areálů) se nabízí − dokonale kontrahovaný − externí „facility management“. U nově pořízených budov je volba ve prospěch externího dodavatele služeb jednoznačnější, u starších je třeba pokusit se nejprve o vlastní racionální efektivní správu a údržbu (know-how dlouholetých zaměstnanců je značný kapitál).

[7] zákon č. 111/1998 Sb., v platném znění, § 6 odst. 1, písm. k)
[8] dtto, § 15 odst. 1, písm. a) až d)
[9] dtto, § 9 odst. 2, písm. c)
[10] dtto, § 17 odst. 1
[11] např. Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a další tvůrčí činnosti či jeho Aktualizace

Součástí správy nemovitostí je již dříve zmíněná nezbytná kontinuální péče. Efektivní využívání všech prostor s povinností trvale zlepšovat vybavenost a technické zařízení vyžaduje velice pečlivou evidenci. Zřejmě nejúčinnějším instrumentem pro sledování efektivity nákladů na provoz, opravy a celkové využití disponibilních prostor je **pasportizace** nemovitého majetku veřejné vysoké školy. Pasportizace nemovitostí je základem pro skutečně všestranné sledování jejich stavu včetně stavebnětechnických aspektů. Bezchybně provedená pasportizace pozitivním způsobem ovlivní hospodárnost provozu a správu nemovitého majetku. Z pasportizace je možné získat základní informace, důležité např. pro kalkulace energií, úklidu, potřeby oprav a rekonstrukce, slouží samozřejmě i případným projektantům k přípravě stavebních zásahů. Výstupy mohou být v měrných jednotkách a/či finančním vyjádření. Údržbu lze plánovat spolehlivěji a v neposlední řadě slouží získaná data hladší dislokaci a rozvrhování výuky. V krajním případě se bez kvalitní pasportizace neobejdou ani rozsáhlejší modernizace či rekonstrukce nemovitostí, návrhy na likvidaci, demolici a samozřejmě související znalecké posudky, někdy i kvůli odprodeji. V případě dnes již běžné **digitální pasportizace** jsou všechny zmíněné údaje k dispozici okamžitě, výstupy jsou podle potřeby a zvoleného programu dále zpracovatelné, případně i v tištění verzi pro laické uživatele.[12] U novějších budov bývá realizace jednodušší a rychlejší, u zcela nových či v případě generálních rekonstrukcí je pak **digitální pasport** součástí dodávky stavebních prací.

S problematikou **evidence a inventarizace movitého majetku**[13] se setkáváme pravidelně. Veřejné vysoké školy jednoznačně patří k subjektům evidujícím desetitisíce až statisíce položek. Pak je provádění regulérních každoročních inventarizací, přirozeně spojené s dohledáváním rozličných položek a následným zpracováním výsledků, mimořádně náročným a zdlouhavým procesem. Inventury navíc většinou provádějí zaměstnanci, jejichž pracovní náplň spočívá ve zcela jiné činnosti, v průběhu inventarizační procedury zanedbávané. Často se hovoří i o nedostatku jejich motivace pro dokonalé provádění inventur, což mívá za následek nižší spolehlivost výsledků. Ani veřejným vysokým školám se jistě nevyhýbá formální metoda inventur „od stolu“, které případné chyby násobí a oddaluje mnohdy na počátku jednoduchá řešení. Většině popsaných starostí se lze vyhnout aplikací **systému čárových kódů**. Po zavedení systému lze inventury provádět mnohonásobně rychleji s přesnými výstupy a výsledky. Navíc zároveň eliminujeme obvyklou fázi dohledávání, neboť systém evidence pomocí čárového kódu automaticky zaznamenává veškeré přesuny majetku. Základem je označení každého k evidování určeného předmětu štítkem s inventárním číslem v podobě čárového kódu či kombinací čísla a kódu. Připojit lze snadno i název předmětu a logotyp školy, majitele. Další nutnou podmínkou úspěšné inventarizace pomocí čárových kódů jsou přenosné terminály pro snímače čárových kódů. Většinou jde o přenosný počítač

[12] Např. digitální pasportizace nemovitostí AMU probíhala přes tři roky, kromě limitovaných finančních prostředků tempo realizace omezovaly historické stavby/paláce se zcela atypickými půdorysy.
[13] zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

vzhledu většího mobilnímu telefonu, který umožňuje kdekoli snímat čárové kódy, tím je zaznamenávat do paměti a porovnávat s databází uloženou v terminálu.

Kombinace dokonalé databáze pořízené digitální pasportizací s databází moderní inventarizace pomocí čárových kódů vytváří dokonalý instrument pro správu movitého i nemovitého majetku. Poznatky z různých rozsáhlejších aplikací a zkušeností v prostředí veřejných vysokých jsou dostupné.[14]

Pro opravdu dokonalou evidenci majetku je nutné stanovit – a dodržovat – pravidla pořizování majetku z různých projektů, především společných meziuniverzitních, například Výzkumných center, centralizovaných Rozvojových programů a dalších. Hned na počátku musí řešitel a spoluředitelé smluvně určit, které zúčastněné straně bude v průběhu projektu nabytý majetek patřit. U vlastních projektů (FRVŠ, decentralizované RP, GAČR) bývá evidence nového majetku jednodušší, neboť se kromě pravidel příslušného poskytovatele řídí judikaturou jedné veřejné vysoké školy.

Zcela samostatnou kapitolou by byla problematika dlouhodobého nehmotného majetku (DNM). Například naléhaní účetních poradců na účtování o vytvořeném audiovizuálním díle, coby DNM i na vysokých školách, které výrazně komplikuje, až znemožňuje, postoupení licencí k dílům za úplatu, je vysoce expertní problematikou.

[14] Např. *J. Kohoutková, Z. Machač: „S čárovými kódy na majetek“,* Zpravodaj ÚVT MU. ISSN 1212-0901, 2006, roč. XVI, č. 3, s. 3-6.

5.7. Řízení vyšších odborných škol

Stav českých vyšších odborných škol (VOŠ) je předmětem zájmu jak vzdělávacích expertů, tak pochopitelně zřizovatelů, zaměstnanců, sociálních partnerů a v neposlední řadě i studentů. Díky tomuto zájmu lze v současné době posoudit stav alespoň některých podpůrných a ekonomických procesů. Poslední podrobnou analýzu stavu vyšších odborných škol[15], z listopadu 2009, zpracoval tým expertů vedený M. Karpíškem. Z obsahu tohoto ale i dalších strategických dokumentů (např. Bílá kniha terciárního vzdělávání a Národní strategický referenční rámec ČR 2007-2013) vyplývá, že stávající postavení vyšších odborných škol je z mnoha důvodů problematické. SWOT analýza obsažená ve výše zmíněné analýze přiznává sektoru vyšších odborných škol následující **slabé stránky**:

- „Nejasné postavení a cíle VOV ve vzdělávací soustavě – koncepční i legislativní.
- Problematické vnímání ze strany veřejnosti, zaměstnavatelů i krajů.
- Nízká prostupnost mezi VOŠ a VŠ.
- Nízké financování neprezenčních forem studia z veřejných rozpočtů
- Nejasné postupy, kompetence a kritéria pro akreditace a hodnocení kvality.
- Absence rozvojového programu pro VOŠ.
- Velmi rozdrobená síť 184 malých VOŠ.
- Konflikt prostředí SŠ a VOŠ – potlačení „ducha terciáru“, postupů, organizace a metod práce, mezinárodní spolupráce odpovídajících terciárnímu vzdělávání.
- Profilace pedagogů a limitující podmínky pro jejich růst a rozvoj[16]“.

Z dostupných materiálů jednoznačně vyplývá, že vyšší odborné školy mají v českém vzdělávacím systému své místo nikoliv ve stávající, ale transformované podobě. V budoucnosti by, podle expertů OECD,[17] měly nabízet především kurzy krátkodobého profesně zaměřeného terciárního vzdělávání. Velkou, prozatím nevyřešenou, otázkou je, zda má být v budoucnosti zachován samotný sektor vyšších odborných škol. Zatímco autoři Bílé knihy terciárního vzdělávání požadují spíše personální oddělení VOŠ od středních škol, experti OECD jsou ve svých doporučeních mnohem radikálnější. Navrhují rozdělit sektor VOŠ na školy s potenciálem začlenění do terciárního sektoru vzdělávání a na školy, které se mají nadále soustředit především na sekundární úroveň s určitou možností poskytování programů terciárního vzdělávání ve spolupráci s některou vysokoškolskou institucí. Experti OECD také doporučují transformovat kvalitní VOŠ na vysokoškolské ústavy

[15] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009
[16] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str.178
[17] File, J., Weko, T., Hauptman A., Kristensen, B., Herlitschka, S. *Country Note Czech Republic*. OECD, 2006

pro odborné vzdělávání, které by měly být systémově provázány na klíčové partnery včetně regionálních a podnikatelských subjektů. M. Karpíšek navíc doporučuje umožnit určitým VOŠ transformovat se na instituty, ve kterých by probíhaly krátké profesní a bakalářské programy, včetně kurzů celoživotního vzdělávání.

V legislativní oblasti by k vyjasnění řady neznámých mělo dojít přijetím zákona o terciárním vzdělávání. Práce na tvorbě věcného zákona byly přerušeny na jaře 2009 a je zřejmé, že nezačnou dříve než po květnových volbách. Termín zpracování zákona o terciárním vzdělávání nebyl doposud stanoven. Z uvedených skutečností je zřejmé, že vytvoření legislativních podmínek potřebných pro transformaci VOŠ bude dlouhodobým procesem.

Managementy VOŠ se však zefektivňování podpůrných procesů budou muset věnovat i před přijetím výše zmíněného zákona. Již dnes je zřejmé, že v důsledku demografických změn a vývoje na trhu práce, budou mít velké ekonomické obtíže především malé školy (do 30 přijímaných studentů), které nebudou dostatečně provázané s výrobními podniky a poskytovateli různých druhů služeb. M. Karpíšek uvádí hned několik argumentů, které ukazují, že pro vytvoření podmínek pro profilaci, rozvoj a zabezpečení kvality mají výchozí podmínky lepší "velké" školy (nad 100 přijímaných)[18]. Zcela nepochybně v budoucnosti dojde a to nejen v zájmu zefektivňování provozu stávajících vyšších odborných škol ke snížení jejich počtu. Současná síť, čítající 184 VOŠ s průměrným počtem 152 studentů na jednu školu, je ve stávající podobě dlouhodobě neudržitelná.

Již dnes se ukazuje, že ne všechny školy ale mají zázemí pro dostatečnou péči o učitele a jejich podporu. Z M. Karpíškem provedeného srovnání opět vyplývá, že lepší výchozí bod pro systematické vedení pedagogů mají **velké školy**. Ty **si, vzhledem k počtu učitelů, mohou dovolit lepší profilaci a specializaci učitelů, mohou vydávat větší objemy prostředků na jejich školení a jiné motivační nástroje.** „Velké“ VOŠ již dnes vykazují vyšší podíl fyzických osob, které se mohou soustředit na výuku na terciární úrovni vzdělávání a nemusí si doplňovat úvazek na střední škole, která na práci učitele klade přece jen trochu jiné nároky[19].

Jak je patrné ze SWOT analýzy, v oblasti financování patří mezi slabé stránky současného stavu nízké výdaje neprezenčních forem studia z veřejných rozpočtů, a také neexistence rozvojových programů. Karpíškova studie se tematice finančního řízení VOŠ detailněji nevěnuje. Systém financování a z něj vyplývající postupy finančního řízení se blíží modelům používaným spíše v oblasti řízení středních škol.

[18] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 112 - 114
[19] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 118

V oblasti materiálního vybavení došli autoři Karpíškovy studie, na základě výstupů z dotazníkového šetření, k následujícím zjištěním: Skoro 70 % VOŠ používá nějakou formu informační podpory výuky. Jedná se o moodle, elektronické zdroje, e-learningové kurzy, studijní opory. Minimální počet škol má přístup k elektronickým databázím.VOŠ (kromě uměleckých) využívají k výuce audiovizuální pomůcky, z čehož lze odvodit, že většina výukových materiálů existuje v elektronické podobě a měla by být tudíž studentům snadno dostupná. VOŠ věnují pozornost nákupu odborné literatury, přičemž VOŠ koexistující s nějakým typem střední školy dokáží efektivněji sdílet materiální vybavení a služby. Ne všechny VOŠ ještě mají zřízen přístup na internet a velké školy častěji nabízejí svým studentům komfort v podobě kvalitního informačně vzdělávacího zázemí (placený knihovník, placený správce sítě, wi-fi připojení, přístup k placeným databázovým zdrojům apod.)[20]

Samostatným tématem z oblasti řízení VOŠ je také řízení kvality vzdělávání. I přes existující systém akreditací programů vyššího odborného vzdělávání lze v této oblasti identifikovat spíše systémové nedostatky. Srovnání nároků kladených na měření kvality v oblasti terciárního vzdělávání se současným způsobem akreditací programů vyššího odborného vzdělávání provedli autoři Karpíškovy studie a došli k závěru, že **proces akreditací programů vyššího odborného vzdělávání svým pojetím, nastavením i realizací v mnoha aspektech neodpovídá obecně přijatým evropským standardům**[21].

[20] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 108-110
[21] Karpíšek, M.a kol.: Vyšší odborné školy na rozcestí. Analýza stavu a možného vývoje sektoru vyššího odborného vzdělávání. Praha, 2009, str. 134

5.8. Shrnutí situace v řízení institucí terciárního vzdělávání v ČR

Vyhodnocování získaných informací bylo zejména zaměřeno na hledání řešení následujících aktuálních problematických oblastí institucí terciárního vzdělávání v České republice:

- Omezená možnost řídit strategický rozvoj institucí je dána především stávajícím systémem financování. I když vysoké školy zpracovávají a pravidelně aktualizují dlouhodobé záměry rozvoje, coby klíčové strategické dokumenty, financování jejich provozu má do dnešní doby normativní charakter. Ze strany vlády není navíc jasně definována společenská objednávka, na kterou by vysoké školy měly ve svých strategiích reagovat. K omezenému strategickému řízení přispívá i skutečnost, že na tvorbě dlouhodobých záměrů participuje nedostatečný počet externích subjektů. Omezené možnosti při naplňování strategických záměrů má i management vysokých škol, především pak rektoři. Tato omezení jsou důsledkem současného nastavení pravomocí univerzitních samosprávných orgánů a poměrně vysokou autonomií samosprávných orgánů, jednotlivých fakult, případně dalších organizačních součástí veřejných vysokých škol.
- K nesystémovému řízení lidských zdrojů přispívá organizační struktura a vysoká autonomie jednotlivých organizačních útvarů. V zásadě je možné konstatovat, že každá fakulta a každá katedra má svůj vlastní „systém" řízení lidských zdrojů, jehož podoba je do velké míry formována lidskými kvalitami a manažerskými schopnostmi vedoucích pracovníků, nebo lidí podílejících na řízení příslušných organizačních jednotek. Vysoké školy mají v oblasti odměňování poměrně rozsáhlé pravomoci. Zákon jim např. ukládá povinnost vypracovat vnitřní mzdový předpis. Očekávaný efekt, který by měl doprovázet tento druh autonomie, se však nedostavuje. Příčinou jsou na jedné straně nízké příjmy, a na straně druhé stále ještě vysoké provozní náklady a v evropském srovnání podprůměrné mzdové výdaje. K přetrvávání tohoto jevu přispívá i nedostatek „volných" finančních prostředků, ze kterých by mohli být odměňováni dobře pracující akademičtí pracovníci. Řada procesů spadajících do oblasti firemního řízení lidských zdrojů, pokud vůbec existují, ne vždy probíhají řízeným způsobem. K těmto procesům patří např. řízení pracovního výkonu nebo rozvoj lidských zdrojů.
- Nesystematický fundraising je daný vysokou mírou závislosti na příjmech ze státního rozpočtu. I když zákon vysokým školám umožňuje vícezdrojové financování, podávání žádostí o státní dotace různého druhu se jeví jako jednoznačně nejefektivnější způsob fundraisingu. Řadě fundraisingových aktivit se vysoké školy, pro jejich náročnost a nejistý výnos, vůbec nevěnují. Fundraising je jen ojediněle centrálně řízen, zpravidla je delegován na vedoucí jednotlivých organizačních útvarů. Na jich samotných pak záleží jakou formu fundraisingu použijí a zda bude mít zvolená forma nějaký ekonomický přínos i pro vysokou

školu. K většímu využití a systematizaci fundraisingu nepřispívá ani nastavení daňových odpisů, které nemotivuje jak firemní, tak individuální dárce k poskytování jakýchkoliv darů.

- Vysoký podíl dotací z veřejných zdrojů je do značné míry dědictvím minulosti. Vysokým školám se za dobu jejich existence v demokratickém prostředí nepodařilo snížit svou závislost na veřejných rozpočtech. Tato skutečnost je dána na jedné straně masifikací vzdělávání, a na straně druhé stále ještě nedostatečnou infrastrukturou, jejíž modernizace si dlouhodobě vyžaduje obrovské investiční náklady, jejichž generování je v současné době nad možnostmi většiny českých vysokých škol. Vysoké školy nebyly a dosud nejsou, ve většině případů, schopny vygenerovat dostatečné objemy volných finančních prostředků, které by plynuly např. z prodeje služeb nebo z kapitalizace vědeckých a výzkumných poznatků.
- Obtížný přístup k investičním prostředkům, které v současné době nejsou součástí příspěvku ze státního rozpočtu. Investiční prostředky získávají vysoké školy skrze investiční programy a podprogramy MŠMT. Je pochopitelné, že za stávající situace, kdy není jasná společenská objednávka, nedochází k měření kvality, vysokoškolská infrastruktura se stále ještě nenachází v ideálním stavu, a kdy způsob financování vysokých škol nepodporuje dlouhodobé strategické řízení, je v oblasti investičních prostředků velmi obtížné přijímat jakákoliv rozhodnutí jak na institucionální, tak zvláště pak na centrální úrovni.
- Ad hoc marketing je průvodním jevem období, ve kterém rostla ekonomika a s ní i poptávka po studiu na vysokých školách. Ty tak nijak zásadně nemusely řešit problém nedostatečného povědomí o existenci nebo kvalitě nabízených studijních programů a oborů. Marketing českých vysokých škol v zahraniční neměl, snad kromě Slovenska, přílišné opodstatnění, neboť české vysoké školy nabízejí jen omezené množství kurzů, které by byly uzpůsobeny vzdělávání cizojazyčných studentů. Rozvoj marketingu bude jednoznačně tématem blízké budoucnosti (2 – 3 let), kdy na vysoké školy dopadnou důsledky demografických změn, a kdy se také výrazně vyostří konkurenční boj mezi jednotlivými vysokými školami.
- Neexistující nebo velmi omezené řízení kvality zatím vysokoškolským managementům neumožňuje přijímat rozhodnutí, která by zohledňovala výstupy kvalitativního měření.
- Nedostatečné využití zpětnovazebních procesů je možné definovat jak uvnitř vysokoškolských institucí, tak mezi jednotlivými vysokými školami a centrálním orgánem.
- Nespolehlivě fungující kontrolní procesy.
- Příliš vysoký (v evropském kontextu) podíl akademické obce na správě institucí.
- Státní dohled (akreditace, financování) mající vliv na omezenou autonomii.

6. Přístupy a principy řízení vysokých škol v zahraničí

V dalších kapitolách jsou popsány přístupy k řízení na zahraničních vysokých školách. Jsou zde uvedeny v současné době nejběžněji užívané přístupy efektivního hospodaření, např. lean koncept, fullcosting aj.

Dále jsou popsány principy v jednotlivých oblastech, které jsou předmětem této studie – efektivita řízení, řízení institucí, finance, lidské zdroje, informace, majetek a strategický management.

6.1. Principy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání

Managementy vysokoškolských institucí stojí před velmi obtížným úkolem. S masifikací terciárního vzdělávání a s rostoucími požadavky na neustálé zvyšování kvality musí, mnohdy při vynaložení stejných objemů financí zajistit více činností a aktivit a nabídnout stávající, nebo dokonce vyšší kvalitu v oblasti vzdělávání, výzkumu i vývoje. Splnění tohoto zadání není možné bez hledání způsobů efektivnějšího a hospodárnějšího využití interních zdrojů, které mohou vést přes úspory energií, efektivnější využití budov a zařízení, zefektivnění administrativních a procesních struktur, rozhodovacích procesů, zefektivnění komunikačních a informačních toků, až po lepší využití potenciálu zaměstnanců, jejich času a dovedností. **Základní principy uplatňované v efektivních organizacích** lze charakterizovat následovně:

- princip orientace na zákazníka (customer oriented approach) – zákazník je hlavním hodnotitelem kvality poskytovaných služeb a produktů. Zákazníkem jsou jak studenti,[22] tak jejich rodiny, vnější aktéři, odborná veřejnost, obecně daňoví poplatníci zastoupení veřejnou správou, stát a další poskytovatelé dotací, výzkumné agentury, průmyslové a obchodní podniky, ale i jednotky uvnitř organizace, nebo i jednotliví zaměstnanci. Je důležité porozumět potřebám a požadavkům těchto „zákazníků", znát odpovědi na otázky typu: „Kdy, jak často má zákazník tu či onu potřebu?"
- princip orientace na výstupní službu – zákazník využívá především služby poskytované organizací. Z tohoto důvodu musí být zvýšená pozornost upřena na kvalitu těchto výstupních služeb.

[22] L. Soares v textu Putting the Customer First in College: Why We Need an Office of Consumer Protection in Higher Education, který vznikl v Centru pro americký rozvoj (think tank), v listopadu 2009 např. pojednává o významu studentů jako zákazníků institucí terciárního vzdělávání a navrhuje ustanovení The Office of Consumer Protection in Higher Education, úřadu pro ochranu zákazníků ve vysokém školství, jehož cílem by bylo mapovat potřeby studentů jako zákazníků a sledovat jejich naplňování. Autorčiným záměrem je vytvořit rámcový profil studenta – zákazníka. Databáze National Centre for Education Statistics by měla studentům poskytovat informace, které jim pomohou správně zvolit univerzitu jako poskytovatele a dodavatele požadovaného vzdělání. Tento úřad by zároveň měl vystupovat jako právní zástupce studentů a hájit jejich zákaznická práva. Více na: http://www.americanprogress.org/issues/2009/11/pdf/consumer_protection.pdf

- princip realizace služby formou procesu – služby, jako výstupy procesů, jsou vytvářeny postupně na sebe navazujícími činnostmi.
- princip efektivního využití zdrojů – je založen na tezi, že všechny procesy a jejich dílčí činnosti spotřebovávají zdroje a cílem organizace je zajistit jejich efektivní využívání. Jednou ze zásad v rámci tohoto principu je sledování úplných, tj. přímých i nepřímých nákladů, včetně režijních (full-cost financování), a co nejhospodárnější využití zdrojů omezením plýtvání a nenavyšováním nákladů.

Řada zahraničních univerzit se zefektivňování svých interních procesů již dlouhodobě věnuje. Existuje poměrně dost příkladů, na kterých lze dokumentovat přístup, průběh i dosažené výsledky zefektivňování. Zkušenosti učiněné na jednotlivých univerzitách jsou předmětem trvalého zájmu řady výzkumníků, kteří na základě svých šetření přicházejí s doporučeními jak pro manažery škol, tak pro politiky. Politikům je určena příručka *US Good Policy, Good Practice*, 2007.[23] Její autoři v ní **za hlavní problém označili nízkou produktivitu vysokoškolských institucí** a **pro její zvýšení doporučili zavedení systémů kontroly kvality, měření výkonových kritérií a provádění vnitřních auditů**. Dále pak podpořili **reorganizace jednotlivých studijních oborů, větší zapojení informačních technologií, přizpůsobení jednotlivých oborů potřebám studentů, zkrácení doby studia z 5-6 let na 3-4 roky**. Motivujícím faktorem pro výkonné a dobře hospodařící organizační jednotky na univerzitách by také mělo být **omezení financování těch subsystémů, které nevykazují dostatečnou produktivitu**.

6.1.1. Lean koncept

Univerzity jsou v současné době nuceny čelit obdobným problémům, kterým se již několik desetiletí věnují managementy výrobních podniků. Nepřekvapí proto, že se při řízení institucí terciárního vzdělávání objevují stejné metody a postupy, jejichž funkčnost byla odzkoušena již ve vysoce konkurenčním prostředí výrobních podniků. Jeden z takových postupů nese označení **lean management** (štíhlé řízení). I když tento pojem v univerzitním prostředí ještě zcela nezdomácněl, můžeme se setkat s řadou vysokoškolských institucí, které si ke svému názvu připojují právě tento přívlastek. Úspěšně se lean koncept uplatňuje i ve veřejném sektoru - zejména ve zdravotnictví a institucích veřejné správy. [24] V literatuře lze najít mnoho důkazů, jak mimořádně přínosné může být využití principů lean managementu ve veřejném sektoru, jak lze

[23] US Good Policy, Good Practice Improving Outcomes and Productivity in Higher Education: A Guide for Policymakers, A Joint Report from The National Center for Public Policy and Higher Education and The National Center for Higher Education Management Systems, November 2007, www.highereducation.org

[24] Radnor et al: Evaluation of the Lean Approach to Business Managament and its ude in the public sector, Scottish Executive Social Research 2006, ISBN 0 7559 6056 4, www.scotland.gov.uk/socialresearch

využitím lean principů zdokonalit nebo zefektivnit procesy, zlepšit služby a dosáhnout více s méně prostředky.[25]

Lean koncept ve své podstatě nepotlačuje akademické principy univerzitního prostředí, ale snaží se o **zefektivnění řídících procesů a komunikačních toků,** o **zjednodušení a zkrácení** rozhodovacího procesu, o **implementaci principů založených na upřednostnění společné vize** před osobními ambicemi, **týmové práce**, **větší motivaci a správných prvoúrovňových rozhodnutích** („right first time decisions"). Jde o koncept dosažení více s méně zdroji, **koncept omezující plýtvání, jak finančními prostředky a prostorem, tak časem zaměstnanců**. Jedná se o koncept efektivního využití budov a zařízení, efektivního využití lidských zdrojů a podpůrných administrativních procesů napříč institucí.

Ve vzdělávacím sektoru je již dnes možné identifikovat konkrétní příklady dobré praxe (Lean University) a mezinárodní iniciativy za intenzivnější implementaci tohoto přístupu v institucích terciárního vzdělávání.

Zde je **pět základních principů lean**, jak je definuje Cardiffská univerzita ve svém projektu Lean University[26]:

- Identifikujte, kdo je zákazník a specifikujte hodnotu (VALUE) – jen malá část celkového času a úsilí každé organizace skutečně přináší hodnotu pro konečného zákazníka, příjemce produktu nebo služby. **Jasným definováním zákazníka u každého specifického produktu, nebo u každé služby, lze odstranit všechny aktivity, které se nepodílejí na vytváření hodnoty.**
- Identifikujte a zmapujte hodnotové toky (VALUE-STREAM MAPPIG) – mapování procesů z hlediska vytváření hodnoty je komplexní sada aktivit napříč všemi složkami organizace zapojené do společného dodávání produktu nebo služby. Vyjadřuje jej za sebou řazený proces (end-to-end), kterým se dodává hodnota zákazníkovi. **Pokud přesně znáte potřeby zákazníka, je možné identifikovat, jakým procesem tuto hodnotu dodáváte, nebo naopak nedodáváte.**
- Reflektujte potřeby a očekávání zákazníka (PULL) – porozumění potřebám a požadavkům zákazníka, přispívá k vytvoření odpovídajícího procesu. Nezapomeňte, že zákazník také očekává **uspokojení** své **potřeby** v době jejího vzniku nebo **v přijatelně krátké době.**
- Usilujte o dokonalost (PERFECTION) – na začátku implementace lean principů je potřeba radikální reorganizace procesních kroků. Přínosem lean managementu je eliminování plýtvání a zavedení kontinuálního zvyšování kvality procesů až k teoretickému stavu dokonalosti, při kterém každá položka na straně „dal" a každá aktivita se podílejí na vytváření hodnoty pro nějakého konečného zákazníka.

[25] Radno ret al 2006, in: New Development: Creating a Lean University, Public Money and Management, February 2008
[26] http://www.cardiff.ac.uk/lean/principles/index.html

- Vytvořte plynulý tok eliminací neužitečných aktivit (WASTE FLOW) – když poprvé mapujete hodnotové toky, zjistíte, že jenom 5% vašich aktivit vytváří hodnotu. Eliminace plýtvání zajistí, že váš produkt nebo služba doputuje k zákazníkovi bez přerušení, přímou cestou.

V současné době není tajemstvím, v jakých oblastech řízení dochází k největšímu plýtvání. V odborné literatuře lze dohledat tyto hlavní kategorie neefektivnosti[27] - lidé *(People)*, informace *(Information)*, procesy *(Processes)* a majetek *(Asset)*.

Plýtvání v oblasti lidí:

- Goal Alignment Waste - špatné nastavení cílů při práci lidí z více oddělení,
- Assignment Waste – energie vynaložená na plnění nepotřebných nebo nevhodných úkolů,
- Waiting Waste – čas lidí čekajících na informace, schůzku, podpis, telefonický hovor, kopírku nebo počítač, který byl zničen,
- Motion Waste – zbytečné pohyby, které nepřidávají procesu žádnou hodnotu,
- Processing Waste – každá práce, která není optimálně vykonávána.

Plýtvání v oblasti procesů:

- Control Waste – je to jakákoliv energie vynaložená na zbytečné kontroly nebo monitorování,
- Variability Waste – zdroje vynaložené pro kompenzaci ztráty vzniklé při dosahování očekávaného či typického výstupu,
- Tampering Waste – zdroje nutné pro kompenzaci ztrát vzniklých svévolnými zásahy do procesů bez znalosti všech možných dopadů,
- Strategic Waste – hodnota vynaložená pro dosažení krátkodobých cílů a / nebo interních zákazníků, která nepřidává hodnotu zákazníkům nebo stakeholders,
- Reliability Waste – prostředky vynaložené na opravy/změny nevypočitatelných procesních výstupů,
- Standardization Waste – plýtvání energií, protože práce není vykonávána všemi tím nejlepším možným způsobem,
- Suboptimalization Waste – soupeření, prolínání a duplikování procesů,
- Scheduling Waste – špatné rozvržení a plánování aktivit,
- Work-Around Waste – vytváření a udržování neformálních procesů, které nahradily ty původní,
- Uneven Flow Waste – zdroje investované do materiálu a informací, které se nahromadily mezi procesy. Nerovnoměrný tok materiálu a informací mezi pracovišti,

[27] LAREAU, W. *Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage.* Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press, 2003, 174 s., ISBN 0-87389-556-8.

- Checking Waste – přepracování, kontroly a opravy,
- Error Waste – zdroje a energie nutné pro opravu vzniklých chyb.

Plýtvání v oblasti informací:

- Translation Waste – energie nutná pro změny dat, formátů a reportů mezi jednotlivými procesními kroky a uživateli či vlastníky informací,
- Missing Information Waste – chybějící klíčové informace,
- Hand-Off Waste – energie nutná pro transfer informací (nebo materiálu) v rámci organizace (skupin či oddělení),
- Irrelevancy Waste – energie vynaložená na správu nepotřebných informací nebo energie vynaložená na problém, který je tím zapříčiněn,
- Inaccuracy Waste – úsilí vynaložené na vytvoření nesprávných informací nebo s tím spojených dopadů.

Plýtvání spojené s nakládáním majetku:

- Inventory Waste – nadbytečné zásoby,
- Work-In-Process Waste – rozpracovanost,
- Fixed Asset Waste – nevyužitá zařízení a budovy v maximální míře,
- Moving Things Waste – veškeré transporty materiálu a informací, kromě dodávek zboží a služeb přímo zákazníkům.

Praktickou zkušenost se zeštíhlováním má řada subjektů terciárního vzdělávání. Za všechny jmenujme:

- Lean Enterprise Institute, USA www.lean.org,
- Lean Enterprise Research Centre LERC of Cardiff University, UK; http://www.leanenterprise.org.uk,
- Xerox Global Services;28 www.xerox.com.

Mezi příklady dobré praxe lean managementu patří například:

University of Central Oklahoma (UCOK), USA

UCOK zavedla lean principy do řízení mnohých procesů napříč celou univerzitou. Facility management byl první oblastí, kde byly v rámci univerzity implementovány tyto principy, díky kterým se zredukoval počet nevyřízených zakázek z více než 3 000 na méně než 300. V dalších etapách byly postupně lean principy implementovány do finančních a controllingových procesů a do systému objednávek. [29]

[28] Lean Six Sigma in Higher Education: Applying proven methodologies to improve quality, remove waste and quantify opportunities in colleges and universities, Xerox Corporation, September 2004
[29] Blíže na: http://www.sacubo.org/sacubo_resources/best_practices_files/2007_files/UnivofCentralOkla-LeanUniversity.pdf

University of Minnesota, USA

V lednu 2007 se zástupci všech fakult z řad akademických a administrativních pracovníků a studentů ze všech pěti univerzitních kampusů potkali na společném mítinku, jenž měl zahájit síťování a spolupráci vedoucí k nalezení způsobů, kterými by bylo možné dosáhnout následujících cílů:[30]

- inovovat: zavést myšlenky vedoucí k větší efektivitě a výkonnosti univerzity,
- vylepšovat: dosáhnout výrazných výsledků,
- inspirovat: sdílet znalosti a zkušenosti, které mohou být motivující.

Napier University, Velká Británie

Program zefektivnění služeb a všech podpůrných administrativních procesů. [31]

Edinburg University, Velká Británie

Strategická revize administrativních procesů, jejímž cílem je odbourat nadbytečné administrativní úkony a úkoly, redukovat zpoždění ve vyřizování administrativních záležitostí a nastavení procesů vedoucích ke zkrácení času potřebného na jejich vyřízení. [32]

University of Essex, Velká Británie

Projekt revize administrativních služeb, jehož cílem nastavit tyto služby tak, aby lépe odpovídaly potřebám zákazníků, v tomto případě studentů. [33]

University of Bristol, Velká Británie

Projekt revize klíčových administrativních procesů s cílem zvýšení jejich efektivity. Projekt byl zahájen v roce 2002 a zahrnuje procesy přijímacího řízení pro postgraduální studium, nákupní cyklus a „unit choice“. Více na www.bris.ac.uk

University of Striling, Velká Británie

Projekt revize HR procesů a celkového počtu zaměstnanců s použitím softwaru SAP. Více na www.sap.com

[30] http://www1.umn.edu/osci/fair.html
[31] Více na www.napier.ac.uk/sep/
[32] Více na www.euclid.ed.ac.uk
[33] Více na http://www.essex.ac.uk/adminreview/

Další příklady:

St Andews University, Velká Británie,
http://www.leanenterprise.org.uk/content/view/194/144/;
Cardiff University, Velká Británie,
http://www.leanenterprise.org.uk/content/view/194/144/ ;
Coventry University, Velká Británie,
http://www.leanenterprise.org.uk/content/view/194/144/ ;
Lean University of Central Oklahoma, USA ; http://www.leanuniversity-uco.com/;
University of Tennesse at Chattanooga, USA; http://www.utc.edu/ ;
Park University, USA http://www.park.edu/ ;
The Pensylvania State University, USA http://www.psu.edu/ ;
Massachusetts Institute of Technology, USA, http://web.mit.edu/
a http://lean.mit.edu/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=80&Itemid=776
a http://lean.mit.edu/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=85&Itemid=776

Lean management[34] může být vhodný přístup pro zlepšení všech procesů, pro jejichž dokončení je potřeba soustředit do jednoho místa informace nacházející se v různých organizačních jednotkách a na různých organizačních úrovních a ve kterých dochází k rozhodování na více úrovních, čímž se cesta za dokončením úkolu často přerušuje a časově prodlužuje.

Úspěšnou implementací lean managementu dochází při poskytování požadovaných služeb k ustálení toku práce v organizační jednotce, nebo u jednotlivce. Naprostá většina procesů, které jsou v organizaci nastaveny, přispívá k uspokojování potřeb vnitřních a vnějších zákazníků. Pracovní úkony jednotlivých procesů mají jasně definovanou podobu a cenu. Ceny úkonů jsou kalkulovány na základě objemu reálně spotřebovaných organizačních zdrojů.

Zkušenost ukazuje, že základním předpokladem pro úspěšné uplatnění lean principů ve vysokoškolském sektoru je společné úsilí o nepřetržité strategické chování a neustálé sledování odchylek lokálně implementovaných operačních plánů od institucionální politiky a příslušných strategických plánů. Zároveň z četných pozorování vyplývá, že řízení vysokých škol patří mezi zcela specifické manažerské obory. Vyžaduje totiž úspěšné zvládání řady manažerských činností, které svým rozsahem předčí požadavky kladené na manažery jiných organizačních forem.[35]

[34] Increasing Efficiency and Effectiveness Through Lean, Innovation Insight Series Number 23, The Pennsylvania University 2009 http://www.psu.edu/president/pia/innovation/
[35] Managing the University Community: Exploring Good Practice EUA Study, 2007

Zdroje doplňujících informací:

US Good Policy, Good Practice Improving Outcomes and Productivity in Higher Education: A Guide for Policymakers, A Joint Report from The National Center for Public Policy and Higher Education and The National Center for Higher Education Management Systems, November 2007, www.highereducation.org.

Radnor et al, 2006: Evaluation of the Lean Approach to Business Managament and its use in the public sector, Scottish Executive Social Research www.scotland.gov.uk/socialresearch.

Radnor et al, 2006, in: New Development: Creating a Lean University, Public Money and Management.

LAREAU, W., 2003: Office Kaizen: transforming office operations into a strategic competitive advantage. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.

Lean Six Sigma in Higher Education: Applying proven methodologies to improve quality, remove waste and quantify opportunities in colleges and universities, Xerox Corporation, September 2004.

Increasing Efficiency and Effectiveness Through Lean, Innovation Insight Series Number 23, The Pennsylvania University 2009
http://www.psu.edu/president/pia/innovation/.

Managing the University Community: Exploring Good Practice EUA Study, 2007.

6.1.2. Fullcosting

Univerzity a veřejné výzkumné instituce ovlivňuje řada externích faktorů. Čím dál důležitějším rysem jejich existence se stává dosažení dlouhodobé finanční udržitelnosti. Podstatným krokem směřujícím k tomuto cíli je snaha řady univerzit a veřejných výzkumných institucí zreálnit své náklady a **zavést metodiky vykazování skutečných přímých i nepřímých nákladů – tzv. full-cost**. Protože **pouze instituce, které znají své skutečné náklady, mohou zhodnotit, zda fungují na bázi finanční udržitelnosti**. Zájem o zavedení této metody je znatelný v celé Evropě. V praxi však existuje velké množství překážek bránících implementaci modelů sledování skutečných nákladů. Mezi hlavní vnější problémy patří nejednotnost a rozdílné (někdy si dokonce odporující) požadavky poskytovatelů dotací. Problémem je také neexistence společné terminologie, která by jednotným způsobem definovala pojem „full-cost" a další související pojmy.

Problematice implementace metody full-cost napříč evropskými univerzitami se věnuje studie Asociace evropských univerzit (EUA) s názvem „*Financialy*

Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities".[36] Studie byla publikována na přelomu let 2008/09 a je výsledkem projektu financovaného Evropskou komisí. Na jejím zpracování se podílela skupina expertů z nejrůznějších evropských zemí pod vedením zástupců EUA (Thomas Estermann) a podkladem byly zkušenosti EUA získané v rámci konferencí, informace obsažené ve studiích EUA a HEFCE (Higher Education Funding Council for England) a zjištění získaná prostřednictvím dotazníkového šetření. Součástí zprávy jsou případové studie vycházející ze zkušeností 26 vybraných evropských univerzit. Univerzity byly vybrány tak, aby reprezentovaly co nejširší vzorek. Jak z pohledu geografického, tak i podle svého zaměření či způsobu financování. 73 % analyzovaných univerzit uvedlo, že nejdůležitějším důvodem k rozvoji metodik vykazování úplných nákladů jsou manažerská a strategická rozhodnutí na úrovni instituce a potřeba znát své skutečné celkové náklady. Jak studie uvádí, **výhody aplikace modelu úplných nákladů** jsou následující:

- Strategické (strategický přístup k plánování nákladů, jednotný přístup k vyhodnocování současných i nových aktivit, systematický přístup k analýze nákladů na aktivity, koordinace finančních a akademických rozhodnutí, pochopení úplných nákladů na aktivity na úrovni institucionálního řízení).
- Manažerské (lepší pochopení nákladů spojených s výzkumem, lepší porozumění finančnímu dopadu akademických rozhodnutí, průběžná aktualizace informací potřebných pro rozhodovací proces, srozumitelnější reporting uvnitř instituce a lepší alokace zdrojů).
- Finanční (důvěryhodné podklady pro tvorbu cen a pro vyjednávání s externími poskytovateli prostředků, vyšší pokrytí nepřímých nákladů, lepší a efektivnější alokace zdrojů).
- Odpovědnost (zvyšuje se transparentnost hospodaření s veřejnými i soukromými dotacemi a zvyšuje se důvěra ze strany poskytovatelů, nastavují se jasné ukazatele a měří se jejich stav, dochází k lepší kontrole manažerských rozhodnutí z hlediska výkonnosti, hospodárnosti a efektivnosti).
- **Benchmarking (výstupy je možné srovnávat napříč celým sektorem terciárního vzdělávání).**
- **Služby (metoda fullcostingu nabízí vyčerpávající data pro vnitřní potřebu univerzity).**

Studie mimo jiné dokládá, že **nelze jednotlivé univerzity porovnávat, aniž by byla provedena hlubší analýza vnitřních i vnějších vlivů, které ovlivňují každodenní univerzitní chod. Neexistuje jediný model, který by plně vyhovoval všem univerzitám.** V zásadě každá instituce potřebuje vytvořit

[36] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER9789078997085
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

takovou metodiku, která odráží specifika instituce, její potřeby a nákladovou strukturu.

Na tvorbu metodik úplných nákladů pro univerzity mají vliv například tyto faktory:

- právní postavení univerzity (otázka nezávislosti a generování zisku),
- velikost a zaměření hlavních činností (výuka, výzkum, léčba) a oborů (humanitní vědy versus technické obory),
- vlastnictví majetku (v rukou univerzity či státu),
- zdroje finančních příjmů (národní veřejné, národní soukromé či mezinárodní),
- řídící a nákladová struktura (podíl osobních nákladů na výdajích apod.).

Studie doporučuje, aby na přípravě metodik spolupracovaly instituce s podobným profilem.

Většina univerzit v Evropě se v dnešní době nachází ve fázi vývoje, zavádění či využívání metodik sledování úplných nákladů. Stádium, ve kterém se jednotlivé univerzity z hlediska implementace tohoto modelu nachází, plně odráží míru vnější podpory, které se těmto institucím dostává. Tvorba metodik může být podporována samotnými univerzitami či na národní úrovni, ministerstvy nebo národními agenturami pro vědu a výzkum, organizacemi reprezentujícími univerzity (např. konference rektorů) a ostatními poskytovateli finančních prostředků na vědu a výzkum. Podpora může mít nejrůznější podobu – od přímé finanční podpory až k poskytování konzultačních služeb, jako jsou organizace seminářů, konferencí, školení, tvorba informačních materiálů a průvodců, webové stránky apod.

Dalším důležitým faktorem, který má vliv na implementaci metodik sledování úplných nákladů, je kvalita databází a informačních systémů v instituci. Ta ovlivňuje s jakou rychlostí, jakou mírou námahy a s jakým objemem finančních prostředků bude na univerzitě zaváděna požadovaná metodika. Ne všechny instituce mají v současné době dostatečné informační systémy umožňující sledovat úplné náklady. Často je nutné, aby instituce vynaložily značné finanční prostředky na zavedení nových účetních a manažerských standardů, na přizpůsobení stávajících softwarových programů a vytvoření databází (obsahujících informace o nemovitostech, využití plochy, počtu odpracovaných hodin apod.) a zaškolení pracovníků.

Jak výše uvedená studie zdůrazňuje, **pro úspěšné zavedení metodik úplných nákladů v instituci je rozhodující finanční podpora ze strany poskytovatelů dotací.**

Zavádění modelů sledování úplných nákladů je nutné chápat jako komplexní proces, který by měl být zaveden tak, aby odrážel všechny potřeby

a specifika instituce a zajistil dosažení potřebných cílů. Zároveň by ale systém sledování úplných nákladů měl být jednoduše použitelný a pochopitelný.

Evropské univerzity se nacházejí v různé fázi implementace modelu sledování úplných nákladů. Situace v rámci Evropy je v tomto ohledu značně heterogenní a **neexistuje žádný jednotný národní přístup**. Aktuálně je **potřeba řešit tři zásadní otázky**:

- Komu na univerzitě náleží režijní náklady?
- Kdo je zodpovědný za udržitelný rozvoj univerzity včetně úhrady režijních nákladů?
- Mohou univerzity svobodně rozhodovat, jak budou použity finanční prostředky z externích zdrojů na úhradu režijních nákladů?[37]

Problematikou fullcostingu se zabývala také konference *Fullcosting: best practice in Europe*, organizovaná Technologickým Centrem AVČR, která se konala v Praze v listopadu 2009. Účastnilo se jí více než 110 zástupců z 11 zemí a konference přispěla k poznání současného stavu implementace metody full-cost napříč evropskými zeměmi. [38]

Níže je popsána situace v jednotlivých zemích z pohledu implementace metody full-cost. Podklady k jednotlivým popisům tvořily jak příspěvky z výše zmíněné konference, tak citace z relevantní literatury:

Nizozemsko

Nizozemsko je jednou z evropských zemí, kde jsou univerzity s tvorbou metodologie vykazování úplných nákladů nejdále. Na full-cost model přešla první nizozemská univerzita již v roce 1993. Dvanáct ze 14 univerzit již zavedlo full-cost v roce 2008 a všechny univerzity zavedou tento způsob vykazování nákladů do konce roku 2010. Běžný přístup univerzit v Nizozemí byl založen na sdílení informací a zkušeností, ale **každá univerzita si vytvořila svou vlastní metodologii**. Ze zkušeností holandských univerzit vyplývá, že **není vhodné zavádět jeden systém pro celou zemi, protože jednoduše jeden model nevyhovuje všem**. Hlavními důvody pro zavedení fullcostingu by neměly být podmínky dotačních titulů ale potřeby vnitřní, institucionální. Nezbytným předpokladem pro úspěšné zavedení fullcostingu jsou:

- institucionální autonomie a
- silná administrativa a účetní pravidla na úrovni univerzity (výzkum a řízení musí jít ruku v ruce).

[37] Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8
[38] Záznam z konference „*Full costing: best practice in Europe*“, Praha, Listopad 2009
http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153
Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe“ (Lepičová)

Při tvorbě metodologie by si měly být instituce vědomy svých specifik (např. v případě Wageningen University se jedná o vysoký podíl externích projektů, financování výzkumu – mnoho PPP a FP, mnoho PhD studentů financovaných z externích zdrojů) a jejich důsledků.

Wageningen university

používá jako primární „cost driver" akademický personál a kalkuluje nepřímé náklady jako procentní sazbu do přímých nákladů na práci. Časové záznamy musí vyplňovat jenom ti zaměstnanci, kteří jsou financováni z externích projektů.[39]
Více na http://www.fp7.cz/dokums_raw/2wolterstowardsfcprague10112009-2_1258548091.pdf

Leiden University

Univerzita zavedla full-cost v roce 2006. Proces implementace trval 2 roky a vyžadoval silnou podporu jak ze strany řídících pracovníků, tak účast ze strany jednotlivých oddělení. Ze zkušeností univerzity vyplývá, že je důležité oddělit přímé a nepřímé náklady a je potřeba znát, kolik lidí je zaměstnaných na univerzitě a kolik času tito lidé věnují práci na výzkumu. Podíl nepřímých nákladů může být kalkulován na úrovni fakult (jako fixní sazba). Je také důležité vycházet z již existující účetní praxe, která je na univerzitě zavedena. Nevyhnutné jsou některé předpoklady, jako je odhad času stráveného výukou a odhad času, který vědečtí pracovníci věnují výzkumu. Více na http://www.fp7.cz/dokums_raw/3flachpresentation-20091110-full-cost-leiden-university_1258548091.pdf

University of Amsterdam

Primárním krokem zavedení modelu full-cost bylo definování klíčových oblastí činnosti univerzity. Z tohoto procesu vyšly tři oblasti – výuka, výzkum a ostatní, které zahrnují péči o pacienty, poradenství, péče o kulturní dědictví apod.). „Cost Drivers" byly pak rozděleny do dvou kategorií:

- primární „cost driver" je čas spotřebovaný akademickým personálem (hodiny per FTE)[40],
- sekundární „cost drivers", které zahrnují:
  - čas spotřebovaný podpůrným týmem,
  - využití prostoru a nemovitostí (v metrech čtverečních),
  - vybavenost IT (v počtu pracovních stanovišť),
  - administrativní podpora (příjem, náklady, čas, spotřeba),

[39] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER9789078997085
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf
[40] FTE = full time equivalent, ekvivalent plného pracovního úvazku, míra odpovídající práci odvedené jedním člověkem zaměstnaným na plný pracovní úvazek po dobu jednoho roku

- využití univerzitní knihovny (počet FTE na akademický personál),
- podpora studentů a budov (počet studentů),
- využití výzkumných zařízení (doba používání vs. % nárůstu nákladů).

Univerzita pak aplikovala metodologii, založenou na oddělení přímých a nepřímých nákladů. Později metodologie sledovala množství nákladových skupin přirazených k jednotlivým „cost drivers".

Jelikož se jako **prioritní „cost driver**" ukázal **čas akademických pracovníků**, bylo zapotřebí vypracovat metodiku alokace času. Byl přijat diferenciační přístup, založený na týdenním záznamu času pouze pro akademický personál, který je zapojený do univerzitních aktivit na bázi kontraktů.[41]

Velká Británie

Britské univerzity již mají částečné zkušenosti s fullcostingem. Byl zde vyvinut systém TRAC *(Transparent approach to costing, http://www.hefce.ac.uk/finance/fundinghe/trac/)*, který má za cíl zdokonalit a zreálnit účetnictví, pokud jde o využívání veřejných finančních prostředků. Základem britské metody TRAC je rozlišení přímých a nepřímých nákladů, pak jsou tyto náklady alokovány na oddělení a na jednotlivé aktivity. Existují různé „cost drivers", které lze použít. Tento systém byl vyvíjen od roku 1999 a plně začal být využíván zhruba po pěti letech, v roce 2003/04. I když byl fullcosting v rámci TRAC používán institucemi k výpočtu nákladů tak, aby odrážely skutečnost, přesto však tato metoda úplně nevyhovovala požadavkům Evropské Komise. Proto byla pro účely 7. rámcového programu (*The Seventh Framework Programme for Research and Development ,FP7*) metodika upravena na tkz. TRAC EC-FP7. Nezpůsobilé náklady a úpravy týkající se infrastruktury musely být pro potřeby FP7 odstraněny. Z tohoto důvodu ve výsledku dochází pro projekty z FP7 k vykazování nižších nepřímých nákladů, než odpovídá skutečnosti.[42]

University of Liverpool

Univerzita byla založena roku 1881. V roce 2006 ji tvořilo 6 fakult, včetně lékařské a poskytovala vzdělání 16 405 studentům. Celkové příjmy byly diverzifikovány následovně: národní veřejné finance (44%), národní soukromé zdroje (42%), mezinárodní zdroje (10%) a další dotační tituly (4%). Proces implementace britského modelu FEC *(Full Economic Costing)* univerzita zahájila v roce 2004 a do března 2005 měla na základě dohody s ministerstvem povinnost dokončit první fázi. První fáze obsahovala

[41] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf
[42] Záznam z konference „*Full costing: best practice in Europe",* Praha, Listopad 2009
http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153
Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe" (Lepičová)

ustanovení rámce pro sběr dat o personálu, odsouhlasení tzv. „cost drivers" a vyvinutí softwarových aplikací. Pro realizaci tohoto projektu byla vytvořena expertní skupina složená z odborníků z oddělení financí, HR, správy majetku a akademických kateder, společně s odborníky z IT služeb. Na oddělení financí byl ustanoven samostatný tým, jehož úkolem bylo **určit, která data budou sledována, sesbírat je, zaznamenat informace o alokaci času a vyvinout softwarový model, kterým budou náklady přiřazovány dle odsouhlasených „cost drivers"**. Pracovní skupina, která se plně věnovala problematice nákladů, sestávala v roce 2006 ze čtyř zaměstnanců na plný úvazek. Březnový termín roku 2005 se povedlo naplnit a univerzita nyní dosahuje lepších výsledků v oblasti financování z externích zdrojů a návratnosti investic, čímž se posílila její udržitelnost jak z pohledu finančního, tak z pohledu manažerského.[43]

Rakousko

Rakousko se řadí k zemím, ve kterých byla **iniciativa za zavedení systému financování a vykazování úplných nákladů ponechána na univerzitách**, nebo skupinách univerzit. Univerzitám se nedostalo podpory ze strany vládních institucí.

S tvorbou metodiky pro vykazování nepřímých nákladů se v Rakousku začalo v roce 2005. Byla ustanovena operační skupina složená ze zástupců finančních a výzkumných oddělení z jednotlivých rakouských univerzit. Tato skupina vypracovala jednotnou metodiku vykazování plných nákladů a Konference rektorů ji následně schválila pro vykazování nákladů v 7. rámcovém programu. V prosinci 2006 byl popis metody vykazování nepřímých způsobilých nákladů zaslán Evropské komisi ke schválení. V dalších měsících společný koordinovaný přístup, jehož cílem mělo být zavedení metodiky pro sledování plných nákladů, z různých důvodů ztroskotal. V současnosti každá univerzita zavádí vhodný systém pro monitorování nákladů na výzkumné, vzdělávací a další činnosti, dle svých vlastních možností. Např. Graz University of Technology přijala výše zmíněnou metodu a předložila ji Evropské komisi na schválení.[44]

Německo

Situace v Německu je velmi rozmanitá. Neexistuje jednotný přístup k tvorbě metodologie na národní úrovni (příčinou je federální systém a autonomie managementu univerzit). Model úplných nákladů je vytvářen skupinou univerzit (popřípadě Konferencí rektorů) ve spolupráci s národními institucemi. Univerzity se nachází v odlišných fázích plánování či implementace

[43] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf
[44] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085
http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

fullcostingu. I když u mnoha univerzit bude ještě trvat dlouhou dobu, než tento systém vytvoří a zavedou, existuje obecné povědomí o nutnosti zavedení systému vykazování úplných nákladů. Trend se projevuje i na straně poskytovatelů dotací, když **některé národní grantové agentury začínají požadovat tento přístup pro vykazování a úhradu nepřímých nákladů**.[45]

Německá Konference rektorů doporučila univerzitám zavedení systému vykazování skutečných nepřímých nákladů. V současnosti model fullcostingu používá 4-5 univerzit (Heidelberg, Würzburg, Mainz, univerzity z Dolního Saska).

Bavorské univerzity přijaly účetní koncept, v rámci kterého jsou nejdříve identifikovány typy nákladů a dle státních standardů jsou zaúčtovány do jednotlivých nákladových středisek. Tento koncept účetní praxe měl být v bavorském terciárním školství plně zaveden do roku 2010.[46]

Švédsko

Ve Švédsku je v současné době model úplných nákladů vytvářen skupinou univerzit (popřípadě Konferencí rektorů) bez pomoci národních institucí. Mezi univerzitami a grantovými agenturami probíhala po desítky let diskuse o nepřímých nákladech. Financování nepřímých nákladů ze strany národních veřejných zdrojů se pomalu zvyšuje, a proto se ze strany univerzit zvyšuje tlak na to, aby i poskytovatelé dotací, kteří v současnosti pokrývají zhruba 50% celkových nákladů na univerzitní výzkumnou činnost, umožnili vykazovat náklady na infrastrukturu, jako např. provozní náklady, náklady na knihovny a další služby. Vláda toto úsilí podpořila, ale ze strany poskytovatelů externích zdrojů bylo obtížné přizpůsobit se těmto požadavkům.

Když byla v roce 2000 nastolena otázka vykazování úplných nákladů na vládní úrovni, Švédská asociace institucí terciárního vzdělávání, *Association of Swedish Higher Education* (SUHF, http://www.suhf.se/web/In_English.aspx) dosáhla dohody s několika poskytovateli finančních prostředků, včetně všech vládních grantových agentur orientovaných na výzkum. Na základě uzavřené dohody lze vykazovat nespecifikované nepřímé náklady, které mohou dosáhnout až 35% nákladů přímých. Zhruba polovina z těchto nepřímých nákladů má krýt provozní náklady.[47]

Mnohé soukromé zdroje však tento model neakceptovaly. Navíc, jak se ukázalo v praxi, skutečné nepřímé náklady tvoří až polovinu nákladů přímých. Proto z iniciativy SUHF vznikl nový model, který lépe sleduje úplné náklady

[45] Záznam z konference „*Full costing: best practice in Europe*", Praha, Listopad 2009 http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153 Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe" (Lepičová)
[46] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085 http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf
[47] Financialy Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085 http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

na různé aktivity. V listopadu 2007 byl tento model oficiálně uznán asociací a doporučen k co nejzazšímu zavedení napříč všemi univerzitami ve Švédsku.

Model je založen na **rozčlenění všech aktivit na hlavní a podpůrné aktivity**. Hlavní aktivity jsou základem jednotlivých účetních středisek (např. i výzkumné projekty financované z externích zdrojů mohou být samostatným střediskem). **Podpůrné aktivity, přispívající k nepřímým nákladům, jsou v rámci univerzity rozčleněny do třech úrovní: celouniverzitní, fakultní a úroveň kateder**.

Nepřímé náklady jsou v modelu **rozděleny do** několika definovaných **kategorií** (management, administrace vzdělávání a výzkumu, finance a personální agenda, infrastruktura a služby, knihovny). Nepřímé náklady jsou standardním způsobem alokované do jednotlivých nákladových středisek. Model je aplikovatelný jak v procesu kalkulace plánování celkových nákladů na projekt, tak při vyhodnocování skutečných úplných nákladů, které vznikly při realizaci projektu.

Všechny univerzity ve Švédsku budou zavádět tento model koordinovaně. Zatím zůstává potřeba vyjasnění některých aspektů – jako např. vykazování času zaměstnanců.

Full-cost ve financování výzkumu

V posledních letech dochází k významnému nárůstu projektového financování na univerzitách v celé Evropě. Univerzity tak čelí výzvám, jak rozdělit své finanční zdroje, aby pokryly plně všechny své výzkumné aktivity a uhradily všechny vzniklé náklady. Musí se rozhodnout, jaké zvolit strategie finančního řízení pro výzkumné aktivity a jak co nejlépe a nejúčinněji naplánovat aktivity zaměřené na úspěšné získávání finančních prostředků od externích poskytovatelů.

Výdaje na univerzitní výzkum tvoří významnou část veřejného financování vysokého školství. Podíl těchto výdajů na veřejných výdajích do evropského školství se pohybuje mezi 30 - 50 % a stále narůstá. Hlavním zdrojem financování univerzitního výzkumu jsou ve většině evropských zemí národní či regionální rozpočty. Podíl veřejných zdrojů je vyšší především u nových členských států EU a u států, kde je věnována menší pozornost problematice úplných nákladů. Např. v ČR, Polsku, Estonsku, Litvě a Maďarsku se národní rozpočet podílí na financování univerzitního výzkumu 70 - 80 %.[48]

Finanční prostředky na vědu a výzkum z veřejných zdrojů mohou být institucím poskytovány ve formě institucionální podpory, kdy má instituce možnost nakládat s těmito prostředky dle svého vlastního rozhodnutí (většinou jsou využity na správu infrastruktury a mzdy stálých zaměstnanců).

[48] Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8

Finanční prostředky poskytnuté na výzkumné projekty (tedy projektové financování) mohou být vynaloženy institucí pouze na tento konkrétní účel, musí být odděleně sledovány v účetnictví a musí vyhovět všem podmínkám daných poskytovatelem (jako například vykazování a uznatelnost nákladů, vypracování zpráv o řešení projektů, požadavek dofinancování apod.).

Poskytovatelé stanovují velmi odlišné podmínky a požadavky. Univerzity ve většině evropských zemí přizpůsobují své finanční řídící mechanizmy požadavkům svých největších poskytovatelů. **V Evropě se projevuje jednoznačný trend implementace metod úplných nákladů i v oblasti financování výzkumu, s cílem posílit strategický přístup k řízení výzkumu a zlepšit alokaci času na výzkumné aktivity pro dosažení větší efektivity.**

Ve Velké Británii již existuje funkční systém řízení portfolia výzkumných projektů udržitelným způsobem a v současnosti je zde proto věnována pozornost zejména strategii řízení financování výzkumu, zatímco např. ve Finsku, Estonsku, Německu a Švýcarsku univerzity soustřeďují svou pozornost na změnu účetního systému směrem k zavedení vykazování úplných nákladů na výzkumnou činnost.

Některé grantové agentury si již potřebu hrazení všech – přímých a nepřímých nákladů - plně uvědomují. Tak např. FFG v Rakousku (*Die Österreichische Forschungsförderungsgesellschaft GmbH*, http://www.ffg.at/content.php) či Finská akademie věd a Tekes ve Finsku (http://www.tekes.fi/en/community/Home/351/Home/473) **jsou ochotny hradit celkové skutečné přímé i nepřímé náklady těm univerzitám, které mají funkční modely sledování úplných nákladů.**

Udržitelnost univerzitního výzkumu vyžaduje, aby byly univerzity schopny identifikovat své skutečné náklady a hlavně, aby byly schopny tyto náklady krýt svými interními a externími zdroji. V Evropě se projevuje trend „smíšeného ekonomického modelu“. Univerzity přechází od modelu vnitřního grantování, při kterém univerzity využívají interní zdroje dle vlastního uvážení a potřeby na podporu výzkumu v souladu se svými strategickými cíli, k modelu veřejného grantování. Při něm univerzity soutěží o veřejné finanční prostředky (účelové zdroje) a musí zohlednit výzkumné priority, které určuje poskytovatel dotace.

Zatímco vnější grantování výzkumu je velice důležité pro zajištění kvality výzkumu, institucionální grantování je nezbytné k zajištění dlouhodobého rozvoje univerzitního výzkumu. Oba zdroje financování výzkumu mají svůj nezastupitelný význam a je potřeba při jejich implementování hledat přijatelnou rovnováhu.

Zdroje doplňujících informací:

Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8

Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

http://www.ruhr-uni-bochum.de/bak/Index.htm

Introduction of full cost accounting at German Universities Workshop on financial management in FP7 - Exchanging experiences on European level, 24th/25th January 2008, Brussels BAK - Working Group of European Research Administrators at German Universities, Mareike Schmitt.

Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe" (Lepičová).

Záznam z konference „Full costing: best practice in Europe", Praha, Listopad 2009
http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153

6.1.3. Benchmarking

Benchmarking je systematický a průběžný proces měření. Proces, při kterém dochází k neustálému porovnávání naměřených organizačních hodnot s leadery kdekoliv na světě s cílem získat informace, které pomohou organizaci přijmout opatření pro zlepšení její výkonnosti. **Benchmark** je **naměřená hodnota „nejlepšího ve své třídě", referenční nebo měřící standard pro srovnání**. V oblasti benchmarku vysokých škol je tento proces založen na **srovnání výkonnosti rovnocenných institucí podobné velikosti, podobného zaměření v oblasti vzdělávání í výzkumu v podobně velkém regionu/státě**.

Benchmarking se využívá pro hodnocení kvality vysokoškolských studijních oborů a vytváření standardů pro srovnávání oborů a oborových oblastí (např. inspirativní je činnost britské agentury QAA - *Quality Assurance Agency for Higher Education*), uplatňuje se též v oblasti managementu vysokých škol.

Evropské Centrum pro strategický management univerzit (*European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU)* od roku1999 úspěšně provádí *Evropský program managementu vysokých škol*, který je od počátku fakticky programem benchmarkingu – programem sdílení dobré praxe. Program probíhá v ročních cyklech, průměrně je do programu zapojeno 10 univerzit

ročně. Zatím se programu účastnilo celkem 40 univerzit. Benchmarking je v tomto programu považován za nástroj vlastního zdokonalování řízení organizace, který kombinuje přednosti zajišťování kvality spočívající zejména ve vlastním hodnocení a výhody získávané sdílením zkušeností. **Umožňuje účastnícím se institucím porovnávat se s ostatními, na základě srovnání pak nalézat slabé a silné stránky a oblasti, kde je potřeba se zlepšovat**. Jde o významný nástroj hledání cest, nacházení a přejímání dobrých zkušeností. Program se soustřeďuje na efektivitu institucionálních procesů a nikoli na úzce zaměřené funkce fakult, kateder, ústavů, oddělení a odborů. To také umožňuje, aby se účastníci programu, což jsou představitelé přihlášených vysokých škol, učili jeden od druhého bez ohledu na národní hranice. Program se, mimo jiné, zabývá i kvalitou vedení univerzit, jež je nutným předpokladem orientace univerzity na neustálé zvyšování kvality poskytovaných služeb. Blíže na: http://www.education-benchmarking.org/storage/documents/Burquel%20and%20Kristensen_ESMU%20Benchmarking%20programme.pdf.

V roce 2006 byl zahájen projekt evropské benchmarkové iniciativy (*European Benchmarking Initiative, EBI*) s názvem *Benchmarking in European Higher Education*. Projekt je financován Evropskou komisí a jeho cílem je zdokonalit využití benchmarkingu ve vysokém školství. Projekt si klade za cíl napomoct modernizaci řízení vysokoškolských institucí, podpořit atraktivitu evropského vysokého školství a prostřednictvím benchmarkingu napomoct k lepšímu naplňování cílů Lisabonské deklarace a Boloňského procesu. Projekt má dvě fáze.

První fáze, která měla za cíl popsat různé přístupy a koncepty využívání benchmarkingu v praxi a podpořit využití této metody ve vysokoškolském sektoru, proběhla v letech 2006-2008. V rámci této fáze byla vytvořena webová stránka www.education-benchmarking.org sloužící jako platforma pro sdílení zkušeností vysokoškolských institucí s benchmarkingem, součástí které jsou online knihovna, praktická příručka bechmarkingu, definice pojmů a přístupů, zásady správné benchmarkové praxe a další. Součástí této fáze projektu byl rozsáhlý výzkum benchmarkové praxe na vysokých školách, do kterého se zapojilo 14 benchmarkových iniciativ z Evropy, USA a Austrálie. Zjištění souhrnně uvádí publikace *Benchmarking in European Higher Education – Findings of a two-year EU-funded project*, dostupná na http://www.education-benchmarking.org/storage/documents/FINDINGS.pdf.

Druhá fáze projektu probíhá od roku 2008 a ukončena by měla být v roce 2010. V rámci této fáze projektu pracují čtyři skupiny, z kterých každá se zaměřuje na jednu z následujících oblastí – správa a řízení, kooperace univerzit a podniků (university-enterprise cooperation), kurikulární reformy, celoživotní vzdělávání. V každé tematické benchmarkové skupině pracuje 10-15 univerzit. V rámci jednotlivých skupin, jejichž členové se potkávají na specializovaných workshopech, probíhá intenzivní výměna zkušeností, poradenství a prezentace dobré praxe. Výstupem této fáze projektu bude závěrečná zpráva a příručka dobré praxe.

V současnosti působí v sektoru terciárního vzdělávání tyto **benchmarkové skupiny/iniciativy:**

- Aarhus Benchmarking Network,
- ACODE - Benchmarking in Higher Education (Austrálie),
- ACU - Commonwealth University Management Benchmarking Club,
- Benchmarking Club Fachhochschulen (Německo),
- Benchmarking Club Technical Universities (Německo),
- ECIU - European Consortium of Innovative Universities,
- ESMU - European Centre for Strategic Management of Universities,
- HESA - Higher Education Statistics Agency (Velká Británie),
- RAE - Research Assessment Exercise (Velká Británie),
- HIS - Higher Education Information System (Process-oriented benchmarking) (Německo),
- HIS - Higher Education Information System (Indicator-oriented benchmarking 1 university),
- HIS - Higher Education Information System (Indicator-oriented benchmarking several universities),
- IDEA League - Leading European Education and Research in Science and Technology,
- Italian University Benchmarking,
- Leipzig Group (Německo),
- NACUBO - National Association of College and University Business Officers (USA).

Zdroje doplňujících informací:

„Benchmarking“ v hodnocení kvality vysokých škol, Jiří Závada, Helena Šebková, Eva Munsterová QAA. Academic Infrastructure. Recognition scheme for subject benchmark statements. dostupné na: http://www.csvs.cz/projekty/2006_kvalita/publikace/08.pdf.

Benchmarking in European higher education. Brussels ESMU 2008, dostupné na:
http://www.education-benchmarking.org/storage/documents/FINDINGS.pdf

Code of practice for the assurance of academic quality and standards in higher education, The Quality Assurance Agency for Higher Education 2010, dostupné na:
http://www.qaa.ac.uk/academicinfrastructure/codeOfPractice/section8/Section8careereducation2010.pdf.

Handbook for Institutional audit: England and Northern Ireland. The Quality Assurance Agency for Higher Education 2009, dostupné na: http://www.qaa.ac.uk/reviews/institutionalAudit/handbook2009/InstitutionalAuditHandbook2009.pdf.

6.1.4. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC)je metoda strategického řízení výkonu organizace.

„Balanced" v názvu metody zdůrazňuje potřebu posouzení a vyvážení strategie a výkonnosti z více hledisek. „Scorecard" v názvu vyjadřuje potřebu jasného a stručného systému měření pro strategické a operační rozhodování.

BSC lze charakterizovat jako systém řízení, který umožňuje organizacím definovat vizi a strategii a uvést je do života. Tento systém poskytuje zpětnou vazbu jak o interních procesech společnosti, tak o jejich externích výstupech za účelem zlepšení strategické výkonnosti a výsledků organizace. Když je plně zaveden, umožňuje převést strategické plánování z akademické roviny do řídícího systému organizace.

Postupně se tato metoda zavádí i do neziskových organizací, do orgánů státní a veřejné správy, včetně vzdělávacích institucí. **Metoda je založena na měření výkonnosti organizace sledováním jak finančních**, tak i nefinančních **ukazatelů**, rozčleněných do čtyř základních oblastí:

- učení a růst,
- zákazníci,
- podnikové procesy,
- finanční perspektiva.

BSC vychází z cílů a aktivit definovaných ve strategickém plánu – **každý ukazatel je napojen na konkrétní cíl, respektive aktivitu strategického plánu**. Balanced Scorecard poskytuje vyvážené informace o výkonnosti organizace. Zásadní předností tohoto nástroje je **možnost sladit dlouhodobé cíle s krátkodobým operativním řízením a provázat výkonnostní parametry se strategickými cíli organizace.**

Základním předpokladem pro zavedení BSC je jasná a srozumitelná definice poslání, vize a strategie společnosti. Jak popisuje Osborne a Gabler (In. Vacek, 2005):[49] Organizace řízené vizí jsou efektivnější, účelnější, inovativnější, pružnější a lépe motivované, než organizace řízené pravidly.

V univerzitním prostředí se v systému BSC obvykle sledují následující hlediska:[50]

- hledisko zákazníka, resp. externího aktéra (stakeholder) – jak jsou naplňovány jeho potřeby a očekávání.
- hledisko procesů uvnitř organizace – jsou interní procesy nastaveny správně tak, aby byla naplněna očekávání a potřeby zákazníka?

[49] OSBORNE, D., GAEBLER, T. (2005): *Reinventing Government. In. Vacek J. Znovunalezení vlády. Komentovaný výtah knihy Reinventing Government.* Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.

[50] Should Activity-Based Costing Or The Balanced Scorecard Drive The University Strategy For Continuous Improvement? Pineno, Charles J., Shenandoah University, Proceedings of ASBBS, Volume 15 Number 1, http://asbbs.org/files/2008/PDF/P/Pineno.pdf

- hledisko inovací a učení je zacíleno na infrastrukturu organizace a její udržitelnost, aby byly vytvořeny předpoklady pro zajištění a rozvíjení schopnosti organizace uspokojovat potřeby zákazníků.
- finanční hledisko sleduje, jak se operační výsledky promítají do finančního zdraví organizace, tj. jak organizaci vnímají poskytovatelé finančních zdrojů.

Dle O'Neila a Bensimona[51] **BSC pomáhá univerzitám naplnit strategické cíle.** Rektorům a děkanům usnadňuje **vyhodnocovat výkonnost jednotlivých ústavů, fakult a kateder**. Sjednocuje systém měření výkonnosti napříč institucí a identifikuje spojitosti mezi alokovanými prostředky a případy excelence napříč institucí.

V praxi jsou v rámci metody BSC používány různé oblasti měření výkonnosti organizace a řada ukazatelů. Příkladem mohou být cíle a ukazatele vytvořené Bailey, Chow a Haddadem.[52] Přehled jimi používaných oblastí a ukazatelů je obsažen v Příloze č. 5.

Jednou ze silných stránek metody Balanced Scorecard je orientace řízení organizace na dosahování jasně definovaných cílů a výsledků. Současně při použití **metody BSC dochází k posílení silných stránek organizace** a k využití maxima organizačních příležitostí. Metoda BSC se používá ke zvyšování jak kvality, tak výkonnosti, přičemž **kvalita a výkonnost jsou při využití BSC vnímány jako spojené nádoby.** Soustřeďovat se jenom na výkony bez porozumění širších souvislostí může vést k nízké kvalitě služby. Proto je vhodné, když při optimalizaci kterékoli služby dochází k posuzování dosahovaných výsledků minimálně podle těchto kriterií:[53]

- kritérium kvality z pohledu příjemce této služby (zahrnuje dostupnost včetně časové),
- kritérium výkonnosti této služby,
- kritérium nákladů vynaložených na tuto službu,
- kritérium spokojenosti příjemců služby (v případě univerzit – studentů, společnosti, státu jako správní autority apod. a spokojenost zaměstnanců).

Při sestavování měřítek BSC je nutné brát v úvahu rovnováhu mezi kvalitou, výkony, náklady a spokojeností. K výkonnostním parametrům řadíme např. počet úkonů na zaměstnance, počet vedených spisů na zaměstnance,

[51] O' Neil Jr., Harold F. and Estela Mara, Bensimon (1999). "Designing and Implementing an Academia Scorecard." Change, Volume 31, Issue 6, 32-41.
[52] Bailey, Allan R., Chee W. Chow, and Kamal M. Haddad (1999). "*Continuous Improvement in Business Education: Insights from the For-Profit Sector and Business Scholl Deans*." Journal of Education for Business, Volume 74, Issue 3, 165-181.

[53] Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006 Autoři publikace: *Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček,* Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha, 2006, NEPRODEJNÁ PUBLIKACE, ISBN 80-02-01861-3, www.npj.cz

počty rozhodnutí na zaměstnance, počty investic atd. Většinou u žádného zaměstnance nevystačíme s jedním parametrem. Velkým problémem je, zvláště pro poskytovatele vzdělávacích služeb, jak nastavit hranice výkonu. Četnost používání metody BSC v univerzitním prostředí však dokládá, že i tento problém je řešitelný, o čemž nás přesvědčují příklady dobré praxe zaznamenané při řízení mnoha institucí poskytujících terciární vzdělání.

Příklady uplatnění BSC ve vysokoškolském sektoru v zahraničí :

USA

Implementací BSC v univerzitním prostředí v USA se v minulých letech zabývala Balance Scorecard Initiative, která vznikla na University of Acron (http://www.uakron.edu/facstaff/scorecard.php), dnes již tato iniciativa patrně není aktivní.

Otázkami implementace BCS v praxi – i v oblasti vysokoškolských institucí se zabývá Balanced Scorecard Institute, http://www.balancedscorecard.org/Home/tabid/36/Default.aspx , který se podílel na zavedení BSC na mnohých, zejména amerických univerzitách – blíže na: http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/BalancedScorecardAdopters/tabid/136/Default.aspx .

University of California, USA

Univerzita zahrnuje 9 naprosto odlišných kampusů (UC Berkeley, Davis, Irvine, Los Angeles, Riverside, San Diego, San Francisco, Santa Barbara a Santa Cruz), spravovaných správní radou (Board of Regents). Univerzita uzavřela partnerství se společností IBM, tzv. *Partnership for Performance* jehož posláním bylo zavést globální BSC systém výkonnosti, reflektující celkovou strategii univerzity. BSC bylo zavedeno do všech devíti kampusů a třech národních laboratoří, které univerzita řídí na bázi smlouvy s US Department of Energy. Navíc některé kampusy zavedly BSC pro řízení administrativy na lokální úrovni. Např. kampus v San Diegu zavedl v roce 1993 BSC pro 30 institucionálních funkcí, s použitím tří primárních zdrojů dat:

- interní finanční reporty;
- benchmarking národní asociace National Association of College and University Business Officers;
- výzkumy spokojenosti s fungováním fakult, prováděné mezi personálem a studenty.

Tento systém řízení byl nastaven v souladu s vizí, posláním a hodnotovým žebříčkem univerzity. Aplikace metody vedla k přehodnocení pracovní zátěže na úrovni vicekancléřů, revizi náplně práce (job description) v souladu s ukazateli výkonnosti, k zavedení kontinuálního vzdělávání pracovníků,

k zavedení průběžných zákaznických průzkumů a ke zvýšené pozornosti na potřeby komunikace, s využitím nových technologií.[54]

Velká Británie

University of Edinburgh, UK

Operační priority definované ve strategickém plánu univerzity Strategic Plan 2004-2008 posloužily jako základ pro vytvoření systému měření výkonnosti, který byl zaveden v roce 2002. Bylo zavedeno 32 indikátorů, z nichž některé byly revidovány v roce 2006. BSC univerzita umožňuje postřehnout trendy v průběhu času a zaznamenat jakýkoliv posun v jejich vývoji. V současnosti vznikají další nové otázky strategického významu, související s iniciativami Scottish Government or Scottish Further and Higher Education Funding Council (SFC). Bude je potřeba podrobit další analýze a zůstává na managementu rozhodnout, jestli nebude potřeba nastavit BSC tak, aby lépe odráželo aktuální vývoj.

V současnosti je věnováno úsilí propojení dat získaných v BSC s benchmarkingem za účelem vymezení nových, realistických cílů. Pro některé indikátory je nejzajímavější srovnání s dalšími univerzitami z Russell Group of Scottish institutions. V případě dalších indikátorů je vhodnější srovnání s institucemi z jiných oblastí, které nejsou přímou konkurencí, za účelem posouzení úspěšnosti v mezinárodním kontextu. Nakonec se univerzita zaměřuje na srovnání kvality a výkonnosti s těmi institucemi a v těch oblastech, ve kterých ji tyto instituce převyšují.

Zvolené indikátory reflektují celkovou strategii univerzity a jsou zahrnuty do čtyř klíčových oblastí, které popisuje tabulka v Příloze č. 6.

Faktické údaje o univerzitě jsou dostupné na: http://www.planning.ed.ac.uk/Profile/Factsheet/home.htm. Aktuální verze BSC a archiv dřívějších verzí, podkladů a zdůvodnění dostupné na: http://www.planning.ed.ac.uk/BSC.htm. Na stránce http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/Overview.htm jsou uvedené příklady dalších univerzit, které již zavedly BSC do své manažerské praxe.

Aplikování metody BSC do řízení vysokých škol se však neomezuje jen na západoevropské země. Příkladem může být např. Rumunsko, kde byl schválen výzkumný projekt konsorcia firem, jehož cílem je vypracovat a zavést BSC vytvořený pro potřeby rumunských veřejných vysokých škol.

[54] Partnership For Performance: The Balanced Scorecard Put To The Test At The University Of California, Kristine A. Hafner, Ph.D, Director, Business Initiatives, University of California Office of the President, http://rec.hku.hk/steve/Msc/reco%206027/handouts/10-98-bal-scor-chapter2.pdf

Z hlediska Rumunska se jedná o novou metodu, neboť do současné doby ve veřejném sektoru dosud BSC není zaveden.[55]

Z uvedených příkladů je patrné, že metoda BSC našla své uplatnění i při řízení výkonnosti vysokých škol prakticky po celém světě. Lze doložit, že ji lze právem považovat za jednu z manažerských metodik, které, při správné aplikaci, přispívají ke zvyšování výkonnosti a k zefektivňování provozu vysokých škol.

Zdroje doplňujících informací:

Aplikace metody Balanced Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru Výstup z projektu podpory jakosti č. 12/29/2006 Autoři publikace: *Zdeněk Hušek, Marek Šusta, Milan Půček,* Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha, 2006, NEPRODEJNÁ PUBLIKACE, ISBN 80-02-01861-3, www.npj.cz

Background information relating to University of Edinburgh's Balanced Scorecard, *Jim Galbraith, March 2009*
http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/Background.htm

Bailey, Allan R., Chee W. Chow, and Kamal M. Haddad (1999). "*Continuous Improvement in Business Education: Insights from the For-Profit Sector and Business School Deans*." Journal of Education for Business, Volume 74, Issue 3, 165-181.

Implementing the balanced scorecard in public institutions for higher education in Romania—an innovative project, Article from: European Journal of Management , Article date: June 22, 2008, Authors:Tudor, Adriana Tiron; Volkan, Reka; Cardos, Vasile; Mutiu, Alexandra,
http://www.highbeam.com/doc/1G1-182924524.html

Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study, 2007

O' Neil Jr., Harold F. and Estela Mara, Bensimon (1999). "Designing and Implementing an Academia Scorecard." Change, Volume 31, Issue 6, 32-41.

OSBORNE, D., GAEBLER, T. (2005): *Reinventing Government. In. Vacek J. Znovunalezení vlády. Komentovaný výtah knihy Reinventing Government*. Katedra managementu, inovací a projektů, Fakulta ekonomická Západočeská univerzita v Plzni, Plzeň.

Partnership For Performance: The Balanced Scorecard Put To The Test At The University Of California, Kristine A. Hafner, Ph.D, Director, Business Initiatives, University of California Office of the President,

[55] Implementing the balanced scorecard in public institutions for higher education in Romania—an innovative project, Article from: European Journal of Management , Article date: June 22, 2008, Authors:Tudor, Adriana Tiron; Volkan, Reka; Cardos, Vasile; Mutiu, Alexandra, http://www.highbeam.com/doc/1G1-182924524.html

http://rec.hku.hk/steve/Msc/reco%206027/handouts/10-98-bal-scor-chapter2.pdf

Pineno, Charles J. (2008): Should Activity-Based Costing Or The Balanced Scorecard Drive The University Strategy For Continuous Improvement? , Shenandoah University, Proceedings of ASBBS, Volume 15 Number 1, http://asbbs.org/files/2008/PDF/P/Pineno.pdf

http://whitepapers.techrepublic.com.com/search.aspx?kw=balanced+score card

http://www.2gc.co.uk/balancedscorecard

http://www.bsccommunity.com/

6.1.5. Outsourcing

Zájmem každé firmy či instituce je zabývat se hlavní činností – tzv. *core business*, která přispívá k plnění zadaných úkolů - a současně se zbavovat procesů, jež nejsou z hlediska naplňování poslání instituce nezbytné a jejichž zajišťování vlastními zdroji není dostatečně efektivní. **Outsourcing odlehčuje instituci od vedlejších aktivit, čímž vytváří prostor jak časový, tak v oblastech lidských zdrojů a financí a pro realizaci a naplňování poslání instituce.**

Na konci roku 2004 společnost PricewaterhouseCoopers (PWC) představila výsledky studie *Manažerský barometr http://www.barometersurveys.com/production/BarSurv.nsf/vwResources/PR_PDF_Files_2004/$file/mg041027.pdf*. PWC zjistili, že celkem 75 % amerických a evropských nadnárodních společností v období let 2003 a 2004 využívalo a pro období 2005-2006 plánovalo využívat pro své podpůrné procesy outsourcing nebo centra sdílených služeb (shared services center). Jen necelá polovina společností ale považovala outsourcing za efektivní vzhledem k vynaloženým nákladům.

Podle průzkumu si téměř třetina (31 %) společností myslela, že outsourcing přináší omezené nebo malé přínosy, 9 % se domnívalo, že přínosy a náklady jsou vyrovnané, a 4 % uvedla, že z hlediska nákladů je pro ně outsourcing nevýhodný, ale má jiné přínosy. Téměř polovina (47 %) amerických i evropských společností, které využily outsourcing některých podpůrných procesů v letech 2003-2004, buď mírně (44 %), nebo dokonce velmi ušetřily (3 %). 38 % evropských společností tvrdilo, že pomocí outsourcingu dosáhly větších přínosů, než očekávaly. U dalších 46 % respondentů odpovídaly přínosy původním očekáváním a pouze 8 % dosáhlo menších přínosů. V USA dosáhlo větších přínosů 20 % společností, u 61 % byly přínosy v souladu s očekáváním a u 10 % menší.

Průzkum rovněž zjistil, že většina společností, které nedokázaly odhadnout návratnost investice do outsourcingu, byla přesvědčena, že by jim býval

pomohl lepší monitorovací proces nebo provedení úvodní studie proveditelnosti s analýzou nákladů a přínosů. Celkem 54 % evropských společností tvrdí, že návratnost investice většinou odhadly správně. Další 23 % evropských společností dokázalo provést správný odhad jen někdy, a 7 % dokonce jen velmi zřídka. V USA dokázalo návratnost investic do outsourcingu většinou správně odhadnout jen 33 % společností, v 53 % případů byl odhad správný pouze někdy nebo zřídka. Společnosti, které uvažují o outsourcingu právě z důvodu úspory nákladů, by měly provést podrobné studie proveditelnosti, aby mohly lépe posoudit návratnost takové investice. **Mnoho společností se rozhodlo pro outsourcing, aniž by provedly řádnou analýzu nákladů a přínosů.**

Tabulka 2 Zastoupení outsourcovaných služeb

Outsourcované služby	USA (%)	Evropa (%)
Vedení mezd, fakturace a zpracovávání závazků	74	48
Podpora IT a IS	45	70
Daňové záležitosti	54	59
Správa zaměstnaneckých výhod a nároků	70	29
Poradenské služby	39	34
Účetnictví (kromě základních operací)	22	38
Řízení rizik	32	18
Interní audit	34	16
Personální záležitosti	19	30
Správa majetku	17	22
Právní služby (se vztahem k financím)	43	42
Ostatní podpůrné procesy	3	3

Identifikací důvodů, kvůli kterým managementy organizací přistupují na outsourcing podpůrných procesů, se zabývaly i další výzkumné instituce, mezi nimi i *The Outsourcing Institute (OI,*www.outsourcinginstitute.com*)*. Ten zveřejnil následující seznam důvodů:

1. snížení operativních nákladů a redukce kontrolních činností,
2. soustředění se na hlavní činnost, *core business*, podniku,
3. dosažení přístupu ke špičkovým znalostem a technologiím,
4. uvolnění kapacit, zejména v oblasti lidských zdrojů, pro aktivity spojené s hlavní činností,
5. využití zdrojů, které nejsou dostupné v rámci instituce,
6. rychlejší dosažení přínosů z reengeneeringu podnikových procesů,
7. chybí kvalifikovaný personál, aktivity jsou obtížně zvladatelné, nebo jsou zcela mimo záběr podniku,
8. uvolnění kapitálových prostředků,
9. sdílení rizik,
10. přísun financí.

The Outsourcing Institute sledoval hlavní aspekty výběru partnera poskytujícího outsourcované služby. Při výběru je rozhodující kvalita služby, její cena, pozitivní reference a dobrá reputace dodavatele služeb, flexibilní smluvní podmínky, rozsah působnosti dodavatele, přidaná hodnota jeho služeb, podobná firemní kultura dodavatelského subjektu a příjemce služby, již existující vztahy a vazby, lokalita a další. OI také sledoval **hlavní aspekty úspěšného outsourcingu**, mezi které patří zejména:

- porozumění potřebám zákazníka, jeho misi a cílům; jak ze strany poskytovatele služeb, tak směrem k dodavatelské firmě,
- výběr vhodného dodavatele služby, otevřená a jasná komunikace, podpora ze strany managementu zadavatele, důkladná příprava smluv.

Outsourcing se stal významným prostředkem k dosažení efektivnějšího hospodaření i v kontextu vzdělávacích institucí. Outsourcing poskytuje studentům, univerzitám a jejich zaměstnancům doplňkové služby. Seznam **outsourcovaných služeb** je dlouhý, a zahrnuje aktivity jako např. úklidové služby, údržba budov a staveb, dodávka a rozvod energií, vodní hospodářství, právní služby a daňové poradenství, ostraha budov a majetku, ubytování a stravování studentů, vedení účetnictví, vedení personální a mzdové agendy, doprava osob a materiálů, tištění materiálů a publikací, nájem budov a prostorů (kampusy, jednotlivá zařízení), outsourcing informačních technologií, telekomunikační služby, knihovnické služby, lékařská a zdravotní péče, pracovní pomůcky, péče o zaměstnance, výstavba, vzdělávání, prodejny skript a odborné literatury, správa a řízení fundrasingových procesů, administrativních činností, vedení kongresové agendy apod.

Výhodou outsourcingu a jeho **silnou stránkou** jsou zejména **úspory osobních a kapitálových nákladů.** Dále **efektivnější využití prostor, přístrojů a zařízení**. V neposlední řadě hraje významnou roli rovněž **snížení rizika a zvýšení strategické flexibility organizace. Nevýhody** tkví zejména **v konzervativním přístupu ze strany akademiků a nedostatečné povědomí o instituci ze strany poskytovatelů služeb.** Jako hlavní hrozby tohoto procesu se jeví zejména **únik informací a ztráta kontroly nad těmito procesy,** zejména z hlediska jejich kvality a efektivnosti. Toto riziko se však týká všech organizací, které se rozhodnou pro outsourcing podpůrných procesů.

Významná a v současnosti pro vzdělávací instituce stále důležitější je oblast využití IT. Dle výzkumu ECAR/EDUCAUSE (http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EKF/ekf0201.pdf), který probíhal od září 2001 do března 2002 v USA a Kanadě, a kterého se účastnilo 286 univerzit a college, **outsourcing IT technologií využívalo přes 50% institucí** a studie dospěla k následujícím zjištěním:

- Trendy v zavádění outsourcingu jsou stejné napříč jednotlivými segmenty trhu a zahrnují přechod od tradičního obchodování k e-byznysu, zavádění mobilních výpočtových operací a snižování vysokých nákladů na provozování, správu a údržbu in-house IT zdrojů a zařízení.
- Vzestupný trend outsourcingu IT zařízení je patrný zejména z důvodu potřeby zavedení intranetových a internetových sítí do všech učeben a kanceláří.
- K outsourcingu IT vybavení vysokoškolské organizace také přistupují z důvodů updatingu a streamlingu IT infrastruktury potřebné pro přechod k administrativním ERP systémům, implementace distančních a e- learningových forem vzdělávání, demografických trendů, které přispívají k rozvoji celoživotního vzdělávání, a sílícího významu globalizace.
- Na out-sourcing IT zařízení má vliv rychlý technologický vývoj.

Autoři výše zmíněné studie také zjistili, že **úspora nákladů nebyla hlavním důvodem pro outsourcing. Mezi primární důvody patřily kritický nedostatek IT specialistů, potřeba rychlého přístupu k vyspělejším technologiím a nedostatečná výkonnost vlastních IT operací.** Nejvýznamnějšími výhodami zavádění outsourcingu IT v oblasti vzdělávacích institucí bylo dosažení přístupu ke špičkovým technickým zdrojům a řešením a významná míra snížení finančního rizika.

Úspěšnost IT outsourcingu závisela na zkušenostech dodavatele, jeho výkonnosti a spolehlivosti. Největší problémy byly spojeny s neplněním závazků ze strany outsourcovaných firem a s faktem, že implementační fáze trvala déle, než se původně očekávalo. Při porovnaní outsourcingové praxe v komerční sféře a ve školství byla dle výše uvedené studie **ve školství nižší úroveň výběrových řízení, méně důsledné a precizní vyjednávání podmínek a termínů outsourcovaných projektů a celkově nižší zkušenosti jak s outsourcingem samotným, tak s dodavateli outsourcovaných IT řešení. Nejčastěji se outsourcují v oblasti školství technologie IT infrastruktur, aplikačních řízení a e- learningových modulů.**

Outsourcing byl nejméně využíván pro obchodně procesní operace a distribuční služby. Instituce, které využívaly outsourcing ve větší míře, měly decentralizovanou formu řízení.

Kromě toho, že **outsourcing** řeší dodávky podpůrných služeb pro zajištění chodu instituce, **lze** ho **využít i pro realizaci vlastní činnosti instituce.** V zahraničí, zejména pak v USA lze nalézt vzdělávací a **výzkumné instituce**, které neprovozují vlastní výzkumnou činnost, ale pouze **koordinují výzkum probíhající na jiných pracovištích.** Lze zde najít univerzity, které zařazují do svého portfolia obory, jejichž výuka probíhá na outsourcovaných pracovištích, outsourcovanými odborníky, nebo výuku některých předmětů přenechávají specializovaným pracovištím a partnerským školám. Rovněž je

běžná praxe, kdy výzkumné instituce zadávají některé projekty oursourcovaným subjektům, nebo se výzkum realizuje v partnerství několika výzkumných ústavů nebo škol na jedné špičkově vybavené technické základně.

Outsourcing není při řízení univerzit neznámým pojmem. Již dnes se při řízení vysokých škol můžeme setkat s různými druhy outsourcingu jak podpůrných, tak v některých příkladech i hlavních činností. Hledání externího dodavatele nějakého organizačního procesu není vždy motivováno pouze ekonomicky. Outsourcing některé činnosti může být reakcí na nedostatek kvalifikovaných lidských zdrojů nebo na nízkou kvalitu některého z organizačních procesů. Z dosavadní praxe vysokých škol je stále ještě patrná nedostatečná zkušenost s oursourcingem, především pak s výběrem dodavatele, smluvním zajišťováním předmětu spolupráce a vymáháním očekávané kvality outsourcované služby. I přes tyto negativa lze však konstatovat, že outsourcing přispívá ke strategickému rozvoji a mnohdy i k zefektivňování provozu univerzit.

Zdroje doplňujících informací:

Gill, J., Universities warned about the pitfalls of outsoutcing,Times Higher Education 3. April 2008 http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCode=401308&sectioncode=26.

http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=2671.

http://www.marketingovenoviny.cz/index.php3?Action=View&ARTICLE_ID=5347.

Rowland, N. J. , 2006-08-10 "Technology, Outsourcing and the Market in Higher Education" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Montreal Convention Center, Montreal, Quebec, Canada Online <PDF>. 2009-05-24 from http://www.allacademic.com/

Řízení podpůrných činností – prostředí facility managamentu Vlastimil Karel Vyskočil www.ekonomikaamanagement.cz/.../clanek-rizeni-podpurnych-cinnosti-prostredi-facility-managementu.html.meta/p104499_index.html.

The Outsourcing Institute Membership, 1998, http://www.outsourcing.com/content.asp?page=01b/articles/intelligence/oi_top_ten_survey.html&nonav=true.

6.2. Správa a řízení institucí

Ve všech evropských zemích spočívá **celková odpovědnost za terciární vzdělávání na příslušném ministerstvu.** Ministerstvo obvykle dohlíží na dodržování zákonů, ministerských nařízení a předpisů a odpovídá za vysokoškolskou vzdělávací politiku, která se pak promítá do strategických plánů a rozvojových programů, jak na celostátní úrovni, tak i na úrovni vysokých škol. V některých zemích ministerstvo současně jmenuje také externí (někdy i interní) aktéry za členy správních orgánů jednotlivých institucí.

Ministerstvo ustanovuje poradní nebo konzultační orgány, zvané Rada pro vysokoškolské vzdělávání, Poradní sbor, Rada pro výzkum a podobně, které působí na celostátní úrovni. Rady, názory a doporučení, které tyto orgány poskytují, se obvykle týkají vysokoškolské vzdělávací politiky, politiky vědecké a kulturní. Členy těchto celostátně působících orgánů bývají někde i nejvyšší vedoucí pracovníci vysokých škol, zástupci jiných ústředních či regionálních ministerstev, odborů, politických stran, představitelé místní resp. regionální správy, vysokých škol a studentů.

V každé zemi současně působí na celostátní úrovni orgán, jehož členy jsou nejvyšší vedoucí pracovníci všech veřejných nebo státem dotovaných soukromých univerzit. Takový orgán se obvykle nazývá konference rektorů či rektorská rada. V Nizozemsku se nazývá Sdružení univerzit a v Norsku Sdružení vysokých škol. Ve Spojeném království jsou to *Universities of UK* a *GuildHE*. Ve Francii, v Litvě, v Nizozemsku a v Rakousku mají podobný orgán i nejvyšší vedoucí pracovníci neuniverzitních, profesně zaměřených vysokých škol.

Tyto orgány předkládají ministerstvu vlastní návrhy na rozvoj vysokoškolského vzdělávání a předkládají návrhy nebo se vyjadřují k návrhům zákonů a jiných regulačních opatření v dané oblasti. Ministerstvo si také může vyžádat rady a odborné posudky od zájmových organizací, jako jsou studentská sdružení a jiné studentské organizace; umělecké, správní a hospodářské rady; sdružení vědeckých pracovníků a doktorandů a odborové orgány.[56]

Vedle organizací s celoevropskou působností (jako je například Evropská komise a EUA – European University Association) existuje několik mezinárodních konferencí rektorů, které ovlivňují správu a řízení vysokého školství v rámci Evropy i v dalších regionech. Jako příklady mezinárodních, resp. regionálních, sdružení tohoto typu, která ovlivňují řízení vysokého školství, lze uvést:[57]

[56] Podrobnější informace o ministerstvech a jiných orgánech externí správy a řízení vysokých škol obsahuje studie: Eurydice (2007) Decision-making, Advisory, Operational and Regulatory Bodies in Higher Education, 2007. European Glossary on Education, volume 5. Informace o orgánech kontrolujících kvalitu vzdělávání podává studie: Eurydice (2007) Focus on the Structure of Higher Education in Europe – 2006/07. National Trends in the Bologna Process.
[57] EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě

Agence universitaire de la Francophonie / Sdružení univerzit frankofonní oblasti (mezi členy patří veřejné a soukromé univerzity v Albánii, Bulharsku, Francii, Gruzii, Rumunsku, Rusku, Španělsku a v Turecku, jakož i v Africe, v Severní a Jižní Americe a v Asii – http://www.auf.org ;

Association of the Carpathian Region Universities / Sdružení univerzit karpatské oblasti (Slovensko, Polsko, Maďarsko, Ukrajina, Rumunsko a Srbsko – http://acru.tuke.sk/);

Danube Rectors' Conference / Konference rektorů Podunají (Rakousko, Německo, Maďarsko, Bosna a Hercegovina, Bulharsko, Chorvatsko, Česká republika, Polsko, Rumunsko, Srbsko, Slovensko, Slovinsko a Ukrajina – http://drc.uni-mb.si);

Network of Universities from the Capitals of Europe / Univerzitní síť evropských hlavních měst (Albánie, Rakousko, Belgie, Bulharsko, Chorvatsko, Kypr, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Finsko, Francie, Německo, Řecko, Maďarsko, Irsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Makedonie, Nizozemsko, Norsko, Polsko, Portugalsko, Rumunsko, Rusko, Slovensko, Slovinsko, Španělsko, Švédsko, Švýcarsko a Spojené království http://www.ulb.ac.be/unica/);

Rectors' Conference of the Alps Adriatic Universities / Konference rektorů alpsko- jaderské oblasti (Rakousko, Chorvatsko, Německo, Maďarsko, Itálie a Slovinsko – http://www.alpeadria.org/).

I když jsou vysoké školy autonomní, jsou příjemci veřejných prostředků a poskytovateli veřejných služeb. Ve většině zemí se od vysokých škol vyžaduje podávání výroční zprávy, kterou obvykle připravuje a předkládá ministerstvu nejvyšší vedoucí pracovník. **Jakožto autonomní subjekty jsou dnes vysoké školy v prvé řadě odpovědné za správu a řízení svých financí, aktivit a pracovníků.**

Ve všech evropských univerzitách působí **výkonný orgán**, nazývaný často **rektorát**, vedený rektorem, prezidentem či vicekancléřem jakožto nejvyšším vedoucím pracovníkem instituce. Téměř ve všech institucích existuje také **akademický orgán,** obvykle nazývaný **akademický senát** nebo akademická rada či výbor. Jeho pravomoci se vztahují především na vzdělávací a výzkumné služby školy. V celé Evropě je patrný **trend ke zřizování poradního či dozorčího orgánu,** který kontroluje či sleduje provozní, vzdělávací a finanční aktivity instituce; jeho členy jsou zpravidla, v některých případech pouze, externí aktéři. Asi v jedné třetině zemí je tento dozorčí orgán zároveň orgánem rozhodovacím.

V oblasti řízení vysokých škol je možno rozlišovat dva základní modely: model státní kontroly a model státního dohledu (též model nepřímého řízení).[58]

Model státní kontroly je charakterizován tak, že stát (ministerstvo) má plnou přímou kontrolu nad všemi činiteli ovlivňujícími dynamiku rozvoje vysokého školství – určují tak podmínky přijetí, podmínky absolvování, kurikulum, skladbu studijních programů apod.

V **modelu státního dohledu** je úloha vlády a jí podřízené složky (ministerstva) odlišná a soustřeďuje se na formulaci obecné strategie rozvoje vysokého školství, resp. terciárního vzdělávání. Jako majoritní poskytovatel finančních prostředků však stát požaduje od vysokých škol záruky jejich efektivního využívání zejména formou monitorování a hodnocení kvality jimi prováděných činností, v posledních letech pak rozvojem akreditace v souladu s principy Boloňského procesu.

Dle Olsenovy typologie[59] existují 4 rozdílné modely autonomie vztahu státu a vysokých škol:

1. Model svrchovaného řízení státu a vysokých škol (the sovereign steering model) - sektor vysokého školství je považován za vládní nástroj pro dosažení politických, ekonomických nebo společenských cílů státu a řízení vysokých škol se soustřeďuje na implementaci politických cílů vysokoškolské vzdělávací politiky; autonomie vysokých škol je silně omezena,
2. Model institucionálního řízení (the institutional steering model) - hlavním posláním vysokých škol je zachování a ochrana tradičních akademických hodnot proti zásahům státní moci, přičemž řízení škol je v převážné míře ponecháno v rukou jejich vedení – rektora; vztah vysoké školy a státu je založen na pravidlech vzájemné neintervence, přičemž stát uznává důležitost role škol ve společnosti a zajišťuje jejich ochranu před vlivy trhu,
3. Model korporátně-pluralitního řízení (the corporate-pluralist steering model) - řízení VŠ reflektuje prioritní zájmy jednotlivých organizovaných zúčastněných skupin, jež mají vliv na určování školské politiky; stát prostřednictvím ministerstva je pouze jednou z těchto zúčastněných skupin; hlavní část řídících pravomocí je soustředěna do rukou veřejných rad a komisí, limitujících tak výkonnou a zákonodárnou roli vlády a parlamentu
4. Model řízení supermarketu (the supermarket steering model) - rozhodovací pravomoci státu jsou omezeny na minimum, neboť se předpokládá, že prakticky všechny státní aktivity v oblasti řízení

[58] Neave, G., Vught, van, F.A.: Prométheus Bound. The Chagány relationship between Government and HigherEducation in Europe. Oxford: Pergamon Press 1991, In:_Adámková, disertační práce- Právní regulace financování školství a vědy, 2009 str. 65

[59] Gornitzka, A., Masen, P.: Hybrid Steering Approaches with Respekt to European Higher Education. In: HigherEducation: The Conditions under Which Higher Education Operates (Unit 2). The University of Oslo, Faculty ofEducation 2002, str. 161-178, In:_Adámková, disertační práce- Právní regulace financování školství a vědy, 2009 str. 65

vysokých škol budou v konečném důsledku méně efektivní, než řídící aktivity samotných škol odvíjející se od znalosti a působení pravidel trhu.

Podstatou Olsenovy typologie je vzájemné prolínání a kombinace jednotlivých modelů.

V poslední době se vedou diskuse o tradičním veřejném financování vysokoškolských institucí. Neoliberální ideologie se jeví jako hybná síla současného měnícího se přístupu k této otázce.[60] Nově státem definované úkoly ve smyslu lean (štíhlého) řízení, se promítají i do vztahu k veřejným institucím. Stát definuje politické strategie, dle kterých připravuje rozpočty, ale odpovědnost za růst, inovace, výkon a výstupy přenáší na decentralizované instituce. Instituce tak řeší podobné otázky, jako mnohé další veřejné i neveřejné organizace – formuluje své vlastní strategie reflektující potřeby zákazníka, a požadavky trhu s cílem zajistit udržitelnost, rozvoj a konkurenceschopnost instituce.

V současném nejběžnějším způsobu řízení vysokých škol v evropském kontextu proto převládá model svrchovaného řízení v kombinaci s modelem institucionálního řízení s určitým podílem modelu řízení supermarketu, resp. modelu korporátně pluralitního řízení.

V prostředí měnících se podmínek financování a správy veřejných institucí vznikají další teoretické koncepty možných správních modelů mezi státem a vysokými školami. Ebers a Gotsch popsali tyto koncepty:[61]

- Theory of Property Rights,
- Theory of Transaction Costs,
- Principal Agent Theory.

Každý z těchto konceptů pojednává o otázkách, které lze aplikovat na vztah správního orgánu (ministerstva) a vysokoškolské instituce. Odpovědi na tyto otázky mohou sloužit jako podklady pro výkonově orientované financování a současně lze podle nich hodnotit funkčnost a dopady stávajícího nastavení systému terciárního vzdělávání.

Dalším z konceptů, který lze přenést do správy a řízení vysokoškolských institucí, je **teorie organizačního chování** (organisational behaviour theory). Tato teorie může posloužit jako vhodný základ pro popis, analýzu a vytváření doporučení ohledně podoby řídících struktur, organizačních procesů a kontrolních mechanizmů, s důrazem na jejich hospodárnost, výkonnost

[60] Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007), "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems", *OECD Education Working Papers*, No. 6, OECD Publishing. doi:10.1787/220244801417

[61] Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007), "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems", *OECD Education Working Papers*, No. 6, OECD Publishing. doi:10.1787/220244801417

a efektivitu. Základem tohoto konceptu je sledování čtyř nosných oblastí, které se navzájem ovlivňují a jejichž poznání vede k porozumění celému systému funkčnosti organizace, včetně jejího chování v různých podmínkách. Těmito oblastmi jsou:

- organizační struktury (zejména rozvrstvení pravomocí a aktivit napříč institucí),
- plánování a kontrola (zejména teorie a modely rozvoje a implementace strategie),
- faktory týkající se chování (zejména přístup k učení se, motivace, interpersonální a skupinové chování, interní a externí interakce, výkon a moc),
- procesy rozhodování (racionální – ekonomicky podložené vs. neracionální, psychologicky podmíněné).

Modely řízení výzkumu na vysokých školách

Každá výzkumná instituce má v podstatě stejný cíl, kterým je zajistit růst výkonnosti a úspěšnosti výzkumu. Nejvyšší vedoucí představitel, kterým může být vicekancléř, viceprezident pro výzkum, proděkan nebo ředitel má za úkol řídit, organizovat a zvyšovat konkurenceschopnost oblasti, za kterou odpovídá. Při výkonu své funkce spolupracuje s děkany fakult a členy vědeckých rad, je koordinátorem činností mezi fakultami a managementem vysoké školy. Základním úkolem každého nejvyššího manažera odpovědného za univerzitní výzkum je vytvoření strategie. Strategie výzkumné instituce je základním dokumentem, který definuje oblasti výzkumných priorit, nebo nosných interdisciplinárních témat. Strategie přispívají také k definování potřebných organizačních a správních struktur, které mají významný vliv především na bezproblémové řízení interní institucionálních procesů, ve kterých se rozhoduje o prioritních výzkumních oblastech a projektech.

Ve výzkumných institucích lze zaznamenat **tři typy modelů institucionálního řízení:**

- *Centralizovaný model „shora dolů"* – priority a financování je primárně určeno, např. proděkanem pro výzkum. Tento přístup je v rámci modelů řízení výzkumných institucí mladší a je kompatibilní s ostatními rozhodovacími procesy v rámci instituce. Model se objevil v reakci na potřebu rozvoje výzkumu v krátkém časovém rámci.
- *Decentralizovaný „zdola nahoru"* – historicky starší model vycházející ze svobody a autonomie akademického prostředí. Priority jsou formulovány samotnými vědci a výzkumníky, nebo jednotlivými odděleními. Následně se priority dále seřazují dle významu, až nakonec vznikne na institucionální úrovni výsledné pořadí.
- *Kombinace obou modelů* – priority se stanovují za přispění expertů z různých úrovní managementu, poradních a akademických orgánů, které jsou koordinovány na úrovni kanceláře nejvyššího řídícího pracovníka odpovědného za výzkum.

Dle studie OECD 2005, které se zúčastnilo 25 vysokoškolských institucí ze 17 zemí, 23% z univerzit zapojených do studie aplikovalo model centralizovaný, dalších 23% univerzit mělo pro institucionální řízení zaveden model decentralizovaný. 54% univerzit z této studie používalo model smíšený.[62]

Existují různé modely, které reagují na měnící se povahu výzkumu. Nejvýraznější jsou tyto:[63]

- „*Systems of Innovation*“,[64] který pojímá široké spektrum studií zaměřených na systémy, kterými se vytváří, sdílí a využívají znalosti.
- „*New Production of Knowledge*“,[65] srovnává a vymezuje rozdíly mezi tradičním disciplinárním výzkumem a transdisciplinárním přístupem k tvorbě znalostí.
- „*Triple Helix*“,[66] který popisuje objevující se vztahy a propojení mezi univerzitami, průmyslem a státem.

Další typologie vysokých škol vznikla na základě analyzování strategií a v nich definovaných strategických priorit. Podle tohoto třídění lze identifikovat následující typy/modely univerzit:[67]

- Market driven university – řízená požadavky trhu a potřebami dnešních zaměstnavatelů.
- Mass university – řízená na principu velkých počtů studentů přinášejících univerzitě příjem v podobě plateb od státu, případně poplatků za školné.
- High tech university – založená na extenzivním využití internetu a elektronických komunikací.
- Outsourced/Franchised – univerzita na zakázku, vyučuje podle programů jiných univerzit.
- Excellence University – univerzita založená na špičkovém výzkumu.
- Employability University – univerzita založená na dovednostech pro zaměstnatelnost, dovednostech formulovaných potencionálními zaměstnavateli.

[62] OECD 2005 University Research Management – Developing Research in New Institutions
[63] HIGHER EDUCATION MANAGEMENT AND POLICY – Volume 17, No. 1 – ISSN 1682-3451, OECD 2005, str.64
[64] Edquist, C. (2001), "The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art", paper presented at DRUID Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.
[65] Gibbons, M. (2001), "Innovation and the Developing System of Knowledge Production", paper presented at Centre for Policy Research on Science and Technology at Simon Fraser University Summer Institute on Innovation, Competitiveness and Sustainability in the North American Region.
[66] Etzkowitz, H. (2002), "The Triple Helix of University – Industry – Government: Implications for Policy and Evaluation", working paper 2002-11, SISTER, Stockholm.
[67] Higher Education: Social Institution or Business?, P A Lamal, Behavior on Social Issues, 2001

- Knowledge and Innovation Transfer University – univerzita založená na zprostředkování transferu znalostí a inovací.
- Sustainable Development University – univerzita soustředěná na trvale udržitelný rozvoj.
- Enterpise University – založená na řízení univerzity jako organizace (podniku).
- Lean University – univerzita založená na principech lean konceptu převzatého z modelu Toyota (kanzen).
- Virtual University – univerzita založená na e-learningu a distančních a online formách studia (např. Western Governos university of Phoeinx, USA).
- For-Profit University – univerzita založená na produkci zisku (např. University of Phoenix, USA).

Ať již je přístup univerzitního managementu k vědě a výzkumu jakýkoliv, jedno je jisté. Vědecká a výzkumná činnost na univerzity vždy patřila a patřit bude. V budoucnosti však budou mít k finančním a potřebným materiálním zdrojům přístup jenom ty instituce, na kterých budou působit vědci a vědecké týmy, u kterých bude vysoká záruka úspěšného dosažení stanovených vědeckých a výzkumných cílů. Ostatní budou mít přístup k potřebným finančním zdrojům buď ztížený, nebo zcela uzavřený.

Zdroje doplňujících informací:

Ebers, M. And W. Gotsch (1999), .Institutionenökonomische Theorien der Organisation., in Kieser A. (ed.) *Organisationstheorien*, Kohlhammer, pp. 199-251.

Edquist, C. (2001), "The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art", paper presented at DRUID Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.

Etzkowitz, H. (2002), "The Triple Helix of University – Industry – Government: Implications for Policy and Evaluation", working paper 2002-11, SISTER, Stockholm.

Etzkowitz, H. and L. Leydesdorff (eds) (1997), Universities and the global knowledge economy: a triple helix of university-industry-government relations, Pinter, London.

Etzkowitz, H. and L. Leydesdorff (1998), "The endless transition: a 'Triple Helix' of University-Industry-Government relations", *Minerva*, Vol. 36, pp. 203-208.

Etzkowitz, H. and L. Leydesdorff (2000), "The dynamics of innovation: from National Systems and 'Mode 2' to a Triple Helix of university-industry-government relations", *Research Policy*, Vol. 29, pp. 109-123.

Etzkowitz, H., A. Webster, C. Gebhardt and B. Terra (2000), "The future of the university and the university of the future: evolution of the ivory tower to entrepreneurial paradigm", *Research Policy*, Vol. 29, pp. 313-330.

EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě.

Gibbons, M., H. Nowotny, C. Limoges, S. Schwartzman, P. Scott, and M. Trow, (1994), *The New Production of Knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*, Sage, London.

Gibbons, M. (2000), "Changing patterns of university-industry relations", *Minerva,* Vol. 38, pp. 352-361.

Gibbons, M. (2001), "Innovation and the Developing System of Knowledge Production", paper presented at Centre for Policy Research on Science and Technology at Simon Fraser University Summer Institute on Innovation, Competitiveness and Sustainability in the North American Region.

Gornitzka, A., Masen, P.: Hybrid Steering Approaches with Respekt to European Higher Education. In: Higher Education: The Conditions under Which Higher Education Operates (Unit 2). The University of Oslo, Faculty of Education 2002, str. 161-178, In: Adámková, disertační práce- Právní regulace financování školství a vědy, 2009 str. 65.

HIGHER EDUCATION MANAGEMENT AND POLICY – Volume 17, No. 1 – ISSN 1682-3451, OECD 2005, str.64.

Higher Education: Social Institution or Business?, P A Lamal, Behavior on Social Issues, 2001

Milgrom, P. and J. Roberts (1992), *Economics, Organization and Management*, Prentice Hall.

Neave, G., Vught, van, F.A.: Prométheus Bound. The Chagány relationship between Government and HigherEducation in Europe. Oxford: Pergamon Press 1991, In: Adámková, disertační práce- Právní regulace financování školství a vědy, 2009 str. 65.

Nowotny, H., P. Scott and M. Gibbons (2001), Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty, Polity Press, Cambridge.

Nowotny, H., P. Scott and M. Gibbons (2003), "Mode 2 Revisited: The New Production of Knowledge", *Minerva,* Vol. 41, No. 3.

OECD 2005 University Research Management – Developing Research in New Institutions.

Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007), "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems", *OECD Education Working Papers*, No. 6, OECD Publishing. doi:10.1787/220244801417.

6.3. Finance

V roce 2007 byla publikována studie Evropské jednotky Eurydice, sítí Eurydice a statistického úřadu Evropských společenství EUROSTAT- s názvem *Key Data on Higher Education in Europe*. Studie analyzovala situaci v 31 evropských zemí a její autoři dospěli k následujícím zjištěním:[68]

1. Evropě převládá přímé financování institucí terciárního vzdělávání

Terciární vzdělávání je financováno dvěma různými způsoby: přímým financováním institucí a nepřímým financováním, tedy cestou finanční pomoci studentům a transferů firmám a neziskovým organizacím. Přímé financování v EU-27 představuje 83,7 % celkových veřejných výdajů na terciární vzdělávání, zatímco nepřímé 16,3 % v EU-27.

Přímé financování převládá téměř ve všech zemích. V České republice, Řecku, Španělsku, Francii, Polsku, Portugalsku, Rumunsku a na Slovensku je 90% celkových veřejných výdajů na terciární vzdělávání poskytováno přímo vzdělávacím institucím. V Dánsku, na Maltě a v Norsku představuje přímé financování méně než 70 %. Na Kypru a v Lichtenštejnsku je to jen 44 %, resp. něco přes 57 %. V Dánsku, na Kypru, na Maltě a v Norsku se veškeré nepřímé financování týká finanční podpory studentů. Preferování nepřímého financování (tj. finanční pomoci studentům) může studenty podněcovat k tomu, aby se stali finančně nezávislými nebo aby si prodlužovali studium. Například Dánsko a Norsko patří mezi země, kde je 15 % studentů v terciárním vzdělávání starších 35 let.

2. Financování terciárního vzdělávání je spojeno s malým přerozdělováním zdrojů mezi správními úrovněmi

Do financování vzdělávání mohou být zapojeny různé správní úrovně - centrální, regionální nebo místní správní orgány. Ve většině zemí, pro něž byly údaje k dispozici, je **hlavním zdrojem veřejného financování terciárního vzdělávání centrální úroveň**.

V případě Bulharska, Nizozemska a Lichtenštejnska je to zdroj jediný. Na Kypru, v Lotyšsku, v Litvě, na Maltě a v Norsku se na financování podílejí i ostatní úrovně, ale jen velmi malým dílem. **Regionální úroveň je hlavním zdrojem financování institucí terciárního vzdělávání jen v Belgii, Německu a Španělsku**. Zde se na této úrovni shromažďuje a je užíváno přes 75 % prostředků a orgány střední úrovně mají v těchto zemích důležité pravomoci. Čisté přerozdělování, transfery zdrojů mezi správními úrovněmi je ve všech evropských zemích poměrně ojedinělým jevem. Tam, kde k němu dochází, jde o transfery z centrální úrovně na regionální, jako v České republice, Německu (spolu s malými transfery také na místní úroveň), ve Francii, v Itálii

[68] *Key Data on Higher Education in Europe* 2007, EURYDICE and EUROSTAT Study, ISBN 978-92-79-0610-2

a v Polsku, nebo o transfery z centrální úrovně na místní, jako v Irsku, ve Finsku a Spojeném království.

3. Největší část výdajů v terciárním vzdělávání představují osobní náklady

Osobní náklady představovaly v roce 2003 více než polovinu celkových výdajů na terciární vzdělávání, a to ve všech zemích s výjimkou České republiky, Řecka a Slovenska, kde činily méně než 45 %.

Další běžné výdaje představují obecně mezi 20 % a 40 % celkových výdajů. Tvoří druhou největší kategorii výdajů ve všech zemích s výjimkou Řecka a Španělska (v těchto zemích nejsou do celkových výdajů zahrnuty výdaje na doplňkové služby). Ve Španělsku, ve Francii a na Islandu je to méně než 20 % a v České republice, Rakousku a na Slovensku přes 41 %. Téměř všude je nejnižší podíl kapitálových výdajů, které v EU-27 představují méně než 10 % celkových výdajů. V Řecku je to 40,8 %, což je řadí výše než osobní náklady. Ve Španělsku, na Kypru a v Turecku činí kapitálové výdaje přes 15 % celkových výdajů.

Celkové výdaje zahrnují běžné a kapitálové výdaje na vzdělávání ve veřejných i soukromých vzdělávacích institucích z veřejných, mezinárodních a soukromých finančních zdrojů. Zahrnují výdaje na vzdělávací služby, doplňkové služby (tj. stravování, ubytování v kolejích, sportovní aktivity atd.) a výzkum a vývoj (R & D). Nepokrývají nepřímé výdaje ve formě veřejných transferů soukromého sektoru (tj. veřejná stipendia, veřejné nebo soukromé půjčky, daňové úlevy atd.) nebo výdaje na vzdělávání mimo instituce (tj. výdaje domácností na knihy a další potřeby).

Běžné výdaje jsou výdaje za zboží a služby spotřebované v běžném roce, které jsou nutné pro poskytování vzdělávacích služeb. *Drobné výdaje* na vybavení pod určitou cenovou hranicí se zařazují rovněž do běžných výdajů.

Kapitálové výdaje představují hodnotu kapitálu získaného nebo vytvořeného v příslušném roce – nebo jinými slovy výši tvorby kapitálu – bez ohledu na to, zda kapitálový výdaj byl financován z běžných příjmů nebo z úvěru. Kapitálové výdaje zahrnují výdaje na stavbu, rekonstrukci a velké opravy budov a výdaje na nové nebo obnovené vybavení. I když kapitálové investice vyžadují značné počáteční náklady, infrastruktura a zařízení mají mnohaletou životnost.

4. Jednotkové výdaje na studenta se vynakládají především na vzdělávací činnost

Celkové výdaje na studenta mohou v některých zemích činit až čtyřnásobek toho, co v zemích jiných. V rámci EU-27 je na jednoho studenta vydáno ročně na vzdělávací činnost 5 442 SKS[69] EUR, na R & D asi polovina (2 469 SKS EUR) a na doplňkové služby, jako stravování a ubytování v kolejích, poměrně malá částka 196 SKS EUR na studenta. Bulharsko, Německo a Francie jsou tři země, kde výdaje na studenta v této položce překračují 500 SKS EUR. Výdaje na vzdělání jednoho studenta se mezi evropskými zeměmi výrazně liší. Dánsko vydává na jednoho studenta 8 634 SKS EUR, zatímco lotyšské výdaje činí 2 498 SKS EUR. Více než polovina zemí, pro něž jsou údaje k dispozici, vydává na vzdělávací činnosti v terciárním vzdělávání ročně přes 5 500 SKS EUR na studenta.

Částky vydávané na studenta v rámci research and development (R & D) jsou znatelně nižší, ale vykazují mnohem větší rozdíly mezi evropskými zeměmi. Bulharsko, Kypr, Lotyšsko, Polsko a Slovensko poskytují na R & D méně než 15 % ročních výdajů na studenta, což je asi sedmkrát až dvacetkrát méně, než činí jejich výdaje na vzdělávací činnost. **Belgie, Německo, Francie, Itálie, Nizozemsko, Rakousko, Finsko, Švédsko a Norsko** věnují přes 30 %. V těchto zemích jsou **výdaje na vzdělávací činnost, připadající na jednoho studenta, ve srovnání s výdaji na R & D dvojnásobné.** Ve Švédsku jsou si výdaje na vzdělávací činnost a na R & D připadající na jednoho studenta nejbližší, a to 7 064 SKS EUR, resp. 6 635 SKS EUR ročně. Tyto rozdíly souvisí s objemem prostředků poskytovaných institucemi terciárního vzdělání na R & D, ale též s organizací R & D v každé zemi.

5. Soukromé zdroje se v EU podílejí na financování institucí terciárního vzdělávání méně než 20 %

Instituce terciárního vzdělávání mohou být financovány z veřejných nebo soukromých zdrojů. V **rámci EU-27** pochází **79,9 %** jejich **prostředků z veřejných zdrojů, 11,5 % z domácností a 5,4 % od neziskových organizací a firem**. Firmy a neziskové organizace k přímému financování terciárního vzdělávání obecně mnoho nepřispívají.

V Dánsku, Řecku, Rakousku, Portugalsku, ve Finsku, v Norsku a Turecku poskytuje veřejné financování přes 90 % výdajů na instituce terciárního vzdělávání. Téměř všude se po studentech požadují příspěvky, které představují velmi proměnlivou část financování terciárního vzdělávání. V Bulharsku, na Kypru, v Lotyšsku a Polsku představují platby domácností přes 30 % zdrojů pro instituce terciárního vzdělávání. V Maďarsku, Nizozemsku, Švédsku a ve Spojeném království se však na financování institucí podílejí 10 %.

[69] SKS = standard kupní síly, anglicky PPS – purchasing power standard; standard *kupní* síly je měnová jednotka, v níž se navzájem vyrovnávají rozdíly mezi kupní silou jednotek národních měn.

Mezinárodní financování představuje v mnoha zemích méně nebo kolem 2 %, v Řecku, Litvě a Lotyšsku však představuje více než 4 % a na Maltě 10,4 %.

Diverzifikace zdrojů

Expandující vysoké školství vyžaduje neustále se zvyšující investice a čím dál tím lepší a efektivnější využití současných zdrojů v prostředí omezených veřejných rozpočtů. Tento stav se označuje též jako **fiskální stres**. Vzhledem k neustálému nárůstu sektoru terciárního vzdělávání bude potřeba ještě více zdrojů s cílem udržet současnou kvalitu vzdělávání.[70] Většina institucí terciárního vzdělávání proto přechází na **vícezdrojové financování**. Dle studie EUA (2008)[71] je lze rozdělit do následujících **kategorií**:

- Národní veřejné zdroje – největší zdroj pro většinu univerzit z výše uvedené studie. Nejčastějším způsobem je alokace přes ministerstva zodpovědná za vzdělávání a výzkum, v některých případech jsou zdrojem veřejných financí i jiná ministerstva, případně výzkumné rady a regionální vlády. Tato kategorie zdrojů se podílí na 2/3 celkových příjmů univerzit.
- Národní soukromé zdroje – druhý nejvýznamnější zdroj financí dle výše uvedené studie. Tyto zdroje pocházejí z různých korporací napojených na studenty a jejich rodiny, působících v privátním sektoru. Příjmy od jednotlivců pocházejí ze **školného,** akademických registračních poplatků, také z plateb studentů za **ubytování**, stravu, nebo jako platby za služby nejen pro studenty, ale i pro veřejnost (muzea, obchody se suvenýry apod.). Příjmy od firem pocházejí z plateb za R & D kontrakty (**contract research**) nebo za jiné služby, případně ve formě darů a dotací. **U víc než poloviny univerzit** ze studie **nepřesáhlo financování z této kategorie 12% celkových příjmů.**
- Mezinárodní zdroje - mohou být veřejné, nebo soukromé. Veřejnými zdroji se nejčastěji myslí **prostředky získané z různých projektů a programů Evropské komise.** Existují také případy prostředků získaných od zahraničních vlád, mezinárodních organizací, nadací a státních univerzit. Mezinárodní privátní zdroje většinou znamenají platby **školného od zahraničních studentů** a kontrakty se zahraničními právnickými osobami a korporacemi. Mezi zkoumanými univerzitami většina financí pocházela z fondů EU a nepřesáhla 10% celkových příjmů.
- Kromě výše zmíněných zdrojů mohou mít univerzity ještě další příjmy, např. z vlastních finančních aktivit (burzy, termínované vklady, úroky apod., pronájem budov a zařízení), nebo z prodeje hmotného majetku.

[70] Fiscal Stress: Worldwide Trends In Higher Education Finance, Hans Vossenteyn, NASFAA Journal of Student Financial Aid, Vol. 34, No. 1, 20
[71] Financially Suistanable Universities – Towards Full Costing, EUA Report, 2008

Lze pozorovat také rozdíly ve formě – od paušálního přes položkové financování, a rozdíly v podmínkách – výkonové ukazatele, objemové ukazatele apod.

Jiná studie EUA s názvem EUDIS, které se zúčastnilo 140 univerzit z 27 evropských zemí, a jejíž předběžné výsledky byly zveřejněny na semináři *EUDIS-How To Diversify Income Streams?* ve dnech 16. a 17. října 2009 v Madridu, dospěla k následujícím zjištěním:[72] Veřejné zdroje v průměru tvoří dvě třetiny příjmu univerzitní finanční struktury, což nutně znamená, že univerzity musí hledat i jiné zdroje financování. **Hlavní část veřejných financí dosud proudí do univerzit z malého počtu zdrojů, zbytek je ale vysoce fragmentován**, v některých případech pochází z více než 100 různých zdrojů. Tyto dodatečné zdroje jsou vázány na výkonové ukazatele a výstupy a často je jejich zajištění časově velmi náročné. Navíc, evropská finanční schémata se svými složitými procedurami, jsou mnohem více vyčerpávající ve srovnání s národními schématy. Mnohá finanční schémata založená na soutěži nepokrývají všechny náklady na aktivity a projekty. Při tendenci zvyšování podílu těchto zdrojů na celkových příjmech univerzit vzniká mezera ve financování (*funding gap*), která může ohrožovat finační stabilitu univerzit. Jak vyplynulo ze studie, potřeba diverzifikace zdrojů se jeví jako čím dál naléhavější, jelikož pro většinu univerzit se vyhlídky na obdržení potřebného objemu financí z veřejných zdrojů nejeví z dlouhodobého hlediska jako perspektivní. **Univerzity očekávají pokles příjmů zejména ve dvou oblastech – financování vyučování a financování infrastruktur.** Naopak, **očekává se nárůst příjmů z Evropské komise, filantropických darů a kontraktů s privátním sektorem.** Více než 80% univerzit ze studie je aktivně zapojeno do procesu diverzifikace zdrojů příjmů. Zvývajících 20% buď již zdroje diverzifikovány má, nebo se snaží expandovat s již existujícími zdroji, nebo nemá dostatečnou autonomii pro zahájení tohoto procesu.

Alokace veřejných prostředků

Autoři studie EURYDICE: *Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci*,[73] popsali **financování evropských vysokých škol z veřejných zdrojů** takto:

- k přidělování (alokaci) veřejných finančních prostředků se téměř všude používají alokační vzorce;
- součástí alokačních vzorců jsou ve většině zemí výkonové ukazatele vycházející ze studijních výsledků;
- ve dvanácti zemích se veřejné finanční prostředky přidělují na základě výkonové smlouvy;
- pro přidělování veřejných finančních prostředků na výzkum se používají různé mechanismy.

[72] EUDIS-How To Diversify Income Streams ? www.eua.be/EUDIS
[73] Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: http://www.eurydice.org

Alokační vzorce, podle nichž se určuje objem přidělovaných finančních prostředků institucím, se obvykle opírají o objem činnosti měřený nejčastěji počtem studujících. Místo, jaké v alokačních vzorcích zaujímají výkonové ukazatele, se v jednotlivých zemích liší: zatímco v některých se podle výkonových ukazatelů vypočítává jen nepatrná část přidělených veřejných prostředků, **ve Spojeném království je výše celkové dotace na výuku, provoz a výzkum plně závislá na výkonnosti instituce.** Vedle objemu činností a studijních výsledků se v některých zemích při přidělování veřejných peněz používají ještě další mechanismy, jimiž se má zajistit určitá stabilita objemu prostředků, které má instituce z roku na rok k dispozici.

Výkonové smlouvy stanoví cíle v souladu s národními prioritami. Tyto smlouvy se mohou **vztahovat na většinu veřejných prostředků poskytovaných institucím,** nebo jen na jejich malou část určenou pro konkrétní projekty. Někdy objem veřejných prostředků přidělených instituci na základě smlouvy závisí na splnění podmínek předešlé smlouvy, vyjádřených kvantitativními ukazateli, například počtem absolventů nebo ukazateli celkové kvality řízení školy. V současné době probíhají v některých zemích reformy směřující k zajištění těsnějšího sepětí mezi objemem finančních prostředků stanovených ve smlouvě na daný rok a splněním kvalitativních cílů stanovených ve smlouvě předchozí.

Typologii alokačních mechanizmů v sektoru terciárního vzdělávání podrobně popisuje publikace *Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms,* June 2006 autorů Jamil Salmi and Arthur M. Hauptman. [74]

Výše uvedená studie Eurydice[75] a publikace *University Autonomy in Europe*[76] konstatují, že prostředky z veřejných zdrojů dostávají vysoké školy téměř všude formou celkových dotací, tzv. **blokových grantů**, které pokrývají několik základních kategorií – výuka, provozní náklady a/nebo výzkum**.** Blokový grant kryje výdaje různého typu a o jejich konkrétním užití rozhoduje management samotné instituce. V některých zemích, zejména ve střední a **východní Evropě, však poskytnutí celkové dotace závisí na schválení předběžného rozpočtu.** Znamená to, že **univerzity obdrží prostředky pro předem definované nákladové položky a/nebo aktivity. To těmto institucím znemožňuje činit vlastní rozhodnutí o alokaci těchto prostředků.** Děje se tak zejména v Bulharsku, Řecku, na Kypru, v Srbsku, Litvě, Lotyšsku a Turecku. V dalších 26 zemích existují globální dotace, ale v některých zemích střední a východní Evropy, v Belgii a ve Francii musí školy respektovat svá vlastní rozpočtová pravidla, která byla schválena správními orgány. V ostatních zemích je finanční autonomie vzhledem ke globálním dotacím ustálenou praxí. **Téměř všechny země používají normativní financování**, jímž určují výši veřejných

[74] Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms, June 2006, Jamil Salmi and Arthur M. Hauptman.
[75] Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: http://www.eurydice.org
[76] University Autonomy in Europe, An Exploratory Study, EUA 2009, ISBN: 9789078997160

financí, které vysoké školy dostávají. Obvykle vycházejí z kritérií založených na vstupních údajích (na počtu registrovaných studentů atd.), často v kombinaci s výkonovými ukazateli.

Ve většině případů mají celkové dotace sloužit ke krytí nákladů na vzdělávání a běžných provozních nákladů. Jen výjimečně tam nejsou zahrnuty výdaje na platy. V polovině zemí lze z celkové dotace financovat i jisté druhy výdajů na výzkum.

Téměř všechny evropské země s výjimkou Německa (některých spolkových zemí), Irska (technické instituty), Kypru, Lucemburska a Malty používají k určení výše veřejné dotace na vzdělávání a/nebo na provozní výdaje (někdy i na výzkum) alokačních vzorců.

V Belgii (Francouzském společenství), v Litvě, v Maďarsku, v Rumunsku a v Lichtenštejnsku je financování vysoké školy podle alokačních vzorců jedinou metodou výpočtu výše hlavní dotace z veřejných zdrojů. V Irsku se podle vzorce určuje téměř veškerá každoroční dotace pro univerzity. Ve Spojeném království (Anglii) se výše celkové dotace většinou vypočítává podle vzorce. V Bulharsku se podle vzorce kalkulují náklady na vzdělávání, na něž připadá 80 % veřejných prostředků.

K usměrňování strategie rozvoje vysokých škol používají centrální orgány doplňkové finanční mechanismy. Tak je tomu v případě výzkumných projektů spojených s celostátními prioritami nebo víceletých výkonových smluv, jež v některých zemích tvoří výraznou část veřejného financování, ne-li celou, jak je tomu v šesti zemích (Francie, Lucembursko, Rakousko, Rumunsko, Finsko a Island). Např. **v případě Rakouska je 20% globální dotace přiděleno na bázi dotačního rámce, zatímco 80% se přiděluje na základě výkonové smlouvy mezi univerzitou a ministerstvem.**

Ve většině zemí zahrnutých do těchto studií lze veřejné finanční prostředky převádět z jednoho roku na rok následující. Nakládání s veřejnými prostředky se vykazuje pomocí různých nástrojů, jako jsou finanční audity, výkonové ukazatele, výroční zprávy, informace dodávané do databází, publikování výsledků vlastního hodnocení a jiné metody šíření informací.

Přípustné soukromé finanční zdroje a pobídky

K nejvýznamnějším soukromým finančním zdrojům, které jsou vysoké školy oprávněny využívat, patří:

- dary a odkazy od soukromých dárců,
- partnerství založená na smlouvách o výzkumu mezi vysokou školou a soukromou smluvní stranou,
- poplatky za poskytování služeb.

Půjčky a výnosy z investic

V mnoha zemích jsou povoleny a běžně se také jako zdroj příjmu využívají půjčky, výnosy z nemovitostí, sponzorování pracovních míst, investování a zakládání obchodních společností; někde však zdroje tohoto typu povoleny nejsou anebo podléhají různým omezením. Platí to zejména o půjčkách a investicích a o zřizování společností, které je v některých zemích závislé na předchozím souhlasu odpovědného orgánu, tj. vedení instituce, financujícího orgánu, příslušného ministerstva či jiného úřadu (platí pro Dánsko, Litvu, např. ve Švédsku jsou povoleny pouze půjčky od národní banky, ve Francii platí pro půjčky velmi přísná pravidla). Rakousko, Belgie – frankofonní komunita, ČR, Dánsko, Estonsko, Maďarsko, Itálie, Lotyšsko, Lucembursko, Španělsko a Anglie mají v těchto otázkách svobodnější podmínky v porovnání s ostatními evropskými zeměmi.

Pobídky

V naprosté většině evropských zemí se v praxi ujal aspoň jeden druh pobídek, jež mají vysoké školy přimět k tomu, aby si opatřily soukromé finanční zdroje. Nejčastěji to bývají **daňové úlevy poskytované dárcům a soukromým partnerům,** nejméně často **daňové úlevy poskytované samotným vysokým školám.** Asi ve dvanácti zemích se uzavírání partnerských vztahů se soukromými společnostmi podporuje finančně i jinými způsoby a vysoké školy mají ze zákona právo na intelektuální vlastnictví výsledků výzkumu. Až na pár výjimek se nástroje, jimiž se vykazuje nakládání s finančními prostředky získanými ze soukromých zdrojů, neliší od nástrojů používaných u prostředků z veřejných zdrojů. Výkazy o finančním hospodaření a zprávy o finančních auditech, které jsou instituce povinny pravidelně předkládat nadřízeným orgánům, zahrnují rovněž údaje o získaných soukromých finančních prostředcích a o jejich využití. Regulační rámec, který školám dává právo intelektuálního vlastnictví k výsledkům výzkumů, jichž dosáhli jejich zaměstnanci, i možnost zakládat obchodní společnosti – někdy jen za určitých podmínek – a podporovat partnerství se soukromým sektorem v oblasti výzkumu, a to především prostřednictvím přímého financování, mají pouze země Vlámského společenství Belgie, Francie, Finsko a Spojené království.

Financování výzkumu

Výdaje na univerzitní výzkum tvoří významnou část veřejného financování vysokého školství. Podíl těchto výdajů na veřejných výdajích do evropského školství se pohybuje mezi 30 a 50 % a stále narůstá.[77] Hlavním zdrojem financování univerzitního výzkumu jsou ve většině evropských zemí národní či regionální rozpočty. Podíl veřejných zdrojů je vyšší především u nových

[77] Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8

členských států EU a u států, kde je věnována menší pozornost problematice úplných nákladů. Např. v ČR, Polsku, Estonsku, Litvě a Maďarsku se podle studie státní rozpočet podílí na financování univerzitního výzkumu 70 - 80 %. Ve Velké Británii a ve Švýcarsku jsou primárním poskytovatelem financí národní agentury. Význam evropských fondů ve financování výzkumu se mezi zeměmi liší, ale v některých zemích - jako např. Portugalsko, Nizozemsko, Polsko a Švýcarsko – je největším zdrojem. Překvapivě, v některých zemích, jako např. **v Německu, Portugalsku, Španělsku a Irsku jsou průmyslové společnosti a další komerční firmy třetím nejdůležitějším poskytovatelem financí pro výzkumné projekty.**

Finanční prostředky na vědu a výzkum z veřejných zdrojů mohou být institucím poskytovány ve formě institucionální či účelové podpory. Institucionální finanční prostředky jsou univerzitám přiděleny nejčastěji podle realizovaných minulých výsledků a instituce si s nimi může nakládat podle svého vlastního rozhodnutí (většinou na správu infrastruktury a mzdy stálých zaměstnanců).

Naproti tomu finanční prostředky poskytnuté na výzkumné projekty (tedy účelové projektové financování) mohou být vynaloženy institucí pouze na tento konkrétní účel, musí být odděleně sledovány v účetnictví a splňovat všechny podmínky dané poskytovatelem (jako například vykazování a uznatelnost nákladů, vypracování zpráv o řešení projektů, požadavek dofinancování apod.). Podle studie v současné době poskytovatelé stanovují velmi odlišné podmínky a požadavky a univerzity ve většině evropských zemí přizpůsobují své finanční řídicí systémy především požadavkům svých největších poskytovatelů. V Evropě se projevuje jednoznačný trend implementace metod úplných nákladů (fullcosting). Rozdílné požadavky poskytovatelů však univerzitám cestu k vykazování úplných nákladů značně ztěžují.

Autoři studie EURYDICE (2008)[78] zjistili, že finanční prostředky určené na konkrétní výzkumné projekty či programy se ve všech zemích přidělují na základě výběrového řízení. V řadě zemí už tento alokační mechanismus představuje, nebo brzy bude představovat, hlavní nástroj financování výzkumu z veřejných zdrojů. Téměř všechny země poskytují vysokým školám rovněž základní dotace na výzkum. Výše základní dotace se vypočítává podle předpokládaných nákladů nebo podle výsledků výzkumu. Ve většině zemí se přihlíží k oběma okolnostem, což může být jistou pobídkou k soutěži mezi jednotlivými školami.

Veřejné finanční prostředky určené na podporu výzkumu a vývoje se vysokoškolským institucím přidělují pomocí různých mechanismů a různými způsoby, které zohledňují jejich výkonnost. Tato praxe se týká financování výdajů spojených se základním i aplikovaným výzkumem probíhajícím ve vysokých školách, včetně výdajů určených výzkumným ústavům

[78] Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: http://www.eurydice.org

a experimentálním jednotkám přímo řízených institucích, které jsou vysokými školami spravovány nebo jsou k nim přidruženy.

Ve veřejném sektoru vysokého školství existují dva hlavní způsoby financování výzkumu:

a) Základní dotace na výzkum, s nimiž instituce může disponovat podle vlastního uvážení. Tyto dotace mohou být:
- přidělovány účelově na výzkum;
- připojeny k celkové dotaci kryjící i výdaje jiného druhu, a to na vzdělávání a/nebo provoz instituce.

b) Financování prostřednictvím veřejné zakázky vypsané na konkrétní projekty či výzkumné programy.

Téměř ve všech zemích se veřejné prostředky určené na podporu výzkumu poskytují systémem zahrnujícím oba uvedené způsoby: základní dotaci na výzkum, jejíž výši určuje samotná vysoká škola, a dotací přidělenou podle výsledku tendru vypsaného na určitý výzkumný projekt. Prostředky na jednotlivé výzkumné projekty poskytuje obvykle státní orgán pověřený řízením výzkumu a vývoje (například státní fond vědy, národní akademie či vědecká rada), zatímco základní dotaci na výzkum přiděluje orgán, který má na starosti i financování vzdělávání a provozu. Základní dotace na výzkum umožňuje institucím zvolit si vlastní priority a financovat jejich infrastrukturu a běžný provoz. Přibližně v polovině zemí dostávají vysoké školy základní účelovou dotaci na výzkum, jinde jsou peníze určené na výzkum zahrnuty do celkové dotace, která kryje i výdaje jiného druhu. Ve Vlámském společenství v Belgii a v Itálii se peníze na výzkum přidělují oběma uvedenými metodami.

K určení výše základní dotace na výzkum se v některých zemích používají ukazatele vstupní (kritéria vyjadřující náklady výzkumných činností dané instituce) nebo výstupní (kritéria vyjadřující výkonnost její výzkumné činnosti), nebo ukazatele obojího druhu. Ve Vlámském společenství v Belgii, v Estonsku, v Irsku (univerzity), v Maďarsku, Polsku a na Slovensku se výše základní dotace na výzkum stanoví převážně na základě výkonu posuzovaného podle kvality výzkumné činnosti instituce.

Ve valné většině zemí působí mechanismy přidělování dotací na výzkum jako nástroj podporující konkurenci mezi vysokými školami a usměrňující náplň výzkumné činnosti k celostátním prioritám. Dochází k tomu především díky okolnosti, že veřejné dotace podporují projekty, které byly navrženy nebo aspoň schváleny na celostátní úrovni a vysoké školy se o ně ucházejí přihláškou k soutěži, a za druhé vlivem výkonových ukazatelů, které se v četných zemích používají k výpočtu výše základní dotace na výzkum.

Velká Británie

Veřejný výzkum ve Velké Británii je financovaný tzv. duálním systémem podpory. V důsledku vysokého nárůstu objemu výzkumu a jeho rozmanitosti byl tento systém revidován. V letech 1999/2000 proběhla tzv. Transparency Review of Higher Education Funding, která zmapovala náklady na výzkum napříč všemi univerzitami ve Velké Británii. Z ní se postupně vyvinul systém TRAC (Transparent Approach to Costing). Od roku 2000 byl TRAC zaveden na 165 britských univerzitách jako standardní metoda vykazování nákladů pro hlavní oblasti činností (výuka, výzkum, další činnosti). Od roku 2004/2005 je povinnou součástí Transparency Review rovněž analýza příjmů. **Reforma duálního systému financování** z let 2003/2004 přinesla do systému nové impulzy, jako např. zavedení analýzy nejvýznamnějších výzkumných center a zavedení sazby pro laboratorní personál. TRAC zavedl do institucí nové procesy a aktivity, které probíhají souběžně se stávajícími účetními systémy a modely projektového řízení. Nejvýraznější proces, který byl TRACem zaveden, je **systém alokace času akademických pracovníků** – Time Allocation Survey (TAS), který **umožňuje lépe plánovat financování.** Tento systém je **založen na měkkých ukazatelích** a **nevyžaduje použití pracovních výkazů.[79]**

Výsledky Transparency Review, jako vůbec první, velmi zřetelně ukázaly, že výzkum na univerzitách byl dlouhodobě podfinancován, vytvářel dlouhodobý deficit a z dlouhodobého hlediska nebyl udržitelný. Na národní úrovni probíhá diskuse o dalším vývoji duálního systému financování. Univerzity přehodnocují spolupráci se soukromým a průmyslovým sektorem a nově mají možnost kapitálového financování pro údržbu a rozvoj laboratoří a dalšího nemovitého majetku.

Alokace zdrojů v rámci instituce

Autoři studie OECD, publikované v roce 2005,[80] která proběhla v letech 2001-2002 a zahrnula 25 vysokoškolských institucí ze 17 zemí, zjistili, že tyto instituce používají pro přerozdělování finančních prostředků na výzkum v rámci instituce různé alokační modely. Téměř polovina (41%) institucí ze studie používala určitá výkonová kritéria. Pouze 9% institucí zohledňovalo návaznost na strategický plán. V případě 14% institucí se prostředky přidělovaly jednotlivým fakultám, nebo oddělením. 36% institucí neměly vytvořen formální interní alokační model.

Finance a reorganizace výzkumu

Priority financování se s narůstajícím počtem vysokoškolských studentů přesouvají z podpory jednotlivců - individuálních výzkumných projektů

[79] Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study 2007
[80] University Research Managenent – Developing Research in New Institutions, OECD Study, 2005, ISBN 92-64-00694-X

– do oblasti podpory mezioborových projektů a projektů založených na spolupráci napříč univerzitou, nebo různými univerzitami a/nebo dalšími organizacemi a výzkumnými centry, centry excelence, nebo průmyslovými a vědeckými parky.[81]

Zatímco projektové financování výzkumu je velice důležité pro zajištění kvality výzkumu, institucionální financování je nezbytné k zajištění dlouhodobého strategického rozvoje. Oba způsoby financování mají svůj nezastupitelný význam a je potřeba hledat rovnováhu v jejich využívání.

Modely financování ve vybraných zemích

V roce 2006 byla publikována studie zpracovovaná Centrem pro studium managementu vysokého školství (CEGES), jejíž autoři popsali inovativní modely financování.[82] Ve studii byly, mimo jiné, popsány modely financování terciárního vzdělávání Španělsku a Dánsku.

Španělský model

Ve Španělsku je financování univerzit závislé na regionálních vládach. Centrální vláda je odpovědná za pomoc studentům a za financování výzkumu. V současnosti je všech 49 veřejných univerzit financováno regionálnímy vládami, proto je situace značně heterogenní. Region Andalusia, který spravuje 10 veřejných univerzit, přijal v roce 2007 dohodu o indikátorech, které budou používány pro hodnocení výsledků jednotlivých univerzit a alokaci prostředků. Tato dohoda měla začít platit v roce 2009. V roce 2008 proto všechny veřejné univerzity začaly vyvíjet společný model vykazování úplných nákladů. Podobný proces začal v roce 2008 i v regioně Catalonia (se sedmi veřejnými univerzitami). V regionech Madrid a Valencia byl zaveden systém přidělování dotací na bázi indikátorů, ze strany regionálních vlád nevzešla žádná finanční podpora pro vytvoření a zavedení modelu sledování úplných nákladů. Některé univerzity proto pracují na svých vlastních modelech.[83]

[81] University Research Managenent – Developing Research in New Institutions, OECD Study, 2005, ISBN 92-64-00694-X
[82] Rates of return and funding models in Europe: Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Report of Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), January 2007, www.ceges.upv.es
[83] Financially Suistanable Universities – Towards Full Costing, EUA Report, 2008

Region Valencia

V regionu působí 5 veřejných univerzit, dvě soukromé katolické univerzity a několik soukromých škol poskytujících terciární vzdělávání. Ve školním roce 2004/2005 veřejné univerzity zajišťovaly vzdělání pro většinu z 138 500 studentů, zatímco soukromé školy navštěvovalo pouze 9 748 studentů.

Tento region zavedl v roce 1986 jako první systém financování, založený na fixních ročních objemech financí sjednaných zvlášť pro každou univerzitu. Pro období 1994-2003 byl zaveden systém víceletého financování, jehož základními rysy byly:

- finanční model používá vzorce jako základní nástroj pro výpočet aktuální podpory, kterou univerzity obdrží ze systému, jež má definované časové období,
- odhadují se teoretické náklady na výuku a výzkum,
- systém nepřerozděluje celkovou fixní částku ze státního rozpočtu. Roční rozpočet je odhadován výpočty modelu.
- systém je stejný pro všechny univerzity,
- systém obsahuje důležité podněty pro zlepšení kvality výuky, výzkumu a řízení univerzit,
- ze systému jsou vyčleněny náklady na investice. Tyto jsou financovány samostatným systémem.

V letech 1999-2003 se do systému vnesly prvky, jejichž cílem bylo podpořit kvalitu systému. Celková částka, kterou univerzity obdržely, byla složena ze čtyř částí: fixní složka, základní dotace, složka kompenzující náklady vyplývající ze změn ve státní a regionální legislativě a nakonec, cílově orientované financování.

Cílově orientované financování pomohlo k zavedení 15 oblastí hodnocení, z nichž se šest vztahovalo na výuku, tři na výzkum, jeden na postgraduální studia, jeden na zaměstnanost, jeden na inovace, jeden na management a jeden na kulturu. Tyto ukazatele byly měřeny 31 indikátory.

Madridský region

Madridský region má 5 milionů obyvatel, 6 veřejných univerzit s více než 180tis. studentů a 7 soukromých univerzit, které navštěvuje kolem 40tis. studentů. V letech 2001-2005 zde byl používán model celkové dotace, který sebou přinesl mnoho problémů a sporů ohledně alokace přidělených financí. V roce 2006, po devíti měsících jednání, byl pro období 2006-2010 vytvořen nový model, zohledňující výsledky univerzit a který má nasledující strukturu: 85% prostředků je alokovaných na základě výkonových ukazatelů, 10% na bázi kvalitativních ukazatelů a 5% je alokovaných na specifické projekty každé univerzity. 85% prostředků, které se přidělují dle výkonových ukazatelů, je

rozděleno do dvou částí – 70% se vztahuje k počtu kreditů (výuka), zatímco zbylých 30% závisí na výsledcích výzkumných aktivit. Těchto 30% se pak dělí v poměru 50:25:5:5:15 mezi tzv. uznanou výzkumnou činnost 50%, výzkumné projekty 25%, doktorské práce (PhD) 5%, odborní asistenti 5% a soukromé kontrakty 15%.

Dánský model

V Dánsku existují tři typy vysokoškolských institucí, spravované třemi různými ministerstvy. V roce 2007 bylo v Dánsku 13 univerzit, jejichž agenda náležela Ministerstvu pro vědu, technologii a inovace a velký počet nevýzkumých institucí, které poskytují vzdělávání na terciární úrovni. Tyto má ve své agendě Ministerstvo školství. Třetí skupinou je dalších 20 institucí nabízejících terciární vzdělávání v oblasti kultury, které spravuje Ministerstva kultury. Systém financování prochází velkými změnami, jejichž cílem je **sloučit univerzity a veřejné výzkumné instituce**. Cílem vlády je také další **snížení počtu institucí v terciárním vzdělávání.**

Víceméně všechny aspekty financování pokrývají tři hlavní zdroje na bázi taximetrického principu: základní dotace (blokové granty), externí granty a vlastní příjmy.

První složka taximetru pokrývá náklady na hlavní aktivity - na vzdělávání a výzkum. Prostředky na vzdělávání se přidělují na každého studenta, který úspěšně složil zkoušku. Každá zkouška má v tomto systému míru váhy, a součet všech zkoušek 5 letého studia je rovný 5. Univerzity nemají kompenzaci za studenty, kteří nesloží zkoušky. Univerzita má pravomoc naložit s těmito protředky dle svého uvážení a potřeb. **Alokace probíhá dle schématu – 50% na vzdělávání, 40% na výzkum, 10% dle počtu udělených PhD titulů. Tato část financí je základem rozpočtu instituce a umožňuje jak dlouhodobě plánovat, tak pružně reagovat na měnící se podmínky**. Objem první složky má významný vliv na kvalitu a výstupy základního výzkumu.

Druhá složka taximetru představuje výzkumné granty poskytované Dánskou radou pro výzkum (NWO) nadacemi, strategickými výzkumnými programy, různými ministerstvy, soukromými zdroji a firmami.

Třetí část taximetru – vlastní příjmy - zahrnují příjmy z kontraktů, konzultačních činností a komerčních výzkumných aktivit, příjmy z úroků, univerzitních knihkupectví, studentských restaurací apod.

Dánská Nadace pro národní výzkum, *The Danish National Research Foundation*, je nezávislá organizace, jejímž posláním je posilnit dánský špičkový výzkum. Jejím primárním cílem je zakládat Centra Excellence. V Dánsku působí též Nadace pro špičkové technologie, *The High Technology Foundation*, která podporuje výzkum na bázi spolupráce veřejných a soukromých subjektů v oblasti nanotechnologií, biotechnologií, ICT

nebo oblastí, které souvisejí s těmito obory. Tato nadace pokrývá téměř 50% nákladů na výzkum v těchto oborech.[84],[85]

Z napsaného vyplývá, že financování univerzit je citlivým tématem ve všech evropských zemích. Ve většině zemí je patrná snaha měnit zavedené systémy financování tak, aby objemy poskytnutých finančních prostředků reagovaly na výkon jednotlivých vysokých škol a to jak v oblasti vzdělávání, tak především v oblastech vědy a výzkumu.

Zdroje doplňujících informací:

Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8.

EUDIS-How To Diversify Income Streams ? www.eua.be/EUDIS.

Financially Suistanable Universities – Towards Full Costing, EUA Report, 2008.

Fiscal Stress: Worldwide Trends In Higher Education Finance, Hans Vossenteyn, NASFAA Journal of Student Financial Aid, Vol. 34, No. 1, 2004.

Funding Systems and Their Effects on Higher Education Systems OECD/IMHE COUNTRY STUDY – DENMARK, November 2006.

Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms, June 2006, Jamil Salmi and Arthur M. Hauptman.

Key Data on Higher Education in Europe 2007, EURYDICE and EUROSTAT Study, ISBN 978-92-79-0610-2.

Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study 2007.

Rates of return and funding models in Europe: Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Report of Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), January 2007, www.ceges.upv.es.

Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: http://www.eurydice.org.

[84] Rates of return and funding models in Europe: Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Report of Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), January 2007, www.ceges.upv.es

[85] *Funding Systems and Their Effects on Higher Education Systems OECD/IMHE COUNTRY STUDY – DENMARK,* November 2006

University Autonomy in Europe, An Exploratory Study, EUA 2009, ISBN: 9789078997160.

University Research Managenent – Developing Research in New Institutions, OECD Study, 2005, ISBN 92-64-00694-X.

http://www.bristol.ac.uk/finance/systems/tas/introduction/introduction.

6.4. Lidské zdroje

Čím dál větší nezávislost vysokoškolských institucí z pohledu správy centrálními orgány (ministerstvy) změnila situaci v oblasti řízení lidských zdrojů. Pokud rozhodovací pravomoci v personálních otázkách byly v minulosti plně v rukou vládních orgánů, dnes leží **odpovědnost za řízení lidských zdrojů ve většině evropských zemí plně na univerzitách**. Navíc, pro organizace, jako jsou vysoké školy, je řízení lidských zdrojů jedním z klíčových aspektů celkové prosperity a konkurenceschopnosti. Předpokladem pro úspěšné řízení lidí v každé v organizaci – i vzdělávací – je sdílení společné vize, strategických cílů, znalost a porozumění struktury a organizačním procesům. Základem strategie řízení lidských zdrojů jsou následující opatření:[86]

- Stanovení celkového počtu potřebných lidí, včetně rámcových náplní jejich práce;
- Získání a udržení pracovníků;
- Řízení výkonů zaměstnanců;
- Vypracování systému odměňování;
- Identifikace nedostatků a chybějících odborností;
- Vytvoření předpokladů pro odborný růst pracovníků.

Ve většině evropských zemí existuje model, kdy stát reguluje definici pracovních kategorií a jim odpovídající kvalifikační předpoklady. Vysoká či dokonce úplná autonomie v celém procesu existuje v České republice, Řecku, Nizozemsku, Slovinsku a Spojeném království.[87] Rovněž v oblasti náboru a skladby zaměstnanců mají vysokoškolské instituce čím dál tím větší suverenitu. Například: Ve Francii poskytl nový zákon ze srpna 2007 univerzitám volnou ruku v řízení lidských zdrojů. V Maďarsku se zákonem o vysokém školství z roku 2005 správní pravomoci a autonomie vysokých škol rozšířily. I když jsou strategické cíle a pravidla týkající se akademických pracovníků vymezeny několika zákonnými opatřeními, instituce si mohou zavést i dodatečná vlastní pravidla. Do pravomocí vysokých škol patří navíc i právo ustanovit vlastní organizační strukturu, rozhodovat o zaměstnanosti, vybírat si pracovníky a stanovit jejich pracovní povinnosti podle vlastních požadavků a nároků na výkonnost a kvalitu práce. Také v Rumunsku se v současné době uplatňuje trend k větší autonomii vysokých škol v personální politice (v náboru, hodnocení a kariérním postupu akademických pracovníků). V Dánsku vláda zavedla pružnější mzdovou politiku pro získávání vysoce talentovaných badatelů pro vysokoškolské instituce. Kromě toho mají mít univerzity více volnosti v zakládání kateder a v přijímání administrativních pracovníků.

[86] Dunkin, R. (2005) The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'.
[87] University Autonomy in Europe I, Exploratory Study, EUA, 2009

V univerzitním prostředí, které je historicky značně individualizované a fragmentované, a kde je výrazný vliv jednotlivců na výkon a rozhodování v rámci organizace, **neexistují** zatím **standardizované procedury náboru, motivace a řízení zaměstnanců**. Dle Pellertové[88] je v oblasti řízení lidských zdrojů ve vysokoškolských institucích potřeba zahájit tyto procesy:

- formulování HR strategií,
- zpracování modelů kariérního postupu,
- zavádění systémů rozvoje lidských zdrojů,
- rozvíjení řídících schopností vedoucích pracovníků,
- zavedení procedur jmenování profesorů,
- vytváření systémů podpory mladých akademiků,
- profesionalizování administrativních procesů.

Kromě základních aspektů řízení lidských zdrojů, se v oblasti vysokoškolských institucí řeší i **genderové otázky** (vyvážené zastoupení žen ve výuce a výzkumu) a sílí naléhavost rovnoměrnějšího rozvrstvení **věkové skladby akademických pracovníků**, jelikož vysoké procento těchto zaměstnanců patří do nejvyšší věkové skupiny a záhy může zapříčinit nedostatek kvalifikovaných odborníků v některých oborech.

Rostoucí důraz na **výsledky a výkon** vysokoškolských institucí **se promítá i do hodnocení a odměňování** akademického i neakademického personálu. Zavádějí se **výkonová kritéria**, která poskytují příležitost k odměňování vynikajících pedagogických resp. badatelských výkonů zvláštními příplatky nebo jinými pobídkami, případně zavedením platové soustavy zohledňující výkonnost. Tento princip je v některých evropských zemích již součástí standardů odměňování, v jiných zemích je však předmětem kritiky a vášnivé diskuse. Zde jsou příklady některých evropských zemí, jak je uvádí studie EURYDICE (2008):[89]

V Nizozemsku a ve Švédsku jsou zavedeny soustavy výkonových kritérií, které se používají při odměňování pracovníků. Dánská vláda ve své strategii klade větší důraz na kvalitu výuky a pedagogické schopnosti učitelů. Příplatkem jsou odměňováni učitelé za kvalitní výuku, obdobně jako jsou badatelé odměňováni za kvalitní výzkum. V Irsku se nyní ve všech technických institutech na základě dohody mezi vedením, pracovníky a odbory zavádějí ***Performance Management Development Systems*** (Systémy výkonově orientovaného řízení). Opírají se o ně také dohody uzavírané na celostátní úrovni, například dohoda ´Towards 2016´ o mzdách a pracovních podmínkách. V Itálii se o reformu právního postavení akademických pracovníků pokoušelo od roku 1996 do roku 2006 už několik vlád po sobě. Úkolu se hodlá chopit i současná vláda, přičemž se počítá s tím, že nová zákonná úprava se soustředí jak na zřízení Státní evaluační agentury, tak

[88] Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007
[89] EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě

na další témata. Agentura by měla vypracovávat také pracovní posudky pedagogických pracovníků jako podklad pro kariérní postup a uvést tak do praxe systém finančních pobídek vázaných na pracovní výkon. V Rakousku souvisí uzavírání dohod o zavedení výkonových kritérií s celkovou strategií personální politiky vůči akademickým pracovníkům. Dohody obsahují zejména informace o tom, jakých opatření a motivačních podnětů v oblasti rozvoje lidských zdrojů je zapotřebí k dosažení cílů vysoké školy, a co se očekává od neakademických univerzitních pracovníků. V Rumunsku byla výkonová kritéria zavedena jako nástroj hodnocení akademických pracovníků. Univerzity mají uplatnit vyšší nároky na kariérní postup a zlepšit organizaci konkursů na vyšší funkce použitím nových forem soutěže a větší průhledností. Ve Finsku se platový řád, zavedený v roce 2006 a zohledňující osobní výkonnost, stal předmětem rozsáhlých diskusí, v nichž se konfrontují tradiční akademické hodnoty s hodnotami spíše podnikatelského rázu.

Celkové náklady na **mzdy zaměstnanců** mohou být do určité míry vymezené samotnými univerzitami. Dle zjištění studie EUA (2009),[90] v šesti státech Středozemí jsou standardy platových hladin vymezené národními vládami. Ve Francii, Německu a Litvě jsou náklady na mzdy v univerzitním sektoru částečně regulované státem, což instituce značně omezuje ve významné oblasti náboru zaměstnanců. Ve Francii v současnosti probíhající reforma vysokého školství deleguje odpovědnost za řízení lidských zdrojů na univerzity. Ve Finsku, kde byla v červnu 2009 spuštěna nová reforma, univerzity převezmou od státu statut zaměstnavatele. **Schopnost univerzit vymezit celkové náklady na mzdy přímo koreluje se způsobem, jakým univerzity přijímají finanční prostředky od poskytovatelů.** Pokud jsou tyto prostředky od státu vypláceny formou blokových grantů, univerzity mají dostatek nezávislosti na vlastní vymezení celkových nákladů na mzdy. Pokud jsou finanční zdroje alokovány formou položkového rozpočtování, univerzity nemají účinné nástroje pro vlastní vymezení celkových nákladů na mzdy. Obecně mají univerzity menší kontrolu nad individuálními mzdami, než nad celkovými náklady na mzdy. Pouze Bulharsko, Estonsko a Norsko mají plnou svobodu v rozhodování o výši individuálních platů zaměstnanců.[91]

[90] University Autonomy in Europe I, Exploratory Study, EUA, 2009

[91] Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

Velká Británie

Vysokoškolské instituce ve Velké Británii zaměstnávají kolem 115 000 akademických pracovníků na plný úvazek a kolem 60 000 na částečný úvazek. Pokud zahrneme všechen personál (akademický, administrativní a další podpůrný personál) blížíme se odhadem ke 370 000 zaměstnancům (HESA Education Statistics Return 2007-08, UK HEIs).[92] Akademický personál na většině britských univerzit a na některých colleges je kromě výuky angažován i ve výzkumu. Většina odborného personálu má doktoráty a odbornou kvalifikaci.

Mzdová rozmezí jsou univerzitami vyjednávány na národní úrovni pod záštitou komise s názvem *New Joint Negotiating Committee for Higher Education Staff*. Univerzity a colleges jako zaměstnavatelé, mají své sdružení s názvem *Universities and Colleges Employers Association* (UCEA) podporované různými obchodními organizacemi. Toto sdružení řeší různé aspekty řízení lidských zdrojů v sektoru terciárního vzdělávání a dohody, ke kterým dospěje na národní úrovni, jsou postupovány členským organizacím formou doporučení. Podrobnosti na www.ucea.ac.uk.[93]

V roce 1990 byla ve Velké Británii **kolektivně ustanovena organizace pro rozvoj personálu**, dnes nazývaná HESDA – *Higher Education Staff Development Agency*, jejímž posláním je vyvíjet školící materiály a poskytovat pomoc při vzdělávání pracovníků ve vysokém školství. Za 13 let své existence se tato organizace stala významným vzdělávacím a poradním orgánem, jak pro institucionální rozvoj, tak pro formulování národních strategií v oblasti rozvoje lidského kapitálu ve všech kategoriích – od státních úředníků, sekretářů a administrativních sil, až po technický, akademický a řídící personál.[94]

Za finanční podpory z fondu pro rozvoj dobré manažerské praxe (FDGMP-*Funding of Development of Good Management Practice*), založeného organizací HEFCE (*Higher Education Funding Council for England*) realizovala **benchmarkingový projekt *Developing Senior Managers***. Z téhož fondu byl rovněž financován **projekt *Best Practice for Senior Management through Inter-institution Collaboration***, kterého se účastnily univerzity tzv. „94 Group" (Warwick, Essex, York, Durham, Royal Holloway apod.). Díky realizaci těchto projektů bylo **zjištěno, že jenom 30% univerzit má kapacitu pro rozvoj vyššího managementu**. Kroky, které univerzity v oblasti rozvoje vyššího managementu podnikají, nemají návaznost na strategické cíle a dle hodnocení samotnými univerzitami mají jenom malý vliv na organizace. Ve srovnání s úrovní manažerských kompetencí a přístupu k rozvoji vyššího managementu,

[92] HEFCE Guide 2009/32: A Guide To Higher Education, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2009/09_32/09_32.pdf
[93] HEFCE Guide 2009/32: A Guide To Higher Education, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2009/09_32/09_32.pdf
[94] Middlehurst R, Human Resource Development: A UK Perspective, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

univerzitní sektor dalece zaostává za ostatními typy veřejných institucí, jako je např. zdravotnictví. Rozvoj vyššího managementu na bázi kooperace jednotlivých univerzit přináší mnohé výhody a umožňuje výměnu zkušeností, srovnání přístupů a přebírání případů dobré praxe do svých vlastních organizací.[95] V nedávném průzkumu mezi vrcholnými manažery univerzit a šéfů HR na 44 britských univerzitách se ukázalo, že řízení a rozvoj lidských zdrojů je vnímáno jako nezbytná součást modernizační agendy každé univerzity[96] a stává se kritickým faktorem úspěchu, prosperity a konkurenceschopnosti každé vysokoškolské instituce. Bližší informace o situaci ve Velké Británii lze nalézt na stránkách HEFCE: http://www.hefce.ac.uk.

Britské univerzity si jsou vědomy významu řízení a rozvoje lidských zdrojů na všech úrovních a ve všech oblastech činnosti. Pro zdokonalování řízení vytvářejí různé metodiky týkající se různých fází řízení lidských zdrojů. Jednou z nich je i zpětná vazba. Tak např. Univerzita St. Andrew vypracovala dotazník, ve kterém jsou definovány styly řízení, které se vyskytují v každodenním chování manažerů:[97]

- nátlakový (přesvědčovací): důraz na bezprostřední souhlas podřízených,
- autoritativní: důraz na dlouhodobou vizi a vůdcovství,
- sdružený: důraz kladen na harmonii,
- demokratický: důraz kladen na konsenzus skupiny a na vytváření nových myšlenek,
- tempo udávající: řízení s důrazem na dosažení vysokého standardu plnění úkolů,
- koučovský: důraz na profesní růst zaměstnanců.

Všichni zaměstnanci mají definovat, jakým způsobem jsou řízeni svým nadřízeným, resp. který z popsaných stylů se v jejich řízení projevuje nejvíce. Výstupy tohoto dotazníku obdrží příslušný nadřízený za účelem posouzení efektivity svého stylu řízení a definování oblastí pro další rozvoj svých řídících schopností.

Mnoho univerzit zavádí nové modely řízení lidských zdrojů v souladu s cíli formulovanými v univerzitních strategických plánech. Velmi inspirativní pro oblast řízení lidských zdrojů je soubor případových studií vydaný EUA v roce 2007 pod názvem Managing the University Community. Zvláště

[95] A STRATEGY FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT – Queen Mary University of London HR strategy 2001-2006, http://www.qmul.ac.uk/about/collegeinfo/docs/s-mdev.pdf
[96] Archer, W. (2005). Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education. London, Higher Education Policy Institute
[97] http://www.st-andrews.ac.uk/staff/ppd/Developyourself/Managingothers/Resources/Discoveryourmanagementstyle/

zajímavé jsou příspěvky autorů Pellertová,[98] Palmérová,[99] Peccati a Sironi.[100] Nejen z této publikace vyplývá, že **o úspěšnosti vysoké školy rozhoduje schopnost jejího managementu vytvářet na jedné straně podmínky pro rozvoj jednotlivých studijních oborů a úspěšné fungování výzkumných týmů, a na straně druhé zvládnutí přechodu od pouhého administrativního řízení zaměstnanců k systémovému řízení lidských zdrojů**. Toto je, jak připomíná Pellertová[101] změna kultury řízení organizace, jejíž význam není možné podcenit. Úspěšné univerzity při implementaci této změny již urazily pořádný kus cesty.

Zdroje doplňujících informací:

A STRATEGY FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT – Queen Mary University of London HR strategy 2001-2006, http://www.qmul.ac.uk/about/collegeinfo/docs/s-mdev.pdf.

Archer, W. (2005). Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education. London, Higher Education Policy Institute.

Dunkin, R. (2005) The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'.

EURYDICE 2008 – Správa a řízení vysokého školství v Evropě.

HEFCE Guide 2009/32: A Guide To Higher Education, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2009/09_32/09_32.pdf.

Middlehurst R, Human Resource Development: A UK Perspective, In: Managing the University Community, EUA Study 2007.

Palmer I: Leadership Development at Luleå University of Technology, In: Managing the University Community, EUA Study 2007.

Peccati L, Sironi A: Introducing a New Model of Faculty Recruitment, Development & Management at Bocconi, In: Managing the University Community, EUA Study 2007.

Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

[98] Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007
[99] Palmer I: Leadership Development at Luleå University of Technology, In: Managing the University Community, EUA Study 2007
[100] Peccati L, Sironi A: Introducing a New Model of Faculty Recruitment, Development & Management at Bocconi, In: Managing the University Community, EUA Study 2007
[101] Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

University Autonomy in Europe I, Exploratory Study, EUA, 2009.

http://www.st-andrews.ac.uk/staff/ppd/Developyourself/Managingothers/Resources/Discoveryourmanagementstyle/.

6.5. Informace

Za posledních deset let nastal rozmach využití IT v různých oblastech aktivit: vzdělávání, vědecké spolupráce, institucionálního managementu a administrativní podpory. Dle studie Alexe Ushera[102] k nejvýznamnějším výstupům zavedení IT na univerzitách patří vytvoření výzkumných skupin, ve kterých spolupracují specialisté z různých univerzit a výzkumných institucí. ICT podporuje spolupráci mezi institucemi - vznikají **sítě excellence** (Networks of Excellence). Druhým nejvýraznějším přínosem implementace IT je jejich využití pro potřeby řízení a administrace institucí. Díky implementaci různých informačních systémů manažeři disponují větším množstvím dat pro lepší řízení a rozhodování, studenti mohou lépe a snáz komunikovat s institucí (např. mohou se registrovat, nebo platit školné online).

Největším přínosem pro vzdělávací instituce je však způsob, jakým **využívání IT změnilo vzdělávání** jako takové. Informace jsou přístupné po internetu, zvyšuje se jejich dostupnost. IT se aplikují rovněž jako prostředky pro interaktivní výuku – laptopy pro prezentace, „clickers", BlackBoards, podcasting. Uplatňují se i videokonference a virtuální „think tanky". Rozvíjejí se distanční formy studia, které jsou založeny na e-learningu. Implementace IT do vzdělávacího procesu přispívá nejenom ke zvyšování kvality výstupů vzdělání ale i k zefektivnění výuky jako procesu a ke snižování nákladů na studenta. Mluví se i o **vytvoření standardizovaných částí studijních materiálů**, které budou dostupné online. Tento přístup může rovněž v dlouhodobém výhledu **výrazně snížit náklady na vzdělávání.** Uplatnění této vize však naráží na nezkušenost s využíváním nových technologií a postupů, jakož i na obavu z nutnosti dlouhodobého outsourcingu platformy, ze které budou materiály dodávané.

IT se masivně uplatňují i v oblasti managementu - v oblasti integrovaných celopodnikových informačních systémů (Enterprise Planning Systems-ERP, Service Oriented Architecture-SOA), přičemž jako nejlepší příklady můžeme uvést společnosti jako např. Oracle, SAP a PeopleSoft dodávající **integrované IT systémy** pro různé tržní segmenty. Tyto systémy **umožňují střednímu a vyššímu managementu společností zkoumat, propojovat a vyhodnocovat** všechny **informace**, které organizace shromáždila.

Univerzity využívají SAP pro rozšiřování nabídky služeb pro studenty a pro zlepšení finanční výkonnosti, pro lepší transparentnost operací, pro podporu strategického rozhodování a snižování nákladů. Výsledkem zavedení SAP je zlepšení řízení aktivit kampusů, studentského životního cyklu, výzkumu, úspěšnosti získávání grantů, procesních operací, lidského kapitálu,

[102] Usher, A. (2009): *Ten Years Back ad Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in Europe Region.*

veřejných zakázek a aktiv. Příkladem mohou být např. Baylor College of Medicine, Katholieke Universiteit Leuven a Universidad TecMilenio.[103]

Enterprise Planning Systems (ERPs) byly původně vyvinuty pro velké průmyslové spodniky (např. automobilky a těžké strojírenství), ale postupně byly tyto systémy adaptovány pro použití na původně neobsazených trzích – a zavedeny do organizací různé velikosti a různého zaměření (mezi jinými také do zdravotnických zařízení a vysokoškolských institucí). Dle studie Kvavika,[104] které se účastnilo 480 amerických univerzit a vysokých škol typu college, do roku 2002 implementovalo ERP 54% institucí zapojených do této studie. Celkově do roku 2002 se, podle téhož zdroje, v americkém vysokém školství investovalo do ERP systémů více než 5 miliard USD. Cílem univerzit bylo zajistit konkurenční výhody na trhu vzdělávání. **Hlavními oblastmi využití ERP systémů ve vysokoškolských institucích** byly dle Kvavicka **moduly pro řízení lidských zdrojů, studentských informačních systémů a finančních operací**. Dle studie ECAR (2005)[105] lze doložit, že pro zlepšení těchto procesů využívalo ERP systémy přes 80% vysokoškolských institucí, které se účastnily studie – zejména pro vylepšení finančího řízení a řízení lidských zdrojů. Webové samoobslužné služby využívalo 68% institucí a to zejména pro zdokonalení procesů spojených se studenty, dále řízením grantů a HR. Autoři studie zjistili, že web byl nejvýznamnější technologií používanou pro zdokonalování podnikatelských procesů napříč všemi oblastmi řízení institucí. [106]

ERP systémy plní v každé organizaci **tři základní úkoly**: **centralizují data, integrují je a automatizují.** Úložiště dat je centralizované a nahrazuje množství jednotlivých databází. Organizační jednotky (fakulty, katedry, oddělení) jsou v ERP systému integrovány - kanceláře, které kdysi fungovaly nezávisle, v ERP systému spolupracují díky přístupu k těm samým datovým zdrojům. ERP současně automatizuje množství procesů nezbytných pro zajištění chodu organizace a koordinuje činnost jednotlivých složek organizační struktury přes webovou komunikaci.

V oblasti řízení lidských zdrojů je v USA hojně využíván systém PeopleSoft. Tato aplikace poskytuje samoobslužné nástroje, které umožňují jak personalistům, tak studentům, zaměstnancům, absolventům a podporovatelům online přístup k datům, a např. provést zápis či registraci, věnovat finanční dar a zaregistrovat osobní kontaktní údaje – vše je možné online aktualizovat. Informace o přijetí, registrace, žádosti o půjčky, informace o stipendiích, rozvrhy, termíny zkoušek apod. jsou přístupné přes internet. Jen kalifornská pobočka PeopleSoft (s názvem Pleasanton – dnes již součást Oracle, která hodlá tento systém zachovat a modernizovat) registruje více než 730

[103] Více informací k této problematice nabízí odkaz http://www.sap.com/industries/highered/organizationalprocesses.epx
[104] Kvavik, R.B., et al. (2002) The Promise and Performance of Enterprise Systems in Higher Education, ECAR Research Study
[105] Kvavik, R.B., Goldstein, P.J., *Good Enough! IT investment and Business Process Performance in Higher Education, ECAR Research Study 4, 2005* http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0504/rs/ers0504w.pdf
[106] Blíže na http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0504/rs/ers0504w.pdf , str. 15.

zákazníků mezi vysokoškolskými institucemi. V současnosti je nosnou aplikací systému Peoplesoft verze HRMS 8.1 a současným použitím software Enterprise Campus Solutions se funkčnost tohoto systému ještě zvyšuje. Peoplesoft, v kombinaci s Enterprise Campus Solutions využívají univerzity jako např. University of Louisville, University of Michigan, Indiana University s cílem dosažení lepší efektivity procesů a úspory nákladů.[107] Mezi nejnovější uživatele upgradovaných Oracle aplikací nebo softwarových infrastruktur se řadí Anderson University, George Fox University, George Washington University, University of Illinois (USA), Georgian College (Kanada) a další. Další podrobnosti k této problematice lze nalézt na adrese http://www.oracle.com/us/industries/education-and-research/index.html.

Studie ECAR[108] z roku 2009 sledující management institucionálních dat vyhodnocovala strategie a praktické aspekty shromažďování a ochrany dat a využití digitálních technologií při zpracovávání informací v prostředí vysokoškolských institucí a funkčnost těchto systémů z hlediska naplňování institucionálních potřeb. Autoři studie sledovali jak hledisko vzdělávací, tak obchodní a to, jak univerzity přistupují k managementu dat z hlediska jejich objemu a variability. Tato studie se zaměřila zejména na způsoby digitalizace informací. V kvantitativním průzkumu studie vyhodnotila 309 odpovědí (78% odpovědí pocházelo od univerzitních IT manažerů), v kvalitativní části proběhly na 23 univerzitách řízené rozhovory s představiteli a pracovníky IT oddělení.

Z výsledků šetření vyplývá, že v dotazovaných institucích je vybudována dostatečná infrastruktura pro efektivní management. Managementy univerzit tak mají zajištěn přístup k různým typům dat, kromě systémů pro úložiště výzkumných dat a audio/video dat – kde plánují v nejbližších třech letech investice do příslušných řešení. Asi 50% institucí z této studie disponuje úložištěm dat s celkovou kapacitou 20 terrabajtů a v průměru počítají s navýšením kapacity o 20% v průběhu nejbližších 12 měsíců. Infrastruktura dat se nejčastěji skládá z těchto datových jednotek: systém administrativních dat (Administrative Enterprise System), LMS data, institucionální web, e-mail, výzkumná data, online dostupná video/audio databáze a digitální knihovna online.

Autoři studie však také zjistili, že dotazované instituce obvykle nemají dostatečnou infrastrukturu pro analytické operace (pro reporting, modeling a analýzy pro podporu rozhodovacích procesů). 41% univerzit nedisponovalo žádným typem analyticky zaměřených datových skladů a jenom 18% využívalo pouze jeden typ (z minimálně čtyř dostupných typů). Tato situace přetrvává již od předcházejícího výzkumu ECAR, který proběhl v roce 2005.

[107] Caterinicchia, D., University HR's self-service solution: universities boost HR's efficiency—and save money—by letting employees change their own data online, HR Magazine, February 2005 http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_2_50/ai_n11841925/

[108] Yanosky, Ronald. Institutional Data Management in Higher Education (Research Study, Vol. 8). Boulder, CO: EDUCAUSE Center for Applied Research, 2009, available from http://www.educause.edu/ecar, http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EKF/EKF0908.pdf

Rovněž přetrvává nízká vybavenost obsahově orientovanými integrovanými podnikovými softwary umožňujícími nakládat se širokým spektrem digitálních dat. Studie zjistila, že asi tři čtvrtiny oslovených institucí měly vytvořeny interní směrnice ošetřující způsoby nakládání s institucionálními daty pro zajištění ochrany dat.

Co se týče výzkumu, 39% institucí disponuje s vysokovýkonnými superpočítači a 98% výzkumně orientovaných institucí plánuje významně navýšit kapacitu úložišť výzkumných dat v nejbližších třech letech.

Z hlediska umístění softwarů je trendem využívaní offshoringu a outsourcingu (více viz kapitola outsourcing).

Problematika využití informačních technologií je natolik složitá, že vznikají podpůrné organizace, které poskytují podporu pro implementace a využívání inovativních informačních technologií ve vysokoškolském sektoru. V Nizozemí působí konsorcium SURF (http://www.surf.nl/en/Pages/home.aspx). Ve Velké Británii je aktivních několik takových organizací, např. JANET (http://www.ja.net/index.html), JISC (http://www.jics.ac.uk) a USICA (Universities and Colleges Information System Association, http://www.usica.ac.uk).

JISC je nezisková organizace, která poskytuje podporu pro inovativní využívání informačních technologií ve vzdělávacích a vědecko-výzkumných organizacích. JISC financuje na 200 projektů ve 23 tematických programech a podporuje 49 služeb v oblasti expertíz a poradenství. V roce 2009 realizovala sérii pilotních projektů zavedení podnikově orientované IT architektury /ERP ve vybraných univerzitách:

- Cardiff University: Lean Enterprise Architecture,[109]
- Kings College London Enterprise Architecture Pilot,[110]
- Liverpool John Moores University: Enterprise Architecture Pilot. [111]

USICA realizovala průzkum *The 2008/9 Top Concerns*, do kterého se zapojilo 79 vysokoškolských institucí (IT manažerů), a který se zaměřil na identifikaci těch oblastí uplatnění IT, které jsou z hlediska řízení institucí klíčové.[112] Rovněž EDUCAUSE zpracovala seznam *Top-ten IT Issues 2008.*[113] Ze zjištění obou studií je patrné, že univerzity a vysoké školy typu college aktuálně **řeší zejména otázky související se zajištěním dostatečných finančních zdrojů, s IT strategiemi a plánováním, s implementací administrativních a ERP systémů**

[109]http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/lean.aspx
[110]http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/keap.aspx
[111]http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/liverpool.aspx
[112]
(http://www.ucisa.ac.uk/~/media/Files/members/surveys/tc/2009/TC_final_res%20annexA%20pdf.ashx)
[113] http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0831.pdf

pro podporu operačního řízení. **Řízení změn a e-learning** mají rovněž vysokou prioritu.

Zde je srovnání zjištění obou výše zmíněných studií:[114]

Tabulka 3 Oblasti uplatnění IT ve vysokém školství

EDUCAUSE Ranking2008	EDUCAUSE Issue	# UCISA 2008-9 equivalent concern	UCISA Ranking of 2008-9 equivalent
1	Security	18	
2	Administrative / ERP Information Systems	23	4
3	Funding IT	1	1
4	Infrastructure	8	10
5	Identity / Access management	17	
6	Disaster recovery / Business Continuity	11	
7	Governance, organisation and leadership	4 (partial)	8 (partial)
8	Change management	6	2
9	E-learning / Distributed teaching and learning	25	9
10	Staffing / HR management / Training	20 & 21	

Efektivní řízení univerzit si v současné době není možné představit bez rozsáhlého zavádění informačních technologií. Je patrné, že se tomuto úkolu systematicky věnují managementy většiny vysokých škol univerzit. Výdaje za nákup a vytváření specifických produktů určených pro uchovávání a řízení univerzitních informací dosahují celosvětově obrovských částek. Jestliže ještě donedávna bylo častým problémem samotné zajištění potřebných financí v dnešní době řeší týmy IT specialistů zcela nové výzvy, kterými jsou samotná podoba a celková bezpečnost administrativně informačního systému.

[114] http://www.ucisa.ac.uk/members/surveys/tc/tc2008-9/educause.aspx#_ftn1

Zdroje doplňujících informací:

Caterinicchia, D., University HR's self-service solution: universities boost HR's efficiency—and save money—by letting employees change their own data online, HR Magazine, February 2005 http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_2_50/ai_n11841925/.

Kvavik, R.B., et al. (2002) The Promise and Performance of Enterprise Systems in Higher Education, ECAR Research Study.

Kvavik, R.B., Goldstein, P.J., Good Enough! IT investment and Business Process Performance in Higher Education, ECAR Research Study 4, 2005 http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0504/rs/ers0504w.pdf.

Rowland, N. J. (2006): „Technology, Outsourcing and the Market in Higher Education" Paper presented at the annual meeting of the American Sociological Association, Montreal Convention Center, Montreal, Quebec, Canada Online <PDF>. 2009-05-24 from http://www.allacademic.com/meta/p104499_index.html.

Yanosky, Ronald. Institutional Data Management in Higher Education (Research Study, Vol. 8). Boulder, CO: EDUCAUSE Center for Applied Research, 2009, available from http://www.educause.edu/ecar, http://net.educause.edu/ir/library/pdf/EKF/EKF0908.pdf.

Usher, A. (2009): Ten Years Back ad Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in Europe Region.

6.6. Majetek

Vlastnictví pozemků a budov vysokoškolskými institucemi v Evropě je značně rozdílné a ve velké míře je podmíněno národní kulturou a tradicí. V některých zemích majetek univerzit vlastní stát (Dánsko, Bulharsko, Lucembursko, Maďarsko) nebo státem vlastněné agentury, v jiných zemích majetek vlastní univerzity. Ve Francii existují souběžně oba modely – některé univerzity vlastní majetek, jiné mají majetek v nájmu od státu. Celkově se **trend posouvá směrem k větší nezávislosti univerzit – k větší míře vlastnictví.**

Ze zjištění studie EUA: *University Autonomy in Europe I*[115] vyplynulo, že formální vlastnění budov, pozemků nebo zařízení neznamená vždy pro univerzity větší možnosti jejich využití a zhodnocení. V některých zemích platí přísná pravidla, která neumožňují univerzitám svobodně rozhodovat o nakládání s nemovitým majetkem (Norsko, Řecko). Jinde je zaveden model, kdy nemovitý majetek univerzit nevlastní stát přímo, ale prostřednictvím státem vlastněných agentur. Tento model platí v Rakousku, Finsku, Švédsku (*Akademiska Hus* od r. 1993) a Německu (*Vermögens- und – Hochbauamt*).

V Německu státní agentura *Vermögens- und – Hochbauamt* **přímo zajišťuje financování staveb menšího rozsahu** a nákladů na údržbu nemovitostí. **Opravy a údržbové práce menšího rozsahu** (do 2500 EUR na jednotlivou zakázku) **si univerzita zajišťuje sama.** Agentura univerzitě stanoví finanční limit, se kterým pak univerzita disponuje dle svého uvážení. Pro zakázky většího rozsahu **univerzity sjednávají s agenturou roční plány nákladů na opravy a údržbu** (do 75 tis. EUR) a dojednávají tzv. zplnomocňující rozpočty (*discretionary budget*) pro financování malých staveb (do 375 tis. EUR). Financování všech nákladnějších oprav a výstavby je předmětem rozsáhlého vyjednávání mezi univerzitou, agenturou a ministerstvem financí.

Dle studie EUA pouze v ČR, Estonsku, Nizozemsku, Belgii (fr. část), Itálii, Španělsku, Švýcarsku a ve Velké Británii mají univerzity větší autonomii při nakládání s majetkem.

Autoři studie EUA: *Financially Suistanable Universities*[116] zjistili, že **vlastnictví a management hmotného majetku má vliv na podobu systému vykazování úplných nákladů (full-cost)** a nákladů, které budou do systému zahrnuty. V případě univerzit, které se účastnily této studie, existovaly v zásadě dva modely - buď byla většina hmotného majetku vlastněna univerzitami, nebo naopak, státem. **Pro zavedení full-costu je důležité objasnit, kdo ponese náklady na údržbu budov a zařízení a kde se tyto náklady promítnou. Pokud je vlastníkem stát, není vyloučeno, že všechny náklady ponese univerzita**. Důležitá je i otázka **pojištění nemovitého majetku**. Některé státy – jako např. Portugalsko - neumožňují univerzitám pojistit jejich nemovitosti. To má vliv na způsob, jakým jsou vykazovány náklady na nemovitosti, především

[115] University Autonomy in Europe I, EUA Study 2009
[116] Financially Suistanable Universities, EUA Study 2008

v případě historických budov, u kterých jsou vysoké náklady na údržbu a současně se musí brát v úvahu jejich vysoká historická hodnota.

Facility Management aktuálně ovlivňují tyto aspekty: [117]

- měnící se požadavky na pracovní prostory,
- nové informační a komunikační technologie,
- finanční tlaky na snižování nákladů,
- ujednání o snižování emisí CO_2,
- vývoj v dalších sektorech.

Čas, kdy se pracovalo „od devíti do pěti" je už dávno pryč a v moderní době žijeme v režimu „24hodin denně, 7 dnů v týdnu". Významně se přehodnocují nároky na pracovní prostory, zavádějí se modely sdílení kanceláří a pracovních míst, vytvářejí se časové rozvrhy jednotlivých místností, kanceláří a učeben. Zavádění informačních technologií přináší možnosti zřizování virtuálních kanceláří a práce z domova, nebo z jiného vzdáleného místa, což s sebou přináší významnou úsporu prostoru.[118] Kromě změn spojených s masivním nástupem informačních technologií se projevují také demografické trendy a globalizace.

Efektivizace využívání prostoru – space management

Pro nutnost efektivního řízení a plánování využití prostoru univerzit mluví tato fakta:

- fyzický prostor je po nákladech na platy zaměstnanců druhou největší nákladovou položkou. Např. vysokoškolské instituce ve Velké Británii vynaložily v období 2007-2008 na náklady spojené s budováním, údržbou a provozem nemovitostí více než 2 miliardy liber, což odpovídá 10% celkových výdajů v tomto sektoru ve stejném roce,[119]
- např. nemovitosti využívané vysokoškolskými institucemi ve Velké Británii představují téměř 20% celkového pracovního prostoru využívaného ve Velké Británii[120] a nároky na efektivnější využití prostoru (space management) se zvětšují s neustálým nárůstem počtu studentů. Vysokoškolské instituce ve Velké Británii zabírají plochu kolem 17 miliónů m^2, přičemž 15% z ní je využito jako kancelářské prostory pro akademiky a výzkumné pracovníky,[121]

[117] The case for new academic workspaces, 2009,Loughborough University, ISBN 978-1-897911-33-4, http://www.academicworkspace.com/images/stories/PDF/TheCaseForNewAcademicWorkspaces.pdf
[118] Changing environments for learning: integrating the physical and virtual estate. Andrew Harrison (Director of Research & Methods, DEGW Architects and Consultants, UK), May 2001, presentation at Humane Seminar http://www.humane.eu.org/5_down_cor.htm
[119] Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/
[120] UK Higher Education Space Management Project – Evaluation, A report to the UK higher education funding councils, November 2008, http://www.smg.ac.uk/resources.html
[121] Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/

- Nové nároky na prostory a jejich využití také klade rostoucí interdisiplinarita výzkumu,
- Demografický vývoj studentské populace[122] způsobuje, že do vzdělávání vstupuje množství mladých lidí ze slabších sociálních skupin, které v minulosti neměly přístup k vysokoškolskému vzdělání. Jedná se o studenty různých etnik, seniory, studující při zaměstnání a další. V letech 1995- 2007 došlo k 8% nárůstu studentů v terciárním vzdělávání napříč zeměmi OECD.123 V zemích EU-27 je nárůst ještě výraznější, v letech 1998-2006 se zvýšil počet studentů v terciárním vzdělávání o 25%.[124] Všechny tyto skutečnosti mění nároky na prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá. S nástupem mladé generace studentů, kterou lze charakterizovat jako „Net Generation", narůstá potřeba dostupnosti moderních informačních technologií a prostoru pro sociální interakce. „Net Generation" potřebuje ke vzdělávání:
    - prostory umožňující pracovat v menších skupinách,
    - fyzickou dostupnost lektorů a specialistů,
    - pracovní stoly, které pojmou množství technologických pomůcek a nástrojů (počítače a další zařízení),
    - integrované laboratoře,
    - vysokointegrované IT s otevřeným přístupem,
    - dostupnost laboratoří, přístrojů a vybavení a přístup k primárním zdrojům,
    - vhodně lokalizované budovy z hlediska dopravní dostupnosti,
    - sdílené monitory a obrazovky (data projektory a LCD); dostupnost zařízení pro tisk.

Space management a rozvržení prostoru pro vzdělávání je natolik důležitou otázkou, že se jí zabývá i OECD, konrétně pak Centrum pro efektivní vzdělávácí prostředí (*The Centre for Effective Learning Environments).*[125] V roce 2001 proběhl výzkum zaměřený na Space Management (HUMANE 2001),[126] kterého se zúčastnilo 52 univerzit z 15 zemí. Z výsledků výzkumu vyplývá, že:

- Více než 50% institucí disponovalo třemi a více kampusy, v různých lokalitách. Většina budov pocházela z let 1970-1990, 12% nemovitostí pocházelo z období před rokem 1900.

[122] Learning Spaces, book©2006 EDUCAUSE. ISBN 0-9672853-7-2 www.educause.edu/learningspaces
[123] Universities as Place-makers in Cities and Regions. What if… Alastair Blyth, Analyst OECD Centre for Effective Learning Environments, presentation at conference: Higher Education Spaces and Places:For learning, Innovation and Knowledge exchange University of Latvia, Riga 6 – 8 December 2009 http://www.oecd.lu.lv/materials/
http://www.oecd.lu.lv/materials/alastair-blyth.pdf
[124] Key Data on Education in Europe 2009, EACEA/EURYDICE 2009, ISBN 978-92-9201-033-1, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/978-92-9201-033-1/EN/978-92-9201-033-1-EN.PDF
[125] The OECD Centre for Effective Learning Environments (CELE) http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_2649_35961311_43750908_1_1_1_1,00.html
[126] Space Management, HUMANE Seminar May 2001, Cordoba, Spain http://www.humane.eu/fileadmin/humane_docs/SEM_1997-2005/2001_May_Cordoba_Seminar.pdf

- V průměru 60% prostoru bylo využito pro výuku a vzdělávání, v průměru 5% pro kanceláře centrální administrace.
- Téměř 80% institucí mělo potřebu dalších prostor, jenom 12% respondentů hodnotilo prostory, kterými disponovaly, jako dostačující. Univerzity, které měly tři a více kampusů, měly větší potřebu dalšího prostoru, než menší univerzity.
- Zavádění informačních technologií s sebou přineslo nároky na prostory vhodné pro umístění serverů a centrálních počítačů a nové počítačové místnosti a bylo hnacím motorem komplexní reorganizace prostorového uspořádání a využití budov.
- Nejčastějším způsobem efektivizace prostorového využití bylo sdílení prostoru jednotlivými odděleními a prodloužení doby využití místností pro výuku. Sdílení pracovních stolů a práce ze vzdáleného místa (např. Home office) nebyly v době průzkumu prioritou.
- Již v roce 2001 mělo 74% univerzit vytvořenou strategii využití nemovitostí – většinou se jednalo o menší univerzity. 24% oslovených universit měly vypracovány strategické plány, které obsahovaly cíle zaměřené na ochranu životního prostředí.

Ve **Velké Británii** je otázce facility a space managementu ve vysokoškolském sektoru věnována velká pozornost.

Působí zde množství iniciativ a skupin, které se zaměřují na výzkumy, tvorbu směrnic, standardů a doporučení pro univerzitní sektor. Např. *The UK Higher Education Space Management Group* (SMG, http://www.smg.ac.uk/), *The Estates Management Statistics* (EMS, http://www.opdems.ac.uk/), *Academic Workspace Forum* (http://www.academicworkspace.com/content/view/34/151/).

Nedávné analýzy využití prostoru univerzitami ve Velké Británii opakovaně zjistily nízkou míru efektivního využití **prostoru určeného pro výuku**. V devadesátých letech se **míra využití pohybovala kolem 20-30%** a do dneška nenastal výraznější posun směrem k lepšímu využití prostor. Navíc se nepřistupuje efektivně ani k využívání prostoru pro výzkum a zázemí pro řídící a provozní personál univerzit. Např. vysokoškolští pedagogové a výzkumní pracovníci využívají své kanceláře v průměru jen na 30-40% pracovního dne z důvodu výuky, jednání, služebních cest, práce v laboratoři, zahraničních stáží nebo práce z domova.[127]

Studie hodnotící Space Management vzdělávacích institucí ve Velké Británii konstatují, že od roku 2004 nastal v této oblasti pozitivní posun:

- 67% college a univerzit ze studie *SMG Review of Practice report*, [128] které neměly ještě v roce 2004 komisi odpovědnou za Space

[127] Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/
[128] SMP Review of Practice report (http://www.smg.ac.uk/documents/reviewofpractice.pdf)se

Management, ji již v roce 2007 měly. Jenom 63% institucí však mělo v této komisi zastoupení všech akademických oddělení /fakult, kateder. Od roku 2004 se také zlepšil sběr a monitoring dat, když v 61% dotázaných institucí byl patrný nárůst monitorovaných dat pro efektivizaci využívání prostoru.

- stále je zde však zjevný potenciál – dle benchmarkové agentury *The Estates Management Statistics* – je median plochy na výuku jednoho studenta 8.1 m^2 (non-residential space per full-time student), spodní kvartil je 5.8 m^2, zatímco horní kvartil činí 11.2 m^2 na jednoho studenta v řádném studijním režimu (full time student equivalent).[129]

V současnosti probíhají ve Velké Británii různé projekty podporující efektivní využití prostoru univerzit a college. Jedná se např. o:

- Projekt '*Innovative, effective, enjoyable? Creating the evidence base to deliver productive academic workplaces*.' www.academicworkspace.com na Loughborough University.
- Projekt 'Learning landscapes: clearing pathways and making space – involving academics in leadership, governance and management of estates in higher education.' http://learninglandscapes.lincoln.ac.uk na Lincoln University, kde si kladou za cíl vytvořit praxí ověřené doporučení formující podobu univerzálního prostoru, jehož využití se může operativně měnit dle aktuálních potřeb univerzit. Zároveň na téže univerzitě vytvářejí návody pro aktivní a efektivní využití stávajících prostor.[130]
- *Relocation Project* na Queen Margaret University College.[131]
- *Versatile Research Buildings* na University of Newcastle upon Tyne.[132]
- *Promoting Effective Utilisation* na Sheffield Hallam University.[133]

Role ICT

Informační a komunikační technologie (ICT) mohou sehrát klíčovou roli ve funkčnosti a efektivnosti pracovních míst; zejména v prostředí, ve kterém se od osazenstva očekává flexibilní využívání prostoru. To je možné zajistit využitím zejména laptopů, bezdrátových a mobilních telefonů. Příklady využití ICT pro tento účel lze demostrovat na projektech BK City Building (Delft University of Technology), The Paul O'Gorman Building (Newcastle University) a The Sir Frank Gibb Building (Loughborough University). V těchto projektech byly implementovány mobilní technologie s důrazem na:

[129] Performance in higher education estates: EMS annual report 2007' (HEFCE 2008/41).
[130] Promoting space efficiency in building design' (March 2006) www.smg.ac.uk
[131] www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf
www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/
[132] www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf
www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/
[133] www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf
www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/

- možnost práce ze vzdáleného místa, s použitím webových rozvodových systémů a sítě VPN,
- přestavba telefonických systémů, bezpečné bezdrátové sítě, promyšleně umístněná data a zdroje napájení,
- zpřístupnění sdílených zdrojů jako např. kopírovací stroje, tiskárny a interaktivní tabule,
- podpora mobility pro náhodné nebo krátkodobé uživatele ('drop-in' users) ve formě otevřeného přístupu k bezdrátovým sítím a dotykových desktopů (stolním počítačům).

Environmentální otázky

Navrhování staveb a rekonstrukce stávajících nemovitostí

Managementy univerzit a college se snaží snižovat negativních dopady svého provozu na životní prostředí a s nimi i provozní náklady. Velká pozornost je věnována nízké energetické náročnosti u nově projektovaných nemovitostí. Ve Velké Británii platí od 1. října 2008 **povinnost vykazování skutečné spotřeby energií - jak elektrické, tak plynu a dalších ukazatelů s cílem vyhodnocovat energetickou efektivitu staveb a zpřístupnit tyto informace veřejnosti**. Kromě toho si vláda stanovila cíl, že nové budovy budou mít do roku 2019 nulové emise CO_2.

Měřením emisí a spotřeby energií u institucí poskytujících terciární vzdělávání je pověřena HEFCE, která pravidelně vydává tzv. Estates Management Statistics. V nich uvádí a porovnává spotřebu energií, vody a emise CO_2. Závěry, ke kterým došla v akademickém roce 2006/2007 pro ilustraci shrnuje následující tabulka:[134]

Tabulka 4 Spotřeba energie na 1 FTE

	Median
Spotřeba energie na studenta (přepočet na FTE[135])	3,201 kWh
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	-7%
Spotřeba vody na studenta (přepočet na FTE*)	11.5 m^3
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	1%
Emise CO_2 na studenta (přepočet na FTE)	863 kg
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	-12%

Autoři nedávno publikované studie iniciativy HEEPI (*Higher Education Environmental Performance Improvement*, http://www.heepi.org.uk/) navíc zjistili, že stavby, které jsou ohleduplné k životnímu prostředí, jsou i dobrým místem pro práci. Jejich jasnost, prosvětlenost a vzdušnost podporují efektivní učení. Flexibilní stavby se lépe adaptují dle aktuálních potřeb (rychlá a nenáročná přestavba, resp. proměna prostoru – přestavba nábytku) a přirozená ventilace nevyžaduje náklady na koupi a provoz nákladných klimatizačních zařízení. Envorinmentálními otázkami se rovněž zabývá *The Environmental Association for Universities and Colleges* (EAUC,http://www.eauc.org.uk/home).

[134] http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/09_03.pdf
[135] FTE: full-time equivalent (ekvivalent plného pracovního úvazku, v případě studentů poměr skutečné délky studia a běžné délky studia na jednoho studenta, blíže na http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5369)

Informační technologie[136]

Univerzity a college jsou velkými uživateli informačních a komunikačních technologií a mají proto předpoklady na snižování negativních dopadů vyplývajících z neefektivního způsobu práce s ICT. Informační technologie se podílejí dvěma procenty na globálních emisích CO_2, podobně jako letecká přeprava. Na celkové spotřebě elektrické energie z využívání IT mají největší podíl (40-50%) osobní počítače (PC, laptopy, monitory). Dalšími 10-16% se na celkové potřebě elektrické energie z využívání IT podílí digitální tisk.[137]

The Joint Information Systems Committee (JISC) financuje projekty *SusteIT – Environmentally Sustainable ICT*, blíže na http://www.susteit.org.uk/.[138]

Ve Velké Británii rovněž působí inciativa *Greener Computing* zabývající se otázkami ekologicky šetrného využívání IT, blíže na http://www.greenercomputing.com/ a inciativa *Eco PC* http://www.ecopcreview.com/about.

Zásobování - procurement

Jedním z nejúčinnějších způsobů zajištění hospodářské udržitelnosti univerzit je účinná politika centralizace nákupu služeb, energií i potřebného materiálního vybavení. Např. vysokoškolské instituce ve Velké Británii ročně vynaloží na tento druh nákupů 8 miliard liber. Není tudíž překvapivé, že ve Velké Británii vzniklo hned několik společností, které univerzitám radí nebo přímo pomáhají s nákupem potřebných energií, služeb a materiálního vybavení. Mezi významné na zásobování a nákup specializované organizace ve Velké Británii patří:

- DEFRA,[139] která v říjnu 2006 vydala společně s EAUC (Environmental Association for Universities and Colleges) a LSC (The Learning and Skills Council) publikaci „The Guide to Sustainable Procurement for Colleges" http://spce.procureweb.ac.uk/index.html. Defra disponuje s fondem, který se nazývá Environmental Action Fund (EAF), a ze kterého jsou podporovány 3-leté projekty udržitelného zásobování na univerzitách a college.

[136] Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/
[137] Green ICT, Managing sustainable ICT in education and research, January 2009, http://www.susteit.org.uk/uploads/DOCS/55-BP-GreenICT-v1-06-AB.pdf ; http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/rptgreenictv1.pdf
[138] Závěrečná zpráva dostupná na: http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/rptgreenictv1.pdf, přehled případových studií lze stáhnout na adrese http://www.susteit.org.uk/cases/index.php
[139] UK Government Sustainable Procurement Action Plan, 2007
Incorporating the Government response to the report of the Sustainable Procurement Task Force. www.defra.gov.uk PB12504

- Na platformě konzorcia s názvem The North Eastern Universities Purchasing Group (NEUPG) vzniklo centrum excelence pro udržitelný procurement " Centre of Excellence for Sustainable Procurement". http://spce.procureweb.ac.uk/
- JISC (The Joint Information Systems Committee) vyvinula tzv. Procureweb http://www.procureweb.ac.uk, na kterém poskytuje komplexní informační podporu. JISC rovněž vyvinula sérii informačních systémů a podpůrných nástrojů pro efektivní procurement, jako např.
    - Central Universities Purchasing Information Database (CuPID, http://www.cardiff.ac.uk/purch/resources/cupid.pdf) je databází používanou pro řízení kontraktů a smluv. Tato databáze shromažďuje data o všech kontraktech společnosti, kontrktech všech poboček ve všech regionech.
    - tenders.ac.uk - systém výběrového řízení, který umožňuje rozesílat dokumentaci pro dodavatele elektronicky a vyplněnou zpět zaslat na registraci zadavatelem. Od uvedení na trh v roce 2005, se na tenders.ac.uk registrovalo na 3500 společností.
- Higher Education Library Procurement (HELP) obsahuje cenné informace pro řešení různých situací v oblasti zásobování knihoven.

Souhrnně lze prohlásit, že facility a space managementu je v zahraničí věnována velká pozornost. Nízké provozní náklady univerzitních budov a hospodárné využívání univerzitního majetku nejsou jen zájmem managementů jednotlivých univerzit, ale i externích dohledových orgánů. **Zveřejňování spotřeby energií, vody a emisí CO_2** zaručuje veřejný dohled nad chodem škol a **patří** tudíž i mezi významné **aktivizátory univerzitního managementu.** Projektování nových nízkoenergetických budov je samozřejmostí. Ke snižování provozních nákladů také přispívají projekty zaměřené na ekonomické využívání univerzitního ICT, stejně jako služby poradenských firem zaměřených na odhalování způsobů úspor energií. Zahraniční univerzity významně šetří náklady i při nákupu služeb a potřebného materiálního vybavení. **Nákup řady statků je centralizovaný, často používanou metodou jsou elektronické aukce.** K zefektivnění nákupů přispívají služby specializovaných firem, se kterými univerzity uzavírají dlouhodobé kontrakty o spolupráci.

Zdroje doplňujících informací:

Analyst OECD Centre for Effective Learning Environments, presentation at conference: Higher Education Spaces and Places:For learning, Innovation and Knowledge exchange University of Latvia, Riga 6 – 8 December 2009 http://www.oecd.lu.lv/materials/.

Changing environments for learning: integrating the physical and virtual estate. Andrew Harrison (Director of Research & Methods, DEGW Architects

and Consultants, UK), May 2001, presentation at Humane Seminar http://www.humane.eu.org/5_down_cor.htm.

Financially Suistanable Universities, EUA Study 2008.

Green ICT, Managing sustainable ICT in education and research, January 2009, http://www.susteit.org.uk/uploads/DOCS/55-BP-GreenICT-v1-06-AB.pdf ; http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/rptgreenictv1.pdf.

Incorporating the Government response to the report of the Sustainable Procurement Task Force. www.defra.gov.uk PB12504.

Key Data on Education in Europe 2009, EACEA/EURYDICE 2009, ISBN 978-92-9201-033-1, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/978-92-9201-033-1/EN/978-92-9201-033-1-EN.PDF.

Learning Spaces, book©2006 EDUCAUSE. ISBN 0-9672853-7-2 www.educause.edu/learningspaces.

Performance in higher education estates: EMS annual report 2007' (HEFCE 2008/41).

Promoting space efficiency in building design' (March 2006) www.smg.ac.uk.

SMP Review of Practice report (http://www.smg.ac.uk/documents/reviewofpractice.pdf)se

Space Management, HUMANE Seminar May 2001, Cordoba, Spain http://www.humane.eu/fileadmin/humane_docs/SEM_1997-2005/2001_May_Cordoba_Seminar.pdf.

Space Management Project (SMG), 2006.

Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/.

The case for new academic workspaces, 2009,Loughborough University, ISBN 978-1-897911-33-4, http://www.academicworkspace.com/images/stories/PDF/TheCaseForNewAcademicWorkspaces.pdf.

The OECD Centre for Effective Learning Environments (CELE) http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_2649_35961311_43750908_1_1_1_1,00.html.

UK Higher Education Space Management Project – Evaluation, A report to the UK higher education funding councils, November 2008, http://www.smg.ac.uk/resources.html.

UK Government Sustainable Procurement Action Plan, 2007.

University Autonomy in Europe I, EUA Study 2009.

www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf
www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/.

6.7. Marketing a komercionalizace

Marketing je dnes vědní disciplinou, která nachází významné uplatnění v mnohých oblastech života společnosti, tedy i v terciárním vzdělávání. Společným rysem všech úspěšných organizací je **silná orientace na zákazníka** – v případě vysokoškolských institucí orientace na studenta a vnější aktéry. Ty organizace, které se v maximální míře snaží pochopit a uspokojit potřeby zákazníků, jsou schopny správně definovat své cílové skupiny a trhy. Motivují vedoucí pracovníky k tvorbě produktů a služeb vynikající kvality ve vhodném čase a na vhodném místě. Marketing v sobě slučuje mnoho aktivit uvnitř organizace, ovlivňuje vývoj a výrobu, dále pak celkové portfolio produktů a služeb a jejich kvalitu (portfolio studijních oborů, curriculum jednotlivých programů), je úzce propojen s rozhodováním o alokaci finančních zdrojů, o celkové výzkumné a personální strategii.

Současný trh všeobecně a rovněž trh vzdělání je charakteristický dynamičností, rostoucí sílou spotřebitele (studenta) a intenzivní konkurencí. Změny probíhají čím dál rychleji vlivem využívání nových technologií, které umožňují poskytovat více produktů a služeb ve vyšší kvalitě a za nižší cenu. Zkracuje se doba, ve které jsou produkty a služby uváděné na trh a doba, ve které jsou ještě považovány za nové a inovativní. Podstatně se mění postavení spotřebitele, který není jenom pasivním konzumentem produktů a služeb, ale svým chováním aktivně ovlivňuje jejich nabídku a kvalitu.

Alex Usher ve své studii *Ten Years Back ad Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in Europe Region*[140] konstatuje, že v souvislosti se změnou postavení vysokoškolských institucí, s rozšířením jejich pravomocí a s průběžným vytvářením konkurenčního prostředí se **vysoké školy musí chovat tržně**. Víc, nežli kdykoliv předtím se zapojují do marketingových a reklamních aktivit ve snaze podpořit značku (brand) své instituce, nebo ji kontinuálně budovat. Cílem je přinést instituci nové studenty a tím i zdroje příjmu v podobě školného nebo plošných dotací na studenta. V těch zemích, kde vysoké školy mohou vybírat školné, je nábor nových studentů otázkou finančního přežití. Tento přístup však naráží na demografické změny, takže boj o studenty je o to větší. Např. v Kanadě, v oblastech velkých průmyslových a urbanistických konglomerací je převis poptávky po studiu, zatímco v oblastech s dlouhodobým ekonomickým poklesem mají univerzity potíže s naplněním stavů studentů. Výsledkem jsou intenzivní **marketingové kampaně, doplněné kontinuálním brandingem instituce** – vytvářením značky, a reklamou. Tento jev je posílen i internacionalizací institucí a soutěží o zahraniční studenty. Významnou roli hraje rozpoznání instituce jako značky, záruky kvalitního vzdělání. Univerzity vytvářejí svoje propagační materiály, PR články, semináře, přednášky a pro důkaz kvality své instituce čím dál častěji

[140] Ten Years Back ad Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in Europe Region, Alex Usher, 2009, http://www.educationalpolicy.org/pub/pubpdf/0905_UNESCO.pdf (Paper to be presented at the UNESCO Forum on Higher Education in the Europe Region: Access, Values, Quality and Competitiveness, 21-24 May 2009, Bucharest, Romania)

využívají výsledky různých srovnání a žebříčků. Instituce zároveň investují nemalé částky do služeb a nemovitostí, za účelem zlepšení prostředí pro vzdělávání a komfortu studentů. Vyšší úroveň služeb ale současně zvyšuje náklady studentů na studium.

Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007),[141] potvrzují, že samy vysoké školy si musí zajistit své místo na trhu vzdělání. Úkoly, které v současnosti řeší vzdělávací instituce, se týkají nejen jejich vztahu ke studentům a vědecké komunitě, ale také ve vztahu k vnějším místním, regionálním a národním aktérům. V tomto smyslu se od vysokoškolských institucí očekává, že kromě svého základního poslání naplní i tržně orientované úkoly.

Základem úspěchu každé soukromé společnosti je diferenciace – schopnost identifikovat a naplnit potřeby různých cílových skupin – a pro jejich naplnění nabídnout specifický produkt nebo službu, vhodně je umístit na trh, jak ve smyslu fyzické dostupnosti, tak ve smyslu způsobů jejich prezentace. Každá tržně úspěšná organizace současně nabízí svůj produkt nebo službu způsobem, který zaujme nové zákazníky a současně motivuje stávající zákazníky, aby zůstali u této značky. To znamená, že každá organizace musí být schopná nabídnout explicitní konkurenční výhodu pro zákazníky, tj.

- dodat konkrétní výhodu nebo přidanou hodnotu cílové skupině,
- vhodně vymezit a odlišit firmu od ostatních konkurenčních firem,
- vlastnit vhodné zdroje informací a know-how.

Lepší tržní umístnění (positioning) vysokoškolských institucí v mezinárodním měřítku a zlepšení jejich konkurenceschopnosti je jednou z klíčových oblastí jejich udržitelnosti. V této souvislosti se marketing se všemi nástroji, které využívá, od výzkumu trhu, přes vytváření portfolia služeb a curricul, až po vypracovávání komunikačních strategií, stal součástí života každé vysokoškolské instituce.

Michael Stoner a Slover Linett provedli na přelomu let 2008/2009 dotazníkový průzkum „*Marketing and Communications Challenges for 2009: Dealing with New Issues or Struggling with Old Ones?*[142] Do dotazníkového šetření se zapojilo 245 marketingových, PR a RD manažerů z členských univerzit asociace CASE (Commision for Advancement and Support of Higher Education), která působí v USA a v Evropě. Průzkumu se účastnili jak zástupci velkých univerzit, tak představitelé menších státních i soukromých institucí. Cílem průzkumu bylo definovat oblasti aktivit, ve kterých univerzity vidí

[141] Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007), "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems", *OECD Education Working Papers*, No. 6, OECD Publishing. doi:10.1787/220244801417

[142] Stoner, M., Linett, S., „*Marketing and Communications Challenges for 2009: Dealing with New Issues or Struggling with Old Ones?, 2009,*
http://www.mstonerblog.com/images/uploads/survey_white_paper.pdf
http://www.case.org/

příležitost a cestu k dosažení lepšího postavení na trhu a seřadit tyto aktivity dle významu a důležitosti. Autoři dospěli k následujícím zjištěním:

Tabulka 5 Výzvy a priority marketingové strategie

Výzvy a priority marketingové strategie	% rating jako Top 3
1. Branding a messaging	62%
2. Přehodnocení a expanze komunikačních toků a forem	52%
3. Zavádění využívání nových médií a/nebo technologických strategií	37%
4. Všeobecný hospodářský pokles	36%
5. Rozšiřování spektra potencionálních studentů	36%
6. Škrty v rozpočtu nebo nedostatečné finanční zdroje	35%
7. Decentralizace v rámci univerzity a/nebo oddělení marketingu	20%
8. Interní restrukturalizace a fluktuace zaměstnanců	18%
9. Náklady na vzdělávání	10%

Branding a messaging

Budování silné značky a snaha být vidět a slyšet, odlišit se od ostatních je vnímáno jako základní způsob, jak se prosadit na saturovaném trhu vzdělávání. Respondenti výše uvedeného výzkumu uvedli tyto **strategie**:

- marketingový průzkum a vnější hodnocení a vnímání univerzity (focus group pro vymezení oblastí, ve kterých se univerzita odlišuje od ostatních, pro hlubší porozumění potřebám zákazníků, image a konkurenční positioning),
- outsourcing odborníků - konzultantů a subdodavatelů na budování značky (některé univerzity nemají dostatek vlastních specialistů, některé univerzity mají zkušenost, že lidé z vně instituce lépe postřehnou tržně zajímavé aspekty jednotlivých institucí),
- koordinace a revize brandingových aktivit (zavedení brandingových standardů – firemní logo, jednotná grafická úprava všech publikací pro styk s veřejností - jak tištěných, tak online, homogenní prezentace institucí napříč všemi informačními kanály).

Přehodnocení a expanze komunikačních toků a forem

V současném rychle se vyvíjejícím technickém prostředí instituce využívají nové technologie a nové formy komunikace jako jsou např. sociální sítě a online videa. S ohledem na typ instituce a charakteristiku konečných spotřebitelů se přizpůsobuje i **volba komunikačních prostředků**:

- Sociální síťování (instituce experimentují s využíváním sítí Twitter, Facebok, You Tube, MySpace, iTunes U a dalších, zavádějí e-noviny, studentské a fakultní blogy).
- Nové webové stránky se staly kritickou součástí efektivní marketingové komunikace. Univerzity zřizují speciální stránky pro spřátelené subjekty a jednotlivce, zejména pro fundraisingové aktivity.
- Elektronická komunikace (mnohé univerzity omezují tvorbu tištěných komunikačních materiálů a důraz kladou na elektronickou, především e-mailovou a webovou, komunikaci).
- Respondenti přehodnocují efektivnost v současnosti využívaných komunikačních prostředků a technologií a nahrazují je novými. Svá rozhodnutí činí na základě vyhodnocování objektivních dat (ne intuitivně).
- Efektivní využívání technologií (od aplikace Poscast k PowerCampus).

Zavádění využívání nových médií a/nebo technologických strategií

- Reorganizace a restrukturalizace webových stránek (rozšiřování a propojování webových kanálů pod heslem - všechny cesty vedou k našim webovým stránkám. Vyhodnocování návštěvnosti stránek a efektivnosti jejich obsahu a architektury)
- Využívání nových komunikačních technologií (video, sociální sítě, blogy, RSS kanály).
- Nová pracovní místa pro nové specializované pracovníky (nové technologie vyžadují nové odborníky – např. univerzity najímají marketingové manažery speciálně pro webovou komunikaci, zaměstnávají odborníky na komunikaci přes multimedia atd.).

Hospodářský pokles

Současná složitá ekonomická situace se ve všech zemích promítá i do oblasti vysokého školství. Je jí rovněž ovlivněna komunikace směrem k zákazníkům. V současné době se jako nejdůležitější **aktivity ve vztahu k finanční situaci univerzit jeví:**

- strategický fundraising - vhodná a efektivní komunikace směrem k současným donátorům a aktivity směřující k získávání nových dárců, podněcování k filantropickému chování, zejména z řad úspěšných absolventů,

- sledování výdajů na marketing a vyhodnocování efektivity jednotlivých kampaní a dílčích aktivit spojených s marketingem,
- důraz na sdělování strategického poslání vzdělávání – dostupnosti, významu a hodnoty vysokoškolského vzdělání.

Rozšiřování spektra potencionálních studentů

Vzhledem k současným demografickým trendům se instituce snaží hledat nové potencionální studenty. Respondenti průzkumu nastínili tyto marketingové přístupy:

- marketing specificky orientovaný na konkrétní cílové skupiny (kromě masově orientovaného marketingu vysoké školy směřují své aktivity k odborným společnostem sdružujícím např. IT specialisty, vědce apod., aktivity směřující k průmyslovým asociacím),
- expanze ve smyslu vstupu na mezinárodní trh vzdělávání, nebo nabídka studijních programů v cizích jazycích,
- hledání a využívání nových marketingových nástrojů a informačních kanálů pro oslovení nových cílových skupin, které jsou z hlediska poslání vysokoškolských institucí potencionálními zákazníky.

Škrty v rozpočtu nebo nedostatečné finanční zdroje

35% univerzit zapojených do průzkumu potvrdilo, že jejich instituce přistoupily k úsporným opatřením v oblasti financování marketingových aktivit. Pro naplnění poslání marketingových strategií v období redukce nákladů vysoké školy zavádějí tato **opatření:**

- důsledné sledování a vyhodnocování výdajů na marketingové aktivity (controlling). Specifická taktika v této oblasti je vyjednávání lepších podmínek kontraktů s dodavatelskými subjekty (reklamní a mediální agentury, tištěná inzerce), přechod k levnějším -online- formám komunikace (úspora nákladů na tisk, na poštovní poplatky). Efektivní umísťování reklamy a v nespolední míře využití levné studentské pracovní síly pro řešení některých úkolů, které dříve vykonávali regulérní zaměstnanci).
- identifikace nových zdrojů financování – zejména oustourcing některých aktivit (publikační činnost, fundrasingová agenda, správa webových aplikací).
- sdílení nákladů napříč institucí (marketingové aktivity, které dřív zajišťovaly fakulty samostatně, dnes řeší společně s cílem úspory nákladů, fakulty společně sdílí prostor v některých médiích, snaží se o lepší koordinaci a spolupráci napříč celou institucí).
- sledování efektivity úsporných opatření.

Efektivní marketing je základem každé vzdělávací instituce. Potřeba efektivního marketingu klade nároky na nábor nových profesionálů a na získávání nových zkušeností. S tímto cílem vzniklo ve Velké Británii sdružení s názvem *The University Marketing Forum, http://www.case.org/Public_Policy/Europe/UK_Universities_Marketing_Forum_.html,* které působí pod evropskou pobočkou americké filantropické asociace CASE. Posláním tohoto fóra je být platformou pro sdílení dobré praxe v oblasti marketingu vysokoškolských institucí, vzdělávání univerzitních pracovníků působících na marketingových odděleních univerzit a tlumočení jejich potřeb směrem k politickým představitelům.

Profesionální marketing je nedílnou součástí řízení univerzit. I přes ekonomicky problematické období na univerzitách nedochází k omezování marketingu, spíše **ekonomická krize povzbudila revizi stávajících přístupů a zavádění nových marketingových nástrojů.** Efektivita marketingu je v současné době měřena a pravidelně vyhodnocována. Na universitách působí množství profesionálních marketerů, jejichž úkolem je rozumět požadavkům potenciálních studentů, iniciovat vznik na trhu poptávaných vzdělávacích produktů a služeb, umisťovat univerzitní produkty na trh a komunikovat se zákazníky. Doby, kdy poptávka po vzdělání převyšovala nabídku, jsou, vlivem demografických změn nenávratně pryč. Smíření s touto skutečností znamená systematické budování marketingu, jako jednoho z četného spektra podpůrných univerzitních procesů.

Zdroje doplňujících informací:

Paper to be presented at the UNESCO Forum on Higher Education in the Europe Region: Access, Values, Quality and Competitiveness, 21-24 May 2009, Bucharest, Romania).

Stoner, M., Linett, S., „Marketing and Communications Challenges for 2009: Dealing with New Issues or Struggling with Old Ones?, 2009, http://www.mstonerblog.com/images/uploads/survey_white_paper.pdf.

Strehl, F., S. Reisinger and M. Kalatschan (2007), "Funding Systems and their Effects on Higher Education Systems", OECD Education Working Papers, No. 6, OECD Publishing. doi:10.1787/220244801417.

Ten Years Back ad Ten Years Forward: Developments and Trends in Higher Education in Europe Region, Alex Usher, 2009, http://www.educationalpolicy.org/pub/pubpdf/0905_UNESCO.pdf.

http://www.case.org/.

7. Příklady dobré praxe v zahraničí

V následující kapitole jsou uvedeny příklady dobré praxe univerzit působících v Evropě či v USA. Příkladu dobré praxe předchází vždy charakteristika vysokoškolského systému země, ve které univerzita působí. **Informace o vysoké škole jsou uvedeny v následující struktuře**:

- obecná charakteristika univerzity.
- popis organizační struktury a odpovědností útvarů odpovědných za administrativní a podpůrné činnosti – tyto popisy uvádíme z důvodu získání celkového přehledu o složitosti instituce a rozsahu správního aparátu, jehož odpovědnost se mění v závislosti na složitosti instituce.
- nejlepší zkušenosti v oblastech, které jsou předmětem této analýzy. Uvádíme pouze ty přístupy a způsoby řešení, o kterých byli respondenti ochotni hovořit, či jsou obsaženy ve veřejně přístupných dokumentech univerzity. Předmětem analýzy nebyly standardní postupy, nýbrž pouze přístupy, ve kterých univerzita vyniká, či se velmi osvědčily.
- shrnutí informací o zajímavých přístupech, vč. hodnocení vysokých škol dle metodiky ISO 9004.
- seznam dostupných materiálů o osvědčených přístupech uvedených v příloze.

7.1. Anglosaské země

V rámci regionu „Anglosaské země“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Velké Británii a ve Spojených státech amerických.

7.1.1. Charakteristika vysokoškolského systému Velké Británie

Britský vysokoškolský systém představuje jeden ze tří hlavních evropských modelů vysokého školství (vedle francouzského a německého) a je pro něj typické, že v současné době nejplněji odráží celoevropské vývojové trendy v tak podstatných záležitostech, jako je vnitřní členění vysokoškolského studia, jeho hodnocení a využívání kreditního systému.

Ve Velké Británii existuje pouze jedna nezávislá soukromá univerzita (Univerzita Buckingham, http://www.buckingham.ac.uk/), ostatní vysokoškolské instituce jsou veřejné a dělí se podle toho, zda mají pravomoc udělovat vysokoškolské diplomy na univerzity a další vysokoškolské instituce.

Univerzity ve Velké Británii (Anglie, Skotsko a Wales) vznikaly ve čtyřech vlnách. První dvě vlny představují nejstarší britské univerzity (Cambridge, Oxford) a tzv. Red brick univerzity, které vznikly jako důsledek průmyslové revoluce v devatenáctém století. Tyto univerzity byly ustanoveny na základě Královské listiny (Royal Charter). Třetí vlnu představuje období šedesátých let dvacátého století, kdy vzrůstala poptávka po vysokoškolském vzdělání. Univerzity založené v tomto období již byly ustanoveny Parlamentem. Čtvrtá vlna se datuje od roku 1992, kdy vstoupil v platnost nový vysokoškolský zákon *The Further and Higher Education Act 1992*.

V roce 2008/2009 ve Spojeném království existovalo 166 univerzit (131 v Anglii, 12 ve Walesu, 19 ve Skotsku a 4 v Severním Irsku) a 376 všeobecně nebo odborně zaměřených dalších vysokoškolských institucí, financovaných Radou pro financování vysokého školství (*Higher Education Funding Council – HEFCE*), na kterých studovalo v roce 2008/2009 přibližně 2,396 milionů studentů (z toho přibližně 1,5 milionů studentů denního studia).[143] Za posledních deset let to představuje 31% nárůst studentů v terciárním vzdělávání.

Vysokoškolský sektor v Spojeném království zaměstnával k 1. 12. 2008 kolem 382 760 lidí, z toho 179 040 akademických odborníků. V Příloze 7 je uveden přehled pracovníků dle kategorií. V roce 2007/2008 operoval s ročním obratem více než 23,4 miliard liber.[144] Typy studijních programů jsou stejné jako v ČR, podobné je i uspořádání orgánů vysokoškolských institucí.

[143] http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1578&Itemid=161
[144] http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1590&Itemid=161

Do roku 1992 zde existoval binární vysokoškolský systém, kde vedle sebe působily jak univerzity tak polytechnické college. Nový zákon sjednotil kritéria pro vysokoškolské instituce a přiznal statut univerzity i polytechnickým college, které splňovaly podmínky vymezené zákonem a o změnu v názvu požádaly. Kromě Anglia Polytechnic University, která si z vlastního rozhodnutí ponechala v názvu „polytechnic", všechny ostatní svůj původní název změnily. Termín „polytechnic" se už při zřizování nových institucí nepoužívá. Nový zákon rovněž sjednotil strukturu a mechanizmus financování vysokoškolských institucí.

I když je dnes sjednocena struktura vysokoškolského systému, univerzitní sektor se zatím pomyslně dělí na „staré" a „nové" univerzity. „Staré univerzity" představují instituce existující jako univerzity už před rokem 1992; strukturu jejich správy stanovila jejich zakládací listina a stanovy, takže se v tomto ohledu tyto univerzity značně odlišují. „Nové univerzity" představují instituce, jimž byl univerzitní status přiznán na základě zákona z roku 1992. Pravomoci jejich správních orgánů jsou legislativně vymezeny, stejně jako nástroje a statuty, které si vypracovala samotná škola a následně je schválila Státní rada (*Privy council)*. **Staré univerzity** byly tradičně **řízeny jako komunity vzdělanců**. Jejich řízení a správa byly **organizovány participačním způsobem**: senáty a rady byly početné a často konzervativní. V posledních deseti letech však **dochází k postupnému pohybu směrem k manažerskému stylu řízení, které je v institucích zřízených po roce 1992 běžnou praxí**. V mnoha univerzitách se zavádějí manažerské struktury, které nahrazují kolegiátní styl řízení. Takový přístup, charakterizovaný **přesně vymezenými kompetencemi a pravomocemi přenesenými na soudržné manažerské týmy sdružující akademické a administrativní pracovníky**, zajišťuje dynamický způsob řízení. Četné univerzity v zájmu zjednodušení struktury řízení rovněž zredukovaly počet hierarchických stupňů.

Organizační struktura institucí

Nejvyšším vedoucím pracovníkem vysokoškolských institucí v Spojeném království je vicekancléř. Akademické a výkonné orgány se liší dle toho, jestli instituce vznikla před rokem 1992 nebo později.

Akademickým orgánem pro instituce vzniklé do roku 1992 je Senát, který je odpovědný za správu, řízení a kontrolu akademické činnosti a za udělování diplomů. Tyto instituce mají ustanovenou správní radu, která je řídícím orgánem odpovídajícím za financování a investiční činnost instituce, za správu pozemků a budov, a která z pověření instituce uzavírá smlouvy. Mnohdy správní rada také dohlíží na studium, výuku a výzkumné činnosti.

Instituce založené po roku 1992 mají vědeckou radu, která radí vicekancléři a správní radě v otázkách rozvoje akademické činnosti a zajišťování potřebných zdrojů. Vědecká rada stanoví kritéria pro přijímání studentů, obsah studijních programů, studijní standardy, hodnocení výuky, postupy při hodnocení kurzů a zkoušení, přijímání a propouštění interních a externích examinátorů, postupy při udělování hodností a čestných titulů, postupy při

vylučování studentů. Správní rada rozhoduje o charakteru a poslání instituce, sleduje její činnost a dohlíží na efektivní a účelné využívání prostředků, zabezpečuje majetek instituce, schvaluje odhady každoročních příjmů a výdajů, jmenuje nejvyššího vedoucího pracovníka a další vedoucí pracovníky, stanoví mzdové a jiné pracovní podmínky ostatních zaměstnanců, jmenuje externí auditory.

Autonomie institucí

Vysokoškolské instituce jsou autonomní. Samy rozhodují o procedurách přijímání, propouštění a kariérním postupu zaměstnanců, rovněž mají svobodu v rozhodování o počtu akademických pracovníků a o kvalifikačních a jiných podmínkách pro jejich pracovní zařazení a o platových otázkách. Mzdové stupnice se dojednávají na centrální úrovni prostřednictvím *JNCHES* (Joint Negotiating Committee for Higher Education Staff) mezi univerzitním zaměstnavatelským sdružením (*Universities and Colleges Employers Associations – UCEA*) a odbory zastupujícími pracovníky vysokých škol.

Financování vzdělávání

V mnohých ohledech je řízení vysokoškolských institucí ovlivňováno kroky ministerstva odpovědného za obchod, inovace a kvalifikace *The Department of Business, Innovation and Skills*. Vliv se uplatňuje především v ekonomické rovině, jelikož nejvýznamnějším poskytovatelem finančních prostředků pro vysokoškolské instituce je stát, když pokrývá 40% příjmů těchto institucí prostřednictvím Rady pro financování vysokého školství - *Higher Education Funding Council – HEFCE*. Prostředky z tohoto fondu jsou alokovány ze dvou třetin na výuku a jednou pětinou se podílejí na financování výzkumu. Dalším významným zdrojem financování je školné od studentů, jehož jedna třetina pochází ze standardních poplatků, další třetina od zahraničních studentů (zejména z Číny, Indie, Malajsie, USA a Německa), a třetinu pokrývají ostatní poplatky. Kromě těchto hlavních zdrojů mají školy příjmy z výzkumných grantů a kontraktů, které zajišťují zejména výzkumné agentury, neziskové organizace a vládní instituce. Menší částí se na financování podílí dary, sponzorství, průmyslové podniky a příjmy z vlastní hospodářské činnosti, zejména z poskytování služeb. Níže uvedená tabulka uvádí aktuální strukturu financování vysokoškolských institucí v UK dle statistik agentury *Higher Education Statistics Agency* – HESA, http://www.hesa.ac.uk/:

Tabulka 6 Kategorie zdrojů příjmů VŠ ve Velké Británii

Sources of income for UK HEIs 2006/07 and 2007/08 (£thousands)			
	2006/07	**2007/08**	***% change***
Funding body grants	8005096	8507989	6.3%
Tuition fees and education contracts	5404725	6253998	15.7%
Research grants and contracts	3378011	3721881	10.2%
Other income	4059699	4447967	9.6%
Endowment and investment income	407517	507791	24.6%
Total Income*	21255048	23439626	10.3%

Zdroj: HESA HE Finance Plus 2007/08; *includes income from joint ventures

Tabulka 7 Kategorie nejčastějších nákladů VŠ ve Velké Británii

Expenditure by type for UK HEIs 2006/07 and 2007/08 (£thousands)			
	2006/07	**2007/08**	***% change***
Staff costs	12156285	13135202	8.1%
Other operating expenses	7522148	8276341	10.0%
Depreciation	1070800	1187706	10.9%
Interest and other finance costs	267402	285730	6.9%
Total Expenditure	21016635	22884979	8.9%

Zdroj: HESA HE Finance Plus 2007/08

Ve Spojeném království mají veškeré vysoké školy statut dobročinných organizací a z toho titulu jsou osvobozeny od placení určitých druhů daní.

V Anglii, Walesu a Severním Irsku jsou podmínky a pravidla, která musejí financující orgány dodržovat při přidělování dotací jednotlivým institucím, stanoveny ve finančním memorandu a v dohodě o financování, které jsou uzavírané s institucí. Tyto dokumenty obsahují specifické cíle týkající se počtu studentů, kteří dokončí příslušný studijní rok (ve Walesu: získají určitý počet kreditů). Dohoda je rámcová a v určených mezích se může počet studentů měnit. Financující orgán sleduje dodržování těchto podmínek a za jistých okolností, např. když instituce vytčené cíle neplní, jí může dotaci odebrat. Během určitého období každého roku probíhá výměna dokumentů a dialog mezi vysokými školami a těmi, kdo je financují. Výměna se týká informací o auditu hospodaření, plánování a výkonnosti instituce. V případě **finančích půjček** musí vysokoškolské instituce dodržovat veškeré požadavky dohodnuté s orgánem, který je financuje, avšak ani při jejich plném dodržení nepřebírá vláda ani financující orgán odpovědnost za její finanční závazky.

Školné

I když zavedla Velká Británie školné již před řadou let, jeho výše a výběr podléhá změnám. V Anglii a Severním Irsku mohou školy od akademického roku 2006/07 vybírat školné až do maximální výše 3 000 £ za rok. Tuto změnu, která se týká pouze tuzemských studentů, kteří se s plnou studijní zátěží

připravují v programech vedoucích k prvnímu diplomu (při stanovení výše školného vybíraného od postgraduálních, distančních a zahraničních studentů měly vysoké školy volnou ruku vždy), provázela opatření k zajištění a usnadnění rovného přístupu k vysokoškolskému vzdělávání zejména uchazečům z nízkopříjmových a jinak **znevýhodněných skupin**. Jednalo se o následující **opatření**:

- Student bude školné platit až po ukončení studia prostřednictvím dlouhodobých splátek, a to pouze v případě, že jeho mzda v zaměstnání dosáhne určité částky - je vyšší než 15 000 liber za rok. Splátka závisí na výdělku, tzn. čím více absolvent vydělává, tím více splácí. Splátky jsou pozastaveny, jestliže příjem absolventa klesne pod stanovenou částku.
- Půjčka, kterou student na studium obdrží, je bezúročná. Pokud se mu ji nepodaří splatit do 25 let od ukončení studia, už ji dál nebude muset splácet. Výši školného pro zahraniční studenty ze států mimo Evropskou unii samostatně určují vysokoškolské instituce. [145]
- Při určování výše školného se vychází z výše příjmů rodiny a studenti školné buď vůbec neplatí, platí jeho část nebo celou částku.
- Studenti mohou obdržet *Higher Education Grant* - roční grant, který od roku 2004 pomáhá studentům s náklady na studium a na živobytí. Výše grantu závisí na příjmu studenta a jeho rodiny. Tento grant studenti nesplácejí.

Hodnocení kvality vzdělávání

Kvalitu vzdělávání na vysokoškolských institucích hodnotí Agentura pro zajišťování kvality vysokoškolského vzdělávání *QAA (Quality Assurance Agency.[146])* Tato agentura byla založena v roce 1997 jako charitativní organizace spravována radou a řízená výkonným výborem. Zaměstnává přes 125 zaměstnanců a využívá služeb 550 auditorů s praxí ve vysokém školství. Agentura je financována z členských poplatků (členy jsou vysokoškolské instituce) a na základě smluv s radami zabývajícími se financováním vysokoškolských institucí.

Financování výzkumu

Financování výzkumu je odděleno od celkových dotací, které jsou institucím poskytovány. Veřejné prostředky rozdělují vysokoškolským institucím Vysokoškolské finanční rady a Ministerstvo zaměstnanosti a školství (v Severním Irsku) formou grantu. Výše grantu závisí na počtu studentů, na rozvaze týkající se dodatečného mimořádného financování a na výkonech institucí, které musí být uspokojivé.

[145] http://www.dfes.gov.uk/studentsupport/students/pla_.shtml
[146] http://www.qaa.ac.uk

Finanční prostředky na podporu výzkumné infrastruktury se přidělují selektivně podle výsledků periodicky prováděného hodnocení kvality výzkumu (*Research Assessment Exercise*, RAE). Tento systém byl zaveden v zájmu posílení výzkumné základny vysokých škol, zvýšení jejich mezinárodní konkurenceschopnosti a zvyšování kvality výzkumu přidělováním největšího dílu prostředků na výzkum institucím vykazujícím nejlepší výsledky. RAE se v podstatě opírá o porovnávání výkonu institucí se stejnými výchozími podmínkami. Poslední hodnocení proběhlo v roce 2008.

Hodnocení kvality a výkonnosti výzkumu

Research Assessment Exercise (RAE) se v hodnocení výzkumu soustřeďuje na kvalitu výsledků předaných veřejnosti (publikací, uměleckých děl, počinů a výkonů) a na kvalitu výzkumu posuzovanou podle národních a mezinárodních standardů. Nálezy RAE z jednotlivých oborů potom klasifikuje komise složená z odborníků daného oboru. Klasifikace slouží k určování výše dotace na výzkum, kterou každá vysoká škola dostává od příslušné národní finanční rady. Například v Anglii instituce, která je ohodnocena známkou 1, 2 nebo 3, neobdrží v současné době žádnou dotaci, zatímco ohodnocení známkou 5* přináší instituci čtyřnásobně větší dotaci než instituci ohodnocené známkou 4 při stejném objemu výzkumné činnosti. Až dosud se hodnocení systémem RAE uskutečnilo v letech 1986, 1989, 1992, 1996 a 2001 a 2008. Setkalo se s rozporným přijetím vzhledem k vysokým nákladům s ním spojeným a také k tomu, že snaha vyhovět očekáváním hodnotitelů může ochromovat tvůrčí iniciativu mezi akademickými pracovníky. Pro další hodnocení má být RAE vystřídána novou metodikou používající přesnější měření.

Legislativa

Pro Anglii a Wales je vysokoškolské vzdělávání definováno v Zákoně o reformě vzdělávání z roku 1988 (*the Education Reform Act 1988*) a pro Severní Irsko v příloze 7 tamějšího Nařízení o reformě vzdělávání z roku 1989 (*the Education Reform Order 1989*). Zákon o reformě vzdělávání se zabýval financováním terciárního vzdělávání, bylo v něm zakotveno zřízení Rady pro financování univerzit, polytechnik a vysokoškolských institucí, *Higher Education Funding Council – HEFCE,* který převzal odpovědnost za alokaci zdrojů v tomto školském segmentu. Důležitou roli pro vysoké školství má Zákon o dalším a vysokoškolském vzdělávání z roku 1992 (*the Further and Higher Education Act 1992*).[147] Nová opatření s ohledem na subvence a půjčky studentům v institucích vysokoškolského nebo dalšího vzdělávání a školné jimi placené obsahuje Zákon o vysokoškolském vzdělávání a výuce z roku 1998 (*the Teaching and Higher Education Act 1998*). V Severním Irsku zabezpečuje podobná opatření pro subvence a půjčky tamním studentům Nařízení o vzdělávání (podpoře studentů) v Severním Irsku z roku 1998 (*the Education (Student Support) Northern Ireland Order 1998*).

[147] http://www.opsi.gov.uk/acts/acts1992/pdf/ukpga_19920038_en.pdf

Statistiky

Ve Spojeném království je sběrem, analýzou a šířením kvantitativních údajů o terciárním vzdělávání pověřena Agentura pro statistiku vysokého školství (*Higher Education Statistics Agency* – HESA). Slouží všem veřejným vysokým školám, které ji také financují, a poskytuje i vládě a vládním orgánům informace, jež potřebují jako podklad pro rozhodování o vzdělávací politice. HESA rovněž působí jako orgán veřejného výkaznictví. Shromažďované údaje se týkají studentů a jejich uplatnění, pracovníků institucí a financování; slouží k tvorbě různých výkonových ukazatelů, například ukazatelů rozšiřování účasti na studiu, míry studijní úmrtnosti, míry graduace, výzkumných výstupů a zaměstnanosti absolventů.

Zdroje doplňujících informací:

Asociace a profesionální sdružení institucí působících ve vysokoškolském vzdělávání a výzkumu:

Association of Colleges http://www.aoc.co.uk/.

Higher education in the United Kingdom IHEM Country report, CHEPS, September 2007.

Higher Education Funding Council for England http://www.hefce.ac.uk/.

How English Universities Could Learn from the American Higher Education System, Sir Cyril Taylor GBE, IEA Discussion Paper No. 25, June 2009, Institute of Economic Affairs, 2 Lord North Street, London, SW1P 3LB www.iea.org.uk ISBN: 978-0-255-36643-4.

GuildHE http://www.guildhe.ac.uk/.

National Endowment for Science Technology and the Arts http://www.nesta.org.uk/.

Research Councils UK http://www.rcuk.ac.uk/default.htm.

Správa a řízení VŠ v Evropě, EURYDICE 2008.

The Association of University Administrators http://www.aua.ac.uk/ors.

The Association of Commonwealth Universities http://www.acu.ac.uk/.

The Association of University Procurement Officers http://www.aupo.ac.uk/.

The Innovation, Universities, Science & Skills Committee, Eleventh Report of Session 2008–09: Students and Universities, published on 2 August 2009.

The British Academy http://www.britac.ac.uk/.

University and College Union http://www.ucu.org.uk/.

Universities and College Systems Association http://www.ucisa.ac.uk/.

University Alliance http://www.university-alliance.ac.uk/.

http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1578&Itemid=161.

http://www.hesa.ac.uk/index.php?option=com_content&task=view&id=1590&Itemid=161.

7.1.2. University of Cambridge

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.1.2.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Cambridge je konfederací kolejí, fakult a dalších institucí. Univerzita byla založena v roce 1209. Je to čtvrtá nejstarší univerzita v Evropě a druhá nejstarší univerzita v anglicky mluvícím světě. University of Cambridge je **považována za nejlepší univerzitu v Evropě**. Pravidelně se umísťuje v publikované první desítce nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček).

V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Cambridge na 4. místo v ARWU a na 2. místo v THES. Mezi absolventy Cambridge je 85 nositelů Nobelovy ceny.

Univerzitu tvoří šest škol (school). Termín "škola" označuje administrativní seskupení příbuzných oborů. Je zde šest škol se zaměřením na:

- humanitní vědy,
- přírodní vědy,
- klinická medicína,
- společenské vědy,
- fyzikální vědy,
- technologie.

Výuka a výzkum je organizovaný na fakultách.

K univerzitě patří též 31 kolejí (college). Na koleji studenti bydlí, stravují se a probíhají zde semináře v malých skupinách (tzv. supervize). Koleje jsou nezávislé instituce s vlastními příjmy, majetkem a zaměstnanci.

Pod univerzitu spadá i 9 institucí, které jsou nezávislé na školách, výzkumná pracoviště, univerzitní IT centrum, univerzitní knihovna atp.

V následující tabulce jsou uvedeny počty zaměstnanců v roce 2009.

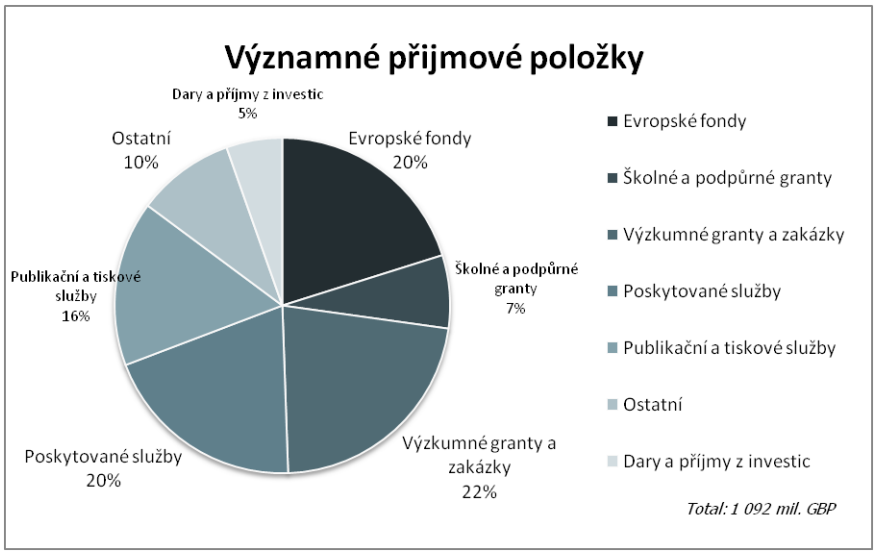
Tabulka 8 University of Cambridge – počet zaměstnanců

	Plný úvazek	Částečný úvazek	Celkem
Akademici	1481	119	1600
Pracovníci ve výzkumu	2506	455	4869
THP	3519	1350	2961
Celkem	7506	1924	9430

Univerzita hospodařila v roce 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem.

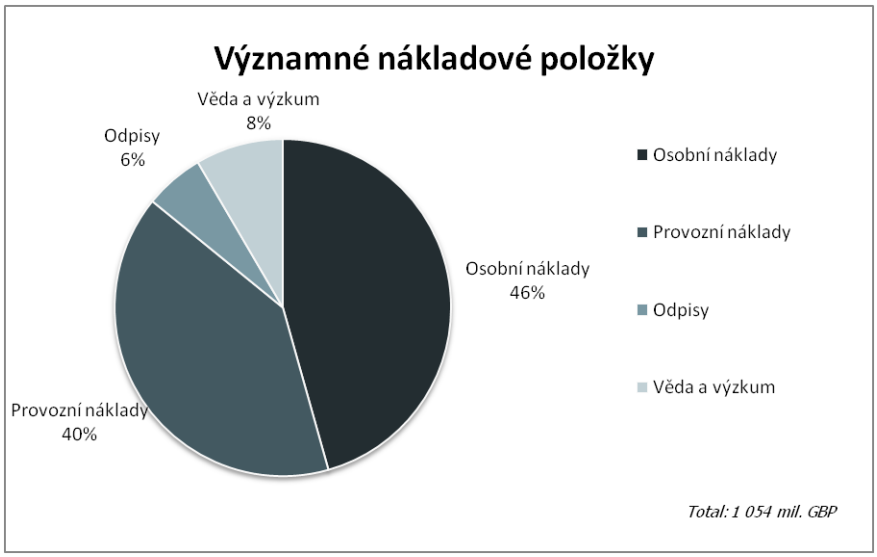
V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky univerzity.

Graf 1 University of Cambridge – struktura příjmů



Zdroj: http://www.admin.cam.ac.uk/univ/annualreport/2008/report.pdf

Graf 2 University of Cambridge – struktura nákladů



Zdroj: http://www.admin.cam.ac.uk/univ/annualreport/2008/report.pdf

Organizační struktura univerzity

Regent House je samosprávným orgánem univerzity. Má více než 3,800 členů z řad univerzitní akademické obce. Regent House je regulatorním (legislativním) orgánem univerzity. Jeho členy jsou univerzitní úředníci, vedoucí a členové univerzitních kolejí. Regent House vytváří nové a upravuje platné vnitřní univerzitní směrnice. Omezenou legislativní pravomoc mají vedle Regent House také General Board a Senát.

Do roku 1926 byl správním orgánem univerzity **senát**. Tvoří jej všichni nositelé titulu M.A. nebo vyšších a všichni současní členové Regent House. Senát volí rektora a High Steward, který je nejvyšším univerzitním úředníkem. Senát přijímá vnitřní předpisy, které upravují obě volby.

Rada (Council) je nejvyšší exekutivní orgán univerzity. Odpovídá za její adminstrativní chod, za definování poslání, návrh strategického plánu a řízení zdrojů. Council funguje jako prostředník mezi univerzitou a kolejemi, vede jednání se stranami mimo univerzitu. Pod Council nespádá vzdělávání a výzkum, které spadají přímo pod General board. Odpovídá za jmenování členů interních a externích výborů (committees). Council tvoří:

- kancléř (který se jednání obvykle neúčastní);
- vicekancléř (obvykle předseda),

a devatenáct volených členů:

- čtyři vedoucí pracovníci kolejí;
- čtyři profesoři;

- osm dalších členů senátu (Regent House);
- tři současní studenti (jeden musí být student postgraduálního programu).

Tajemník Rady je **kvestor (registrary).** Je to nejvyšší administrativní funkce na univerzitě. Kvestor řídí hospodaření univerzity a do jeho kompetence spadá:

- plánování a rozvoj,
- správa majetku a budov,
- finance,
- bezpečnost zdraví,
- řízení IT,
- Lidské zdroje,
- Služby v oblasti výzkumu,
- právní oddělení.

Tyto oblasti jsou organizovány do divizí. Jednotlivé divize soustředí specialisty jednak v ústředí a jednak na jednotlivých fakultách, kolejích nebo institucích. Velkou část provozní administrativy vykonávají sami učitelé.

Divize Plánování a zdroje

poskytuje služby akademické administrativy (poskytuje informace uchazečům o studiu v Cambridge, organizuje zkoušky, udržuje studentské záznamy). Odpovídá za strategické akademické plánování, organizuje řídicí orgány univerzity (výbory, panely) a zajišťuje podporu v oblasti mezinárodních vztahů.

Divize Správa majetku

odpovídá za údržbu univerzity, staveb a zahrad, správu majetku a zařízení a pořizuje novostavby. Odpovídá za efektivní využití a pronájmy. Univerzita vlastní řadu nemovitostí, které svým charakterem již spadají do národního dědictví, zatímco jiné jsou moderní a sofistikované. Divize poskytuje ubytovací a stravovací služby pro 17000 studentů a 8000 zaměstnanců, připravuje přepravní plány a informace s cílem minimalizovat dopady na životní prostředí. Divize je rozdělena do následujících sekcí: Plánování a nemovitosti, Projekty, Údržba, Podpora služeb, Ubytovací služby a Univerzitní centrum.

Divize Finance

podporuje efektivní využívání finančních zdrojů, zpracovává odborné posudky o celé univerzitě. Poskytuje finanční informace Radě a dalším řídicím orgánům pro informovaná rozhodnutí. Odpovídá za soulad vynakládání finančních zdrojů s legislativou a vytváří společnou metodickou podporu.

Divize Zdraví a bezpečnost

zajišťuje zdroje pro zdraví a bezpečí a podporuje práci bezpečnostních techniků. Společně s požárním týmem a pracovníky lékařské služby zajišťují, aby univerzita byla bezpečným a zdravým místem pro práci, studium nebo návštěvu. Organizují komplexní program vnitřních inspekcí, včetně environmentálního monitoringu, monitoringu hluku. Zajišťují školení bezpečnosti práce.

Divize Management informačních služeb

řídí centrální administrativní systémy zpracování dat a poskytuje výpočetní podporu personálu napříč univerzitními složkami. Divize udržuje univerzitní informační systémy (mzdové, personální), studentské záznamy a univerzitní finanční systém (UFS). Poskytuje centralizovanou webovou podporu univerzitní obci i široké veřejnosti. Divize udržuje síť v rozsahu 1200 osobních počítačů, zajišťuje jejich servis, profesionální zálohování, antivirovou ochranu a helpdesk.

Divize Lidské zdroje

poskytuje podporu pro vedoucí pracovníky napříč univerzitou. Připravuje HR politiku a metodiky. Divize obsahuje týmy HR specialistů přiřazených jednotlivým školám, kteří odpovídají za mzdy, personální záznamy a statistiky. Divize zajišťuje zaměstnancům zdravotní péči. Divize spravuje informační systém o pracovních příležitostech a spolupracuje při náboru nových pracovních sil, zajišťuje školení pro všechny zaměstnance univerzity.

Divize Věda a výzkum

je zaměřena na podporu výzkumu na univerzitě. Společně s akademiky řídí a zajišťuje financování z globálních, národních a lokálních zdrojů, organizuje akce na podporu spolupráce s externími výzkumnými subjekty a sponzory. Zajišťuje podporu v oblasti komunikace univerzity s laickou a odbornou veřejností, připravuje semináře a publikace o výzkumném profilu univerzity.

Divize Administrativní podpora

poskytuje administrativní podpůrné služby univerzitě, Radě a Výborům. Dohlíží na vztahy s vládou, vysokoškolskými institucemi, HEFCE, studentskou unií apod. Odpovídá za produkci univerzitních úředních tisků.

7.1.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace získány od: Jonathan W. Nicholls, PhD; ve funkci Registrary.

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhl na univerzitě **projekt zaměřený na zvýšení účinnosti řízení**. Projekt inicioval management univerzity. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje pravidelně jednou ročně. Do procesu změny zasáhli dle potřeby i externí poradci a změnový proces založili na technikách a **nástrojích reengineeringu**. Pro zobrazení výsledků změny byl použit přístup **Balanced Scorecard**.

Úspěchů v rámci změny se podařilo dosáhnout v oblasti finančního managementu, správy majetku a veřejných vztahů. Méně výrazných úspěchů bylo dosaženo v oblasti lidských zdrojů, informačním managementu a strategickém řízení. Brzdou změn je nedostatek podpory a zájmu ze strany vládních institucí.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů (institucionální financování), ale rovněž individuálními dary, granty a příspěvky na školné. Uvedené **zdroje kromě školného se využívají jak na provoz, tak na investiční činnost.**

Pro řízení se využívají informace z manažerského účetnictví, podporované sledováním nákladů na bázi **fullcosting** (rozpočítávání režijních nákladů na organizační složky univerzity).

Na získávání zdrojů se podílejí jednotlivé fakulty a vicekancléř. Za pozornost stojí komunikační plán finanční divize, který je uveden v Příloze 1.

Důležitým předpokladem úspěšných rozhodnutí je pochopení **zásad a pravidel**. Příklad pravidel finančního řízení a pravidel pro nákup je uveden v Příloze 2 a – e. Příklad nastavuje konkrétní pravidla finančního řízení – kdo smí co podepisovat a jaké postupy jsou na univerzitě závazné.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů i administrativních pracovníků) není závislé na výkonnosti instituce a výkonnost se neměří. Pouze u vědců se výkonnost měří a je s ní svázáno i odměňování. Indikátory pro měření jsou publikace, získané granty a další ocenění.

Univerzita široce spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti vědy a výzkumu. Vlastní rozvoj si zajišťuje prostřednictvím interních školení, školeními zajišťovanými externími společnostmi i individuálním studiem. Jako úspěšné jsou hodnoceny formy externího a interního vzdělávání, slabší se jeví forma individuálního vzdělávání.

Motivace je rozvíjena formou finančních odměn týmům nikoliv jedincům.

Univerzita v maximální míře zabezpečuje zdravotní péči pro své zaměstnance. Podporuje vnitroorganizační týmovost i úzkou spolupráci s laickou a odbornou veřejností mimo univerzitu.

Univerzita vypracovává řadu postupů jak udržet realitu a řídicí pokyny v rovnováze. Příkladem mohou být zásady popsané v brožuře věnované hodnocení výkonu a dalšího rozvoje zaměstnanců (viz Příloha 3). Pomůcka slouží jako návod pro přípravu, provedení a zaznamenání hodnotícího pohovoru. Pomáhá s přípravou otázek a řešeními situací, které mohou při pohovoru nastat.

Pomůckou je i dokument popisující proces hodnotícího rozhovoru (viz Příloha 4).

Jako další best practise či inspirace může sloužit schéma řízení kariéry vědeckých pracovníků (viz Příloha 5). Schéma detailně popisuje jednotlivé kroky od náboru až po hodnocení tak, jak je dlouhodobou zkušeností prověřilo HR oddělení na univerzitě.

D. Informační management

Pro oblast IT má univerzita zpracovanou informační strategii (viz Příloha 6).

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím webového rozhraní a chráněné přístupovými kódy. Intenzivně se využívá intranet, web a specifické expertní systémy.

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí finance, personalistiky, podpora výuky, podpora studentských potřeb, administrativa apod.

Běžné je **využití workflow managementu i expertních systémů pro podporu rozhodování** (např. BSC).

Důležité aplikace používané na univerzitě:

The Public Workstation Facility (PWF) je aplikace pro zaměstnance i studenty, nabízející prostřednictvím vzdáleného přístupu širokou škálu software, tiskových služeb, centrální datové úložiště atp. PWF běží nepřetržitě 24 hodin denně, sedm dní v týdnu.

PWF Condor je služba, která nabízí prostřednictvím sdílení výpočetního výkonu vysoce výkonných počítačů dostatečnou hardwarovou kapacitu pro výzkum na univerzitě.

Pro užívání univerzitního sofwaru má univerzita detailně zpracovaná pravidla (viz Příloha 7).

E. Facility management

Facility management univerzity je na vysoké úrovni. Je plně **zajišťován vlastním personálem**, který efektivně využívá spravovaný majetek. Za hmotný majetek odpovídá pouze vlastní personál (správa není outsourcována).

Správa je distribuovaná po organizační struktuře s centrálním dohledem a odpovědnostmi na lokální úrovni. Stejným způsobem je zajišťován nákup materiálu, služeb a investic.

K nákupu se využívají různé způsoby: od nákupu jednotlivými organizačními složkami po centrální objednávání a centrální výběrová řízení.

Majetek se využívá pro vlastní i komerční využívání (pronájmy na konference, partnerským organizacím).

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který široce komunikuje. Každoročně provádí vyhodnocení plnění záměru. **Tvorbu strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.**

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích i o oblastech správy a řízení. Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web), dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráce.

Za nejefektivnější považují web, časopisy absolventů, odborné časopisy a mezinárodní spolupráci.

Univerzita naráží na určité legislativní bariery zejména v oblastech financí, lidských zdrojů, uzavírání národních a mezinárodních partnerství a zřizování organizačních jednotek na těchto úrovních.

Primárně se univerzita zaměřuje na **poskytování časově spolehlivých údajů a poskytování služeb s nízkými náklady**.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Závěr

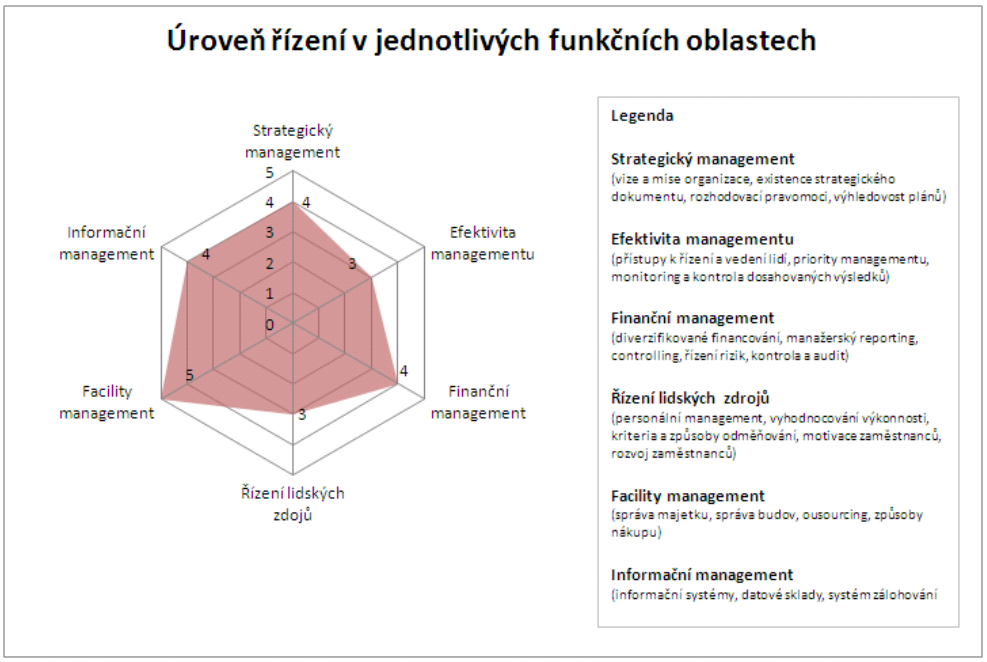
University of Cambridge je špičková vzdělávací a výzkumná instituce, což je zřejmé i z jejích řídicích a podpůrných systémů. Univerzita má složitou řídicí strukturu složenou z řady výborů, komis a kanceláří, které jsou založené na dlouhodobě pěstované demokracii.

Za pozornost stojí poměrně **malý podpůrný aparát** a přesun řady administrativních funkcí přímo na učitelský sbor, využívání informačních nástrojů pro poskytování informací pro zajištění provozu, řízení a rozhodování. Univerzita otevřeně komunikuje problémy s cílem nalézt řešení z nejširší personální základny.

Odpovědnosti za vnitřní chod jsou jasně specifikované, jsou transparentně stanoveni vlastníci procesů a pravidelně se vyhodnocuje účinnost a kvalita realizovaných procesů.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje Univerzita nejvyšší úrovně v oblasti **Facility managementu**. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 3 University of Cambridge – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Komunikační plán
Příloha 2: Finanční pravidla
a) předpis
b) presentace
c) pravidla nákupu
d) seminář
e) dotazník
Příloha 3: Hodnocení výkonu
Příloha 4: Hodnotící rozhovor
Příloha 5: Informační strategie
Příloha 6: Pravidla užívání softwaru

7.1.3. University College London

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.1.3.1. Obecná charakteristika univerzity

University College London (UCL) byla založena v roce 1826 s cílem zpřístupnit vysokoškolské vzdělání lidem různého vyznání a společenského postavení. V současné době patří k předním světovým univerzitám zaměřeným na základní i aplikovaný výzkum.

University College London se pravidelně umísťuje v publikované první 50 nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University College London na 21. místo v ARWU a na 4. místo v THES.

Podle Research Assessment Exercise (RAE) byla v roce 2008 **UCL třetí nejlépe hodnocenou univerzitou zaměřenou na výzkum ve Velké Británii.** V roce 2008 získala UCL více grantů na výzkum než Cambridge či Oxford. Nobelovu cenu obdrželo 21 akademiků působících na UCL.

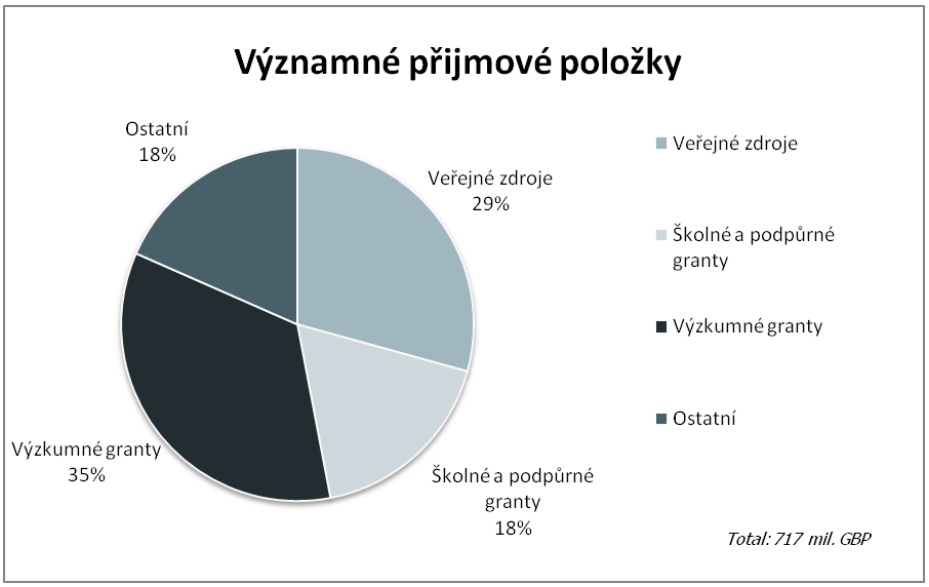
V roce 2009 na univerzitě studovalo 21126 studentů. Více než třetina studentů studuje v magisterských a doktorandských programech a téměř polovina z nich se zabývá výzkumem. **34% z celkového počtu studentů jsou zahraniční studenti ze 140 zemí světa.**

UCL má celkem 9385 zaměstnanců. Z toho více než 4000 jsou akademici a výzkumní pracovníci. UCL má ze všech britských univerzit nejvíce profesorů.

Univerzita hospodařila k 31. červenci 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem. Příjmy činily 717 461 tisíc liber (21 miliard Kč) a náklady dosáhly výše 701833 tis. liber (20,7 miliard Kč).

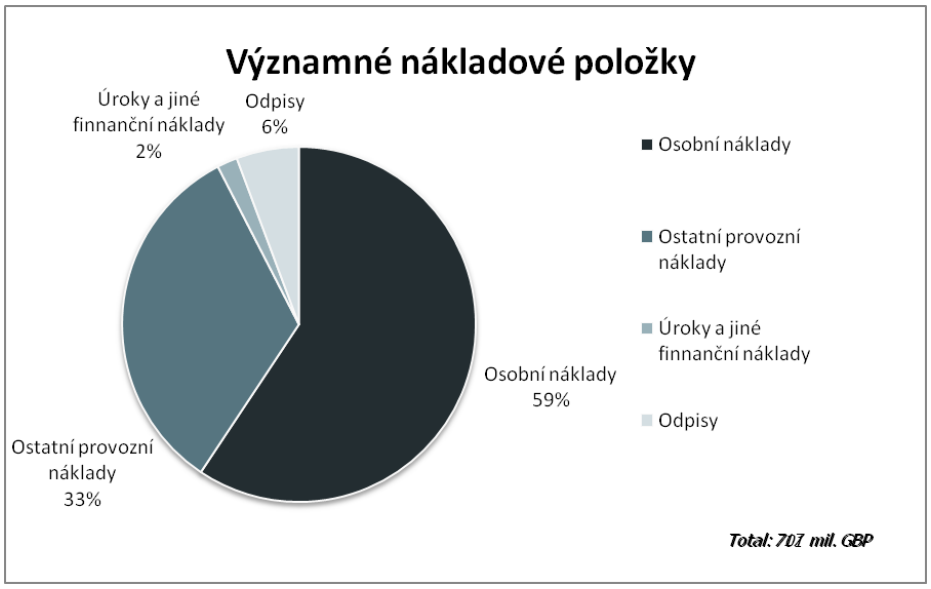
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 4 University College London – struktura přijmů



Zdroj: Annual Report and Financial Statements for the year ended 31 July 2009

Graf 5 University College London – struktura nákladů



Zdroj: Annual Report and Financial Statements for the year ended 31 July 2009

Oblast administrativní správy je řízena funkcí Vice-Provost Operation (obdoba prorektora), který odpovídá za operativní záležitosti univerzity. V jeho odpovědnosti jsou oblasti akademických záležitostí, studentské záležitosti, Medical School, Centrum pro doplňující vzdělání, rozvoj a univerzitní komunikace, správa majetku a zařízení, finance, lidské zdroje, informační servis, interní audit, knihovna, muzeum a PR.

Rozsah je velmi široký a je zabezpečen organizačními útvary s různými úrovněmi řízení, vysokou samostatností a odpovědností. Útvary jsou řízeny dle působnosti buď děkany (např. úsek Studentských záležitostí a úsek Péče o zdraví) nebo řediteli.

7.1.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace popskytl: Rex Knight, Vice-Provost (Operations), Administrative and Other Officers.

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech se univerzita zabývala zefektivněním řízení. Požadavek inicioval management univerzity a konkurenční tlak místních i mezinárodních univerzit. Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na technikách a nástrojích manažerského účetnictví, nákladového modelu na bázi fullcosting a reengineeringu. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Při zavedení modelu fullcostingu univerzita nepoužívá záznamy odpracovaného času (timesheets). Akademický čas je alokovaný do aktivit založených na Time Allocation Survey (TAS). TAS je dotazník, který akademičtí pracovníci vyplňují jednou za tři měsíce. V současnosti používá University College London pro FP7 60 % přechodnou sazbu. Více na http://www.fp7.cz/dokums_raw/4tim-faehnrich-presentation-prague_1258548091.pdf . Více informací rovněž v Příloze 1.

V současné dobře jsou spokojeni s informačním managementem a public relations. Průměrně hodnotí situaci ve finančním managementu, řízení lidských zdrojů facility managementu a strategickém managementu. Univerzita nemá dojem, že by ji ve změnách něco nebo někdo brzdil.

Efektivita managementu univerzity spočívá v masivní podpoře informačními systémy orientovanými po významných oblastech života univerzity. Jako příklad je možné uvést oblast financí podporovanou informačním systémem FIS (Finanční informační systém), P2P (systém pro zadávání veřejných zakázek), oblast řízení lidských zdrojů s informačními systémy HR Utilities, PAR (Professorial Appraisal Report Systém), oblast administrativní správy CMIS (blokování učeben, laboratoří a přednáškových sálů) apod.

Řada informačních systémů je postavena na základě metodik vytvořených akademickým sborem univerzity a vycházejících z moderních přístupů k řízení např. řízení toku dokumentů (FIS), kontextové zpracování informací (IRIS Institutional Research Information, EDRM - Electronic Document & Records Management).

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů (institucionální financování), grantů a školného. Uvedené zdroje se využívají na provoz i investiční činnost. Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek i jednotlivé

fakulty a instituce univerzity. Za získání finančních zdrojů jsou fakulty motivovány příspěvkem k jejich činnosti.

Pro řízení se využívají informace z manažerského účetnictví, které dokáže alokovat náklady jednak po organizační ose, ale i projektech, což vytváří velmi přesný obraz o nákladové struktuře.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, sledování bodu zvratu a standardní finanční ukazatele. Finanční údaje jsou poskytovány on-line a dále formou reportů.

Finanční řízení je zajišťováno úsekem Financí, který odpovídá komplexně za finanční jevy univerzity. K tomuto účelu vytváří jednak precizní řídicí dokumentaci a komplexní informační podporu pro každého řídicího pracovníka. Příklad zastřešujícího finančního předpisu je uveden v Příloze 2. Předpis stanovuje odpovědnosti manažerů za jednotlivé finanční operace a určuje způsoby jejich evidence a použití. Klíčovým požadavkem je konzultace s finančním úsekem při každé odchylce od předpisu. Požadavek je vynucen používaným informačním systémem přes celou univerzitu a potřebou zajistit vnitřní konzistenci dat.

FIS

FIS je finanční informační systém univerzity. Je zaměřen na zpracování širokého okruhu finančních dat s cíle usnadnit finanční řízení manažerům různých organizačních úrovní. FIS je procesně orientovaný systém od nákupu a prodeje jak zboží, tak služeb (i vzdělávacích) včetně elektronického objednávání a fakturování, pro řízení finančních toků (bankovních a pokladních operací), evidence grantů a smluvních vztahů a samozřejmě účetnictví provozní i investiční. Systém je vybaven výkaznickou částí pro široké spektrum uživatelů.

P2P

P2P je součást informačního systému FIS zaměřená na podporu procesu zadávání zakázek. Cílem je zachycení všech nákupů v rámci UCL, jejich následné vyhodnocení a zefektivnění. Systém se neustále vyvíjí a rozšiřuje o moduly pro elektronizaci procesů např. elektronické objednávání, vystavování faktur, sledování, evidence toku dokumentů v systému a samozřejmě kontrolu oprávnění k provádění příslušných operací.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Univerzita široce spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti vědy a výzkumu.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností i individuálním studiem. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn týmům i jedincům.

Oblast Řízení lidských zdrojů je zajišťována úsekem HR UCL. Úsek v plné míře odpovídá za zaměstnanecké vztahy v univerzitě zahrnující nábory i propouštění, smluvní ujednání, sociální a zdravotní péči, mzdovou problematiku a odměňování a motivaci.

Všichni zaměstnanci univerzity provádějí pravidelně sebehodnocení. Dotazník je uveden v Příloze 3.

Velkou pozornost věnuje personální úsek **motivačním a stimulačním programům.** Vedle nesporné příležitosti pracovat na excelentní univerzitě, jakou je UCL, personální programy přinášejí další benefity, kterými motivují své zaměstnance k vyšším výkonům a loajalitě. Samozřejmostí je velkorysá řádná dovolená a systém důchodového zabezpečení. UCL však poskytuje celou řadu dalších stimulů např.:

- strukturovanou mateřskou dovolenou,
  - 18 týdnů plně placená, plus 21 týdnů zákonná mzda, plus 13 týdnů neplacená mateřská dovolená,
  - 9 týdnů plné mzdy plus 18 týdnů s polovinou mzdy, plus 21 týdnů se zákonnou mzdou, plus 13 týdnů neplacené mateřské dovolené.
- otcovskou a partnerskou dovolenou (vztaženou i na homosexuální partnery),
- vysoce flexibilní pracovní dobu (klouzavou, termínovanou, směnnou, zkrácenou pracovní dobu, řešení karierových zlomů apod.
- UCL poskytuje vybavenou a profesionální školku k dispozici jak pro zaměstnance, tak pro studenty, s daňovým úlevami při platbách za školku.
- velmi propracovaný systém důchodového zabezpečení, který je považován za nejlepší v celé Anglii. Systém se opírá o dva systémy SAUL a USS, osobním příspěvkem ve výši až 6% platu a příspěvkem UCL ve výši až 13%. Systém je založen na fondu, který nepodléhá burzovním výkyvům a penze je spočítána na základě vkladu nikoliv na tržní hodnotě při odchodu do důchodu.
- systém půjček na nákup majetku, přesídlení,
- úspor nákladů na cestu v oddělených rodinách s dětmi,
- ubytovacích službách jak pro zaměstnance, tak pro akademické návštěvníky,
- přípravu, trénink a vzdělávací programy,
- personální poradenství,
- studijní dovolenou,
- finanční příspěvky na profesionální vývoj,
- přístup k literatuře, elektronickým dokumentům v knihovnách UCL,
- komplexní lékařskou péči,

- osobní poradenství (EAP) k řešení osobních a pracovních problémů,
- různé slevy na nákup zboží v partnerských obchodech (až 10%),
- členské slevy v klubech a další.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím webového rozhraní a chráněných přístupovými kódy. Intenzivně se využívá intranet, web a specifické expertní systémy.

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, přes personalistiku, podporu výuky, podporu studentských potřeb, administrativu apod. Běžné je využití workflow managementu i expertních systémů pro podporu rozhodování.

Informatika je na UCL významně rozvinutá a tvoří ji celá řada informačních systémů oborově soustředěných a vzájemně integrovaných (viz kapitola Efektivní management a Finanční management). Příkladem mohou být následující aplikace:

- Administrative Systems
- Advance and Smartcall *
- ASCR - Academic Staff Common Room
- CMIS: Timetabling and Room Booking
- DAS: Departmental Admissions System
- EDRM - Electronic Document & Records Management
- FAMIS - Facilities Maintenance
- FIS - Financial Information System
- HR Departmental Reporting (DAM)
- HR Utilities (HR staff only)
- IRIS: Institutional Research Information
- Mirucl - legacy student system
- OnCite - Research Publications
- Online Recruitment
- PAR: Professorial Appraisal Report System
- Portico
- Radioactive Substances System
- Records Office System
- Redeployment System
- Resource Link
- RMS: Resource Management System
- Senior Promotions
- Services System
- SiP
- SPS (HR staff only)
- Student Residences System
- UPAY (Birmingham Payroll)

- UPI - Find UPI Tool

Za pozornost stojí **UCL 'Find an Expert' System (UEG)**, zaměřený na kontextové vyhledávání ve zdrojích UCL nebo **Resource Management and Scheduling (CMIS/RMS)** - systém pro plánování a řízení zdrojů. Jedná se o systém pro efektivní využívání movitého i nemovitého majetku univerzity, k jeho bukování a správě, pro tvorbu plánů využití zařízení (např. rozvrhů akademických studentských, prostorových apod.)

Většina systémů je vytvořena pro webové prostředí a běží na Javě.

E. Facility management

Facility management univerzity je na vysoké úrovni. Je zajišťován vlastním personálem, který efektivně využívá spravovaný majetek (viz IS CMIS a RMS). Správa je distribuovaná po organizační struktuře s centrálním dohledem a odpovědností na lokální úrovni. Stejným způsobem je zajišťován nákup materiálu, služeb a investic.

K nákupu se využívají různé způsoby: od nákupu jednotlivými organizačními složkami po centrální objednávání a centrální výběrová řízení.

Majetek se využívá pro vlastní i komerční využívání (pronájmy na konference, partnerským organizacím.

FAMIS

FAMIS je plně integrované SW prostředí pro analýzu a optimalizaci investičních projektů, majetku, údržbu a provoz. Umožňuje operativní kontakt se správou majetku prostřednictvím HELPDESKu.

F. Strategický management

Univerzita zpracovává dlouhodobou strategii, která je široce komunikována. Strategii aktualizují pravidelně v intervalu 3-5 let. Na strategii se podílí management univerzity, který iniciuje proces a dále jednotlivé fakulty, které nastavují klíčové indikátory.

K presentaci sebe sama univerzita využívá širokou škálu prostředků od webových stránek po mezinárodní spolupráci. Webové stránky jsou uživatelsky orientované zejména pro studenty. Velmi okrajově poskytují informace o samotné univerzitě a způsobu jejího řízení (při neautorizovaném přístupu).

V oblasti realizace změn univerzita naráží na omezení zejména v legislativě financí a lidských zdrojů.

Klíčovou pozornost univerzita soustředí na poskytování včasných služeb o nízkých nákladech. Svou činnost audituje jak vlastními auditory, tak auditory externími. Přínos auditů vidí v identifikaci problémů a nastavení ukazatelů zlepšení.

Závěr

Univerzita patří mezi excelentní univerzity nejen v Anglii, ale na světě. Tomu odpovídá i vytvořené provozní zázemí řízené z jednoho místa a jednou klíčovou funkcí Vice-provost.

Administrativní správa je vysoce propracovaná, o čemž svědčí bohatá řídicí dokumentace ke všem důležitým oblastem života univerzity. Správa maximálně využívá informační podporu ve formě oborových integrovaných systémů.

Finanční řízení se opírá o precizní sledování všech finančních operací se **silnou informační on-line podporou** a detailní analytikou umožňující podrobné analyzování finančních jevů včetně nákladů, toků hotovosti apod. Finanční řízení je postaveno na bázi plných nákladů (**fullcosting**) a cílených analýzách využívajících podrobné analytické sledování.

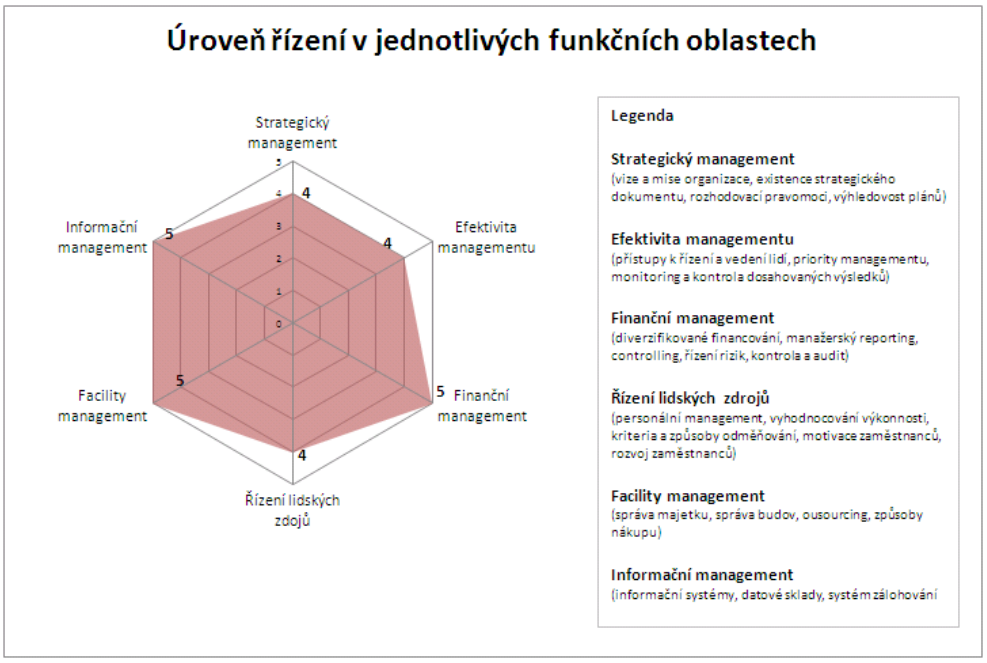
Informační podpora je maximálně rozvinutá a pokrývá téměř všechny aspekty života univerzity. Informace jsou poskytovány prostřednictvím webových stránek a k dispozici téměř všude. Citlivé údaje jsou chráněny přístupovými kódy.

Personální oblast tvoří páteř úspěšnosti univerzity a proto je jí věnována mimořádná pozornost. Svědčí to tom **propracovaný systém motivace a benefitů**. I zde hraje významnou roli informační podpora. Řadu úkonů lze řešit elektronicky a rychleji tak dospět k požadovanému řešení.

Správa majetku pečuje o rozsáhlý movitý i nemovitý majetek a rovněž využívá řadu SW aplikací jak pro evidenci, tak pro řízení využití (CMIS, RMS, FAMIS).

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje Univerzita nejvyšší úrovně v oblastech **facility managementu**, **informačního a finančního managementu**. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 6 University College London – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1 Aplikace fullcostingového modelu
Příloha 2 Směrnice upravující nákup
Příloha 3 Sebehodnotící dotazník

7.1.4. Charakteristika vysokoškolského systému USA

V roce 2006 bylo v terciárním vzdělávání (v bakalářských studijních programech) zapsáno kolem 15 milionů studentů. 38% těchto studentů zde studovalo v jiné než denní formě studia.

Stupně vzdělání, kterých je možné dosáhnout, se dělí do čtyř kategorií:

1. *associate degree* - odpovídá zhruba titulu diplomovaný specialista, udělovanému v ČR na vyšších odborných školách,
2. *bachelor's degree* - ekvivalent bakalářského titulu v ČR,
3. *master's degree* - ekvivalent magisterského titulu v ČR,
4. *doctorate (PhD)* - ekvivalent tzv. velkého doktorátu, PhD, dříve CSc.

Studia vedoucí k dosažení associate degree či k titulu bakaláře se nazývají *undergraduate studies*, zatímco studia magisterská či doktorandská jsou tzv. *graduate studies*.

Zájemce o studium by měl proto mít předem jasno, jakého vzdělání a v jakém oboru chce dosáhnout a podle toho volit optimální řešení při výběru školy. Samozřejmě v úvahu přichází řada dalších kritérií (finanční náročnost studia, možnost získání stipendia, kvalita nabízených studijních programů, prestiž školy, ad.). Navíc je zde často běžné, že student získá bakalářský titul na jedné škole a v dalším studiu s cílem získat titul magistra či doktorát pokračuje na škole jiné, přičemž není nijak výjimečné, když si pro takto navazující studia zvolí různé hlavní studijní obory (tzv. *majors*).

Terciární vzdělání v USA zajišťují jak neziskové, tak zisk vytvářející instituce, které jsou buď veřejné či soukromé. Vysokoškolské vzdělávací instituce v USA jsou autorizované státem, bez ohledu na to jestli se jedná o veřejnou nebo soukromou instituci.

Systém řízení vysokého školství v USA je silně decentralizován. Federální vláda má značně omezenou roli v řízení tohoto sektoru, je však významnou politickou vůdčí autoritou a orgánem poskytujícím podporu národního vzdělávání.

Každý federální stát USA si definuje vlastní vzdělávací politiku, a tomu uzpůsobuje požadavky na poslání, profilaci a velikost veřejných vzdělávacích institucí. V USA tak existuje 50 více či méně podobných vzdělávacích systémů – zakotvených v řadě federálních, státních a regionálních právních normách a strategiích vytvořených vzdělávacími asociacemi i jednotlivými školami. V současnosti je aktivita federální vlády soustředěna zejména na:

- podporu a financování výzkumu a vývoje – většina prostředků určených na výzkum je alokována z federálních zdrojů (v roce 2004 bylo na tento účel z federálního rozpočtu přerozděleno více než 27 miliard US dolarů),

- zajištění dostupnosti vzdělání pro všechny sociální vrstvy formou dotovaných půjček na vzdělání a finančních darů,
- sledování míry účasti obyvatel na vzdělávání, počtů studujících a úspěšných absolventů, počtů zaměstnanců ve vzdělávacím sektoru a finanční situace jednotlivých institucí.

Kromě vládních orgánů mají obecně v USA významnou autoritu nevládní organizace a asociace. Tyto se vyjadřují k aktuálním, strategickým a koncepčním otázkám a navrhují jejich řešení. Jejich názor se často promítá i do legislativních norem. Mnohé organizace zastupují různé zájmové skupiny (vnější aktéry, veřejnost, odborné skupiny, průmysl), které jsou zainteresovány na výsledcích a kvalitě vzdělávacích a výzkumných institucí.

Základním pojmem v oblasti vyššího vzdělávání v USA je *college*[148]. Obecně se jí rozumí čtyřletá instituce vyššího vzdělávání, která nabízí studijní programy v oborech podle svého zaměření. Mnoho vysokých škol typu *college* jsou nezávislé instituce, které udělují ekvivalent bakalářského titulu na závěr ukončeného čtyřletého studia. Většinou ovšem nabízejí i studium magisterské či doktorské. *College* (koleje) však mohou být i součástmi univerzity. Velká univerzita se zpravidla skládá z několika kolejí, nabízejících pestrou škálu studijních programů, zakončených magisterským titulem. Dále ji tvoří jedna nebo více tzv. profesionálních škol (lékařská, právnická, obchodní) a jedno či více výzkumných pracovišť.

Každý stát Unie má svoji vlastní univerzitu a některé státy provozují řetězce vysokých škol typu *college* a univerzit: např. The State University of New York má více než 60 kampusů (vysokoškolských areálů) na území států. Dokonce i některá města mají své vlastní veřejné univerzity. V mnoha oblastech působí tzv. juniorní (*junior*) nebo komunitní (*community*) *college*, které umožňují studentům první dva roky vysokoškolského studia absolvovat za nižší cenu a v blízkosti bydliště, a poté ve studiu pokračovat nebo studium ukončit získáním tzv. *associate degree*.

V současné době nabízejí vysoké školy v USA více než 1000 hlavních studijních oborů, které lze studovat na

- 1000 veřejných a asi 150 dvouletých komunitních vysokých škol typu *college,*
- 1000 veřejných čtyřletých vysokých školách typu *college* a univerzitách,
- 2400 neziskově orientovaných soukromých univerzitách a několik set soukromých čtyřletých vysokých školách typu *college,*
- 700 zisk vytvářejících institucích (nejvýznamnější je University of Phoenix – největší soukromá univerzita v USA s celkovým počtem 400 tis. zapsaných studentů).

[148] Vzdělávací systém v USA, dle informací Generálního konzulátu ČR v Chicagu http://www.mzv.cz/chicago/cz/kultura_co_nas_ceka/skolstvi/vzdelavaci_system_v_usa/index.html.

Zhruba 25% vysokých škol typu *college* a univerzit je v USA řízeno církevními institucemi. Většinou jsou otevřeny studentům všech vyznání.

V čele veřejné vysoké školy je správní rada, jejíž členové jsou jmenováni státními orgány. Každoročně dostávají prostředky ze státního rozpočtu, některé jejich nemovitosti mohou být ve vlastnictví státu a tyto instituce mohou také podléhat regulacím ze strany státu. Tyto instituce jsou vnitřně autonomní a samosprávné s ohledem na akademické svobody. Většina zdrojů pro financování veřejných vzdělávacích institucí pochází z daňových příjmů.

Soukromé instituce nepodléhají státní kontrole, i když jsou akreditovány nebo autorizovány státem. Členové správní rady jsou voleni radou samotnou. Soukromé instituce mohou být neziskové, nebo orientované na generování zisku a mohou být propojeny s náboženskou obcí. Některé soukromé instituce mohou dostávat státní dotace v rámci dohod o poskytování veřejné služby.

Členové správních rad jsou voleni obvykle z řad externistů. Ani nejvyšší řídící představitelé – prezidenti, vicekancléři, rektoři – nemusí být nutně rekrutováni z akademické obce instituce. Účelem správních rad je spolupracovat s managementem instituce na výběru vhodných výkonových ukazatelů, přes které je instituce řízena jako celek. Management zároveň pracuje na nastavení vhodných výkonových ukazatelů pro jednotlivé organizační jednotky – fakulty, ústavy, katedry. Posláním správní rady je společně s managementem vést instituci k naplňování dlouhodobé vize a strategie.

Jak veřejné, tak soukromé instituce mají právo vybírat školné a další platby, mohou přijímat dary a dotace investovat a mít příjmy z vlastní výzkumné a jiné činnosti. Veřejné instituce mohou být regulovány z hlediska výše školného a mohou být žádány, aby dary a další příjmy, které nepocházejí ze státních zdrojů, byly evidovány odděleně od státních financí, nejčastěji ve fondech a nadacích spravovaných bývalými absolventy – přáteli a donátory.

Výše školného na veřejných vysokých školách je většinou nižší než ve srovnatelných soukromých institucích, které nemohou počítat s podporou z veřejných finančních zdrojů. Mnoho studentů studuje na vysokých školách - veřejných i soukromých - za pomoci federálních finančních půjček, které splácejí po skončení studií.

Neexistuje žádný jednoznačný rozdíl mezi kvalitou studia na veřejných a soukromých vysokých školách. Některé veřejné univerzity (např. University of Virginia či University of Michigan) nejsou hodnoceny o mnoho hůř než prestižní soukromé univerzity typu Harvardu, Princetonu či Stanfordu. Neznamená to ovšem, že všechny školy jsou na srovnatelné úrovni. Absolventi prestižních institucí jsou i nadále ve výrazně výhodnější pozici při hledání zaměstnání než jejich konkurenti z méně renomovaných škol.

V oblasti terciárního vzdělávání působí ve Spojených státech množství nezávislých neziskových sdružení, asociací a organizací, např.

- American Council on Education (ACE),
- Washington Higher Education Secretariat (WHES),
- American Association of State Colleges and Universities (AASCU),
- Association of American Colleges and Universities (AACU),
- Association of American Universities (AAU),
- Council of Independent Colleges (CIC),
- National Association of Independent Colleges and Universities (NAICU),
- National Association of State Universities and Land-Grant Colleges (NASULGC),
- Institute of Education Sciences (IES),
- National Center for Education Statistics (NCES),
- The Digest of Education Statistics,
- National Education Data Resource Center (NEDRC),
- FEDSTATS – U.S. Federal Statistics,
- American Education Research Association (AERA),
- Association for the Study of Higher Education (ASHE).

Kromě výše uvedených je potřeba ještě zmínit The National Center for Public Policy and Higher Education a The National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS), jehož posláním je pomáhat managementu college a univerzit při řízení a administraci těchto institucí pro dosažení jejich vyšší efektivity a výkonnosti.

Zdroje doplňujících informací

Craig Abbey, What can Performance Indicators do for Higher Education Institutions? A US Perspective In: Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study 2007.

Good Policy, Good Practice USA, 2007 by The National Center for Public Policy and Higher Education. www.highereducation.org.

How English Universities Could Learn from the American Higher Education System, Sir Cyril Taylor GBE, IEA Discussion Paper No. 25, June 2009, Institute of Economic Affairs, 2 Lord North Street, London, SW1P 3LB www.iea.org.uk ISBN: 978-0-255-36643-4.

International Affairs Office, U.S. Department of Education Feb 2008 http://www.ed.gov/international/usnei/edlite-index.html.

MEASURING UP 2006, The National Report Card on Higher Education, issued by The National Center for Public Policy and Higher Education.

Vzdělávací systém v USA, dle informací Generálního konzulátu ČR v Chicagu http://www.mzv.cz/chicago/cz/kultura_co_nas_ceka/skolstvi/vzdelavaci_system_v_usa/index.html.

7.1.5. Duke University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.1.5.1. Obecná charakteristika univerzity

Duke University ve státě Severní Karolina je soukromá vysoká škola zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1838.

Univerzitu tvoří dvě školy nabízející bakalářské studijní programy a devět škol zaměřených na magisterské a doktorské programy. Programy zajišťované lékařskou, právnickou a ekonomickou fakultou patří mezi 12 nejlepších programů ve Spojených Státech.

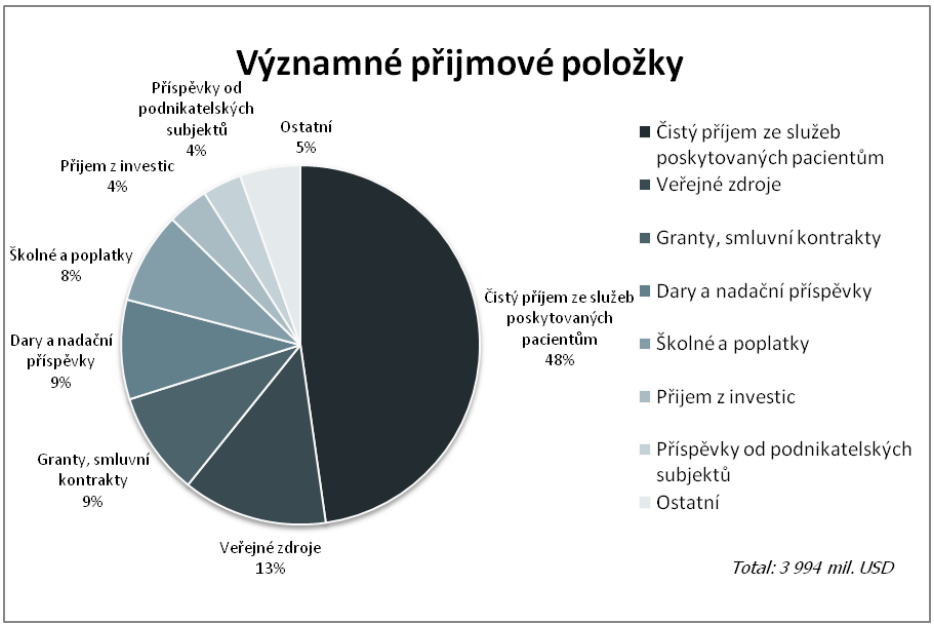
Na Duke University v roce 2008 studovalo 6340 studentů v pregraduálních programech a 7117 studentů v graduálních programech a v programech dalšího profesního vzdělávání. **6% z celkového počtu pregraduantů a 24% z celkového počtu graduantů tvoří zahraniční studenti**.

Duke je jednou z deseti univerzit v USA, které na výzkum vydávají nejvíc zdrojů. V roce 2007 přesáhly výdaje na výzkum 781 milionů dolarů. Tyto zdroje šly zejména na výzkum v oblasti zdravotní péče a life sciences.

Duke University se pravidelně umísťuje v první 50 nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Duke University na 31. místo v ARWU a na 14. místo v THES.

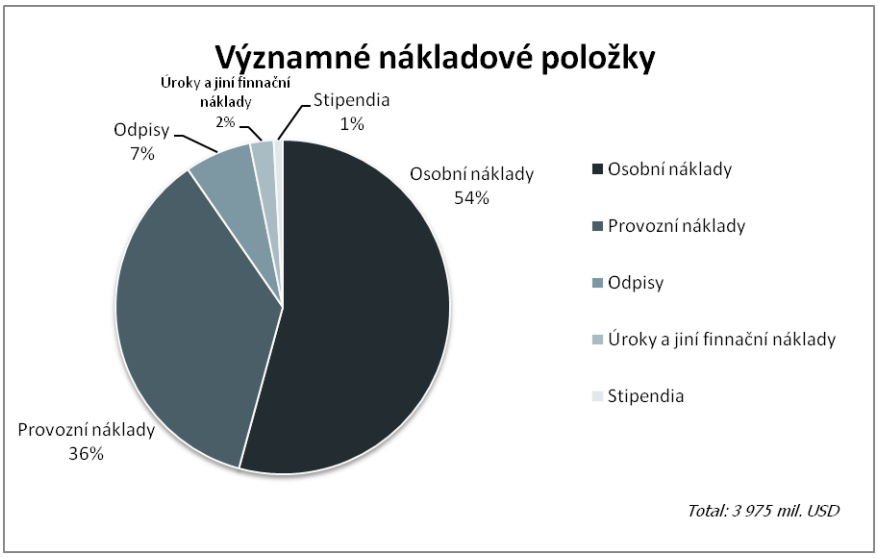
Univerzita hospodařila v roce 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem. Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 7 Duke University – struktura přijmů



Zdroj: http://www.finsvc.duke.edu/resources/docs/financial_reports.pdf

Graf 8 Duke University – struktura nákladů



Zdroj: http://www.finsvc.duke.edu/resources/docs/financial_reports.pdf

Za správní agendu univerzity odpovídá Office of the Provost (úřad proděkana), v jehož odpovědností jsou oblasti akademických záležitostí, záležitosti fakult, legislativa, finance, informační technologie, mezioborové studie, mezinárodní vztahy a věda a výzkum, strategické plánování a postgraduální vzdělávání.

Úřad Akademické záležitosti odpovídá za administrativní zajištění dohledu ve vědě a výzkumu, podporuje horizontální spolupráci fakult, koordinuje tvorbu strategických programových plánů a strategií pro podporu vertikální integrace.

Úřad Finance a správa odpovídá za rozpočet a je pověřen koordinací roční alokace finančních zdrojů a za samotný rozpočtový proces. Poskytuje podporu výzkumným týmům při plánování a řízení interních zdrojů univerzity.

V oblasti strategického plánování úřad odpovídá za přípravu, sestavení a vyhodnocování strategického plánu univerzity. V oblasti lidských zdrojů úřad zajišťuje komplexní podporu od náboru zaměstnanců, jejich školení, zdravotní péči, bezpečnost a motivaci.

7.1.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Gilbert W. Merkx, Director Center for International Studies, úřadu Vice Provost for International Affairs (proděkan pro zahraniční vztahy).

A. Efektivní řízení

Univerzita v posledních 3 letech vyvíjela aktivity zaměřené na zlepšení efektivity řízení. Klíčovým podnětem byl propad finančních zdrojů. Do změnových procesů byli zapojeni i externí specialisté.

V rámci sebehodnocení univerzita uvedla, že se významně podařilo dosáhnout vyšší efektivity a kvality v oblastech finanční řízení, facility management, strategický management a public relations. Úspěchy se dostavily i v oblasti lidských zdrojů, ale nebyly takové, jako ve výše uvedených oblastech. Z šetřených oblastí univerzita označila za průměrnou pouze informační management.

Univerzita nevyužívá žádný z mezinárodně uznávaných systémů řízení kvality (ISO,Balanced Scorecard, EFQM atd.), Nevyužívá ani žádný vlastní systém. Univerzita má **vysoce vyvinutý finanční controling**, kde mezi užívané techniky patří **manažerské účetnictví, fullcosting a lean management**. Pravidelně ročně vyhodnocují výsledky změn v managementu.

B. Finanční řízení

Univerzita je ovlivněna dramatickým snížením institucionálních zdrojů, které tvoří významné zdroje provozního a investičního rozpočtu. Mezi ostatní zdroje financování univerzitního rozpočtu patří příspěvky od podnikatelských a soukromých subjektů, granty, školné a úroky z nadačního fondu. Nejvýznamnější část univerzitního rozpočtu tvoří příjmy ze služeb poskytovaných pacientům, které generuje univerzitní nemocnice.

Na získání finančních zdrojů se podílejí všechny složky univerzity vedle finančního oddělení, fakulty a další útvary Development Office, Senior Administrators. Zaměstnanci jsou na získání finančních prostředků významně zainteresováni, např. úspěch v grantu vede k získání trvalého pracovního poměru, posílení prestiže nebo zvýšení mzdy.

Pro monitorování nákladů se využívají informace uspořádané po organizační struktuře, ale rovněž po studijních programech nebo projektech (fullcosting). Finanční rozhodování se opírá o kalkulace, vyhodnocení bodu zvratu, různé finanční ukazatele. Finanční data jsou přístupná on-line i prostřednictvím reportů. Finanční situaci lze posoudit na základě Finančního zprávy 2008/2009 (financial_reports.pdf).

C. Informační management

Univerzita používá systému Blackboard at Duke. Blackbord je internetová komunikační a zprostředkující aplikace (http://blackboard.duke.edu/intro/index.html). Aplikace 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 online průzkumy, kvízy a testy a mnoho dalších funkcí.

D. Strategické řízení

V dotazníkovém šetření univerzita uvedla, že univerzita mění svoji strategii nepravidelně a pouze v případě reakce na změnu v externím prostředí. Univerzita je značně uzavřená vůči široké veřejnosti, tímto směrem publikuje pouze informace o studijných programech a obecné informace o škole.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že z širokého spektra marketingových nástrojů, které využívá, je nejefektivnější webový portál, absolventský magazín a články v odborném periodiku. Konference, workshopy, newslettery a mezinárodní spolupráce byly označeny jako nejméně efektivní.

V rámci strategického řízení bychom upozornili na přístup ke strategii a její implementaci. V roce 2006 univerzita zahájila strategický projekt „Making a difference“, jehož ukončení je plánováno v roce 2011 až 2014. Náklady na tento projekt dosáhnou 1,3 miliardy dolarů. Making a DIFFERENCE hledá způsoby zvýšení univerzitní excelence a zároveň vlastností, které činí Duke University jedinečnou. Více informací lze nalézt na adrese http://stratplan.duke.edu/knowledge.html.

Duke University

Program občanské angažovanosti

Gilbert W. Merkx

Na Duke University běží již třetím rokem program občanské angažovanosti DukeEngage, který je řízen nově ustanoveným oddělením pro občanskou angažovanost. Toto oddělení zajišťuje pro pregraduální studenty letní stáže praktického rázu, a to zpravidla u neziskových organizací zaměřených na sociálně prospěšnou činnost. Studentům vybraným do tohoto programu jsou hrazeny cestovní náklady a kromě toho je jim poskytnuto nevysoké kapesné. O přibližně 250 volných míst na celém světě se přitom uchází více než 600 studentů, přičemž 90 % žádostí usiluje o stáž v zahraničí. Většinu volných míst tvoří pozice v programech řízených přímo fakultou či fakultním personálem, zbytek představují pozice v programech řízených externími poskytovateli služeb a příležitostně také pozice v programech objevených a navržených samotnými studenty. Z výzkumů provedených mezi absolventy magisterského studia vyplývá, že účastníci tohoto programu jej považují za nejzásadnější životní zkušenost, jakou během studií na Duke University získali.

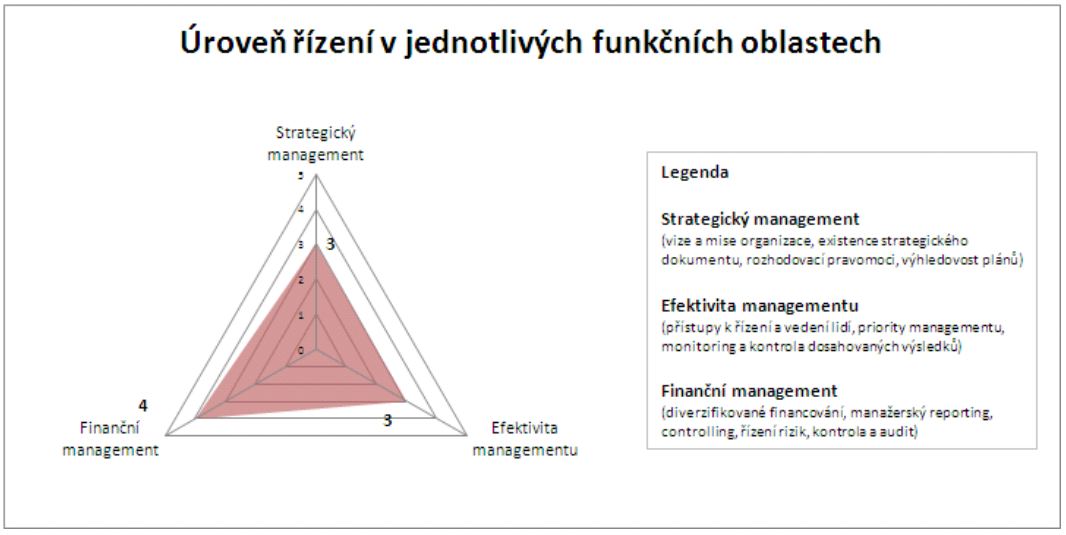
Závěr

Duke University je nejvíce zajímavá v oblasti finančního řízení. Oproti ostatním šetřeným oblastem je relativně nejrozvinutější. Podotýkáme, že v ostatních oblastech je univerzita také dostatečně rozvinutá, ale bohužel není příliš otevřená k poskytováním informací ve zmíněných oblastech.

Jak bylo výše uvedeno univerzita je ohrožena propadem finančních zdrojů, které pochází z veřejných zdrojů. Univerzita na tuto situaci reaguje nově koncipovaným strategickým plánem.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje Univerzita nejvyšší úrovně v oblasti **finančního managementu**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 9 Duke University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.1.6. University of Washington

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.1.6.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Washington, založená v roce 1861, je jednou z nejstarších státem podporovaných institucí terciárního vzdělávání na západním pobřeží USA. Je rovněž jednou z předních světových univerzit zaměřených na výzkum. Skládá se ze tří kampusů, které jsou ve třech různých městech (největší je ve městě Seattle). Univerzita využívá 500 budov o celkové výměře 20 milionů čtverečních stop.

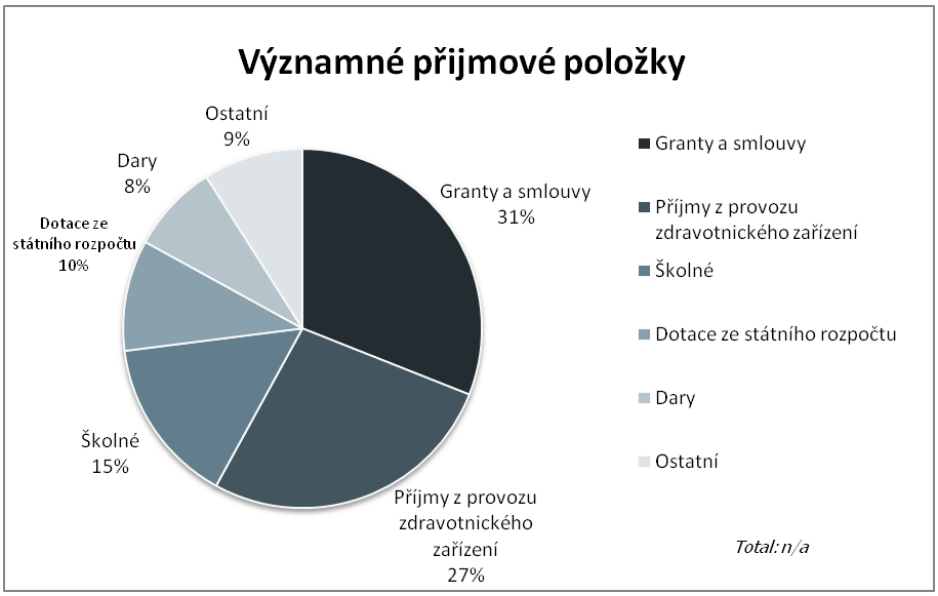
University of Washington se pravidelně umísťuje v publikované první stovce nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Washington na 16. místo v ARWU a na 80. místo v THES. Mezi vědci působícími na univerzitě je 6 nositelů Nobelovy ceny.

V roce 2009 studovalo v bakalářských studijních programech 33 697 studentů, v magisterských a doktorských programech 12 956 studentů.

Na univerzitě bylo zaměstnáno celkem 29 534 (FTE) zaměstnanců.

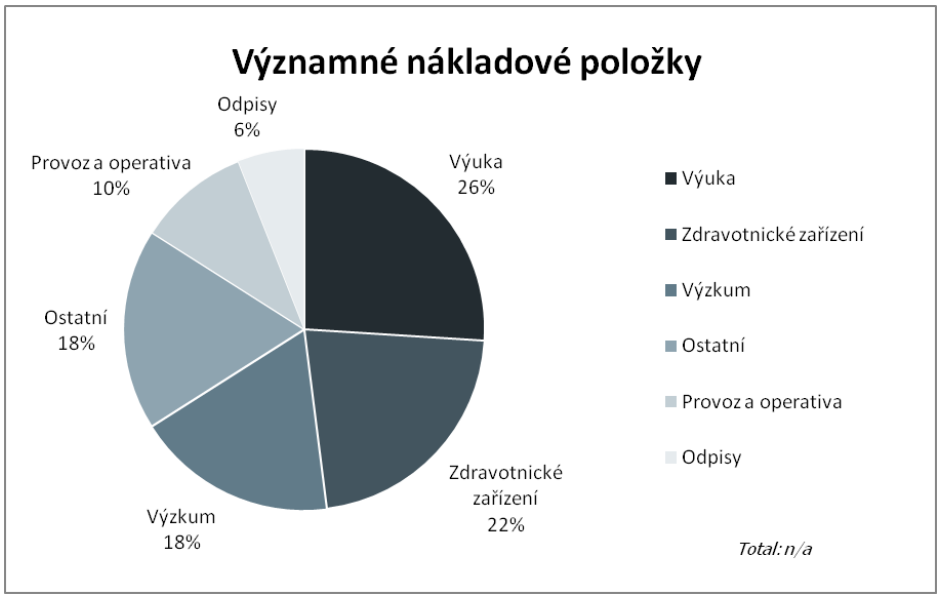
Následující grafy obsahují významné příjmové a nákladové položky.

Graf 10 Univesity of Washington – struktura příjmů



Zdroj: http://f2.washington.edu/fm/uw-annual-reports/2009/financial_highlights/funding-and-operations

Graf 11 University of Washington – struktura nákladů



Zdroj: http://f2.washington.edu/fm/uw-annual-reports/2009/financial_highlights/funding-and-operations

Za oblast vnitřní správy univerzity odpovídá vice-president. V jeho kompetenci jsou tyto oblasti: správa akademického personálu, zodpovědnost za menšinové záležitosti a diskriminaci, strategické a globální záležitosti, řízení informací, plánování a rozpočetnictví, podpora výzkumu, akademické záležitosti, komercializace, podpora studentských záležitostí. Oblasti jsou organizovány do Office. Každá Office poskytuje širokou škálu informací o své činnosti, které jsou organizovány od strategických podkladů až po běžný provoz a aktuality. Podrobné organizační schéma je v Příloze 1.

7.1.6.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytla: Ruth Johnstonová, Ph.D., Associate Vice President (proděkanka), Strategy Management and Environmental Stewardship and Sustainability Office

A. Strategický management

Univerzita se vyznačuje propracovaným strategickým řízením. Pro jednotlivé funkční oblasti má zpracovány strategické mapy (viz Příloha 2).

V řízení se uplatňují moderní přístupy – strategický přístup podle metodiky **Balanced Scorecard**, metrické modely finančního řízení **Activity Based Budgeting**, procesní přístupy a modely **Quality managementu**.

University of Washington

Principy řízení kvality podle Deminga

Ruth Johnston, Ph.D.

Naše univerzita uplatňuje principy řízení kvality (podle Deminga) v oblasti správy financí již déle než dvacet let. Nedávno jsme také při integraci přidružených institucí, které v současnosti zahrnují oddělení materiálních zdrojů, oddělení kapitálových projektů a kontrolní oddělení, uplatnili metodiku lean managementu. Zatím jsme s touto metodikou obeznámili vedení a uspořádali jsme tři praktické semináře metody kaizen. Při zavádění tohoto přístupu se setkáváme s nadšenými ohlasy, a to navzdory značným finančním nákladům s tím spojeným (pro úvodní fázi jsme si najali externího konzultanta). S pomocí konzultanta hodláme realizovat ještě alespoň 4 další projekty a poté už bychom měli být schopni vystačit si sami.

K aplikaci výše zmíněného přístupu jsme přistoupili z několika důvodů: 1. v rámci celkové konsolidaci organizace (která ve stávající podobě existuje něco přes dva roky); 2. kvůli požadavkům na vyšší efektivitu a nižší náklady; 3. proto, abychom pracovníkům ve vedoucích funkcích usnadnili adaptaci na konzistentní metodologie, 4) v zájmu dalšího vzdělávání a odborného růstu personálu i našich klientů.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem univerzity je v současné době zvládnutí provozu za významně omezených finančních prostředků. Za klíčové úkoly v oblasti úspor nákladů považují následující:

- snížit spotřebu energie na ochranu životního prostředí,

- optimalizovat vyučovací hodiny,
- povolit neplacené volno,
- upravit platy,
- snížit platy těch v nejvyšších platových třídách,
- zavřít univerzitu v průběhu prázdnin,
- snížit nebo odstranit papírovou korespondenci,
- optimalizovat redundance a konsolidovat menší oddělení a centra,
- používat efektivněji technologii,
- zaměřit se na hlavní silné stránky,
- zkrátit rozpočet na sport.

Finanční strategie vychází z **metodiky Balanced Scorecard** (viz Příloha 3).

V této souvislosti je zapotřebí zmínit projekt optimalizace finančního řízení založené na metodě **Activity Based Budgeting** (ABB). Řada vysokých škol již přijala nějakou variantu ABB modelu. University of Washington aktuálně užívá upravený přírůstkový model rozpočetnictví, který připravuje návrhy rozpočtů na základě podkladů z rozpočtu z minulého roku.

ABB je metoda rozpočetnictví založená na sledování nákladů aktivit, které náklad vyvolaly. Následně se provádí analýza a srovnání s cíli univerzity. Výsledné ceny programů a služeb jsou transparentnější a usnadní další procesy plánování, rozpočetnictví a rozhodování.

V říjnu 2009 byl zahájen projekt zaměřený na výběr vhodného modelu ABB pro implementaci na universitě. Byly zkoumány dopady ABB vztažené k:

- akademickému prostředí (vzdělávání a výzkum),
- nepřímým cenovým vazbám,
- administraci a používaným procesům,
- struktuře a dopadům na daňovou oblast,
- definici a referenčním bodům modelu.

Zprávy o postupu analýzy a návrhů lze získat z veřejně dostupných zdrojů. Inspirativní jsou např. oblasti, na které se při impletentaci ABB zaměřují. Viz Příloha 4.

C. Informační management

Rovněž informační management je detailně rozpracován. Informační management vychází z univerzitní strategie a vypracovává si vlastní strategii a „road mapu“ její realizace. Plán definuje vize v oblasti ITC, které jsou v souladu s cíli a prioritami instituce.

D. Facility management

Správu nemovitých i movitých aktiv univerzita zajišťuje vlastními zaměstnanci, některé oblasti zajišťují i dodavatelsky. Spokojenost je s oběma uvedenými způsoby.

Provozní nákupy provádějí jak po jednotlivých organizačních jednotkách, tak centrálně. K centrálnímu zadávání je vytvořena SW aplikace.

Závěr

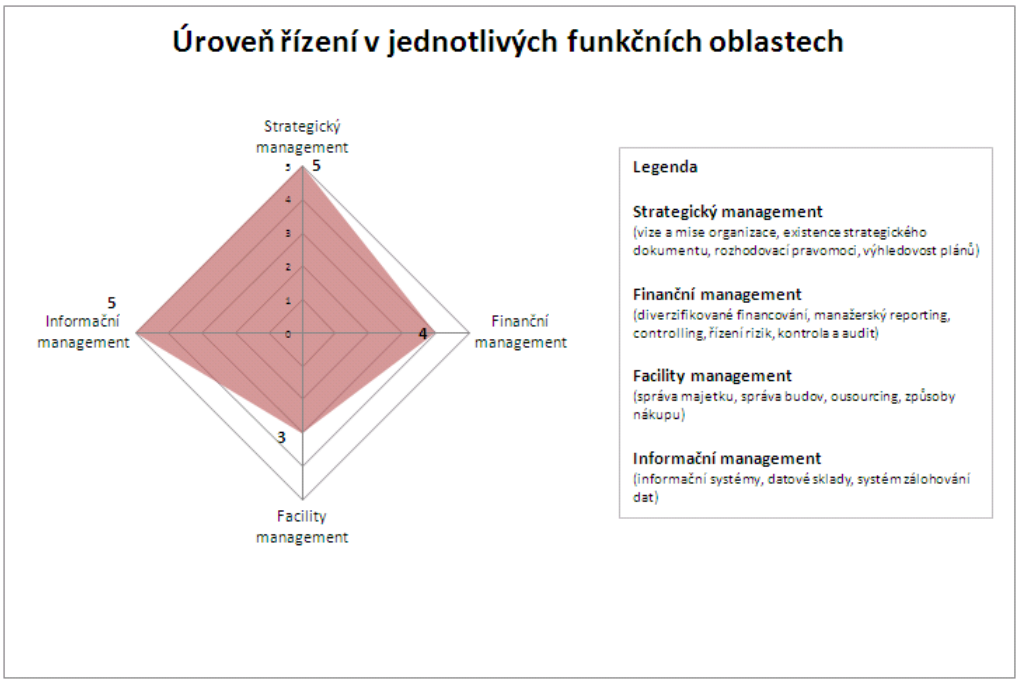
Univerzita Washington je excelentní moderní univerzita využívající všech nástrojů efektivního řízení. Vychází z široce komunikované strategie rozpracované do dílčích strategií oblastí a dále do aktivit, které strategie naplňují.

Pro řízení aktivit připravuje zavedení **modelu ABB** (activity based budgeting) významně podporovaný informačními technologiemi a sloužící jako podklad pro **BSC** (Balanced Scorecard).

K řešení manažerských úloh využívá procesního přístupu, zásad a pravidel **quality managementu**, projektového managementu a široké a otevřené komunikace.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje Univerzita nejvyšší úrovně v oblastech **strategického a informačního managementu**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 12 Univesity of Washington – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Organizační struktura
Příloha 2: Strategie HRM
Příloha 3: Zavedení BSC
Příloha 4: Model ABB

7.1.7. University of Maryland

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.1.7.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Maryland, College Park je veřejná vysoká škola zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1856.

Se 37 196 studenty (26 5421 v bakalářských programech, 10 653 v magisterských a doktorských programech) je University of Maryland největší univerzitou ve státě Maryland a největší univerzitou v metropolitní oblasti hlavního města Washingtonu.

University of Maryland nabízí 127 bakalářských studijních programů a 112 magisterských či doktorských programů realizovaných na 13 kolejích (colleges) a školách (schools).

Blízkost univerzity k hlavnímu městu umožňuje intenzivní spolupráci s federální vládou na vědeckých projektech. Řada výzkumných pracovníků univerzity obdržela podporu a prostředky na výzkum z institucí jakými jsou např. National Institutes of Heaalth či NASA.

University of Maryland se pravidelně umísťuje na předních příčkách nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Maryland na 37. místo v ARWU a na 122. místo v THES. Univerzita je spojována se jmény čtyř nositelů Nobelovy ceny.

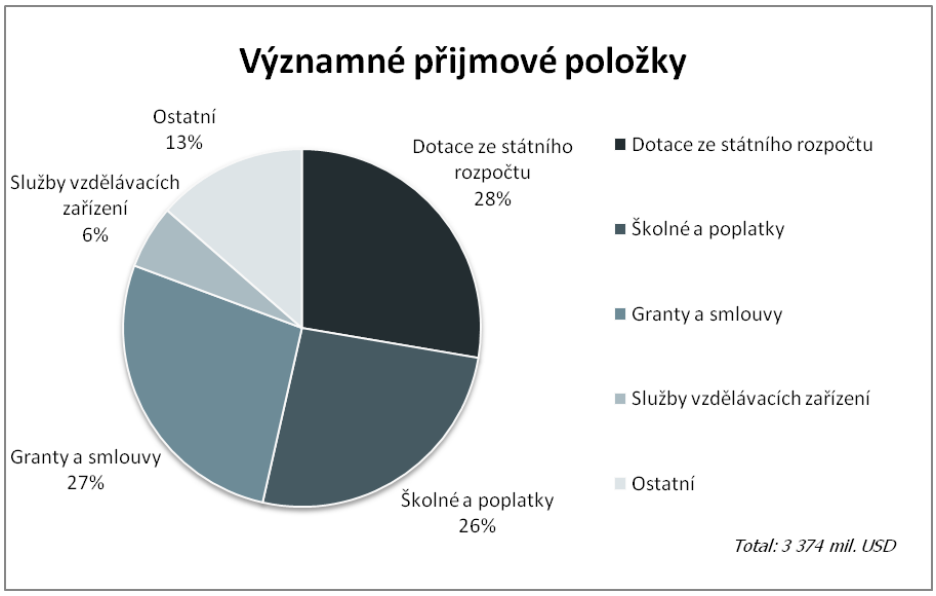
Následující tabulka uvádí počet zaměstnanců na univerzitě v roce 2008.

Tabulka 9 University of Maryland - počet zaměstnanců

Kategorie personálu	Počet zaměstnanců
Akademici na plný úvazek	2967
Akademici na částečný úvazek	900
Asistenti (doktorati)	4031
Ostatní akademici	1485
THP	5171
Celkem	13069

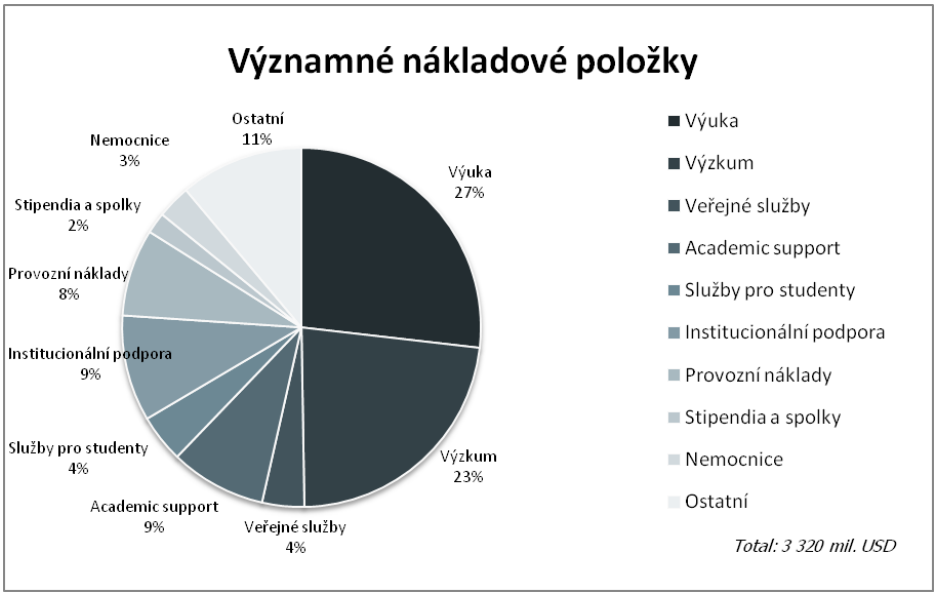
Následující grafy uvádí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 13 University of Maryland - struktura příjmů



Zdroj: http://www.fincsvc.umaryland.edu/images/FS2007.pdf

Graf 14 University of Maryland - struktura nákladů



Zdroj: http://www.fincsvc.umaryland.edu/images/FS2007.pdf

7.1.7.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Steven R. Edwards, Director, Administrative Enterprise Applications (ředitel administrativního oddělení)

A. Finanční řízení

Podobně jako další americké univerzity trpí i University of Maryland dramatickým snížením institucionálních zdrojů. Klíčovým úkolem současné doby je nalezení úspor a vytvoření udržitelného finančního plánu.

Stát Maryland snížil prostředky proti přecházejícím třem letům téměř o 1 miliardu dolarů.

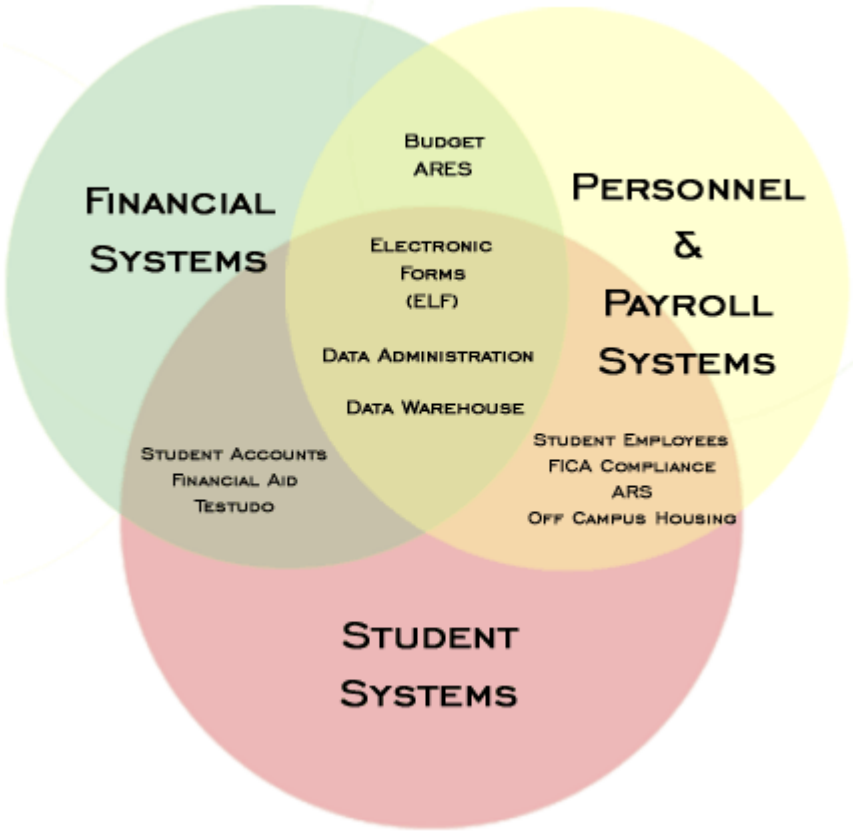
Univerzita na situaci reagovala vytvořením seznamu oblastí, kde je nutné spořit a posílením procesů při sestavení rozpočtu. Příklad velmi podrobných pravidel pro sestavení nákladové a výnosové části rozpočtu je uveden v Příloze 1. Pravidla obsahují konkrétní kvalitativní hodnoty, kterých je nutné dosáhnout nebo použít.

B. Informační management

Informační systém univerzity je velmi propracovaný. Univerzita si zakládá na informační podpoře a vidí v ní nástroj pro zlepšení efektivity i úspory nákladů.

Strategie IT je založena na webovém rozhraní, které zpřístupňuje všechny vytvořené informační aplikace. Aplikace jsou použitelné ve všech oblastech univerzitního života (finance, personalistika, facility management, studentská podpora). Samozřejmostí jsou **aplikace podporující workflow dokumentů, podporu tvorby rozpočtu tzv. BPMS** – Budget Preparation and Maintenance Systém).

Systém IT aplikací lze schematicky znázornit následujícím obrázkem.



http://www.oit.umd.edu/units/aea/systems_overview.htm

V rámci IT managementu se univerzitě zejména osvědčilo zavedení následujících systémů.

Knowledge Base je informační systém zaměřený na efektivní prohledávání dokumentační databáze univerzity. Jedná se o pohodlný a rychlý způsob, jak prohledávat znalostní báze a rychle se dopátrat řešení problémů.

Existují dva způsoby, jak vyhledávat v Knowledge Base: prohledávání kategorií nebo pomocí klíčových slov. Nabídka je uspořádaná tak, aby pomáhala zužovat výběrový prostor a směřovala tazatele k pravděpodobnému cíli. Ve způsobu vyhledávání podle klíčových slov, lze zadat klíčové slovo a použít operandy k přesnější specifikaci (obdoba složitých filtrů).

Electronic Billing for Student Accounts (elektronická fakturace za studentské účty).

V posledních třech letech byl kompletně přepracován způsob, jakým přibližně 30.000 studentů platilo své účty. V rámci tohoto projektu byly odstraněny ve všech situacích papírové poukázky, ale to nejdůležitější bylo, že systém přinesl značnou úsporu papíru a manipulačních nákladů.

Odbor IT spolupracoval s finančním kontrolorem a kanceláří kvestora, aby kompletně změnili proces studentské elektronické fakturace. Systém nabídl nové služby, umožnil studentům, aby využili svého adresáře, studenti obdrželi jedno ID pro přihlášení ke všem svým účtům, čímž se zlepšila e-mailová oznamovací procedura. Systém ušetřil univerzitě více než 50.000 dolarů a zjednodušil provoz kvestora.

University of Maryland

Steven R. Edwards

Elektronické platby ze studentských účtů

Během posledních tří let jsme kompletně zrevidovali systém úhrady účtů využívaný našimi přibližně 30 000 studenty. V rámci tohoto projektu jsme zasílání tištěných výpisů omezili jen na několik málo případů, čímž jsme výrazně ušetřili na papíru i na manipulačních nákladech. Oddělení technické podpory také od základů přepracovalo systém elektronických plateb studentů ve spolupráci s univerzitní účtárnou. Tím, že jsme z celého procesu vyřadili třetí stranu, umožnili studentům přístup do školní databáze plateb na základě jejich identifikačních čísel, zavedli novou funkci rodičovského dohledu a zdokonalili automatická upozornění rozesílaná e-mailem, se nám podařilo zvýšit úroveň služeb poskytovaných studentům, ušetřit více než 50 000 USD z univerzitního rozpočtu a ještě usnadnit práci ekonomickému oddělení.

C. Majetek

Odbor Facilities Management navrhuje, vybavuje, udržuje a provozuje univerzitní budovy, infrastrukturu a poskytuje související služby.

Stejně jako všechna oddělení je i oddělení FM maximálně otevřené vůči svým zákazníkům. Komunikace funguje téměř výhradně přes web, kde lze např. řešit reklamace či najít podrobný popis, jak nakupovat služby. V Příloze 2 jsou uvedeny podrobné kroky, jak při nákupu postupovat.

Univerzita si zakládá na vztahu k životnímu prostředí a vede zaměstnance a studenty k šetrnému přístupu k životnímu prostředí. Příkladem je průvodce Péčí o životní prostředí uvedený v Příloze 3. V dokumentu jsou zahrnuty všechny aspekty, které univerzita považuje v péči o životní prostředí za důležité, a které chce svou činností ovlivnit. Současně je vytvořen systém sběru informací dokladující plnění cílů a samozřejmě výsledky jsou opět veřejně publikovány.

D. Strategický management

Konkurence tlačí univerzity k výraznější profilaci. University of Maryland reaguje na tuto situaci sestavením a presentací strategické vize a způsobu jejího naplnění. Strategický plán je veřejně dostupný dokument. Na webu univerzity je možné najít, jak je strategie naplňována a jak jsou organizovány procesy. Viz http://www.umd.edu/strat_plan/stratplan.cfm.

Závěr

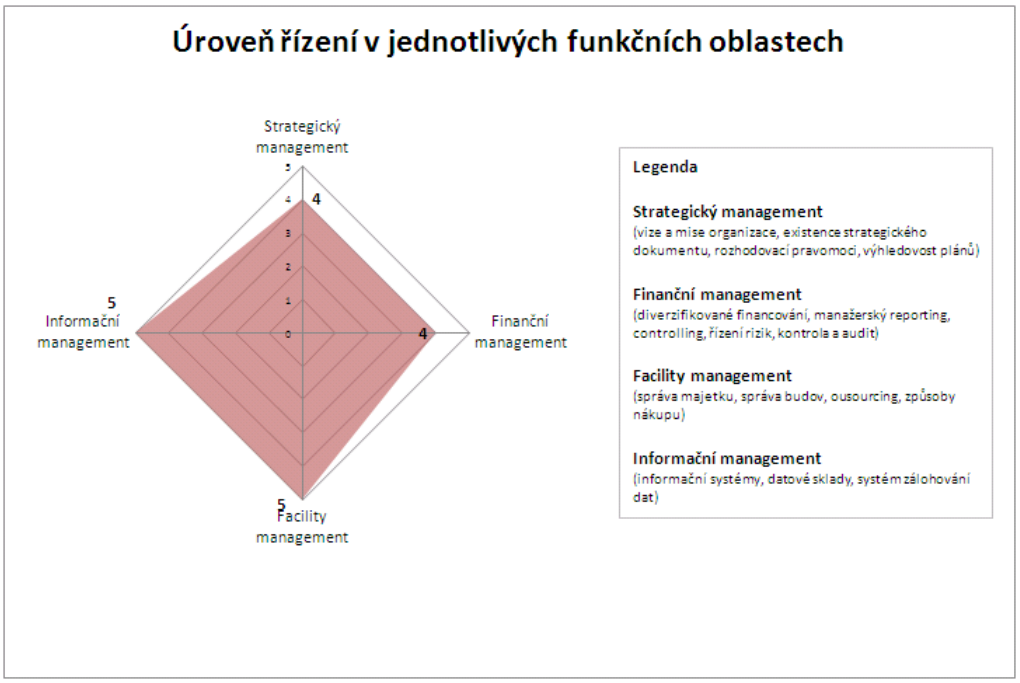
University of Maryland má na velmi vyspělé úrovni řízení informací. Široké portfolio počítačových aplikací podporuje téměř všechny oblasti života univerzity. Zaměstnanci univerzity maximálně využívají informační podporu a z hlediska vnitřního chodu si téměř nic nemusí pamatovat. Stačí jim pár hesel a zjistí, kdo službu poskytuje, s jakou kvalitou, jak služby objednávat, jak řešit případné problémy.

Na **webových stránkách** jsou podrobně popsány všechny služby tak, aby se minimalizoval osobní kontakt (služby jsou plošně dislokovány a není zapotřebí se přesunovat) a snížily se náklady na administrativu (viz např. Electronic Billing for Student Accounts). Struktura stránek organizačních jednotek je tak velmi podobná a dobře se v ní orientuje.

Za příklad dobré praxe rozhodně považujeme přístup k řešení úsporných opatření a sledu aktivit, které univerzita v rámci svých procesů provedla.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita nejvyšší úrovně v oblastech **informačního managementu a facility managementu**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 15 University of Maryland – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Pravidla pro sestavování rozpočtu
Příloha 2: Jak postupovat při nákupu
Příloha 3: Průvodce péčí o životní prostředí

7.2. Skandinávské země

V rámci regionu „Skandinávské země“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Švédsku.

7.2.1. Charakteristika švédského vysokoškolského systému

Vysokoškolské vzdělání je ve Švédsku zajišťováno širokým spektrem institucí, které se zabývají v zásadě třemi oblastmi činností: vzděláváním, výzkumem a řešením aktuálních společenských témat.

Švédsko mělo v roce 2008 podle Světové banky 9.2 milionu obyvatel. Dnes zde působí 14 státních univerzit a 22 státních univerzitních college, 3 nezávislé instituce s akreditací pro udělování vysokoškolských titulů a několik subjektů zaměřených na vzdělávání v odborných oblastech (např. zdravotnictví), na kterých v roce 2008 studovalo celkem přibližně 348 tis. studentů, z toho asi 18 tis. ve výzkumných oborech. V akademickém roce 2007/2008 studovalo na vysokých školách ve Švédsku celkem 76% celkové švédské mladé populace, což je nejvíce ze členských zemí OECD (Education at a Glance 2008, OECD Briefing Note for Sweden). V roce 2008 mělo 39% švédské populace ve věku od 24 do 35 let nějaký druh vysokoškolského vzdělání. Je **citelný trend nárůstu zahraničních studentů**, v akademickém roce 2005/2006 jich ve Švédsku studovalo celkem 26 tis., zejména společenské vědy, ekonomiku a práva (30,4%).

Většina univerzit a univerzitních college jsou veřejné instituce. Nejstarší švédská univerzita byla založena v roce 1447 (Uppsala), další v roce 1668 (Lund), 1878 (Stockholm) a 1891 (Goteborg).

Mnohé vysoké školy a univerzity jsou nezávislé samosprávní instituce, které fungují na bázi dohody s vládou a jsou povinné naplňovat statuty, práva a povinnosti vymezené legislativními pravidly pro VŠ sektor. Několik málo nezávislých organizací má právo udělovat tituly v oblasti psychoterapie. Veřejné vysoké školy, které jsou financovány většinou v rámci daňového systému, jsou víceméně bezplatné, podporované **systémem studentských půjček a grantů** tak, aby vysoké školství bylo dostupné pro všechny sociální vrstvy. Za poskytování služeb rázu dalšího vzdělávání se nesmí od jednotlivých studentů požadovat placení školného, může se však **vybírat poplatek od soukromých společností a organizací za kurzy, které si objednaly**.

Vysoká míra autonomie poskytuje švédským vysokoškolským institucím následující **pravomoce**:

- navrhovat organizační strukturu instituce a volit rozhodovací orgány,
- rozhodovat o alokaci veřejných zdrojů napříč institucí,

- stanovit výši platů všech zaměstnanců (s výjimkou platů vicekancléřů, které stanovuje vláda),
- určovat interní procedury zajišťování kvality,
- navrhovat a určovat portfolio a kurikulum studijních oborů a jednotlivých předmětů,
- navrhovat a určovat počet studijních míst pro jednotlivé programy,
- určovat pravidla pro přijímání ke studiu a jeho absolvování,
- určovat procedury udělování profesur,
- určovat výzkumné priority a celkovou strategii výzkumu,
- rozhodovat o vzdělávání na zakázku (contract education).

Vláda, která ponechává vysokoškolským institucím vysokou míru nezávislosti, **je odpovědná za**:

- schvalování akreditací k udělování titulů pro jednotlivé instituce,
- schvalování statutů univerzity pro jednotlivé instituce,
- uzákoňování regulačních legislativních opatření,
- financování vysokoškolských kurzů a studijních programů,
- financování významné části výzkumu,
- jmenování vicekancléřů (a stanovení výše jejich platů),
- regulování činnosti agentur působících v oblasti vysokého školství.

Vysokoškolské instituce ve Švédsku řídí rada. Tato rada je odpovědná za zajištění efektivního řízení instituce a za plánování jejího budoucího vývoje. V případě univerzitních college je odpovědná za všechny oblasti řízení. Tato rada je složená jak z interních členů instituce – vicekancléřů (rektorů), zástupců akademické a studentské obce a obchodních asociací, tak z externích členů – představitelů z oblasti politiky, byznysu, veřejných služeb dalších akademických institucí. Externí členové jsou voleni na období tří let.

Vicekancléř a předseda rady je jmenován vládou na období nejvíce šesti let. V rámci reforem směřujících k posílení autonomie univerzit byl školský zákon novelizován a zrušen dosavadní předpis, že její předseda musí být externí. Univerzity si nyní mohou předsedou rady jmenovat vicekancléře.

87% financí pro vysokoškolský sektor ve Švédsku plyne ze státních zdrojů – **Švédsko alokovalo v roce 2008 1,53% HDP na vysoké školství a výzkum, 50% z této částky bylo přerozděleno na výzkumné a doktorandské programy**. Zbývajících **13% financí pro vysokoškolský sektor ve Švédsku pochází od soukromých subjektů a z vlastní hospodářské činnosti škol**.

Financování studijních programů prvního a druhého cyklu je založeno na plošných dotacích na studenta. **Objem financí pro jednotlivé studijní obory se** zároveň **liší v závislosti na prioritách vládní vzdělávací politiky**. Vládní dohody o poskytování veřejných služeb zároveň specifikují objem financí pro doktorandská studia a pro výzkum. I když se vláda významně

podílí na financování výzkumu, je zde patrný nárůst financování z nepřímých vládních a externích zdrojů – vládních grantových agentur, fondů, regionálních autorit, krajů a soukromých zdrojů, které poskytují granty jako pobídku k rozvoji spolupráce mezi vysokými školami, soukromými společnostmi a orgány místní správy.

Ve Švédsku působí v oblasti vysokého školství řada asociací a agentur. Např.:

- Centrala studiestödsnämnden (Swedish National Board for Student Aid),
- Högskolans Avskiljandenämnd (Suspensions Board for Higher Education),
- Högskoleverket (Swedish National Agency for Higher Education),
- Internationella programkontoret (International Programme Office),
- Svenska institutet (Swedish Institute),
- Verket för högskoleservice (Swedish Agency for Higher Education Services),
- Vetenskapsrådet (Swedish Research Council),
- Överklagandenämnden för högskolan (The Higher Education Appeals Board),
- Överklagandenämnden för studiestöd (Student Aid Board of Appeals).

Zdroje doplňujících informací:

Högskoleverket (Swedish National Agency for Higher Education): Swedish Universities and University Colleges: Short Version of Annual Report 2009.

EURYDICE 2008: Správa a řízení VŠ v Evropě.

Education at a Glance 2008, OECD Briefing Note for Sweden.

World Bank, World Development Indicators 2008.

7.2.2. Stockholm University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.2.2.1. Obecná charakteristika univerzity

S více než 50 tisíci studenty bakalářských a magisterských studijních programů, 1800 studenty doktorských studijních programů a více než 6000 pracovníky je Stockholm University jednou z největších vysokých škol ve Švédsku a počtem zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v hlavním městě.

Univerzitu tvoří 4 fakulty – fakulta humanitních věd, práva, přírodních věd a společenských věd. Na univerzitě se rovněž realizuje výzkum světové úrovně. Na Stockholm University působili 4 nositelé Nobelovy ceny za chemii.

Univerzita se rozkládá na celkové ploše 310 974 m².

Stockholm University se pravidelně umísťuje mezi 250 nejlepšími světovými univerzitami dvou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček).

V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Stockholm University na 88. místě v ARWU a na 216. místě v THES.

Univerzita zaměstnává celkem 6300 pracovníků (akademických pracovníků i THP) na plný a 1800 akademických pracovníků na částečný úvazek.

Následující tabulka uvádí složení zaměstnanců univerzity (v procentech).

Tabulka 10 Stockholm University – počet zaměstnanců

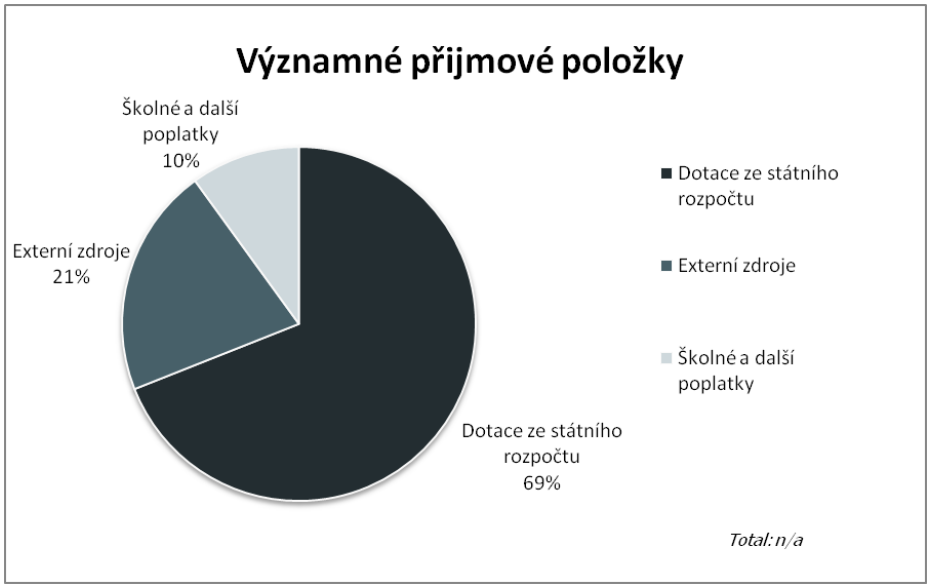
Funkce	celkem (%)	ženy (%)	muži (%)
Profesoři	10	26	74
Lektoři	13	48	52
Asistenti	9	63	37
Docenti	3	50	50
Učitelé na částečný úvazek	1		
Doktorandi	18	57	43
Pracovníci ve výzkumu	16		
Administrativní pracovníci	21		
Techničtí pracovníci	8		
Pracovníci knihovny	3		

Zdroj: http://www.su.se/english/

Roční rozpočet univerzity v roce 2009 činil 3,6 miliard švédských korun (9,144 miliard Kč).

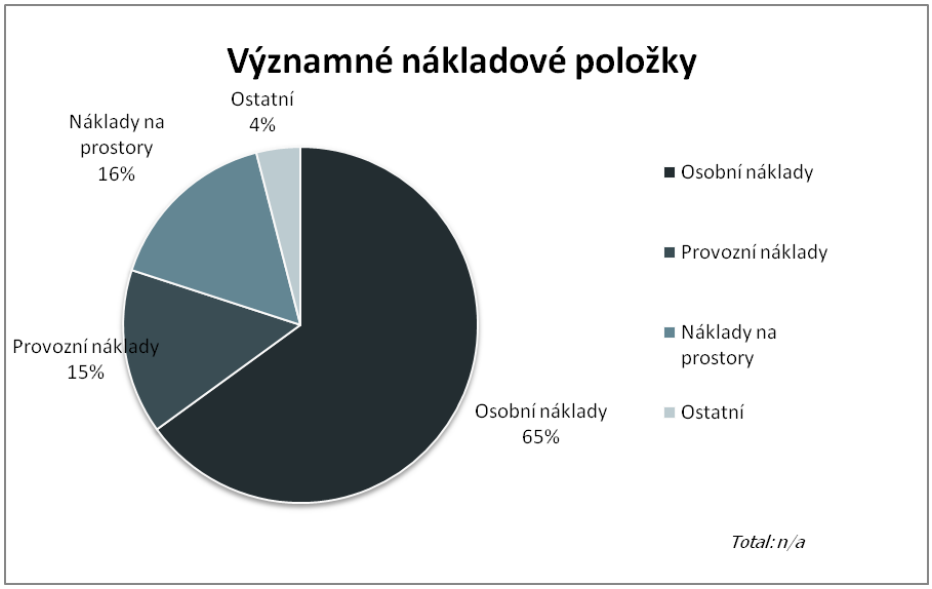
V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky.

Graf 16 Stockholm University – struktura příjmů



Zdroj: http://www.su.se/english/about/facts-and-figures

Graf 17 Stockholm University – struktura nákladů



Zdroj: http://www.su.se/english/about/facts-and-figures

Finanční prostředky jsou čerpány v následující struktuře:

- bakalářské a magisterské studijní programy: 42%,
- výzkum a doktorské studijní programy: 58%.

Administrativní a podpůrné procesy řídí útvar správy univerzity (administration). Útvar je řízen výkonným ředitelem a odpovídá za následující oblasti: komunikace, plánování, interní audity, personalistika, ekonomika, studentská podpora a technická správa. Útvar odpovídá za přípravu metodik a kontrolu dodržování zásad a pravidel vnitřního chodu univerzity.

7.2.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Martin Melkersson, PhD., Deputy Head of Administration (zástupce ředitele administrativního oddělení)

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Projekt byl iniciován managementem univerzity pod tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na metodě **Balanced Scorecard**, vycházející z pohledu čtyř perspektiv – finanční, obchodní, personální a provozně technické.

Klíčovým motivem bylo zavedení nákladového modelu na bázi **fullcosting**. Metoda fullcosting byla vybrána pod tlakem externích institucí požadující transparentnost v nákladové struktuře a snižování nerelevantních nákladů. V příloze 1 je uveden fullcostingový nákladový model.

V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni s oblastí finančního managementu, správy majetku a veřejných vztahů. Spokojeni jsou však i v oblasti lidských zdrojů, informačním managementu a strategického řízení. Brzdou změn byl neprofesionální přístup managementu.

Univerzita byla úspěšná v oblasti získávání finančních zdrojů, kdy se podařilo **zvýšit příjmy o 5% a to zejména smluvním výzkumem a grantovými projekty.**

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finančního řízení je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů, dále z evropských fondů a od vládní výzkumné rady (v soutěži s ostatními vysokými školami). Uvedené zdroje se využívají na provoz. Ze státních zdrojů se pořizují investice.

Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek a jednotlivé fakulty. Získané zdroje využívají fakulty k financování výzkumných programů.

Pro řízení se využívají informace z implementovaného modelu fullcosting, který vychází z alokace nákladů na organizační složky univerzity.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line, prostřednictvím webového portálu Polopoly.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je tříleté a v mezidobí se zpracovává Průběžná zpráva.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce.

Vytváří se hodnocení učitelů a to formou studentského hodnocení výuky (jedná se o neoficiální hodnocení). Centrálně se sleduje celkový počet PhD učitelů, případně pokles kvality výuky. Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi a stupněm vědecké úrovně. Administrativní pracovníci se individuálně nehodnotí, vyhodnocuje se administrativní proces.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti řízení (členství v orgánech univerzity).

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností. Interně zajišťovaná školení jsou považována za účinnější než vzdělávání externí. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům a společenskými formami uznání (společenská setkání, publikování).

Univerzita má vytvořen portál informující o obecných pravidlech týkajících se zaměstnávání na univerzitě, politiky zaměstnanosti pro učitele, postgraduální studenty, mzdový systém a jeho pravidla apod. Mimořádná pozornost je věnována jakýmkoliv formám diskriminace.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím webového rozhraní a chráněných přístupovými kódy. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na webu druhé generace (interaktivní, multimediální).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí (finance, personalistika, podpora výuky, podpora studentských potřeb, administrativa apod.) Běžné je využití workflow managementu.

V současné době pracují na zavedení nového systému business inteligence, který bude spojovat informace z několika různých administrativních aplikací a usnadní přehled o informacích a propojí expertní systémy podpory pro rozhodování.

Projekt web 2010 je zaměřen na aktualizaci struktury, formy, správu a zveřejňování na webových stránkách univerzity. Projekt umožní celé univerzitě přijmout společné nástroje pro publikování, kde struktury, navigace a formy budou v plném souladu s univerzitní vizuální identitou.

Cílem **projekt integrované podpory provozu (IVS) – *projekt typu BI (business inteligence)*** je zlepšit podporu rozhodování a zajistit větší dostupnost, kvalitu, průhlednost a transparentnost, umožnit interní srovnání s dalšími vysokými školami a snížit administrativní náklady.

V současné době (jaro 2010) se spolu s několika institucemi pilotně zkouší různé nástroje BI, tj. nástroje, které mohou generovat data pro analýzu. Zpracovávají se také další technické údaje a nástroje, které mohou být spárovány s různými zdrojovými systémy. Je pravděpodobné, že systém bude přístupný pro všechny útvary v průběhu roku 2011.

E. Facility management

Švédské veřejné vysoké školy nemají vlastní budovy. Budovy vlastní a spravuje zvláštní vládní společnost (Akademiska Hus/Academic Buildings). Univerzita však má malý útvar 6-7 lidí, kteří v krátkodobém a dlouhodobém horizontu plánují jejich využití a připravují požadavky univerzity pro Akademiska Hus.

Univerzita může pronajímat určité prostory (např. restaurace), v ostatních případech se prostory využívají pouze pro vlastní potřebu.

Zařízení využívá pouze vlastní personál. V případě volby mezi různými formami správy se univerzita domnívá, že správa ve vlastní režii je výhodnější než správa externími organizacemi.

K nákupu se využívají různé způsoby. Každá katedra může nakupovat samostatně od různých dodavatelů či formou výběrových řízení (jednotlivé katedry vyhlašují na nákup nákladnějších zařízení výběrová řízení. V případě, že se univerzita dohodla na výhodnějších nákupech s dodavatelem, preferuje tyto nákupy prostřednictvím těchto dodavatelů.

Investiční pořizování je v kompetenci majitele objektů Academic Building.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních. Strategie je aktualizována ročně. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích i o oblastech správy a řízení na webových stránkách. Webové prostředí se bude aktualizovat (viz Web 2010).

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráce). Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Za nejefektivnější považují webové stránky. Efektivní jsou rovněž odborné časopisy a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí konference a časopisy absolventů.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí (získávání a využití finančních prostředků), lidských zdrojů (zaměstnávání cizinců a pracovníků na částečný úvazek), partnerství na národní i mezinárodní úrovni, vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Primárně se univerzita zaměřuje na poskytování časově spolehlivých údajů a poskytování služeb s nízkými náklady.

Stockholm University

Dlouhodobý a krátkodobý plán pro univerzitu

Martin Melkersson, Ph.D.

V roce 2007 jsme zavedli:

– dlouhodobý plán pro celou univerzitu (který stanovuje cíle univerzity v pěti různých zájmových oblastech: vzdělávání, výzkum, interní a externí spolupráce, studující a univerzitní personál, ekonomika a infrastruktura)

– krátkodobý jednoletý operační rozpis vycházející z tohoto dlouhodobého plánu

Krátkodobý rozpis se soustřeďuje na ty cíle dlouhodobého plánu (v počtu dvou až čtyř pro každou ze zájmových oblastí), jimž byla přiřazena nejvyšší priorita. Jeho součástí jsou také instrukce týkající se následné kontroly plnění těchto cílů a

přehled indikátorů, jejichž prostřednictvím můžeme kontrolovat a monitorovat průběh vzdělávacích a výzkumných činností v rámci univerzity (např. počet pedagogů s titulem Ph.D. v jednotlivých odděleních).

Výše zmíněný plán poskytl vedení univerzity:

1. možnost koordinovat univerzitní aktivity v zájmu jednotné vize a společných cílů,

2. lepší představu o činnosti univerzity a – díky tomu – také možnost vytyčit nové cíle za účelem dalšího rozvoje univerzity požadovaným směrem.

Závěr

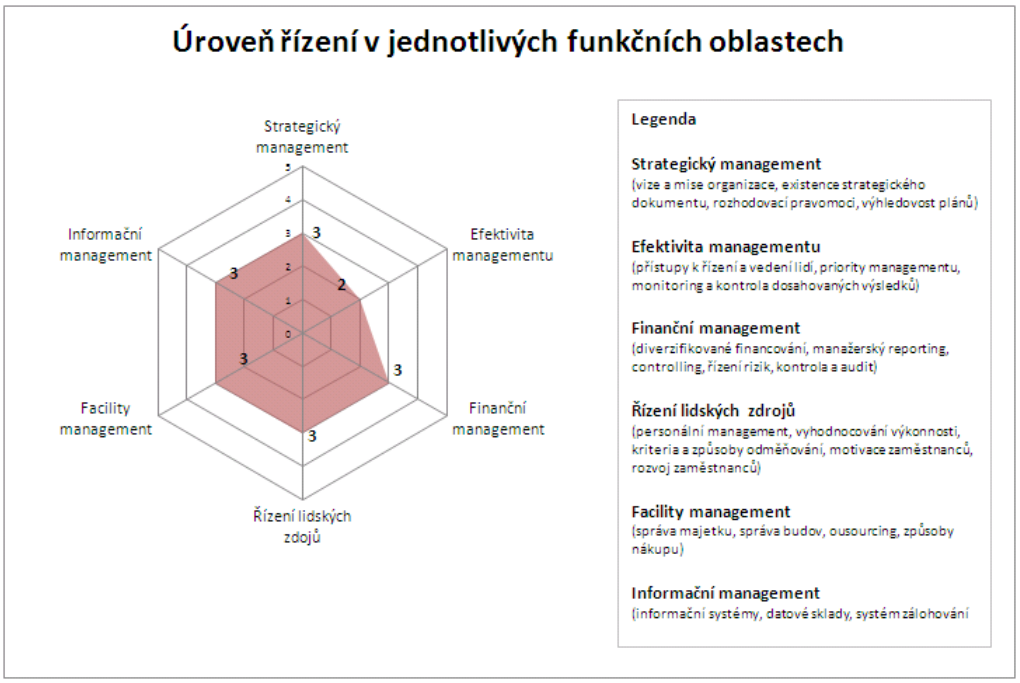
Univerzita Stockholm je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s vysoce kultivovaným vnitřním prostředím. Přesto využívá všech zdrojů pro posílení své pozice a zvýšení efektivity. Za pozornost rozhodně stojí implementace **fullcostingového modelu,** od kterého očekávají zvýšení transparentnosti vnitřních pochodů i důvěryhodnosti vůči svým stakeholderům.

Inspirací rozhodně může být i oblast informační podpory, která pro fullcosting zavádí moderní webové prostředí založené na technologii druhé generace (web 2.0). Cílem je maximálně se otevřít a zpřístupnit potřebné informace všem uživatelům (studentům, učitelům, vědcům i široké veřejnosti). Využívají technologie business inteligence pro zpřístupnění informací, ale i pro vzájemné provázání a generování vyšší úrovně inteligence a účinnou podporu rozhodovacích procesů.

Zajímavá je oblast **správy majetku**. Nemovitý majetek není vlastněn univerzitou, ale státem. Univerzitě je pronajat. To má určité výhody, které jsou však zároveň nevýhodami. Rozpočet je sice snížen o investiční náklady, což je výhodné pro presentaci, ale zvyšuje se úsilí obhájit potřeby investičních záměrů u státního správce. Pronájem zároveň zatěžuje provozní rozpočet, ale zároveň nutí k efektivitě využívání prostor.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné úrovně**. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 18 Stockholm University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Fullcostingový nákladový model

7.2.3. Uppsala University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.2.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Uppsala University (*Uppsala universitet*) je univerzita zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1477 a je nestarší univerzitou ve Skandinávii.

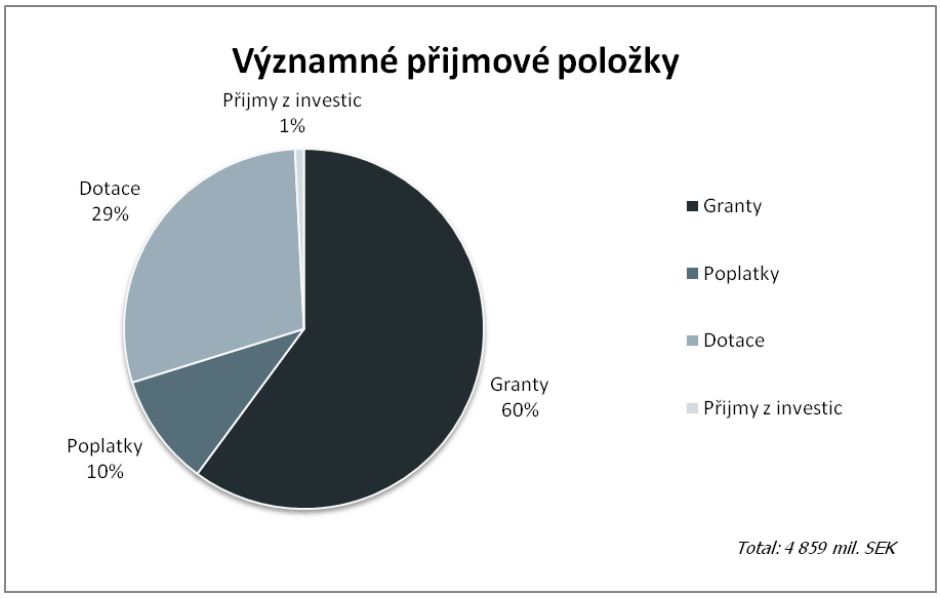
Uppsala University je spojována s 15 nositeli Nobelových cen.

Uppsala University se pravidelně umísťuje do první stovky nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Uppsala University na 78. místo v ARWU a na 75. místo v THES.

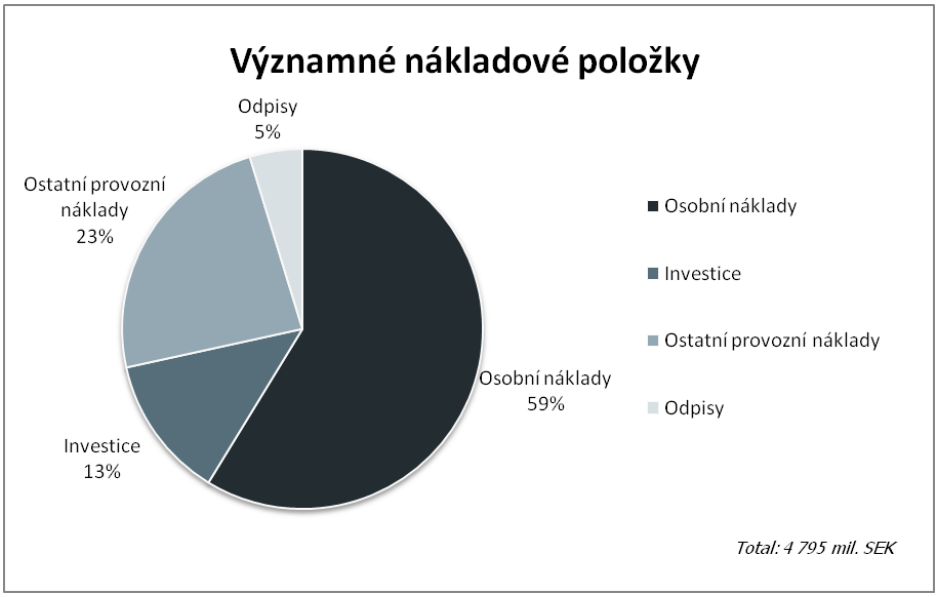
Univerzitu tvoří devět fakult, na kterých studuje kolem 40 000 studentů (20 000 FTE) a přibližně 2 000 doktorandů. Na univerzitě je zaměstnáno přibližně 4 000 učitelů (na plný či částečný úvazek). Celkem univerzita zaměstnává přibližně 6 000 lidí. Roční rozpočet univerzity činí přibližně 4.8 miliardy SEK (10,5 miliard Kč), přibližně 60% jde na doktorské studijní programy a výzkum.

V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky univerzity.

Graf 19 Uppsala University - struktura příjmů



Graf 20 Uppsala University - struktura nákladů



Správní funkce univerzity zajišťuje úsek University Administration. Úsek je zodpovědný za podporu řízení univerzity, iniciuje činnost regionálních a fakultních rad. To zahrnuje rozpracování cílů a strategie do konkrétních plánů a akcí.

Všechny jednotky v rámci univerzitní administrativy podléhají výkonnému řediteli. Úsek je členěn na: stavební odbor, ekonomický odbor, oddělení komunikace a vnějších vztahů, odbor IT, právní oddělení, odbor lidských zdrojů atd.

7.2.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Jan Ivar Mattsson, Deputy University Director (zástupce rektora).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Projekt byl iniciován managementem univerzity. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli interní i externí poradci podle svých zpracovaných metodik. Univerzita disponuje vlastním expertním týmem.

Významných úspěchů se daří dosahovat ve všech sledových oblastech: finančním managementu, řízení lidských zdrojů, správě majetku, řízení informací, strategickém managementu i řízení vnějších vztahů. Brzdou změn je nedostatečný profesionální přístup managementu k řízení.

Efektivita managementu je zaměřena na **zvýšení kvality řídicí práce**. Cílem je uspokojit interní a externí požadavky na kvalitu a přispět k stanoveným cílům a strategiím univerzity. Projekt je zaměřen na tyto oblasti:

- rozvíjet a podporovat struktury a postupy, které zajistí vysokou kvalitu řízení na různých úrovních,
- u zaměstnanců zavést průběžné sebehodnocení vlastní práce,
- posílit vliv a odpovědnost doktorandů prostřednictvím účinných postupů a účastí v různých formách rozvoje vzdělávání.

Z těchto důvodů byl v roce 2007 realizován rozsáhlý **projekt KoF07** zaměřený na kvalitu práce úspěšných vzdělávacích a vědeckých skupin včetně podpory správního aparátu. Cílem bylo mj. identifikovat vznikající nové výzkumné směry a potenciální budoucí výzkumné iniciativy. Komplexní posouzení bylo provedeno jako základ pro strategická rozhodnutí o konkrétních akcích a aktivitách.

Uppsala University

Kvalita a inovace (KoF) 07

Jan Ivar Mattsson

Na jaře 2007 proběhlo pod názvem „Kvalita a inovace 2007" celkové vyhodnocení výzkumné činnosti univerzity v Uppsale. Cílem tohoto projektu byla identifikace úspěšných modelů vytvořených na půdě univerzity a výzkumných oblastí, v nichž je univerzita nejsilnější. Zároveň jsme však usilovali také o zmapování slibně se rozvíjejících vědeckých oborů a oblastí hodných důkladnějšího prozkoumání v budoucnu.

Výsledné hodnocení nám posloužilo jako základní východisko strategických rozhodnutí ve věci konkrétních pokusů a další podpory výzkumné činnosti. Na podrobném rozpisu jejich implementace se v současnosti stále ještě pracuje.

Závěrečná zpráva je na výše uvedené internetové adrese k dispozici od 1. října 2007 a kromě toho byla zveřejněna i v tištěné podobě. Zpráva obsahuje popis projektu, stručné shrnutí závěrů, k nimž došly jednotlivé odborné komise, kompletní znění závěrečných zpráv předložených komisemi a bibliometrickou analýzu publikací vydaných univerzitou v Uppsale v letech 2002–2006.

Vyhodnocení bylo svěřeno čtyřiadvaceti odborným komisím čítajícím dohromady 176 expertů z dvaceti zemí. Ty v období od března do května 2007 uskutečnily sběr dat přímo na půdě školy (každá komise v průběhu jednoho týdne), kde při rozhovorech, prezentacích a prohlídkách laboratoří jednaly přímo s personálem fakulty a s posluchači postgraduálního studia. Jednotlivá oddělení také ještě před zahájením samotného výzkumu poskytla komisím k nastudování doplňující písemné materiály, jež obsahovaly:

- zhodnocení vlastní práce doplněné prezentacemi právě probíhajících i plánovaných výzkumů,

- řadu kvantifikovaných indikátorů kvality odrážejících pověst pracovišť doma i v zahraničí,

- přehled výzkumných publikací, výzkumné činnosti, hospodaření apod. v číslech a faktech.

Každá ze čtyřiadvaceti komisí poté předložila zprávu týkající se oddělení a útvarů, jejichž činnost dostala za úkol zhodnotit.

Kromě hodnocení poskytnutého kolegy z oboru byla realizována také bibliometrická analýza výzkumných prací vydaných v letech 2002–2006, kterou vyhotovilo Středisko pro studium vědy a technologií (CWST) při univerzitě v Leidenu. Závěrečná zpráva této studie je součástí závěrečné zprávy projektu KoF 07.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají ze státních zdrojů (institucionální financování) a grantů. Uvedené zdroje se využívají na provoz. Ze státních zdrojů se pořizují investice.

Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek i jednotlivé fakulty. Získané zdroje využívají fakulty k financování výzkumných programů.

Pro řízení se využívají finanční informace vycházející z alokace nákladů na organizační složky univerzity, studijní programy a projekty.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line, prostřednictvím webového portálu UU+ s řízeným přístupem. Aplikace slouží k zadávání, monitorování a vyhodnocování řady aktivit realizovaných na univerzitě.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je tříleté.

Univerzita v posledních letech realizovala celou řadu projektů na podporu finančního managementu a jeho procesů. Jedná se např. o **úplnou elektronizaci faktur dodavatelských i interních, vytvoření jednotné databáze smluv, grantů a aktivit jednotlivých institucí.** Významný je nástroj pro plánování, monitorování a vyhodnocování finančních operací a to pro různé úrovně řízení.

Elektronické zpracování faktur

Univerzita nyní zpracovává všechny faktury ve švédském elektronickém workflow, řízení provádí přes Raindance portál. Portál byl uveden do provozu v roce 2007 až 2008. Od jara roku 2009 se zabýval také interními fakturami elektronicky prostřednictvím inter-faktury Portal. Elektronická Inter faktura je vytvořena v portálu je s ní nakládáno stejným způsobem jako externí dodavatelskou fakturou.

Databáze Smluv (KDB)

Databáze Smluv je moderní nástroj pro usnadnění správy a řízení dodavatelských smluv, výzkumných grantů, úkolů a vzdělávacích aktivit. Poskytuje přehled o všech příchozích zdrojích v průběhu několika let, což slouží zároveň jako podkladem pro sestavování rozpočtu. KDB je plně v provozu od září 2009.

Nové finanční nástroje

Univerzita zavedla nový finanční nástroj (***UUplus Finance***). Ten je k dispozici od listopadu 2009 a byl použit již pro sestavení rozpočtu pro rok 2010.

UU + se skládá ze tří modulů:

- Modul rozpočet nahradí stávající finanční nástroje pro sestavování a monitorování rozpočtu univerzity.
- Modul lidské zdroje - na rozdíl od direktivního používání modulu finance bude využívání modulu LZ dobrovolné. Modul umožní vést úplný plán LZ a aktivity spojené s činností personálu např. školení, certifikace, kurzy apod.
- Modul operativní plánování - cílem modulu je zlepšit a zjednodušit celkové business plánování. Záměrem je získat jasnější souvislosti mezi operativním plánováním a follow-up aktivitami na různých úrovních univerzity.

Fullcosting

Univerzita obdobně jako další švédské univerzity vede účetnictví postavené na modelu fullcosting. Důvodem je rozdělit nepřímé náklady na jejich nejpravděpodobnější nositele (organizační jednotky, projektu, studijní programy) a udělat tak účetnictví transparentní jak směrem do instituce k posuzování vnitřní efektivity, tak směrem ke státním orgánům, které poskytují institucionální finanční zdroje. Tento přístup je aplikován již několik let a nový finanční systém *UUplus Finance* má pomoci k ještě vyšší transparentnosti jak při sestavování plánu, tak jeho vyhodnocení.

Univerzita provádí vnitřní audit. Pravidla pro vnitřní kontrolu jsou uvedena v Příloze 1.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce.

Hodnocení výkonnosti je klíčovým faktorem úspěchu univerzity, a proto jak pedagogičtí pracovníci, tak vědečtí a administrativní jsou pravidelně výkonově hodnoceni.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou zejména v oblasti členství v orgánech univerzity.

Vlastní rozvoj si zajišťuje organizací interních školení i u externích společností. Vlastní vzdělávání považují za účinnější než vzdělávání externí. Mimořádnou pozornost věnují jakýmkoliv formám diskriminace.

Velký důraz klade univerzita na ochranu životního prostředí. Např. se zavazuje při služebních cestách snížit emise o 10%, snížit spotřebu energie o 7,5%, třídit odpad. Univerzita zpracovala environmentální cíle, které otevřeně komunikuje a prosazuje.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím intranetu a webového rozhraní a chráněna přístupovými kódy. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na webu druhé generace (interaktivní, multimediální např. řada webových stránek je ozvučena).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, personalistiky, podpory výuky, podpory studentských potřeb apod. Univerzita používá celou řadu speciálně vyvinutých expertních systémů zaměřených na evidenci, vyhledávání, zpracování informací, monitorování množství dat různých oblastí provozu univerzity. Běžné je využití workflow managementu viz např. elektronické zpracování faktur, systém UUPlus.

V současné době pokračují práce na dokončení informačního systému PM3 systému pro řízení objektů. Jedná se o systém pro podporu např. **Facility managementu** a **Univerzitní knihovny,** a to nejen pro evidenci dějů na objektech, ale rovněž pro podporu jejich provozu.

V letech 2008 až 2009 proběhlo mapování objektů univerzity a univerzitní knihovny a IT systém je nyní připraven. Práce na systému PM3 pokračují dvěma pilotními projekty, které by měly být dokončeny na začátku května 2010.

Další ze zajímavých projektů je **CDMS.** Každý den vyrábíme množství informací v digitální podobě - dokumenty, databáze zvuků a obrazů. Projekt je ve fázi Studie proveditelnosti, jejíž zaměření je posouzení všech aspektů řízení digitálních informací. Jedná se např. o ochranu a šíření dokumentů v souladu s legislativou, tvorbu dokumentů se standardy apod.

E. Facility management

Univerzita pro správu nemovitého majetku využívá profesionální vládní společnost, se kterou je v této oblasti velmi spokojená. Své objekty nevyužívá k pronájmům.

Stroje a zařízení spravují kombinovaným způsobem, jednak vlastními zaměstnanci, a dále servisní profesionální organizací. Oba způsoby univerzita hodnotí positivně.

K nákupu se využívají různé způsoby. Jednak může každé oddělení nakupovat samostatně a zároveň formou výběrových řízení. V případech, kdy se univerzita dohodla na výhodnějších nákupech s dodavatelem, preferuje nákupy prostřednictvím těchto dodavatelů. Investiční pořizování se děje centrálně. Univerzita zpracovala přesné postupy pro zadávání veřejných zakázek. Směrnice se opírají o švédskou legislativu a jsou plně harmonizované s evropským právem.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je široce komunikován na všech úrovních. Strategie je aktualizována nepravidelně v závislosti na změnách vnějších nebo vnitřních podmínek. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích i o oblastech správy a řízení. Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci).

Za nejefektivnější považují konference a workshopy. Efektivní jsou rovněž webové stránky, otevřené dny, články v publikacích a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí vlastní publikace a časopisy absolventů.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí, lidských zdrojů, národního a mezinárodního partnerství, vytváření organizačních jednotek na mezinárodní úrovni. K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů. Primárně se univerzita orientuje na efektivnost (poskytované včas s maximální užitečností) a hospodárnost poskytovaných služeb (s nízkými náklady).

Strategie a cíle univerzity

Být prvotřídní ve výzkumu a vzdělávání vyžaduje fungování všech podpůrných struktur. Znamená to systematické zajišťování kvality, včetně pravidelného vyhodnocování a zlepšování. Cílem je zajistit, aby:

- všechny úrovně správy univerzity vynikaly profesionalitou a efektivitou,
- univerzitní knihovna měla vynikající mezinárodní standard,
- pracovní prostředí bylo příznivé,
- v oblasti zajišťování kvality byl udržen vysoký standard v mezinárodním měřítku,
- kolektivní řízení a rozhodování řídicích struktur bulo profesionální.

Aktivity napomáhající dosažení cílů:

- vytvoření vhodných pracovních postupů a technologických systémů pro uspokojení potřeb hlavní činnosti a zahraniční poptávky,
- vypracovaní správy dokumentů a předpisů k zajištění jasného rozdělení práce a odpovědností mezi různé úrovně v rámci univerzity,
- zajištění externích finančních prostředků (fundraising) na výzkum nabídkou poradenství,
- rozvoj funkcí knihoven v souladu s technologickým vývojem a potřebami výzkumu a vzdělávání,
- poskytování informací o výzkumu a vzdělávacích aktivitách pro konkrétní cílové skupiny ve formě tištěných a on-line materiálů, a to ve švédštině i angličtině
- rekonstrukce prostor v souladu s měnícími se potřebami výzkumu a vzdělávání,
- rozvoj dovedností a kreativity zaměstnanců,
- provádění systematického zabezpečování jakosti jako nedílné součásti práce univerzity,
- stimulace zapojení studentů a zaměstnanců ve sdílené odpovědnosti při zajišťování kvality.

Závěr

Uppsala University je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s 500 letou historií a vysoce kultivovaným vnitřním prostředím.

Ve všech sledovaných oblastech dosahuje mimořádných výsledků, které považuje za samozřejmé, ale zároveň neustále prohlubuje jejich účinnost.

V oblasti financí stojí za pozornost jednak používaný **fullcostingový model s alokací finančních objektů nejen po organizační struktuře, ale i po projektech a studijních programech.** To vytváří silné zázemí o dějích, které se v univerzitě realizují pro vyhodnocování jejich hospodárnosti, účinnosti

a efektivity. Model je navíc podpořen silnými softwarovými nástroji (UUPlus Finance).

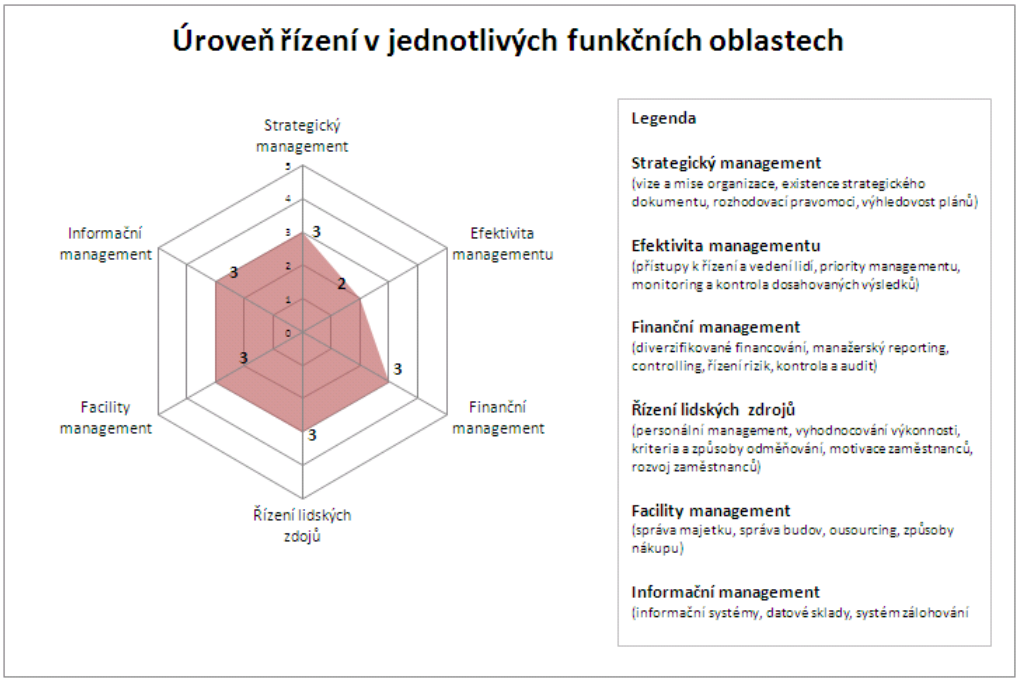
V oblasti lidských zdrojů si univerzita zakládá na rovnosti a nediskriminačním prostředí, kde vytváří pravidla pro chování a monitoruje jejich dodržování. Rovněž v oblasti péče o životní prostředí si univerzita klade velké cíle, které zakotvila do politiky životního prostředí a které kvalitativně i kvantitativně stanovila.

Oblast informačních technologií je plně rozvinuta. Svědčí o tom řada specifických aplikací zaměřených na jednotlivé provozní oblasti i sdílené aktivity (PM3, KDB, CDMS, UUPlus a řada dalších).

Kvalita práce na všech organizačních úrovních je základním předpokladem úspěšnosti univerzity a proto jí univerzita věnuje mimořádnou pozornost – od kvality plánování, po monitorování průběhu až po závěrečné vyhodnocování a zlepšování.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné úrovně.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 21 Uppsala University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Pravidla pro interní audit

7.3. Německy mluvící země

V rámci regionu „Německy mluvící země“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Spolkové republice Německo.

7.3.1. Charakteristika vysokoškolského systému SRN

Německý vysokoškolský systém je postaven na veřejných vysokých školách, vedle kterých zde působí také soukromé vysoké školy – se statutem univerzit, odborných a uměleckých vysokých škol. Právní rámec je zakotven ve školském zákoně (*Hochschulrahmengesetz (HRG) HRG §70*) a ve vysokoškolských zákonech jednotlivých spolkových zemí. Akreditaci získávají nestátní vysoké školy u vědecké rady (*Wissenschaftsrat*). První soukromá, státem uznaná vysoká škola Univerzita Witten/Herdecke byla v Německu zřízena roku 1982. Nestátní vysoké školy ve vlastnictví církve se nazývají *církevní vysoké školy*.

Kromě tradičních univerzit jsou zde i technické vysoké školy (*Technische Hochschulen*) a technické univerzity (*Technischen Universitäten)*. Statut univerzity mají v Německu také ty vysoké školy, které nabízejí pouze jeden typ studijních programů, např. teologické a pedagogické univerzity. Vysoké školy aplikovaných věd (*Fachhochschulen*) nabízí obory orientované na přírodní, sociální, ekonomické, technické a umělecké obory. Proto jsou v Německu často označovány jako vysoké školy aplikovaných věd - ***Hochschulen für angewandte Wissenschaften*** (HAW nebo HS). Od tradičních univerzit orientovaných zejména na vědu a výzkum, se tyto typy vysokých škol liší zejména orientací na praxi. Vyučující na odborných vysokých školách mají kromě náležitého vědeckého vzdělání také praxi v oboru. Zvláštní postavení zaujímají Odborné vysoké školy veřejné správy (*Verwaltungsfachhochschulen*). Absolventi získají až do odvolání statut úředníka.

Dle studie CHEPS – *Higher Education in Germany, October 2007*, v Německu v roce 2007 působilo 383 vysokoškolských institucí, z toho 176 Fachhochschulen, 103 univerzit, technických univerzit a Universitäten-Gesamthochschulen, 30 Verwaltungsfachhochschulen, 6 pedagogických, 15 teologických a 53 uměleckých a hudebních vysokých škol a kolem 70 státem uznaných soukromých vysokých škol, které však poskytují vzdělání jenom malému počtu studentů (cca 20tis.).

Studium na vysokých školách spadá pod správu jednotlivých ze šestnácti spolkových zemí a z jejich rozpočtů také získávají finanční prostředky. Vysoké školy jsou zpravidla veřejnoprávní korporace a zároveň státní instituce jednotlivých spolkových zemí podléhající jejich dozoru. Dozor nad nimi vykonává odpovídající ministerstvo, popřípadě senátor pro vědu a umění.

V rámci reformy terciárního vzdělávání *Föderalismusreform*, která vstoupila v platnost 1. září 2006 (*Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 26. August 2006* - Zákon ke změně ústavy z 26. srpna 2006), došlo v Německu k částečné změně organizační a administrativní struktury tamních vysokých škol. Hlavním cílem tohoto opatření bylo **posílit rozvojový potenciál jednotlivých institucí převedením části rozhodovacích pravomocí z ministerstva** dané spolkové země a z jiných externích orgánů **na vnitřní správní orgán instituce** nebo na vedoucího pracovníka oddělení (fakulty). Reforma významně **posílila roli rektora** – jako nejvyššího institucionálního představitele **a rovněž roli děkanů** jednotlivých fakult. Za účelem podpory vnitřní správy školy externími odborníky byla podle zákona o vysokých školách téměř ve všech spolkových zemích zřízena jako správní orgán Vysokoškolská rada *(Hochschulrat),* jejímiž členy jsou i externí aktéři se zkušenostmi v hospodářství a ve vědě. Tato rada vybírá členy vedení vysoké školy *(Hochschulleitung)*, má dohled nad výkonnou radou a schvaluje školní řád. Současně se **oslabil vliv některých původních správních orgánů** – akademických senátů, akademických rad a fakultních výborů univerzit a vysokých škol.

Reforma terciárního vzdělávání z roku 2006 nastartovala proces, v rámci kterého jednotlivé univerzity a další vysokoškolské instituce vytvářejí své vlastní vize a strategické plány, vedoucí k profilaci těchto institucí, s cílem nastartovat konkurenční prostředí a uspět na trhu terciárního vzdělávání. Každá vysoká škola vytváří své **řídící mechanismy** – jako jsou např. **smlouvy rektorů s jednotlivými fakultami.**

V rámci reformy se významnou mírou **do řízení instituce promítají potřeby a očekávání vnějších aktérů**, mezi které patří **průmyslové společnosti, regionální politici i veřejnost.**

V Německu v rámci federální reformy byla valná část odpovědnosti za vzdělávací politiku ve vysokém školství a jeho financování přenesena na spolkové země. Reforma vysokého školství vedla k vytvoření podnikatelsky orientovaných vysokoškolských vzdělávacích institucí. Dále reforma přispěla k deregulaci, zavedení výkonově orientovaného financování a další internacionalizaci. Reforma rovněž nastartovala proces soutěže, kdy stát ponechal každé spolkové vládě možnost vytvoření vlastního správního a finančního systému, což vedlo k vytvoření odlišných vysokoškolských zákonů v jednotlivých spolkových zemích.

S touto reformou úzce souvisí také **zavedení spoluúčasti studentů na financování studia**, přičemž školné je vybíráno jen v některých spolkových zemích. Jeho výše se pohybuje většinou okolo 500 euro za semestr. Poplatky zavedly spolkové země Baden-Württembergsko, Bavorsko, Hamburg, Hesensko, Sasko, Severní Rýn-Vestfálsko a Sársko. Výnosy ze školného jsou odváděny dané univerzitě, **50% jde přímo na výuku a zbytek na hospodaření s majetkem**. Mimo školné je ve Spolkové republice Německo vybírán tzv. semestrální příspěvek „*Semesterbeitrag*" na pokrytí administrativních

nákladů, jehož výši si každá univerzita volí sama. Z příspěvku je hrazena i veřejná doprava a jeho výše se pohybuje mezi 40 – 150 euro na semestr.

Německé vysoké školy jsou financovány z veřejných rozpočtů. Peníze se alokují převážně vzdělávacím institucím, které jsou ve vlastnictví státu, a které většinu svých prostředků čerpají z veřejných rozpočtů. Financování vysokých škol probíhá pouze na úrovni státu a spolkových zemí. Financování státem probíhá na základě rozhodovacích procesů v politicko-správním systému, ve kterém musí být odsouhlaseny různé formy státních výdajů na vzdělávání jak dle odpovědnosti státu, spolkových zemí a obcí, tak také dle politických a věcných požadavků. **Prostředky z rozpočtů ministerstev dané spolkové země představují základ financování vysoké školy** a v rostoucím rozsahu jsou **udělovány na základě výkonnostních parametrů**, jako např. počet studujících v řádné době studia, celkový počet absolventů a objem prostředků z třetích zdrojů, získaných na vědecké účely, nebo počet udělených diplomů.

Rozpočtové prostředky spolkových zemí pokrývají osobní, materiálové a provozní náklady vysokých škol, včetně investic do pozemků, výstavby a údržby budov a zařízení. Do konce roku 2006 platil v Německu zákon *Ausbau und Neubau von Hochschulen einschließlich der Hochschulkliniken* (Výstavba vysokých škol včetně vysokoškolských klinik) *a Hochschulbauförderungsgesetz* (Zákon na podporu výstavby vysokých škol), ze kterých vyplývala 50 procentní účast státu na nákladech, při splnění určitých předpokladů. Nová reforma tuto spoluúčast ze strany státu ukončila. Výjimku tvoří projekty vědy a výzkumu.

Podobně jako i v dalších evropských zemích jsou **některé výzkumné projekty financovány z třetích zdrojů**, např. ze zdrojů různých organizací na podporu vědy - např. *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG), *Max-Planck-Gesellschaft* (MPG), *Leibniz-Gemeinschaft* (WGL). Nejvýznamnější zařízení na podporu výzkumu na vysokých školách je *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (Německá výzkumná nadace). Podporuje vědu mimo jiné finančními příspěvky jednotlivým vědcům nebo institucím. V oblasti aplikovaného výzkumu jsou **uzavírány mezi vysokými školami a podniky četné dohody o poskytnutí finančních prostředků na podporu výzkumu na vysokých školách**.

V roce 2005 byla německým státem a spolkovými vládami **schválena tzv. *Exzellenzinitiative***. Posláním této iniciativy je vytvořit z Německa významnou a prestižní mezinárodní vědeckou základnu. Tato iniciativa je společným projektem německé výzkumné nadace DFG a německé vědecké rady. Tyto subjekty se zavázaly v letech 2006-2011 přerozdělit celkem 1.9 miliardy EURO iniciativám podporujícím mladé vědce (neuniverzitní výzkumné instituce, které vytvářejí strukturované výzkumně orientované studijní programy); centra excellence (jejichž cílem je podpořit špičkový výzkum vytvářením sítí vědeckých kontaktů a navazováním spolupráce jednotlivých regionálních

výzkumných institucí – průmyslové a neuniverzitní výzkumy); **strategické projekty podpory špičkového výzkumu na univerzitách.**

Do roku 2009 díky této iniciativě vzniklo 39 vysokých škol, 37 center excellence a 9 institucionálních strategií na podporu financování špičkového univerzitního výzkumu. **Tato iniciativa** rovněž **přispěla ke vzniku Karlsruhe Institute of Technology (KIT), sloučením Univerzity Karlsruhe a Výzkumného Centra Karlsruhe, podle vzoru Massachusetts Institute of Technology, USA (MIT).**

Užitečné kontakty:

Die Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten

GEFMA Facility Management

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland

HRK Hochschulrektorenkonferenz

CHE - Centrum für Hochschulentwicklung

HIS - Hochschul-Informations-System GmbH

ATA - Arbeitsgemeinschaft der Technischen Abteilungen an wissenschaftlichen Hochschulen

ECIU - European Consortium of Innovative Universities

www.das-ranking.de

www.bildungsserver.de

www.hochschulkompass.de

www.forschungsportal.net

www.dfg.de

www.daad.de

www.studieren-in.de

Zdroje doplňujících informací:

Federal Ministry on Education and Research http://www.bmbf.de

Germany at a Glance, Facts and Figures, chapter 8: Education, ISBN: 978-3-7973-1091-0

Higher education in Germany, Country report, CHEPS, October 2007

IAU Horizons, Vol. 15 No. 1, February 2009

Správa a řízení VŠ v Evropě, EURYDICE 2008MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009

www.dfg.de/en/research_funding/coordinated_programmes/excellence_initiative

http://www.iau-aiu.net/newsletters/iaunew15-1-en.pdf

7.3.2. Heidelberg University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.2.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita v Heidelbergu je veřejnou vysokou školou zaměřenou na výzkum. Sídlí ve spolkové zemi Bádensko-Württembergsko. Byla založena roku 1386. Je nejstarší univerzitou v Německu. Skládá se z 12 fakult a 13 výzkumných ústavů, nabízí studijní obory v bakalářském, magisterském i doktorandském stupni studia. Studijních oborů je celkově 184. Univerzita je jednou ze zakládajících členů *League of European Research Universities*, což je společenství nejvíce prominentních a věhlasných univerzit.

Univerzita je zaměřená na moderní výzkum v oblastech psychiatrie, psychofarmakologie, genetiky, environmentální fyziky a moderní sociologie. Z absolventů jich je třicet nositeli Nobelovy ceny. Na univerzitě studuje 27 602 lidí, z toho je 5 175 zahraničních studentů. V roce 2007 univerzita udělila 994 doktorandských titulů. Celkový počet zaměstnanců univerzity je 12 191, z toho akademických pracovníků je 4 259. Univerzita celkově hospodaří s financemi ve výši 548 310 461 €.

Heidelberg University se pravidelně umísťuje do první stovky nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Heidelberg University na 63. místo v ARWU a na 57. místo v THES.

Univerzita se prezentuje jako University of Excellence. Pro správu univerzity je vytvořena organizační struktura referátů (Centrální správa univerzity):

7.3.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytla: Dr. Marina Frost, Registrar (kvestorka).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech probíhají aktivity s cílem zvýšit efektivnosti řízení univerzity, které byly vyvolány vlastním rozhodnutím vedení univerzity a potřebou srovnání s místními i mezinárodními universitami. Pro stanovení cílů, úkolů a vlastní realizaci univerzita využila své znalosti, zkušenosti a zdroje, ale pro posouzení některých svých rozhodnutí si najala externí poradce.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že je spokojena s výší efektivity a kvality v následujících oblastech: finanční řízení, řízení lidských zdrojů, strategické řízení a Public Relations. Pouze oblast informačního managementu hodnotí průměrně.

Univerzita používá **pro zvyšování efektivnosti řízení metodu Balance Scorecard** a techniky a nástroje jako je **management accounting a lean přístup.** Cíle, úkoly a vlastní realizace změn jsou komunikovány a vyhodnocovány pravidelně jednou ročně. Překážkou rychlého provedení změn jsou nastavené regulace a nedostatečný zájem vlády o provádění změn na univerzitě.

B. Finanční management

Univerzita je financována z mnoha zdrojů. Hlavní část příjmu tvoří veřejné zdroje. Dalšími zdroji jsou příjmy z fondů Evropské unie, výzkumné granty, sponzorské dary organizací i jednotlivců a školné. Investiční náklady jsou většinou hrazeny pouze z příspěvků státního rozpočtu a individuálních sponzorských darů.

Na získávání finančních prostředků je vyčleněno zvláštní oddělení. Pracovníci tohoto oddělení jsou odměňováni na základě dosaženého výsledku, respektive na výši získaných prostředků (mimo státní rozpočet a školné). Na získávání finančních prostředků se rovněž podílejí pracovnici fakult a další zaměstnanci university, kteří jsou motivování v rámci programu „Heidelberg spirit".

Kontrola nákladů a sledování výkonnosti probíhá na úrovni jednotlivých projektů, studijních programů a organizačních jednotek university na základě jejich rozpočtu s využitím reportů i on-line přístupu k finančním informacím. V tomto směru univerzita aplikuje full-cost model v plném rozsahu.

Studium na německých vysokých školách je silně dotováno státem za účelem udržení dostupného vysokoškolského vzdělání bez ohledu na sociálně-ekonomické zázemí studentů. Od roku 2007 univerzita Heidelberg vybírá poplatky za školné na úrovni přibližně 1 200€ za rok pro magisterské a doktorské programy.

Univerzita **zavádí model fullcostingu od roku 2007** a nedávno ho podstoupila Evropské komisi na schválení. Metodika vychází ze skutečných nepřímých nákladů a průměrných osobních nákladů rozdělených do 15 kategorií. Schválila tyto „**cost drivers**": osobní náklady, vědecký personál (50% celkového času na výzkum, pokud jsou zaměstnanci placeni federálním státem). Součástí jsou záznamy odpracovaného času (timesheets) a nepřímé náklady jsou počítány na akademický personál (sazba pro nepřímé náklady je okolo 115 % z této základny). Univerzita v rámci tohoto systému zavedla stropní limity pro 4 klastry: knihovnictví - 75%, ekonomie, sociální vědy

a teoretické přírodovědecké obory - 75%, aplikované přírodovědecké obory - 120%, lékařská fakulta v Mannheimu - 85%.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci některých procesů řízení lidských zdrojů jako je výběr, přijímání a propouštění. Jistou samostatnost má universita i v oblasti odměňování pedagogického sboru a vědeckých pracovníků. V odměňování ostatních zaměstnanců takovou samostatnost nemá.

Odměňování zaměstnanců (kromě profesorů) není závislé na výkonnosti instituce. Hodnocení výkonnosti je prováděno pouze u učitelů. Vzdělávání zaměstnanců je založeno na vysílání zaměstnanců na vzdělávací aktivity mimo univerzitu, organizováním vlastních vzdělávacích aktivit, protože obě tyto metody se jeví jako efektivní.

Univerzita spolupracuje s externími odborníky nejen v oblasti vzdělávání a výzkumu, kdy externí specialisté jsou součástí pedagogického sboru a výzkumných týmů, ale i v rámci provádění změn na univerzitě.

Univerzita má vypracovaný motivační program založený na finančních odměnách pro jednotlivce, finančních odměnách pro kolektivy a společenském uznání.

Univerzita úzkostlivě dbá na dodržování práv v oblasti rovných příležitostí a rovnosti mužů a žen. Tato práva zakotvila do vnitřních předpisů a prakticky je v každodenním životě naplňuje. Uplatňuje program „Dual Career“, který má usnadnit ženám zapojení do vědecké a pedagogické činnosti univerzity i v případě, že manžel je také vědcem nebo učitelem.

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Podpora výzkumného personálu a mladých akademiků prostřednictvím pracovních plánů jednotlivých fakult a oddělení:

Dr. Marina Frost

Hlavním novým nástrojem bude individuální přidělování výzkumných a učitelských povinností jednotlivým pedagogům v rámci pracovního plánu příslušné fakulty. Stanovením pevného objemu učitelských povinností, jež bude každá fakulta moci flexibilně rozdělit mezi stávající i nově přijaté vyučující, dostanou fakulty možnost rozvrhnout si požadované kvantum učitelských povinností v souladu s požadavky právě probíhajících výzkumných, pedagogických i administrativních činností. Každá fakulta si bude svůj pracovní plán organizovat sama, a to tak, aby žádný z profesorů nebyl zcela zproštěn učitelských ani výzkumných povinností. Jednotliví

badatelé si také budou moci po dohodě s fakultou rozložit své učitelské, výzkumné a administrativní povinnosti dle potřeby s ohledem na pracovní plán pro daný rok. U nových pozic (např. v rámci Iniciativy Excelence) se tak bude dít prostřednictvím vymezení funkcí na pevně stanovené časové období. Díky flexibilním individuálním rozvrhům se fakulty budou moci soustředit na prohlubování výzkumné činnosti v příslušných oblastech a na další rozvoj specifických učebních programů, jakož i na nábor a udržení špičkových akademiků. Případné ztrátě flexibility se bude předcházet tím, že se individuální úpravy výukového plánu budou sjednávat pouze na omezené časové období. Požadovaný objem učitelských povinností přitom nebude narůstat spolu s vytvářením nových pracovních míst a hlavní povinností všech profesorů zůstane spolupráce s postgraduálními studenty. Výše popsaný model v současnosti funguje coby pilotní projekt na fyzikální fakultě univerzity v Heidelbergu.

D. Informační management

ICT infrastruktura zahrnuje systémy pro různé oblasti činností univerzity jako je finanční řízení, řízení lidských zdrojů, oběh dokumentů, správa majetku nebo správa dat o studentech, které jsou přístupné přes intranet.

Informační systémy jsou dostupné od kteréhokoliv počítače prostřednictvím intranetu. Uživatel má nastaveno přístupové oprávnění k jednotlivým modulům informačního systému. Informační systém plně pokrývá klíčové a obslužné procesy uvnitř univerzity.

Za zmínku stojí používání systému **CITAVI**, což je jeden z nejlepších software pro správu informací a dokumentace organizace, vhodný pro výzkum a vzdělávání.

E. Facility management

Řízení infrastruktury univerzity je centralizované a je plně v souladu s pravidly danými Ministerstvem financí. Správu infrastruktury univerzity provádí specializované externí firmy. Historická zařízení univerzity jsou spravována vlastními silami administrativní jednotky.

Univerzita neposkytuje (nepronajímá) část volné kapacity své infrastruktury pro komerční i jiné využití.

Nákup provozního materiálu, služeb a stavebních prací je řešen tak, že provozní materiál je nakupován individuálně každým oddělením, přímým oslovením dodavatele, nebo dodavatelem vybraným na základě výběrového řízení. Služby související s provozem infrastruktury jsou nakupovány výhradně na základě výběrových řízení a stavební práce jsou financovány Ministerstvem financí. Za nákup těchto komodit odpovídá vždy konkrétní oddělení včele se svým vedoucím.

F. Strategický management

Univerzita si značně zakládá, aby všichni zaměstnanci porozuměli strategii a vizi univerzity. Má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních, a který je prezentován všem zaměstnancům prostřednictvím intranetu. Rozvojový záměr je managementem univerzity pravidelně jednou ročně aktualizován. Tvorbu a aktualizaci rozvojového plánu iniciuje vrcholový management univerzity.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích a části svých výsledků. Využívá k tomu širokou škálu prostředků (web, otevřené dny, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spoluprácí. Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí. K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Závěr

Univerzita nabízí komplexní a různorodé možnosti pro výzkum a vzdělávání.

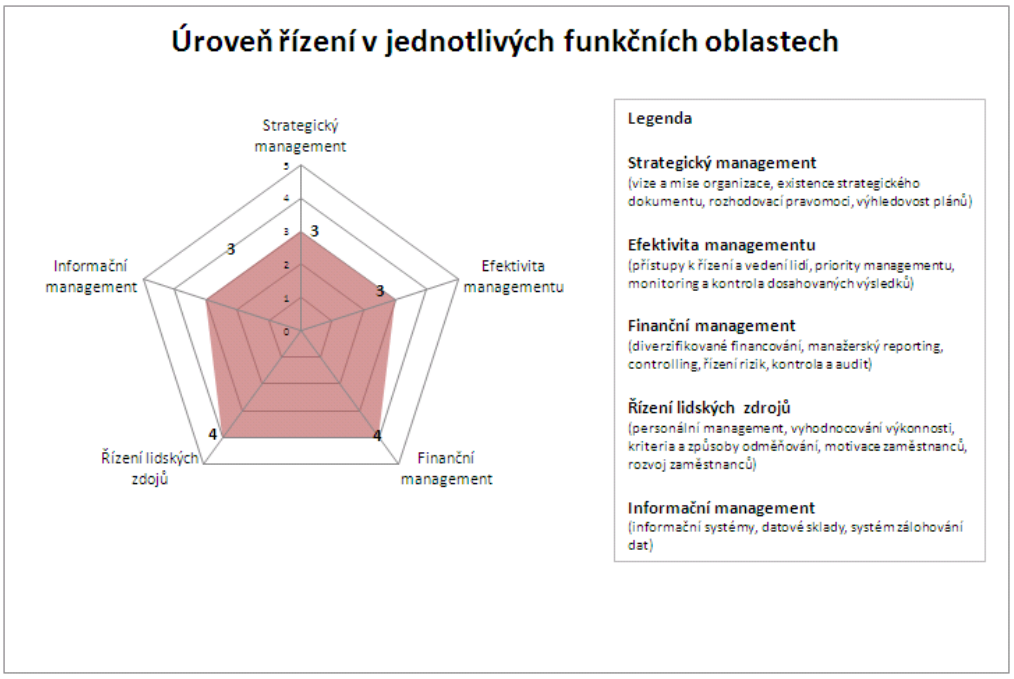
Vynikající oblasti výzkumu univerzity jsou transkulturní studie, výzkumu molekul, medicíny, fyziky a astronomie, chemie, matematiky a vědecko-technických výpočtů. Univerzita hodlá ve spolupráci se svými partnery dále posílit výkon v těchto oblastech a zaujmout své místo mezi nejlepšími mezinárodními univerzitami. Pro dosažení tohoto cíle bude univerzita v Heidelbergu:

- posilovat obory, které vytváří komplexnost univerzity,
- vyvíjet nové formy mezioborové spolupráce,
- otvírat jasné kariérní vyhlídky pro mladé akademiky,
- zlepšovat své postavení v národních a mezinárodních sítích,
- pokračovat v decentralizaci odpovědností za zdroje.

Z šetřených oblastí je univerzita relativně nejzajímavější v oblasti finančního a strategického řízení. Univerzita dosahuje vysoké efektivity a kvality i v ostatních oblastech, ale bohužel není příliš otevřená k poskytováním informací.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje Univerzita nejvyšší úrovně v oblastech **řízení lidských zdrojů a finančním managementu**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 22 Heidelberg University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.3.3. University of Freiburg

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita Freiburg je veřejná vysoká škola se sídlem v Bádensku-Württembergsku. Byla založena roku 1457. Je to pátá nejstarší univerzita v Německu, má dlouhou tradici ve výuce sociálních, humanitních a přírodních věd. Univerzita je složena z 11 fakult, nabízí 155 studijních oborů ve třech studijních programech – bakalářském, magisterském a doktorandském. S univerzitou je spojeno devatenáct laureátů Nobelovy ceny. Dalších patnáct akademiků bylo oceněno nejvyšším německým vyznamenáním ve výzkumu – cenou Gottfrieda Wilhelma Leibnize.

Celkový počet studentů je 21 022, zahraničních studentů je 3 432. Celkový počet zaměstnanců je 5 760 (bez univerzitní nemocnice). Akademických zaměstnanců je 1 842 (bez nemocnice). Celkové roční výdaje univerzity jsou 242, 7 milionů €.

Univerzita se pravidelně umísťuje mezi prvními 200 nejlepšími světovými univerzitami obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Freiburg na 101-151. místo v ARWU a na 122. místo v THES.

Organizace univerzity

Institucionální život univerzity je organizován kolem Rektorátu a dvou orgánů univerzity: Univerzitní rady a Senátu. Rektor je volen Univerzitní radou a schválen Senátem. Rektor je podporován týmem prorektorů, kteří jsou odpovědni za různé oblasti a reprezentují Rektorát v různých radách.

Logistika a organizace univerzity je koordinována a monitorována správním aparátem. Kromě toho jsou zde zástupci zaměstnanců a konzultační služby pro všechny zaměstnance univerzity. Jako součást samosprávy univerzity mají studenti příležitost podílet se na rozhodování prostřednictvím nominovaných zástupců studentů v „General Student Committee“ (ASTA)

Rektorát je odpovědný za všechny záležitosti, které nebyly explicitně přiděleny jiným výborům. Rektorát tedy odpovídá za strukturální a rozvojové plánování, rozvoj zaměstnanců, plánování výstavby a rozvoje, výpočet

odhadu rozpočtu a jejich schvalování, přidělování zdrojů a finančních prostředků, a přidělení majetku a místností.

7.3.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Jan Ihwe, director Quality Assurance Unit (ředitel oddělení kvality).

Centrální správní oddělení univerzity poskytuje široké služby, a tudíž poskytuje obecný infrastrukturní rámec pro veškeré vysokoškolské činnosti. Centrální služby univerzity provozují:

- Univerzitní knihovnu,
- Výpočetní centrum,
- Univerzitní archiv,
- Univerzitní muzeum,
- Obecné studium,
- Rekreační sportovní program.

Centrální administrativní správa je řízena administrativním ředitelem a zajišťuje:

- Školení
- Komunální služby
- Finanční informace (reporty účetních záznamů, zůstatku na účtu)
- Zajištění mimořádných událostí
- Sledování nákladů a výkonnosti
- Příjem nových zaměstnanců univerzity
- Zastoupení zaměstnanců a poradenství
- Poštovní služby
- Reprodukční služby
- Logistiku dokumentů – oběžníků
- Provoz IT a ICT
- Služby v případě poruchy
- Systém univerzitní karty
- Management knihovny
- Statistiku

A. Efektivita managementu

Univerzity jsou stálým předmětem veřejné debaty a státního paternalismu. Proto bylo nezbytné v zájmu splnění úloh v oblasti výzkumu, výuky ale zejména mezinárodní konkurenceschopnosti v národních a mezinárodních standardech a odpovědnosti (transparentnosti) vůči společnosti zajistit co nejefektivnější využití alokovaných zdrojů.

Po rozsáhlé celonárodní diskuzi vlády a akademických odborníků bylo rozhodnuto, že tyto cíle lze splnit pouze prostřednictvím deregulace a posílením autonomie univerzit. Na základě nového vysokoškolského zákona už v roce 2000 získaly univerzity spolkové země Bádensko-Württembersko tzv. finanční autonomii v použití zdrojů. Současně však jsou povinny podat vládě přehled o použití těchto zdrojů.

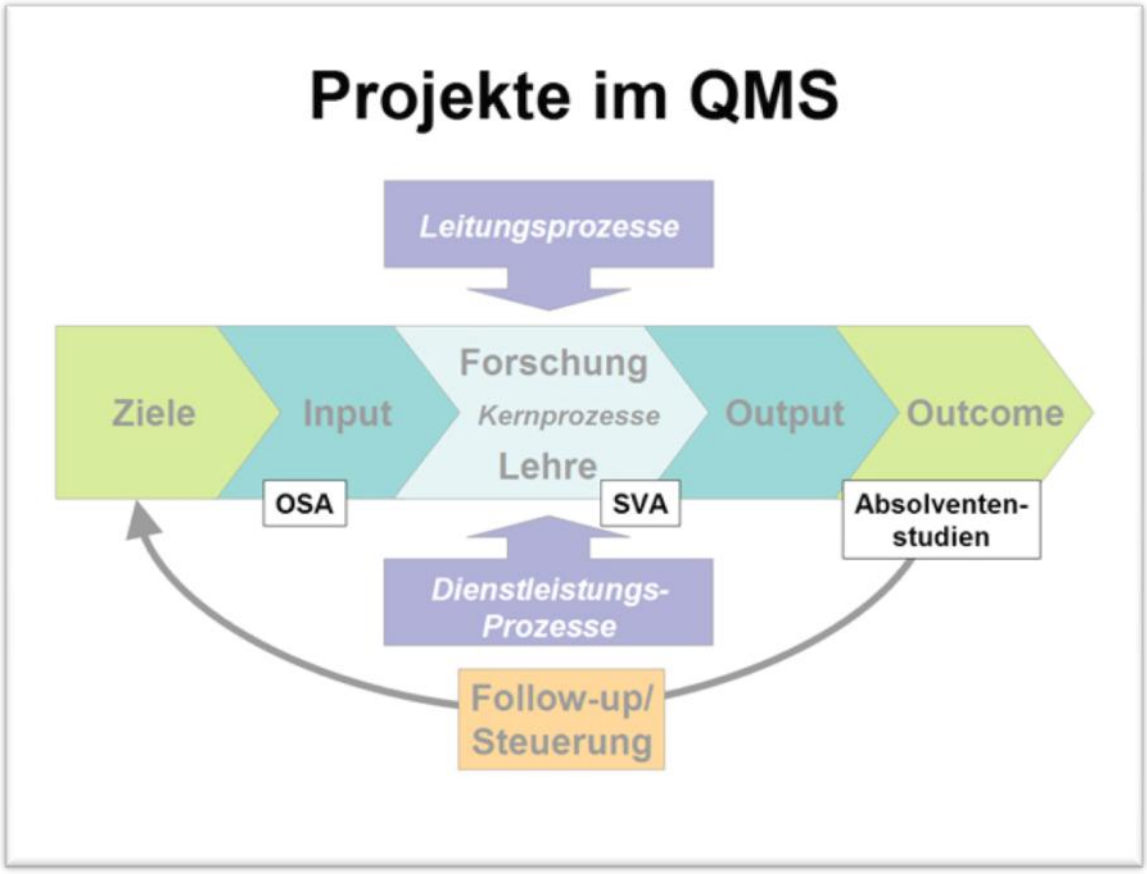
Udělená finanční autonomie univerzit proto vyžaduje plánování, řízení a monitorování interního systému a na druhé straně přinesla poučení ze svobody a to jak strategicky a operativně uvažovat, tak optimalizovat své zdroje, řídit své náklady a nést odpovědnost za svá rozhodnutí při zachování požadavku na transparentnost pro vnější svět. Na základě takto změněných podmínek definovalo vedení univerzity cíle a přínosy řízení nákladů a výkonnosti v oblasti vysokoškolského vzdělávání.

V oblasti řízení a správy došlo použitím tzv. experimentální doložky v mnohem větší míře než dříve k rozdělení moci na nižší stupně, redukci rozhodovacích pravomocí tzv. decision-makers, a koncentraci na zbývající orgány univerzity: Senát, rektora univerzity a Rady. Dokumentem s názvem „Posílení pravomocí fakult“ byly uzavřeny dohody definující pravomoci a odpovědnosti a tím byla významně rozšířena pravomoc fakult, urychlen rozhodovací proces a posílena identifikace s takto vzniklými úlohami.

V době omezených finančních zdrojů je přistupováno k větší a adresné podpoře úspěšných aktivit, decentralizované odpovědnosti za finanční zdroje a nejen sledování výkonnosti, ale i tvorby hodnoty. Ústředním prvkem pro provedení těchto reforem, nezbytných pro řízení nákladů a sledování výkonnosti, je centrální informační systém.

Rozhraní mezi University Medical Center, University of Freiburg, a soukromým sektorem, je Centrum pro transfer technologií (ZFT). Podporuje praktické využití výsledků výzkumu z lékařského centra a univerzity a má zájem na zachování aktivního partnerství se soukromými firmami. Tým má více než 20 let zkušeností v oblastech, jako přírodní vědy, inženýrství, právo, podniková ekonomika, a humanitní vědy.

Univerzita má zaveden vlastní systém řízení jakosti



B. Finanční management

Univerzita má zavedený systém řízení nákladů a výkonnosti. Rektorát ve svém oběžníku č. 21 v roce 2000 seznámil všechny zainteresované s potřebou zavedení řízení nákladů a manažerského účetnictví v rámci reformy vysokých škol. Následující kroky byly nezbytné z důvodu rostoucí konkurence domácích i zahraničních neuniverzitních institucí:

- Zavedení systému KLR jako základní části interního řídícího a informačního systému. Systém má obchodní kalkulační modul CPC (full-cost včetně odpisů), který na rozdíl od komerčních aplikací tyto cíle:
  - Posílení vědomí o hodnotách, se kterými pracujeme a o univerzitních celkových nákladech. Poskytováním pravidelných a standardizovaných reportů nákladových středisek významně vzrostlo povědomí o nákladech. Výstup je zaměřen na všechny zaměstnance, aby se efektivně využívaly dostupné zdroje na požadované úrovni, a tím přispívají k ekonomické výkonnosti činností.
  - Podpora rozhodování pro centralizované a decentralizované řízení vysokých škol. Data zpracovaná kalkulačním systémem slouží jako východiska pro rozhodování na všech úrovních:

        - Rozhodování o budoucím použití dostupných zdrojů.
    - Strukturální a organizační opatření (centralizace, decentralizace, tvorba nových priorit apod.)
        - Rozhodování o nových nákupech nebo opravách majetku.
- Kalkulace nákladů a výnosů projektů.
    - Tato úloha souvisí s posílením odpovědnosti univerzity za aktuální i budoucí projekty a jejich ekonomické zdůvodnění musí mít srozumitelný základ.
- Prezentace spotřeby nejvýznamnějších zdrojů podle účelu.
    - Jaké náklady, kde vznikají a co přináší?

Ústředním prvkem finančního řízení je cena / výkon / hodnota.

Data z nákladových položek, nákladů středisek a údajů analytického účetnictví se shromažďují a jsou modifikována pro cílené plánování, řízení a kontrolu univerzity. **Reporting** je zřízen především pro sledování univerzitních cílů, ale je rovněž nezbytný pro splnění požadavků na externí výkaznictví.

Rozhodovací schopnost univerzity je podporovaná prostřednictvím kvalitní informační základny s cílem ověřit, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Údaje z hlediska nákladů a výkonu se aktivně používají pro rozhodování na všech úrovních řízení (např. univerzitní administrativy, děkani, členové Rady). Proto musí být hodnocení diferencované (jako jsou např. finanční zprávy, výkazy výdajů) pro různé časové období. Jsou k dispozici (např. akademický rok, semestr, měsíčně), fiskální rok.

Především Univerzitní rada, která stále existuje na všech státních vysokých školách má vysoké požadavky na kvalitu a množství pevných fakt a čísel pro rozhodování o budoucí vysokoškolské politice.

Reportování probíhá dle Zákona o vysokoškolských statistikách a vyžaduje podávání zpráv, které vytváří informační základnu pro takové rozhodování managementu, stejně jako poskytování podobné základní údaje pro inter-univerzitní přidělování zdrojů. S celkovým rozpočtem je zveřejněno rozhodnutí o využití finančních prostředků v rukou univerzity.

Dále, jsou plánovány tyto milníky:

- Redefinice produktů a služeb (náklady na Univerzity v koordinaci s fakultami).
- Vytvoření komplexního seznamu dlouhodobých aktiv v účetnictví s jednotnými předpisy jako základ pro sledování opotřebení majetku a jeho hodnoty.
- Vytvoření vhodných klíčů příčinné souvislosti pro spravedlivé rozdělení zdrojů (např. ústřední správa, Univerzitní knihovna, počítačové centrum).

- Posílení transparentnosti přidělování zdrojů (personál, prostory, vybavení atd.).
- Vypracování systému Key performance indicators pro jednotlivé oblasti řízení výkonnosti.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na celkové výkonnosti instituce ale na osobní výkonnosti.

Hodnocení učitelů formou studentského hodnocení výuky je neoficiální. Centrálně se sleduje celkový počet PhD učitelů, případně řízení HR reaguje na výstupy oddělení pro řízení výuky QMS. Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi, stupněm vědecké úrovně a zapojením do spolupráce s oddělením technologického transferu (TTO).

D. Informační management

"Online Finanční informační systém (MBS)" umožňuje od 2. 1. 2007 získat přístup k prohlížení denně aktualizovaných účetních dat z finančního systému řízení MBS. Systém umožňuje:

- Zobrazení záznamů podle kapitoly, titulu, projektu. Data lze vybrat pro jakoukoliv sledovanou periodu a zobrazit, vytisknout, nebo exportovat do formátu excel.
- HUL přehled – kontrolní seznam účtů s aktuálně dostupnými prostředky v PDF formátu a s možností uložení dat.
- Aktuální zůstatek zdrojů všech otevřených projektů. Systém je chráněn heslem, a přístup mají pouze autorizované osoby v rámci jednotlivých oblastí.

E. Facility management

V oddělení pracuje celkem 10 zaměstnanců ve třech skupinách:

- Komerční objekty,
- Technicko stavební správa,
- Stavební plánování a prostorový Management.

Oddělení správy budov má tyto úkoly:

- Rámcové aktualizace fyzického stavu majetku,
- Konstrukce a počáteční vybavení,
- Energie, posuzování a monitorování,
- Investiční rozpočty,

- Provoz, kontrola, údržba a servis technických zařízení,
- Monitorování na dálku,
- Stavební činnosti, údržba a menší opravy,
- Sklad materiálu,
- Obecné úkoly,
- Monitorování a hodnocení energetické spotřeby, návrhy úsporných opatření.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, komunikovaný fakultami a rektorátem. Strategie je aktualizována ročně (Průběžná zpráva). Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Snížením paternity státu při řízení univerzity významně vzrostla potřeba transparentnosti především finančních zdrojů, zachycení cesty od zdroje až na místo konečné spotřeby. Proti tomu je potřeba sledovat hodnoty, které vynaložené náklady přináší. Všechny tyto úlohy byly postupně realizovány a byl **zaveden systém řízení výkonnosti a odpovědnostní účetnictví**.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spoluprácí. Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky a další.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Závěr

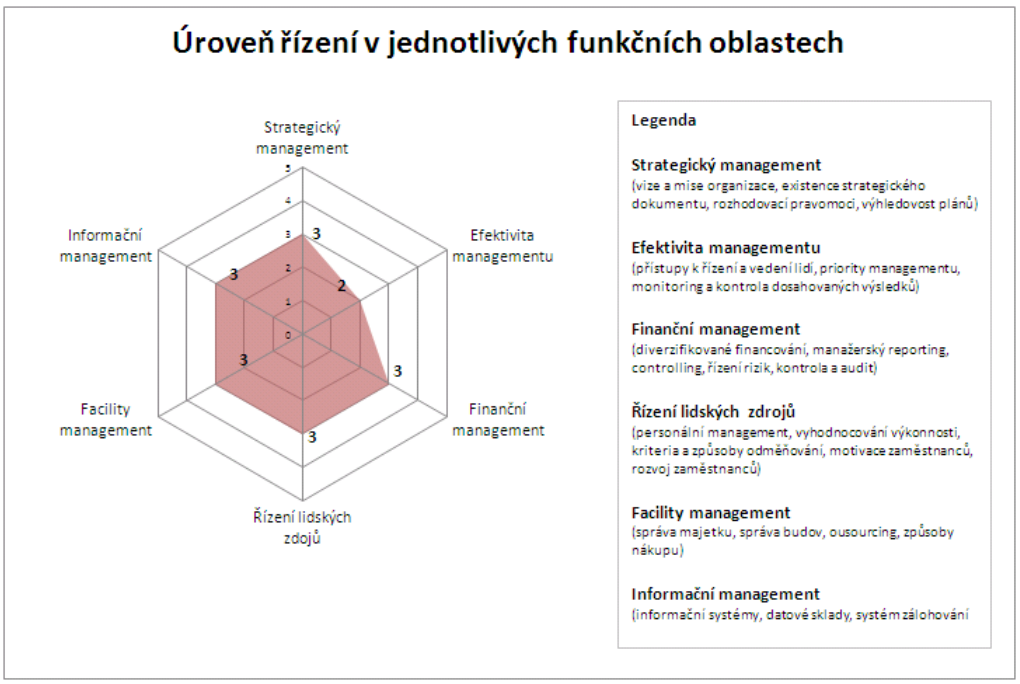
Univerzita Freiburg je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s vysoce kultivovaným vnitřním prostředím s univerzitní nemocnící a centrem pro technologický transfer.

Transformace od instituce řídící svou spotřebu na organizaci řídící svůj výkon a tvorbu hodnoty byla zahájena **v důsledku konkurenčních tlaků** před 10 lety. Hlavním krokem byla decentralizace rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti na nižší úrovně – fakulty. Bylo nutné změnit přístup managementu a posílit vědomí vlastní odpovědnosti za budoucí vývoj a i k tomu bylo nutné aplikovat full-cost metodiku sledování nákladů a to včetně odpisů. Dále byl zaveden systém řízení kvality QMS.

Přestože univerzita zahájila tento transformační proces před 10 lety, je stále co zlepšovat, přechod od řízení „čistými“ akademiky či úředníky vyžaduje profesionální management a jeho zavedení je dlouhodobý a nekončící proces z důvodu neustále rostoucích konkurenčních tlaků.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné úrovně. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 23 University of Freiburg – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.3.4. University of Stuttgart

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

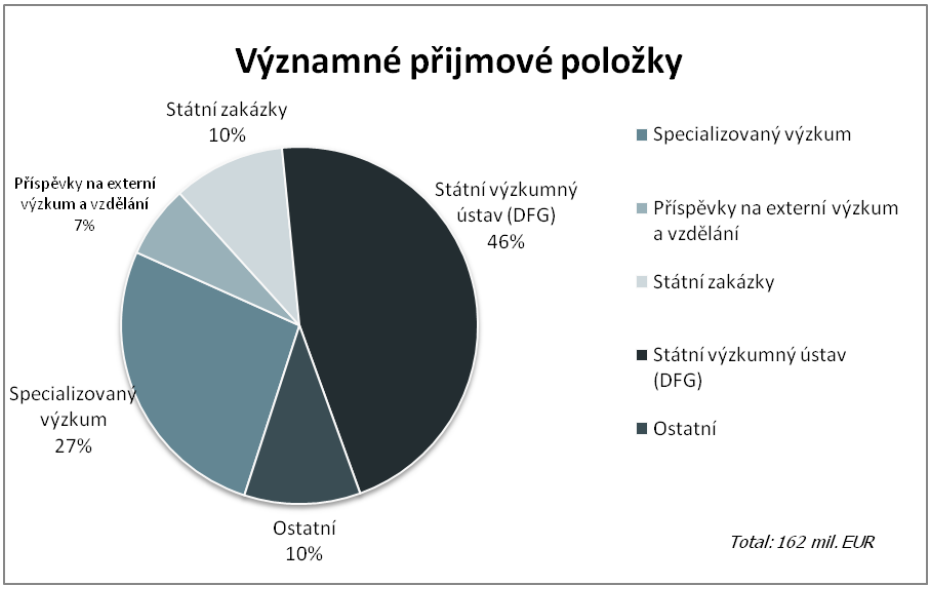
7.3.4.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Stuttgart je veřejná univerzita založená v roce 1829. Univerzita Stuttgart je jednou z nejvýznamnějších technických univerzit v celém Německu. Zaměřuje se především na oblast stavebního inženýrství, strojního průmyslu a elektrotechniku. Univerzita je rozdělena do 10 fakult.

Počet studentů na Univerzitě Stuttgart je 20 000, z toho zahraničních je 4 500. Každý rok absolvuje okolo 1 700 studentů. Celkový počet zaměstnanců je 5 000.

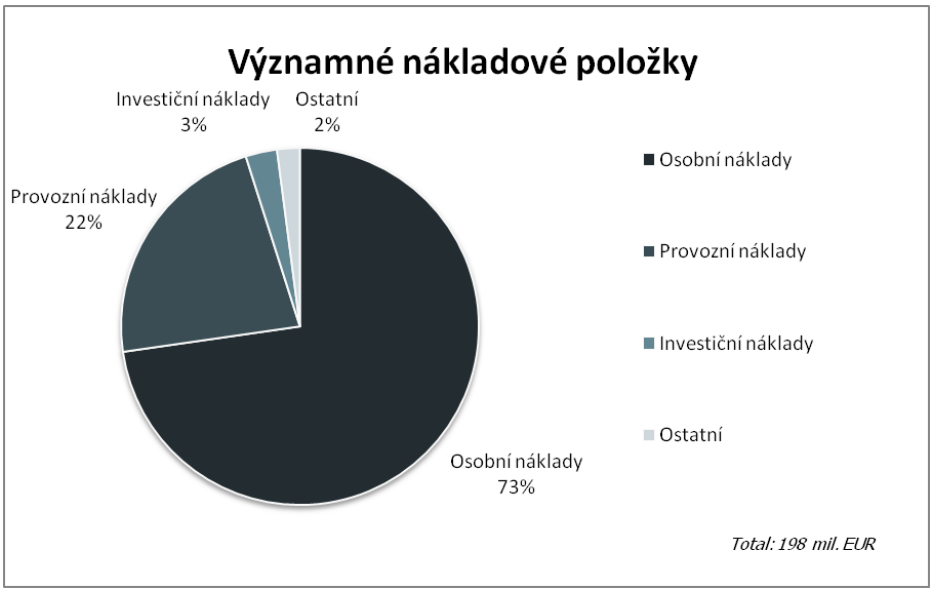
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 24 University of Stuttgart – struktura příjmů



Zdroj: http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/bilder_zahlen/statistik/

Graf 25 University of Stuttgart – struktura nákladů



Zdroj: http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/bilder_zahlen/statistik/

Pro správu univerzity je vytvořena organizační struktura referátů (Ústřední správa univerzity). Jednotlivé referáty řeší přidělené kompetence a v závislosti na nich mají vybudovanou potřebnou organizační strukturu, která plní tyto hlavní úkoly:

- Referát I / studijní a pedagogická činnost a místní samospráva
  - Self-management a strukturální otázky
  - Výzkum, transfer technologií, Evropské výzkumné oddělení
  - Tisk a Public Relations
  - ICT - Služby (Administrace)
  - Interní služby
  - Výkaznictví a administrativa
- Referát II / Právo
  - Vysokoškolské právo, občanské právo,
  - Nemovitosti, občanské právo
- Referát III / Studentské záležitosti
  - Obecné studijní záležitosti
  - Studentské rady
  - Studijní sekretariát
  - Zkouškový sekretariát
- Referát IV / Zaměstnanci
  - Personální agenda
  - Vzdělávání a odborná příprava
- Referát V/ Finance
  - Centrální nákupy
  - Financování
  - Rozpočet
  - Cestovní vydaje
  - Finanční účetnictví a univerzitní pokladna

- Referát VI / strojírenství a stavebnictví
  - Plánování nových staveb
  - Plánování obsazení místností a prostorů
  - Stavební Statistika
  - Zprávy o škodách
  - CAFM (IT řízení infrastruktury)
  - Revize
  - Nákup technických služeb
  - Rozdělení parkovacích míst
  - Centrální správa poslucháren
  - Centrální poštovní služby
  - Úklidové služby
  - Ochrana objektů

Ústřední správa univerzity je chápána jako servisní organizace, která poskytuje maximální možnou podporu plnění úkolů a cílů univerzity.

Činnosti Ústřední správy univerzity jsou založeny na **modelu SOA** (Service Oriented Architecture), který na jedné straně zvýšil nároky na kvalitu práce zamětnanců, na druhé straně však poskytuje možnost nacházet kreativní a vhodná řešení potřeb univerzity v oblasti výzkumu a výuky.

7.3.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl Dr. Michael Lorenz, Qualitätsentwicklung, oddělení kvality.

A. Efektivita managementu

V posledních několika letech na základě rozhodnutí vedení univerzity probíhají aktivity s cílem zvýšit efektivnost řízení univerzity. V rámci těchto aktivit byly stanoveny konkrétní cíle a úkoly zejména v oblastech řízení lidských zdrojů, řízení ICT, řízení infrastruktury, strategického řízení a komunikace s veřejností. Pro stanovení cílů, úkolů a vlastní realizaci univerzita využila své znalosti, zkušenosti a zdroje, ale pro posouzení některých svých rozhodnutí si najala externí poradce. **Univerzita jde vlastní cestou zvyšování efektivnosti řízení a zatím nepoužila mezinárodní standardy jako je ISO 9004, model EFQM, Six Sigma nebo Balance Scorecard, nepoužila ani běžné techniky a nástroje jako je Fullcosting a podobné**.

Cíle, úkoly a vlastní realizace změn jsou komunikovány a vyhodnocovány v rámci pravidelných porad vedení univerzity. Překážkou rychlého provedení změn se ukázal nedostatečný zájem vlády o provádění změn na univerzitě.

V rámci prováděných změn se univerzita od roku 2008 mimo jiné zaměřuje na zavedení standardu kvality a neustálého zvyšování kvality vzdělávacího procesu při zachování současné úrovně nákladů. Pro zachování relativně stabilních nákladů přijala rozhodnutí o zavedení opatření ke zvýšení efektivnosti správy infrastruktury univerzity zavedením systému poskytování služeb založený na dohodách o úrovni poskytovaných služeb zejména pro organizaci RUS (Rechenzentrum - Universität Stuttgart), která je správcem ICT infrastruktury univerzity. Tento princip vychází z metodiky ITIL.

Principy použité u RUS univerzita zavádí i do Ústřední správy univerzity. Zkušenosti zaměstnanců Ústřední správy univerzity jsou zcela jednoznačně pozitivní a akcentují zvýšení kvality poskytovaných služeb, volnost ve způsobu realizace poskytovaných služeb a z toho vyplývající snížení provozních nákladů Ústřední správy univerzity.

B. Finanční management

Stuttgartská univerzita využívá služby „Referátu V“ Ústřední správy univerzity, který v rámci finančního managementu připravuje rozpočet, plánuje a přiděluje zdroje v rámci univerzity, konzultuje s oprávněnými orgány otázky finančního řízení velkých celků jako je ICT infrastruktura, bytový fond a další majetek univerzity a zavádí a sleduje parametry pro kontrolu nákladů a sledování výkonnosti.

Hlavním úkolem Referátu V. je naplánovat rozpočet a zajistit finanční prostředky pro jeho naplnění. Zaměstnanci fakult nejsou motivováni

ke zvyšování příjmů univerzity. Rozpočet univerzity zůstává na příjmové straně dlouhodobě stabilní, k úsporám dochází na výdajové stránce, zejména u administrativních výdajů.

Příjmy rozpočtu univerzity jsou ze státních zdrojů, ze kterých jsou realizovány i důležité (velké) investice. Investice univerzity jsou realizovány z příjmů ze státních zdrojů, veřejných zdrojů města a regionu a ze zdrojů EU.

Kontrola nákladů a sledování výkonnosti probíhá na úrovni jednotlivých projektů na základě jejich rozpočtu s využitím reportů.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci některých procesů řízení lidských zdrojů jako je výběr, přijímání a propouštění. Samostatnost však nemají v oblasti odměňování. Odměňování zaměstnanců (učitelů, vědeckých pracovníků i ostatních zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce. Hodnocení výkonnosti je prováděno pouze u učitelů. Motivace zaměstnanců je proto založena výhradně na společenském uznání.

Vzdělávání zaměstnanců Ústřední správy univerzity a ostatních zaměstnanců je založeno na vysílání zaměstnanců na vzdělávací aktivity mimo univerzitu, organizováním vlastních vzdělávacích aktivit a vytvářením časového prostoru pro samostudium, protože všechny tyto metody se jeví jako efektivní.

Univerzita spolupracuje s externími odborníky nejen v oblasti vzdělávání, ale i v rámci provádění změn na univerzitě.

Řízení lidských zdrojů má v kompetenci Referát IV, který byl založen s cílem přinést kvalitu a zajistit rozvoj kvality vzdělávání na univerzitě, a také pro podporu všech fakult a kateder na této cestě. Od konce roku 2008 je hlavní pozornost univerzity zaměřena na vytvoření a zavedení komplexního univerzitního systému řízení kvality „**3PQM**“ (Program Process Performance Quality Management), který vytváří v oblasti studia a výuky podmínky pro zavedení systému akreditací. Univerzita začlenila do svého vzdělávacího systému i učňovské školství a vychovává zhruba stovku učňů v různých oborech, které se uplatní v rámci provozování infrastruktury univerzity včetně ICT infrastruktury.

Univerzita úzkostlivě dbá na dodržování práv v oblasti rovných příležitostí a rovnosti mužů a žen. Tato práva má zakotvena ve vnitřních předpisech a prakticky je v každodenním životě naplňuje. Zavádí program „Dual Career“, který má usnadnit ženám zapojení do vědecké a pedagogické činnosti univerzity i v případě, že manžel je také vědcem nebo učitelem.

Program Dual Career

Jedním z hlavích cílů Stuttgartské univerzity v oblasti řízení lidských zdrojů je vysoká atraktivita univerzity pro manželské páry vysoce kvalifikovaných vědců a badatelů. Univerzita těmto manželským párům nabízí v rámci programu Dual Career jmenování do pozic obou partnerů tak, aby oba partneři mohli naplnit své ambice a současně nevznikaly kolize v partnerském životě. Univerzita těmto párům proto poskytuje podporu a veškeré služby, kterými jsou zejména poradenské služby a pomoc v otázkách:

- vyhledávání nemovitostí a bydlení,
- výběru vhodného vzdělání pro děti,
- zvláštní péče o děti,
- postupy pro orgány veřejné moci a správy,
- kulturní vyžití v regionu Stuttgart,
- sociální integrace doma i na pracovišti.

Hlavním cílem je sladění pracovního zařazení, pracovního prostředí, rodiny a kariéry.

D. Informační management

Stuttgartská universita provozuje centrální ICT infrastrukturu, která je přizpůsobena teritoriálnímu rozložení univerzity do dvou Campusů .

Informační systém univerzity je postaven na principu tzv. Cloud Computing, kdy jednotlivé části informačního systému jsou vzájemně propojeny prostřednictvím internetu. Takto postavené systémy dokáží efektivně sdílet data a funkcionality. O zavádění Cloud Computingu na univerzitě více v Příloze 1.

ICT infrastruktura zahrnuje systémy pro různé oblasti činností univerzity jako je finanční řízení nebo správa dat o studentech, které jsou přístupné přes internet a intranet. Zahrnuje také specializované expertní systémy jako například systém IRMOS (Interactive Realtime Multimedia applications On Service oriented infrastructures), který poskytuje prostředí virtuální reality, které využívají studenti při experimentování v rámci výuky nebo systém Daedalus, který slouží pro organizaci a provozování e-learningu (Educational Software and Services for Collaborative Learning)

Základní organizační jednotkou pro řízení IST infrastruktury je oddělení síťových a komunikačních systémů.

Oddělení plní kontrolní úlohu v systému založeném na SOA (Service Oriented Architecture) a kontroluje dodržování stanovených dohod o úrovni poskytovaných služeb - SLA (Service Level Agreement). Plní funkce incident managementu a problém managementu.

Vlastní správou centrální ICT infrastruktury univerzity je pověřena organizace Computer Center of the University of Stuttgart (RUS). Úkolem zaměstnanců RUS je poskytovat univerzitě služby v oblasti datových sítí, serverů, bezpečnosti, médií a informací a služby v oblasti koncových stanic pro studenty.

RUS poskytuje zejména tyto služby:

- provozuje datové sítě univerzity a zajišťuje centrální přístup k internetu,
- odpovídá za ústřední komunikační server (e-mail, adresář, zpravodajský server),
- poskytuje přístup k různým informačním službám (WWW, chat a BSCW),
- poskytuje studentům ICT služby (sdílení počítačů, tiskáren, LAN, World Wide Web domovské stránky),
- poskytuje cenově dostupný software a dokumentaci,
- poskytuje výkonné zařízení pro zpracování dat,
- pomáhá s počítačovými viry a řešením bezpečnostních problémů,
- realizuje projekt pro centrální správu identit na Univerzitě,
- podporuje instituce univerzity v navrhování a budování informačních a komunikačních systémů, a podobně.

E. Facility management

Řízení infrastruktury univerzity je centralizované do Ústřední správy univerzity, která je odpovědná za řízení infrastruktury. Správa budov, strojů a zařízení je zabezpečována specializovanými externími firmami.

Univerzita poskytuje (pronajímá) část volné kapacity své infrastruktury pro komerční i jiné využití.

Stuttgartská universita využívá svoji rozsáhlou infrastrukturu, která je rozmístěna ve dvou komplexech budov rozmístěných v Campusu Stadtmitte a Campusu Vaihingen a zahrnuje i specifické prostory a zařízení jako například technické dílny pro tvorbu modelů ze dřeva, kovů a jiných materiálů, vybavené moderními stroji jako jsou CNC stroje 3D plottery nebo studio virtuální reality.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních a který je prezentován všem zaměstnancům prostřednictvím intranetu. Rozvojový záměr je managementem univerzity pravidelně jednou ročně aktualizován. Tvorbu a aktualizaci rozvojového plánu iniciuje vrcholový management univerzity.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích a části svých výsledků. Využívá k tomu širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci). Využívají

i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Závěr

Univerzita ve Stuttgartu je vynikající pracoviště, které zavádí nejmodernější technologie pro studenty, jež umožňují zavádět nové formy vzdělávání. Za zmínku zcela jistě stojí systém pro vytváření virtuální reality, ve které si studenti mohou virtuálně experimentovat nebo si vyzkoušet například své architektonické návrhy.

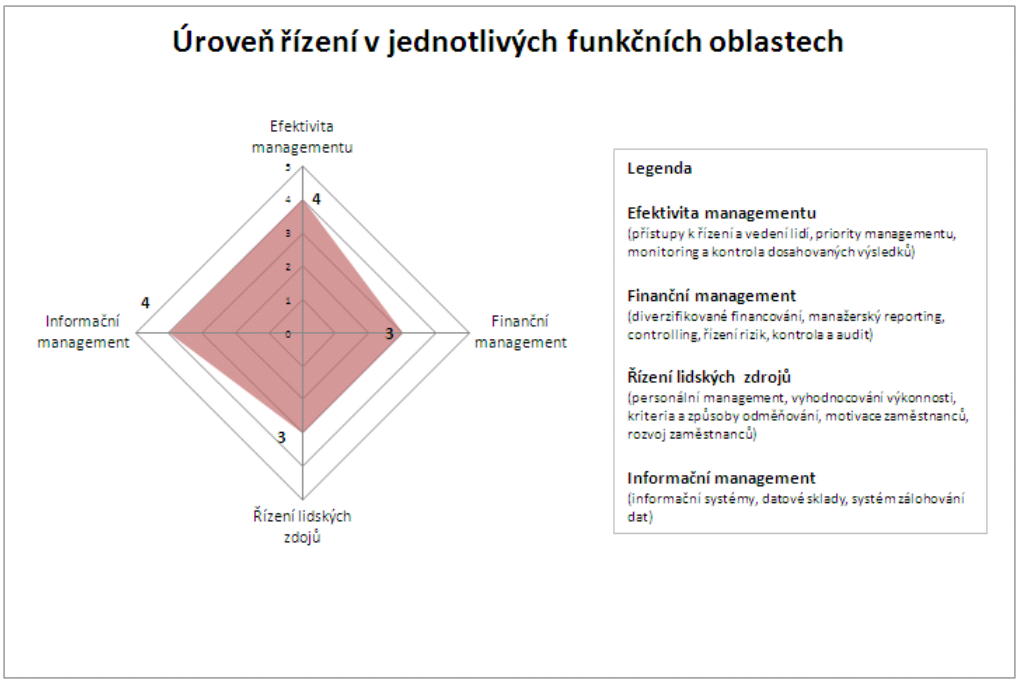
Univerzita věnuje velkou pozornost všem metodám vzdělávání a snaží se ho přizpůsobit současným potřebám a trendům. Velkou pozornost věnuje e-learningu, který využívá systém Daedalus. E-learnig je využíván i pro samostudium posluchačů. Zavádí systém řízení kvality vzdělávacího procesu pro celou univerzitu pod názvem „**3PQM**“, který vytváří podmínky pro zavedení systému akreditací vzdělávacích aktivit. Univerzita do svého vzdělávacího programu zahrnula i učňovské vzdělávání některých profesí. Učňovského vzdělávání se účastní cca 100 učňů v oborech, které souvisí s centrální správou infrastruktury univerzity.

Za zmínku stojí i přístup univerzity k zajištění rovných příležitostí mužů a žen, zejména pokud jsou oba manželé vědeckými pracovníky nebo pedagogy. Univerzita zavádí program „**Dual Career**“ který řeší většinu problémů souvisejících s uplatněním ambicí manželů vědců.

Informační systém univerzity je postaven na principu tzv. **Cloud Computing**, kdy jednotlivé části informačního systému jsou vzájemně propojeny prostřednictvím internetu. Takto postavené systémy dokáží efektivně sdílet data a funkcionality.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita dobré úrovně v oblasti finančního managementu a řízení lidských zdrojů. Efektivita managementu a informační management je na velmi dobré úrovni**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 26 University of Stuttgart – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1 Cloud computing

7.3.5. Humboldt University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.5.1. Obecná charakteristika univerzity

Humboldt University je veřejná vysoká škola se sídlem v Berlíně. Je to nejstarší univerzita Berlína. Byla založena roku 1810 jako Berlínská univerzita pruským liberálem a reformátorem ve školství Wilhelmem von Humboldtem. V roce 1949 byla přejmenována na Humboldtovu univerzitu, na počest jejího zakladatele. Univerzita zastřešuje 11 fakult, nabízí 248 studijních programů – 184 bakalářských a 64 magisterských. V návaznosti na tradici se univerzita v současnosti zabývá hlavně klasickými obory studia jako jsou přírodní vědy, práva, psychologie, teologie a medicína. Celkem 29 akademiků spojených s Humboldtovou univerzitou je nositeli Nobelovy ceny.

Celkový počet studentů je 35 072, z toho zahraničních studentů je 5 581. Univerzita zaměstnává 2 043 akademických pracovníků, z toho 384 profesorů. Její celkový rozpočet je ve výši 254 953,6 tis. € (nezahrnuje nevládní granty).

Humboldt University se pravidelně umísťuje mezi prvních 200 nejlepších světových univerzit respektovaného žebříčku – Times Higher Education Supplement (THES). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Humboldt University na 146. místo v THES.

7.3.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Dr. Tim H. Stuchtey, Director of Quality Management (ředitel odboru kvality)

A. Efektivita managementu

Univerzita nevyvíjí soustavnou a komplexní činnost zaměřenou na zefektivnění. Obvykle jsou identifikovány dílčí nedostatky, nejčastěji z pohledu vládních opatření a ty následně odstraněny. Univerzita připravuje opatření na posílení její konkurenceschopnosti.

Za **hlavní problém** je managementem považován **marketing** a klesající zájem studentů. Univerzita prezentuje zajímavé "příběhy" z oblasti výzkumu, informace o studiu na Humboldtově univerzitě a rozhodnutí o vysokoškolské vzdělávací politice v novinách Humboldtovy univerziti. Na začátku každého semestru přikládají zvláštní přílohu novin "Humboldtova univerzita" v Tagesspiegel "a jednou za měsíc připravují ke zveřejnění Humboldt stránku

v" Berliner Zeitung ", další přední deník. Elektronický zpravodaj funguje jako podpora komunikace v rámci univerzity.

Současně převažuje názor, že **kvalifikace managementu pro potřeby manažerského řízení není dostačující**, chybí manažerské kompetence s řízením výkonnosti.

K zefektivňování řízení nepoužívá univerzita žádný z běžných systémů řízení kvality (EFQM, ISO, lean adminitration, Balanced Scorecard). **Fullcost model ani manažerské účetnictví dosud nebylo zavedeno**.

B. Finanční management

Obecným klíčovým úkolem finančního řízení je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje univerzita získává jednak ze státních zdrojů (institucionální financování), ale dále z evropských fondů a finanční prostředky z vládní výzkumné rady (v soutěži s ostatními vysokými školami).

Na zajištění finančních zdrojů se podílejí jak členové fakult, tak management univerzity. Pro tyto účely je modifikován i odměňovací systém.

Řízení nákladů probíhá objektově, je vztaženo na organizační jednotky. Tvorbu kalkulací pro účely investičních projektů má ve své kompetenci útvar Správy majetku.

Univerzita nemá doposud zavedený systém on-line přístupu k finančním informacím, ani o něm zatím neuvažuje. Finanční řízení probíhá na bázi sestavení rozpočtu univerzity a v následné kontrole jeho dodržování.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity nemají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce. Přesto jsou učitelé pravidelně hodnoceni z hlediska jejich výkonnosti – peer review, hodnocení absolventů.

Řízení kvality je zajištěno **prostřednictvím** následujících **nástrojů:**

- Evaluace
  - Hodnocení výuky
  - Hodnotící portál
  - Hodnocení akce
  - Hodnocení kurzu
  - Monitor kvality studia
  - Hodnocení výzkumu
- Akreditace
  - Program Akreditace

  - Akreditační systém
- Akademický kontrolling
  - Porovnávání výkonu v závislosti na nákladech
  - Monitorování výkonu
  - Kontrola alokace a využití zdrojů
  - Hodnocení absolventů

Mimořádnou pozornost věnuje univerzita jakýmkoliv formám diskriminace – zejména rovným příležitostem žen, sexuálnímu obtěžování, rasové diskriminaci.

D. Informační management

IS univerzity má standardní architekturu na bázi LINUX tvořenou modulárním systémem pro specifické oblasti (především účetnictví, HRM, informace „o" a „pro" studenty) přístupné prostřednictvím intranetu. Univerzita používá prostředí WEB 2.0, tedy prostor pro sdílení a společnou tvorbu obsahu. Databázový systém poskytuje provoz centrálního databázového serveru a přístup v rámci licence Sybase v areálu HU.

E. Facility management

Facility management má na starosti útvar Finance / Personnel and Technical Matters, který se dál skládá z celkem ze sedmi referátů řízených samostatnými vedoucími:

Referát řízení portfolia:

- Space management
  - Správu pozemků a budov
  - Dokumentaci prostoru
  - Analýzu využitelnosti ploch
  - Panel zadávání veřejných zakázek
  - Marketing pronájmu nevyužitých prostor a pozemků
  - Otázky politiky v oblasti veřejných zakázek
  - Provádění výběrových řízení na stavební práce
  - Realizace výběrových řízení na služby
  - Provádění výběrových řízení na zakázky na dodávky
- Rozpočet a účetnictví
  - Rozvaha technického oddělení
  - Náklady na finanční plánování, výstavbu a controlling

Referát prostor k pronájmu – Útvar finanční správy nemovitostí

- Technická správa stavebních objektů
  - Provoz a údržba technických zařízení
  - Management služeb technického vybavení
- Nabídková řízení a řízení smluv

  - Kanalizace a odvodnění
  - Úklid a údržba
  - Ostraha
  - Poplatky a platby
- Řízení energií

Referát služeb pro technické zařízení

- Sestavuje mapu technického rozvoje
- Provádí průběžnou údržbu budov
- Řídí stavební projekty v oblasti pozemního stavitelství
- Řídí stavební projekty v oblasti technického zařízení budov
- Připravuje nabídky a zakázky pro všechny stavební práce
- Stavební management

Referát VD - pracovní a ekologické normy

- BOZP
- Předcházení nehodám
- Životní prostředí
- Genetické normy
- Skladování chemikálií
- Nebezpečné zboží
- Vodní hospodářství
- Požární
- Radiační

Referát VE – služby infrastruktury

- Poštovní služby
  - Řízení distribuce veškeré oficiálních pošty a balíkové pošty v rámci HU
- Kopírovací služby (tisk)
  - Kopírování a tisk šablon pro akademické účely do velikosti A3 v různých možnostech zpracování, jako je sešívání, vrtání, lepená vazba, černé a bílé, barevné a speciální formáty po konzultaci

Referát VF – zajištění provozu infrastruktury

- Vytápění
- Sanitární
- Elektrické
- Větrání
- Remote Control
- Zamykání
- Telekomunikačních zařízení
- Concierge služby

Referát VG – Procurement

- Nákup stavebního/technologického vybavení
- Nákup vybavení kanceláří
- Nákup produktů na ochranu práce
- Nákup laboratorních materiálů
- Nákup nábytku
- Nákup vědeckého vybavení
- Nákup IT vybavení
- Nákup AV techniku
- Pronájem / plnění smlouvy s Mietkopierern

Pro správu nemovitostí univerzita tudíž nevyužívá outsorcing. Za efektivní řešení správy nemovitostí považují ousourcing u více firem. Za dobré řešení správy nemovitostí považují správu zajišťovanou vlastními zaměstnanci, zajišťovanou jednou externí firmou.

Nákup materiálu si zajišťuje každé oddělení samostatně u různých dodavatelů, příp. centrálně. Služby jsou nakupovány centrálně prostřednictvím výběrových řízení.

Humboldt-Universität zu Berlin

Dr. Tim H. Stuchtey

Implementace nájemního modelu

Nájemní model vede k paradigmatickému posunu „od pouhého přidělování pokojů k převzetí přímé zodpovědnosti uživatelem/-kou“. Pro realizaci pilotního projektu byla vybrána právnická fakulta univerzity, s níž budou uzavírány jednotlivé nájemní smlouvy a sjednávány cenové podmínky.

Nájemní model vychází převážně z obchodních vztahů a jako takový se opírá v první řadě o znalost nákladů na trvalé užívání budovy. V kamerálním účetnictví se berou v potaz pouze náklady na konkrétní služby, ale celkové náklady nikoliv. Náklady na trvalé užívání budovy přitom zahrnují kapitálové náklady, amortizaci i náklady na údržbu nemovitosti. Do nákladů na údržbu jsou započítány náklady na průběžné opravy nemovitosti, správní režie a cena pojištění.

Se zástupci administrativní a vědecké sekce akademického senátu byla uzavřena dohoda o zavedení částečného nájmu. Kapitálové náklady, které odpovídají hodnotě nemovitosti, nejsou při stanovování výše nájmu zohledňovány, jelikož univerzita není majitelem nemovitosti, ale pouze jejím správcem.

Amortizace činí přibližně 80 % zbývajících nákladů – tedy největší část – a dosud nebyla nikdy brána v úvahu. Vyčíslení amortizačních nákladů pro každou budovu a zpomalení investic bylo zadáno společnosti Berliner Immobilienmanagement. Výsledky budou k dispozici v červnu 2010. Na základě předběžného odhadu však již byla stanovena roční částka určená na kompenzaci stávajícího zpomalení investic.

Znalost výše uvedených nákladů je zárukou toho, že zisky z nájmu budou pokrývat náklady na trvalé užívání budov. Vynásobením takto stanoveného nájmu rozlohou prostor využívaných konkrétní/-m nájemkyní/-cem pak dostaneme výslednou částku dlužnou univerzitě. Jakékoliv další náklady budou uživatelé/-ky povinni hradit z vlastních zdrojů. Výměnou za to bude nájemcům/-kyním při opuštění prostor poskytnut úvěr ve výši celkové sumy zaplaceného nájmu. Cílem tohoto modelu je hospodárné využívání omezených prostorových zdrojů.

Stanovením plochy připadající na jednotlivé uživatele/-ky byla pověřena společnost Hochschul-Informations-System. Na základě těchto parametrů pak bude možné stanovit celkovou rozlohu ploch pro každou z fakult. Tento projekt bude dokončen v březnu letošního roku.

F. Strategický management

Univerzita má rozsáhle zpracované své poslání. Nemá však propracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, řídí se především požadavky státních institucí. Strategie nemá předem daný harmonogram aktualizace, děje se tak podle potřeby a pouze na centrální úrovni. Nejsou prováděny žádné audity nad rámec zákona.

Univerzita vytvořila speciální Útvar pro strategické plánování, jeho klíčové odpovědnosti jsou:

- podpora presidenta a vice presidenta univerzity při crossdisciplinárním rozhodování,
- řízení a podpora crossdisciplinárních a strategicky významných projektů,
- koordinace financování a vyhledávání dodatečných finančních zdrojů pro centrální projekty.

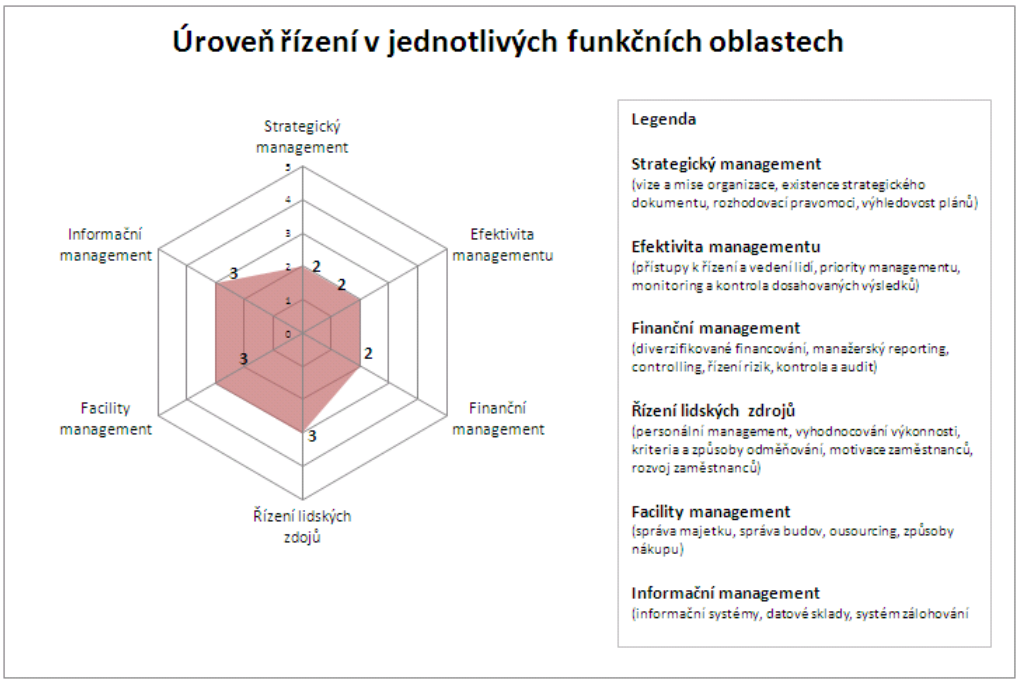
Závěr

Univerzita je bezpochyby jednou z předních evropských univerzit, přesto spatřujeme určité manažerské nedostatky v jejím řízení, zejména v oblasti strategického řízení, odvozeného řízení výkonnosti a manažerského účetnictví založeného na fullcostingu. Z tohoto pohledu úrovně manažerského řízení univerzita významně zaostává např. za univerzitou ve Freiburgu.

Velmi dobře a detailně je propracovaný systém správy majetku.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **má univerzita strategický management, efektivitu manegementu a finanční management na uspokojivé úrovni. Na dobré úrovni je pak informační management, facility management a řízení lidských zdrojů.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 27 Humboldt University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.4. Země z oblasti Středozemí

V rámci regionu „Země z oblastí Středozemí" byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Španělsku a ve Slovinsku.

7.4.1. Charakteristika vysokoškolského systému Španělska

Španělské království je rozděleno na 17 autonomních oblastí a dvě autonomní města Ceuta a Melilla. Analogicky zde působí 17 autonomních univerzitních společenství (*La Comunidad Autónoma*). Ministerstvo školství a vědy (*Ministerio de Educación* http://www.educacion.es/portada.html) koordinuje činnost státních a soukromých vzdělávacích institucí a navrhuje základní linie vzdělávací politiky. Ministerstvo ustanovuje základní normu, která musí být respektována v každé autonomní oblasti. V základní normě je dána struktura vzdělávacího systému, minimální osnovy, role školní inspekce. Jednotlivé autonomní oblasti mají v oblasti řízení vysokého školství vlastní pravomoci, mezi které patří vytváření vlastních mechanizmů financování, definování vlastních alokačních vzorců, nastavení vstupných kritérií pro přiznání dotace apod.

Ve Španělsku, které dle Národního statistického úřadu INE (*Instituto Nacional de Estadística*, http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do) mělo k prvnímu lednu 2010 45 989 016 obyvatel, se 73% zastoupením Španělů, 18% Katalánců, 6,5% Galijců a 2,5% Basků, v současnosti zajišťuje univerzitní vzdělávání 77 univerzit. 50 univerzit je veřejných, státem dotovaných, bezplatných a dalších 27 institucí má statut soukromé univerzity. Celkový počet univerzitních institucí se ve Španělsku od roku 1975 téměř ztrojnásobil (v roce 1975 zde bylo 28 univerzit). Existují zde dva typy soukromých univerzit: 16 *establecer la universidad* (zahrnující i univerzity s distančním vzděláváním) a 7 univerzit, které patří katolické církvi. Tyto univerzity jsou spravovány na základě zvláštních dohod mezi Španělskem a Vatikánem. Soukromé vysoké školy mohou svou správní strukturu určovat samy.

Celkově je ve Španělsku 232 kampusů – 162 náležících veřejným univerzitám a 49 náležících soukromým univerzitám. Výuka probíhá zejména ve španělštině, ale lze studovat i v jazycích menšin, nebo v dvojjazyčném režimu (španělština plus cizí jazyk) – tyto typy studia mají vysokou prestiž.

Dle typu vzdělávacích programů rozlišujeme tyto typy vysokoškolských institucí:

- *Universidades* (univerzity),
- *Colegio Universitario* (univerzitní koleje - college),
- *Facultades* (univerzitní fakulty),
- *Escuelas Técnicas Superiores* (vysoké technické školy),
- *Escuelas Politécnicas Superiores* (vysoké polytechniky),

- *Escuelas Universitarias* (univerzitní školy),
- *Escuelas Universitarias Politécnicas* (polytechnické univerzitní školy),
- *Centro de Estudios Superiores,*
- *Instituto Universitario* (univerzitní institut).

Ve školním roce 2008-9 se univerzitního vzdělávání účastnilo 1 504 276 studentů: 1 358 875 studentů v prvním a druhém cyklu (34% nárůst za posledních 20 let), 18 353 studentů – absolventů, kteří již prvně dostudovali v režimu výuky dle EHEA (*European Higher Education Area – EHEA)*, 49 799 studentů v magisterském programu a 77 249 doktorandů, ze kterých 5 987 již studovali v režimu dle EHEA.[149]

Vysoké školství ve Španělsku má dlouhodobou tradici. Nejstarší a nejvýznamnější univerzita *Universidad de Salamanca* www.usal.es vznikla okolo roku 1218. Studoval zde Kryštof Kolumbus, Miguel Cervantes, Hernando Cortez a další. Dále lze uvézt *Universidad Complutense de Madrid (UCM)*. www.ucm.es, kterou ve 13. století založil král Sancho IV. Kastilský a mladou moderní, výzkumně orientovanou *Universidat Autonóma de Barcelona* www.uab.es jejíž vznik se datuje do roku 1968. Neméně významnými jsou pak další univerzitní centra v Barceloně, Gironě, Granadě, Valencii a Santiago de Compostela.

Vysoké školství je regulované **ústavním zákonem o univerzitách** z roku 2001, [150]který zrušil předchozí Ústavní zákon o univerzitní reformě (*Ley Organica de Reforma Universitaria*) z roku 1983. Nový ústavní zákon nezměnil strukturu vzdělávacích programů, upravil však otázky autonomie, organizace univerzit, jejich správy a řízení, organizace výuky a výzkumu. Cílem této právní normy bylo zejména zvýšit kvalitu a excelenci univerzitního vzdělávání.

Základní změnu zákon vnesl do **způsobu volby rektora – zavedl přímou volbu**, ve které svým hlasem rozhodují jak akademici, tak zaměstnanci a studenti. V předchozím systému byl rektor volen univerzitní radou „el claustro". Novým zákonem **rektoři získali větší pravomoce** a mají rozsáhlou výkonnou moc. Nový zákon zásadně **oslabil moc univerzitních rad**, které do roku 2001 představovaly nejvlivnější univerzitní orgán.

Nový zákon rovněž ustanovil **vznik Národní agentury pro hodnocení kvality a akreditaci**,[151] která vznikla v roce 2002. Hlavním cílem ANECA je prostřednictvím hodnotících zpráv a dalších zpráv vedoucích k certifikaci a akreditaci přispívat k měření výkonnosti vysokého školství jako veřejné služby. Agentura se snaží rovněž posilovat transparentnost a srovnatelnost jako prostředek k prosazování a zajišťování kvality na vysokých školách,

[149]http://www.educacion.es/dctm/ministerio/educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/2009-datos-y-cifras-09-10.pdf?documentId=0901e72b8009f6bb
[150]24515 LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. –LOU, *http://www.boe.es/boe/dias/2001/12/24/pdfs/A49400-49425.pdf*
[151]Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion, ANECA) http://www.aneca.es/

a ze stejného důvodu, jejich integrace do evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Rovněž se snaží stanovit kritéria odpovědnosti.

ANECA vykonává svou činnost prostřednictvím čtyř hlavních programů:

- Akreditační program představuje jeho hlavní činnost. Agentura kontroluje dodržování daných kritérií a stanovených standardů; zjišťuje, zda výsledky jsou adekvátní a získané dovednosti studentů odpovídají požadavkům trhu práce a společnosti jako celku. Program se skládá ze tří fází – vnitřního, vnějšího a celkového hodnocení. Pro validaci tohoto procesu zřídila ANECA Národní akreditační výbor (Comité Nacional de Acreditación), jehož členy jsou národní a mezinárodní odborníci v oblasti vzdělávání, výzkumu, stejně jako v podnikání a svobodných povoláních.
- Univerzitní studijní program hodnotí vysokoškolské studium vedoucí k oficiálně uznávaným kvalifikacím tím, že může monitorovat plány na zlepšení. Kritéria a indikátory používané při tomto procesu jsou stejné jako při procesu akreditace, a skládá se rovněž ze tří etap.
- Certifikační program je externí proces hodnocení zaměřený na ověření souladu se souborem předem stanovených specifikací. Jeho hlavním účelem je kontrolovat kvalitu a zavést metodologii pro podporu neustálého zlepšování univerzitních programů a služeb.
- Evropský konvergenční program je zaměřen na podporu akcí s cílem usnadnit integraci španělského vysokého školství do Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (EHEA).

Zákon z roku 2001 byl v roce 2007 novelizován[152] a nastartoval další etapu reformy vzdělávacího systému ve Španělsku, která má proběhnout do konce roku 2012. Smyslem této novely je podpořit větší autonomii univerzit, zavést jednotný systém hodnocení univerzit a sladit univerzitní vzdělávání ve Španělsku s univerzitním vzděláváním v oblasti evropského terciárního vzdělávání, výsledkem čeho bude vytvoření nové struktury oficiálních univerzitních studií a titulů.

Na ministerstvu působí Koordinační rada univerzit (Consejo de Universidades), která vytváří směrnice pro zakládání univerzit, vzdělávacích center a institutů. Tato rada může také navrhnout opatření pro postgraduální studium. Rada rovněž navrhuje normy, jimiž se řídí vznik univerzitních kateder.

Do roku 2006 bylo univerzitní vzdělávání ve Španělsku rozděleno na studium prvního cyklu, studium prvního a druhého cyklu, kurzy pouze druhého cyklu a kurzy třetího cyklu. Studium prvního cyklu trvalo obecně tři roky a studenti museli získat 180 až 270 kreditů. Instituce odpovědné za poskytování těchto kurzů byly *Escuelas Universitarias, Escuelas Universitarias Politecnicas* a *Facultades*. Studium prvního a druhého cyklu trvalo od čtyř do šesti let;

[152] 7786 LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf

každý cyklus trval nejméně dva roky. Během těchto čtyř, pěti nebo šesti let museli studenti získat 300 až 450 kreditů. Studium pouze druhého cyklu trvalo dva roky a každý ročník představoval celkem 60 kreditů. Třetí cyklus byl rozdělen do úrovní, které představují celkem 32 kreditů. Tyto dva cykly nabízejí *Facultades*, *Escuelas Tecnicas Superiores, Escuelas Politecnicas Superiores, Escuelas Universitarias* nebo *Escuelas Universitarias Politecnicas*.

Tento systém nyní prochází reformním procesem jehož cílem je naplnit závazky Boloňské deklarace, nejpozději do konce roku 2012, kdy by se měl plně uplatnit tří stupňový systém na sebe navazujících titulů: bakalář (240 ECTS kreditů, titul), magistr (mezi 60 až 120 ECTS kredity) a doktor (umožňující vyučovat na VŠ a pokračovat ve vědecké kariéře).

Univerzitní studium lze členit do pěti směrů: humanitní obory, experimentální přírodní vědy, zdravotnictví, společenské a právní vědy a technické vzdělávání. Každý směr obsahuje vzdělávání prvního cyklu, prvního a druhého cyklu, pouze druhého cyklu a třetího cyklu (*doctorado*). Používání didaktických metod v univerzitním vzdělávání závisí na jednotlivých univerzitách – samy si určují, jaké studijní obory budou nabízet, a jakým způsobem je budou vyučovat.

Nejvyšším představitelem univerzit ve Španělsku je rektor. Rektor odpovídá za vedení, řízení a správu univerzity, za uskutečňování záměrů schválených kolektivními orgány, realizuje smlouvy. Dalším orgánem je univerzitní senát - vyjadřuje se k univerzitní politice, řídí personální záležitosti, předkládá podněty jiným řídicím orgánům, může též zřizovat různé komise. Univerzity zřizují správní rady, kterých úkolem je zpracovávat strategické plány, vydávat směrnice, předpisy a pokyny, organizačně zajišťovat výuku a výzkum, zajišťovat financování a předkládat rozpočet. Správní rady fungují jako pomocný orgán rektora.

Zákonem LOU jsou ve španělském vysokoškolském systému definovány tyto sbory akademických pracovníků, kterým náleží statut státního zaměstnance:

- catedraticos de universidad,
- profesores titulares de universidad,
- catedraticos de escuela universitaria,
- profesores titulares de escuela universitaria.

Na soukromých univerzitách mají přednášející pracovní smlouvu, ačkoliv obecně mají stejná označení a kategorie jako ve veřejných univerzitách. Různé kategorie pedagogických a výzkumných pracovníků mohou být přijímány na základě pracovní smlouvy:

- ayudante,
- profesor ayudante doctor,
- profesor colaborador,
- profesor contratado doctor,

- profesor asociado,
- profesor emerito,
- profesor visitante.

Na veřejných, státem dotovaných univerzitách:

- nesmí počet pracovníků přijímaných na základě pracovní smlouvy překročit 49 % z celkového počtu pedagogických a výzkumných pracovníků univerzity.
- univerzity rozhodují o počtu svých pracovních míst (učitelských a jiných) samy, přičemž kritéria výběru uchazečů a podmínky přijetí na trvalé pracovní pozice jsou stanoveny v celostátně platných úředních předpisech. Veřejné univerzity mají přitom větší pravomoci v přijímání administrativních a nepedagogických pracovníků.
- podmínkou přijetí do akademického zaměstnání ve státní službě je získání státní habilitace, což závisí na úspěšném absolvování konkursu (organizovaného koordinačním výborem univerzity). Teprve po získání této habilitace se lze ucházet o místo ve státní službě.
- I když jsou učitelé zaměstnanci instituce, do zaměstnání mohou být přijati pouze uchazeči s aprobací pro vysokoškolskou výuku udělenou Centrálním školským úřadem.

Mzdy zaměstnanců pracujících na základě pracovní smlouvy určují ve Španělsku stát a vysoké školy společně - výše základní mzdy a příplatků se určuje každoročně na centrální úrovni. Autonomní společenství však mohou zavést odlišné mzdové tarify.

Členové akademického sboru druhého a třetího cyklu univerzity musejí mít titul *Doctor*, i když v některých případech dostačuje titul *Licenciado, Arquitecto* nebo *Ingeniero*. Také v některých specifických oblastech znalostí může univerzitní koordinační rada (*Consejo de Coordinacion Universitaria*) rozhodnout, že tituly *Diplomado, Arquitecto Tecnico* nebo *Ingeniero Tecnico* jsou dostačující. Tito členové akademického sboru nemusejí mít žádné specifické pedagogické vzdělání. **Akademičtí pracovníci nejsou povinni účastnit se dalšího vzdělávání.** Toto vzdělávání není předmětem obecného plánu, protože **za aktualizaci vzdělání svého akademického sboru odpovídají jednotlivé univerzity**. Další vzdělávání akademického sboru je považováno za jednu ze zásluh, která je brána v úvahu, když se hodnotí pedagogické a výzkumné činnosti. LOU stanovuje, že toto hodnocení musí provádět Národní agentura pro hodnocení kvality a akreditaci (*Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion)*.

Španělské království je členem Evropské univerzitní asociace, www.eua.be, Sdružení univerzit frankofonní oblasti (*Agence universitaire de la Francophonie,* http://www.auf.org*) a* Univerzitní sítě evropských hlavních měst (*Network of Universities from the Capitals of Europe,* http://www.ulb.ac.be/unica/*)*.

Zdroje doplňujících informací:

Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE) *http://www.educacion.es/cide/jsp/plantillaAncho.jsp?id=infpres*

Conferencia de Rectores de las Universidades españolas http://www.crue.org

CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO *http://www.educacion.es/cesces/texto-contacto.htm*

Datos y Cifras del Sistema Universitario Español 2009/10, NIPO: 820-09-402-2

EURYDICE 2008, Správa a řízení vysokého školství v Evropě

EURYDICE 2007, Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07 – National Trends in the Bologna Process, ISBN 978-92-79-05372-6

OECD REVIEWS OF TERTIARY EDUCATION – SPAIN – ISBN-978-92-64-03936-0 © OECD 2009 *http://www.oecd.org/dataoecd/13/44/42309226.pdf*

Výstup ze studie MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009

http://www.educacion.es/dctm/ministerio/educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/2009-datos-y-cifras-09-10.pdf?documentId=0901e72b8009f6bb

http://www.euroeducation.net/prof/spainco.htm

7.4.2. Autonomous University in Barcelona

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.4.2.1. Obecná charakteristika univerzity

Autonomous University in Barcelona (katalánsky *Universitat Autònoma de Barcelona*, španělsky *Universidad Autónoma de Barcelona*, UAB) je veřejná vysoká škola založená v roce 1968.

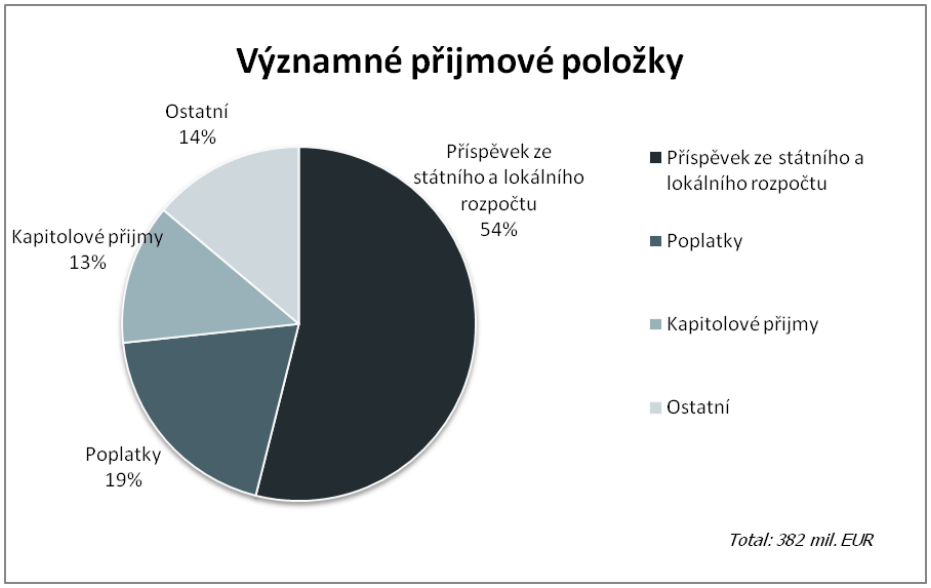
AU Barcelona se pravidelně umísťuje mezi prvních třista nejlepších světových univerzit respektovaného žebříčku – Times Higher Education Supplement (THES).

V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují AU Barcelona na 211. místo v THES.

Univerzitu tvoří 11 fakult, resp. 50 kateder zaměřených na experimentální, sociální a humanitní vědy. Na univerzitě studuje více než 50 tisíc studentů (28 307 v bakalářských programech, 4492 v magisterských programech, 2575 v doktorských programech. Na univerzitě studuje 2256 zahraničních studentů a pracuje přes 5 tisíc zaměstnanců (3354 vysokoškolských učitelů a výzkumných pracovníků, 2340 administrativních pracovníků).

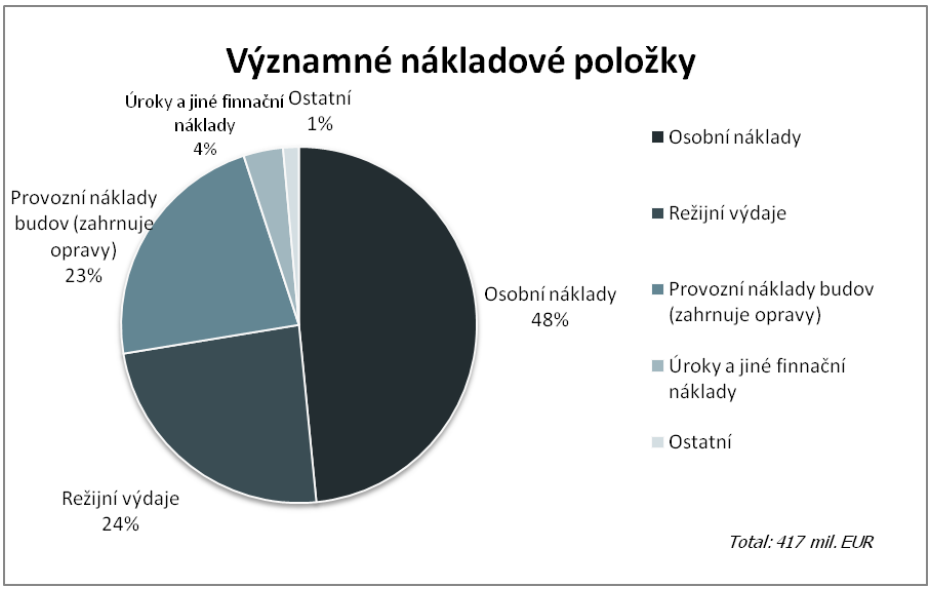
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 28 Autonomous University Barcelona – struktura příjmů



Zdroj: http://www.uab.es/xifres_documents08/tot/ang/index2.htm

Graf 29 Autonomous University Barcelona – struktura nákladů



Zdroj: http://www.uab.es/xifres_documents08/tot/ang/index2.htm

„Administrator" řídí a vykonává univerzitní administrativní a ekonomické služby v souladu s rektorem a směrnicemi vydanými „Govering Council" a „Social Council". Administratorovi jsou podřízeni zaměstnanci, kteří tvoří „Management Team" a poskytují Administratorovi přímou podporu.

7.4.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Santiago Guerrero, Head of Administration (ředitel administrativního oddělení).

A. Efektivita managementu

UAB se snaží dosáhnout maximální kvality ve všech svých činnostech a oblastech. Za tímto účelem zřídila oddělení řízení jakosti „Quality Guarantee Unit", které odpovídá za kontinuální zvyšování kvality, monitoruje sledované oblasti a zpracovává pravidelné reporty. V současné době má univerzita zavedeny **tři systémy jakosti**:

- ISO 9000,
- UNE-EN ISO/IEC 17025,
- Good laboratory practices principles.

Normy řady ISO 9000 se zabývají systémem zabezpečování jakosti v soukromých a veřejných institucích. Obecně lze říci, že tyto systémy jsou založeny na procesech probíhající v dané instituci a specifikují požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat stabilní výstup (výrobek, službu), který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů.

Mezinárodní norma ISO/IEC 17025 stanovuje všeobecné požadavky na způsobilost provádět zkoušky nebo kalibrace v laboratořích. Tato mezinárodní norma také usnadňuje spolupráci při přejímání technických údajů a výsledků mezi laboratořemi, případně jinými institucemi. Oblasti, které nepokrývá tato norma dopňuje unverzita vlastním systémem „Good laboratory practices principles".

Univerzita pro řízení výkonnosti používá metodu **Balanced Scorecard**, která vyhodnocuje efektivitu strategického řízení.

Universitat Autònoma de Barcelona

Systém řízení kvality služeb poskytovaných univerzitní knihovnou

Santiago Guerrero

Oddělení knihovnických služeb UAB patřilo k průkopníkům implementace systému zajištění jakosti podle normy ISO 9001 a v roce 2000 úspěšně absolvovalo certifikační audit dle ISO jako vůbec první knihovna v celém Španělsku. Knihovny působící při UAB jsou kromě toho zapojeny i do dalších iniciativ zaměřených na rozbor kvality poskytovaných služeb.

Norma ISO 9001 umožňuje holistický přístup k jakosti, díky němuž mohlo oddělení knihovnických služeb UAB vyhodnotit všechny aspekty své činnosti a prostudovat jejich vzájemné vztahy. Jednotlivé články normy nám přitom posloužily jako orientační přehled kroků, jež bylo třeba učinit v zájmu dosažení plynulého chodu knihoven, a při rozhodování jsme coby podpůrný rámec využili – s vynikajícími výsledky – dokumentaci dostupnou na intranetu. Naše knihovny jsou si velmi dobře vědomy toho, že hodnocení kvality knihovních služeb se opírá v první řadě o názory jejich uživatelů, a proto pracují na zlepšení vzájemných vztahů s vyučujícími i s výzkumnými pracovišti a kromě stávajících služeb zavádějí průběžně i nové druhy služeb, aby byly schopny uspokojit požadavky digitální generace. Knihovny UAB také aktivně prosazují lokální inovace, a to zejména takové, jejichž smyslem je přizpůsobení standardních produktů potřebám místních uživatelů. Díky průzkumům mínění uživatelů mají také zajištěn dostatečný přísun informací využitelných při vytváření a restrukturalizaci knihovních služeb.

Norma ISO 9001 klade velký důraz na zdroje. Bez dostačujících zdrojů je totiž dosažení potřebné kvality nemožné, což představuje velký problém především pro samotné služby a také při alokaci zdrojů v rámci univerzity. V knihovnách UAB však již před implementací výše zmíněné normy fungovala racionální distribuce a využití zdrojů, takže systém řízení jakosti nám v první řadě umožnil důkladně posoudit optimalizaci dostupných zdrojů. Interní audity se navíc ukázaly být ideální metodou

průběžného sebehodnocení a následné externí audity jen potvrdily, že systém řízení jakosti funguje bez problémů a vyvíjí se požadovaným směrem.

Po deseti letech fungování je systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 plně konsolidován a stabilizován. S postupem času navíc doznal menších modifikací, které dále zvýšily jeho účinnost. Lze tudíž říci, že původního cíle – implementovat nástroj, jenž by zaručil neustálé zlepšování kvality služeb poskytovaných uživatelům našich knihoven – bylo úspěšně dosaženo.

B. Finanční management

Univerzita získává finanční prostředky ze státního rozpočtu, regionálního rozpočtu a grantů. Všechny tyto zdroje využívá rovněž k investičním projektům kromě grantů na vědeckou činnost. Na získávání finančních prostředků se podílí zvláštní finanční oddělení a jednotlivé fakulty. Univerzita má nastaven motivační systém pro zaměstnance, kteří participují na získávání finančních prostředků z grantů evropských fondů, nadací atd.

Univerzita sleduje náklady dle organizační jednotky, tyto náklady dále univerzita monitoruje dle **full-cost modelu**. Přímé a nepřímé náklady jsou alokovány na jednotlivé studijní programy, případně vědecké projekty.

Univerzita zpracovává roční rozpočet a víceletý rozpočtový plán (investiční), který navrhuje správní orgán „Govering Council“ a následně je schvalován valnou hromadou „Social Council“.

C. Řízení lidských zdrojů

Univerzita zaměstnává více než 2300 zaměstnanců, kteří vykonávají administrativní a podpůrné služby a 3300 akademických pracovníků a vědců. Univerzita se snaží získávat kvalitní zaměstnance sofistikovaným motivačním programem zahrnujícím kariérní růst a řadu jiných benefitů. Jedním z hlavních benefitů podporující získávání zaměstnanců pod 35 let je mateřská školka, která přijímá rovněž handicapované děti.

Pakliže lektoři nevykonávají vědeckou činnost, nejsou výkonově odměňováni. Na základě institucionálních výsledků jsou odměňováni pouze vědečtí pracovníci a pracovníci administrativních a podpůrných služeb.

Univerzita není autonomní v oblasti odměňování svých zaměstnanců. Lektoři nejsou odměňováni na základě dosažených institucionálních výsledků.

D. Informační management

Informační systém je modulový, vždy specifický pro určitou oblast. Univerzita používá informační moduly pro finanční řízení a řízení informací o studentech, moduly obsahující lidské zdroje; document workflow nejsou elektronicky zabezpečeny. Univerzita rovněž nemá manažerský informační systém, který by poskytoval oporu nejvyšším představitelům při řízení univerzity.

Univerzita nyní vytváří nový informační systém, který bude konsolidovat vnitřní procesy s cílem snížit administrativní byrokracii. Univerzita prezentuje „Strategic plan for the e-Univerzity (dostupné pouze v katalánštině) http://www.uab.es/Document/602/449/e-universitat,0.pdf.

E. Facility management

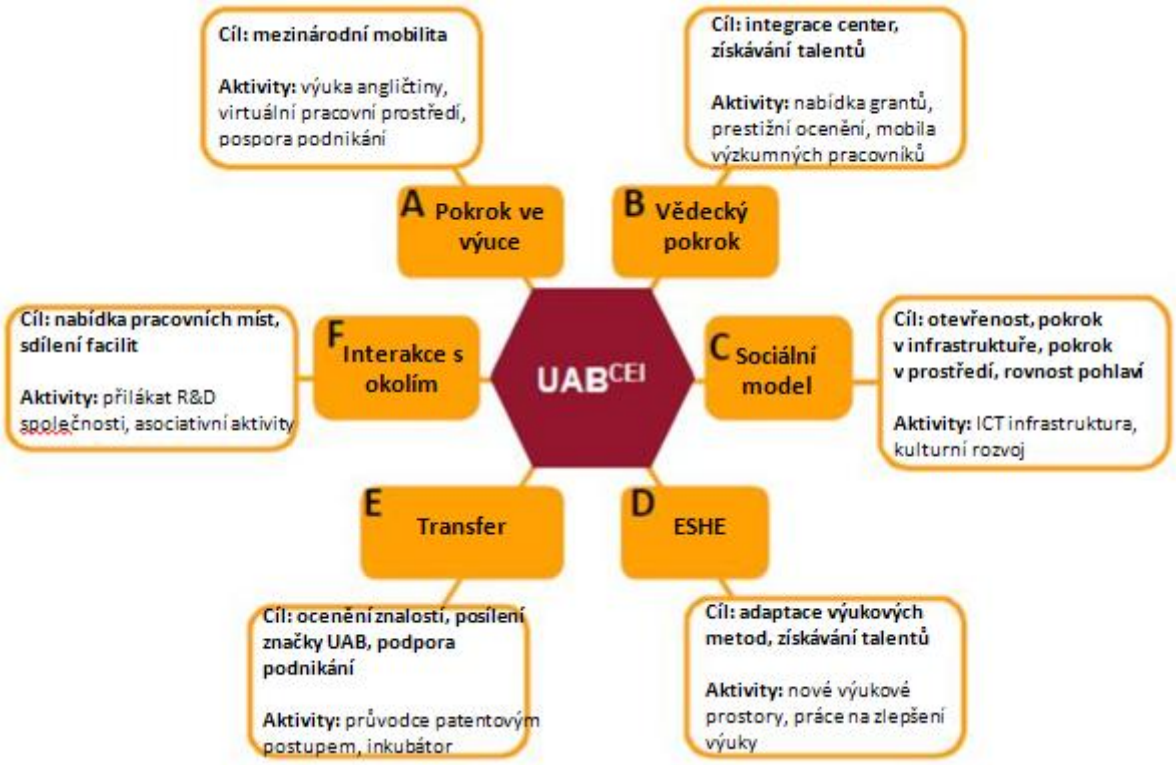
V rámci správy budov univerzita nevyužívá outsourcing, vše realizuje pouze vlastními zaměstnanci. Univerzita příležitostně pronajímá své prostory pro komerční účely. Za správu nemovitostí je odpovědné pouze jedno univerzitní oddělení.

Univerzita nijak nevyužívá centrální výběr dodavatelů. Všechny fakulty mají v tomto směru značnou nezávislost.

F. Strategický management

Strategii vytváří pouze management univerzity a to v závislosti na změně okolního prostředí. V současné době univerzita prochází významnou strategickou změnou, do roku **2015 má být transformována do tzv.: Campus of International Excellence.** Tento program agreguje instituce do společných strategických projektů s cílem vytvořit akademické, vědecké, podnikatelské a inovační prostředí, zaměřené na získání větší mezinárodní prestiže a posílení mezinárodní konkurenceschopnosti. Projekt má vyzdvihnout univerzitu mezi nejlepší evropské univerzity. V tomto rozsahu jde o pilotní projekt. Rozpočet projektu je téměř 100 milionů euro.

Následující obrázek sumarizuje projekt a odkrývá hlavní cíle.



Podrobné informace o tomto projektu jsou uvedeny na následující adrese: http://www.uab.es/servlet/Satellite/campus-of-international-excellence-1251152788120.html. V Evropě zároveň běží tři podobné projekty:

- Francie - „Operation Campus“,
- Německo - „Initiative for Excellence“,
- Anglie - „University Challenge“.

Ke svým marketingovým aktivitám univerzita využívá webový portál, dny otevřených dveří, vydává speciální propagační publikace. Z těchto nástrojů dosahují největší efektivity dny otevřených dveří a webový portál.

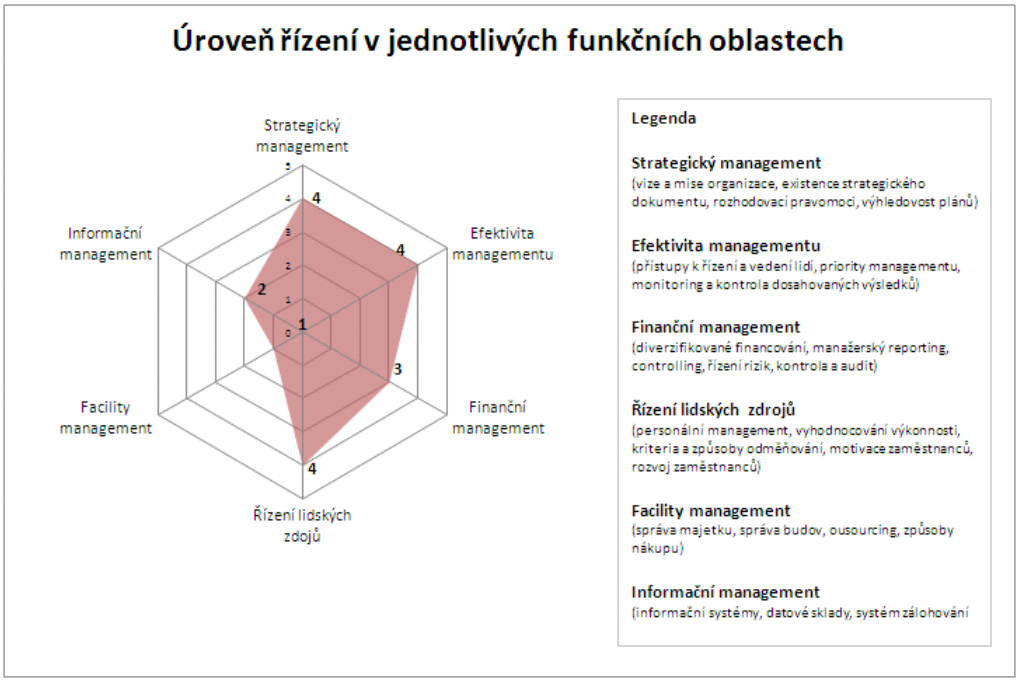
Závěr

Z šetřených oblastí je Universitat Autonoma de Barcelona nejvíce zajímavá v oblasti efektivity managementu. **Univerzita má velice silný aparát pro monitorování a vyhodnocování kvality** ve všech provozních oblastech, využívá tři systémy. Z nichž stěžejním je pro univerzitu ISO/IEC 17025, neboť je značně orientována na vědu a výzkum.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita nejnižší úroveň v oblasti facility managementu. Naproti tomu strategický management a efektivita řízení se ukazuje být na velmi dobré**

úrovni. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 30 Autonomous University Barcelona – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.4.3. Charakteristika vysokoškolského systému Slovinska

Terciární vzdělávání ve Slovinsku, které je od roku 2004 v kompetenci Ministerstva vysokého školství, vědy a technologie (*Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in technologijo*, http://www.mvzt.gov.si/), je regulované vysokoškolským zákonem (1994, novelizován 1999, 2001, 2003, 2004, 2006 a 2009), který vymezil novou roli vysokých škol. Původní asociace nezávislých fakult se transformovaly do integrovaných organizací – a byl zaveden statut samostatných vysokoškolských institucí. Tímto zákonem se rovněž rozdělily velké fakulty na několik menších fakult a změnila se struktura vysokoškolského systému. Novela vysokoškolského zákona z 28. října 2009[153] umožňuje vysokým školám založit asociaci *Association of Independent Higher Education Institutions*, jako platformu pro diskusi a návrhy doporučení pro řešení aktuálních otázek vysokého školství ve Slovinsku. Tato novela dále řeší otázky kvality vysokoškolských institucí a upravuje činnost a složení Rady pro vysoké školství. Zároveň ustanovuje Slovinskou agenturu pro zajišťování kvality ve vysokém školství (*Slovenian Quality Assurance Agency for Higher Education*), vymezuje náplň její činnosti a odpovědnosti, a definuje správní a výkonné orgány.

Do roku 2010 se Slovinsko zavázalo naplnit cíle Boloňské deklarace v oblasti udělování diplomů a zavedení tří-úrovňového systému vysokoškolského vzdělávání namísto tradičního dvouúrovňového, který ve Slovinsku existoval od roku 1960. Trvání programů bakalářského studia je omezeno počtem let (od tří do čtyř let) a počtem kreditních bodů (od 180 do 240 ECTS). Studijní obory musí být ve shodě se studijními obory EU. Pro dosažení magisterského titulu je potřeba získat dalších 60 až 120 kreditních bodů a toto studium vyžaduje další jeden až dva roky. Doktorandské studium trvá další tři roky.

V roce 2005 byl vysokoškolský systém v Slovinsku tvořen třemi veřejnými univerzitami (s 41 fakultami), třemi akademiemi umění, čtyřmi odbornými college a dvanácti soukromými institucemi terciárního vzdělávání (*Samostojni visokošolski zavodi*), které tvoří jedna univerzita, pět samostatných fakult a šest odborných college. V roce 2008 byla samostatnou novelou zákona z r. 1999 v Slovinsku založena *Euro-Mediterranean University* (EMUNI, http://www.emuni.si/en/), jejímž posláním je být výzkumně orientovanou institucí zejména postgraduálního vzdělávání s partnerstvím se státy Středozemí. Studium na vysokých školách v Slovinsku je pro domácí občany a studenty z EU bezplatné. Školným je zpoplatněné pouze magisterské a doktorské studium. Školné jsou povinni platit i studenti, kteří nestudují v řádném denním studiu.

Počet studentů ve vysokoškolském vzdělávání se od roku 1991 více než ztrojnásobil. Pokud se v roce 1991/1992 účastnilo vysokoškolského studia 36,5

[153] http://www.svs.gov.si/nc/en/splosno/cns/news/article/1493/671/b2fd0e356e/

tis. lidí, v roce 2005/2006 se počet zvýšil na 82,3 tis. a v roce 2008, při celkovém počtu 2,052 600 milionu obyvatel se vysokoškolského studia ve Slovinsku účastnilo již na 115 tis. lidí. http://www.stat.si/

Nejvyšší vedoucí pracovník ve Slovinsku je rektor: odpovídá za fungování instituce, koordinuje vzdělávací, vědecké a umělecké činnosti, předkládá zprávu o své činnosti. Spolu se senátem schvaluje kritéria pro hodnocení kvality. Akademickým orgánem na úrovni každé vysoké školy je senát – schvaluje studijní programy, sestavuje plány instituce a kontroluje jejich plnění, stanovuje kritéria pro vnitřní hodnocení instituce, habilitační podmínky, hodnocení studijních výsledků, vydává závazné pokyny k fungování instituce. Jako poradní a dozorčí orgán působí řídící rada – vydává kritéria a pokyny k hospodaření s majetkem a finančními zdroji instituce, posuzuje finanční důsledky činností. Jako pracovní orgán řídící rady zde působí správní rada, která zajišťuje rozvoj spolupráce mezi institucí a širší společností a poskytuje neformální rady vedení instituce.

Nejvýznamnější reformu slovinského vysokoškolského systému nastartoval nový vysokoškolský zákon z roku 1994. Novelou z roku 1999 se vysoké školy staly autonomními institucemi. V roce 2004 byl přijat **nový systém financování** (globální grant, příspěvek), kdy **škola sama rozhoduje o alokaci státní dotace podle skupin výdajů uvedených v rozpočtu, který předložila financujícímu či dozorčímu orgánu.** Vyjednávání se uplatňuje pouze u investiční části rozpočtu. Alokační vzorec přihlíží ve valné míře k výši výdajů v předcházejícím roce. Ministerstvo může objem přidělené veřejné dotace snížit, dojde-li k závěru, že peněz nebylo využito náležitým způsobem, tzn. podle finančních předpisů a ve shodě s cíli strategického plánu školy. Kritéria pro výši celkové dotace se v roce 2008 změnila a celý vzdělávací systém byl restrukturalizován.

Ve Slovinsku **stát přiděluje soukromým institucím poskytujícím terciární vzdělávání finanční prostředky na konkrétní vzdělávací služby. Soukromé instituce mohou získat finanční dotaci také na výzkumné projekty**. Dále mohou dostat státní finanční dotaci na určité, vládou schválené, programy. V takovém případě jde o celkovou dotaci na akademické činnosti včetně výzkumu a přidružených činností a na investice a rozvoj. Mechanismus financování, kritéria a postupy při vykazování odpovědnosti za výsledky jsou stejné jako u jiných veřejných institucí.

Novelizací vysokoškolského zákona v roce 2004 se do pozornosti dostala otázka hodnocení kvality. Byly **zahájeny kroky podporující proces sebehodnocení vysokoškolských institucí** – nastavení kritérií pro hodnocení kvality vysokých škol, studijních programů, výzkumu a získání dovedností pro monitoring, hodnocení a zajištění kvality. Údaje o kvalitě vzdělávání prostřednictvím vnějšího hodnocení shromažďuje speciální nezávislý útvar ministerstva – Úřad pro vysoké školství Slovinské republiky (*Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva*) – a předává je Radě pro terciární vzdělávání Slovinské republiky (*Svet za visoko šolstvo Republike Slovenije*), která je poradním orgánem vlády. Nedávným ustanovením Slovinské agentury

pro zajišťování kvality ve vysokém školství se tato praxe pravděpodobně změní. Slovinsko je členem ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) a CEEN (*Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education*).

Instituce terciárního vzdělávání ve Slovinsku disponují **vysokou mírou autonomie v otázkách náboru a přijímaní zaměstnanců a jejich odměňování**. Pravidla pro přijímání zaměstnanců pro celou univerzitu stanovuje rektor, samotné přijímání (včetně požadavků kladených na každou kategorii zaměstnanců) je v pravomoci děkanů. Je zde tendence k omezování používání trvalých pracovních poměrů a viditelná snaha o zajištění účasti kvalifikovaných vědeckých odborníků z výzkumných ústavů, z průmyslu a ze zahraničí.

Slovinské vysoké školy podporují kooperaci mezi svými základními složkami a akademickými pracovníky obvykle tím, že založí společnou instituci pro postgraduální studium, univerzitní katedru, univerzitní kolej, univerzitní knihovnu či společné ústavy. Ve vysokých školách jsou též vzájemně odděleny manažerská funkce a funkce spočívající v péči o odborný růst a kariérní postup akademických pracovníků. Správní orgány soukromých vysokých škol jsou upraveny stejnými předpisy jako ve veřejných vysokých školách.

Významné instituce a organizace působící ve vyšším školství ve Slovinsku:

Ministry of Higher Education, Science and Technology http://www.mvzt.gov.si.

Association of Rectors of Slovenia http://www.uni-lj.si.

Council for Higher Education http://www.svs.gov.si/en/.

Academic and research network of Slovenia http://www.arnes.si/.

Centre for Educational Policy Studies http://ceps.pef.uni-lj.si/.

Slovenian Current Research Information System
http://sicris.izum.si/default.aspx?lang=eng.

Education, Science and Culture Trade Union of Slovenia
http://www.sviz.si/?page=en/news.

Zdroje doplňujících informací:

Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07, EURYDICE 2007, ISBN 978-92-79-05372-6.

MODERN Report on Higher Education Governance Reforms Across Europe, ESMU 2009, www.highereducationmanagement.eu.

Správa a řízení vysokého školství v Evropě, principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci, EURYDICE 2008.

http://www.euroeducation.net/prof/slnco.htm.

http://www.slovenia.si/education/higher_education/

7.4.4. University of Primorska

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.4.4.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Primorska (*Univerza na Primorskem*) je třetí největší univerzitou ve Slovinsku. Veřejná vysoká škola byla založena v roce 2003.

Na univerzitě studovalo v roce 2009 6682 studentů (v bakalářských programech 5343 studentů a v magisterských a doktorských programech 1339 studentů). Počet vysokoškolských studentů činil 252 FTE a počet vědeckých pracovníků činil 114 FTE. V roce 2009 univerzita hospodařila s rozpočtem cca 41 mil. EUR.

Univerzita má 9 institucí

- fakultu humanitních *studií,*
- fakultu managementu,
- fakultu matematiky, vědy a informačních technologií,
- pedagogickou fakultu,
- fakultu cestovního ruchu,
- vysokou školu zdravotnickou,
- vědecko výzkumné centrum Koper,
- ústav přírodních věd a techniky,
- studentskou ubytovnu.

Správu univerzity vykonává rektorát v členění: kancelář rektora a úseky vzdělávání, výzkumu vývoje a mezinárodní činnosti, financí a hospodaření, personálních záležitostí, právních záležitostí, investic a údržby, informatiky a vnitřní kontroly.

Kancelář rektora zodpovídá za obecné administrativní úkoly - organizaci, koordinaci, technickou a právní podporu činnosti rektora, orgánů univerzity, prorektorů a poradců, přípravu ročního plánu akcí, public relations, organizaci mezinárodní spolupráce.

Úsek financí a hospodářství provádí, plánuje a koordinuje technické a provozní činnosti při navrhování rozvojových plánů, programů a dalších plánovacích dokumentů v oblasti financování zejména předkládá návrhy na financování systému univerzity, návrhy na vytvoření ročního rozdělení finančních prostředků, vytvoření společné politiky v oblasti účetnictví a financí pro celou univerzitu, výklady v oblasti finančního účetnictví, řízení procesu přípravy finančního plánu univerzity, finančních zpráv, řízení likvidity,

provádění všech převodů rozpočtových a jiných veřejných prostředků, účetnictví a kontroly všechny transakce, finanční analýzu celé univerzity, zpracování rozpočtu, finanční monitorování, vedení evidence majetku.

Úsek pro personální záležitosti provádí odborné, správní, administrativní a organizační úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů a to zejména: přípravu pro další rozvoj zaměstnanců, analýzy a personální plány, přijímání a propouštění zaměstnanců, vedení evidence zaměstnanců, projednání systematizace pracovních míst nebo změny stávajících pracovních míst sledování a vytváření zpráv, přípravu obecných právních předpisů.

Úsek pro právní záležitosti připravuje návrhy právních předpisů, změn a doplňků, právní reakce na státní a jiné instituce, poskytování odborné právní pomoci jiným oddělením, poskytování právní a technické pomoci při přípravě a vedení studentské rady, přípravu nebo revizi veškerých právních dohod a dohod o spolupráci s třetími stranami, podporu rozhodného práva v oblasti průmyslového vlastnictví.

Úsek investice a údržby zajišťuje realizaci investic v souladu s přijatým rozpočtem, střednědobým investičním plánem, zajišťuje administrativní funkce související s realizací všech investičních projektů. Dále spolupracuje na sestavení rozpočtových plánů univerzity, přípravě návrhů týkajících se ukládání a likvidace hmotného majetku, vedení evidence nemovitostí, zpracování postupů pro nakládání s nemovitým majetkem, zajišťování technické pomoci při provádění investic, kapitálových aktivit.

Úsek IT (informatiky) zajišťuje informační a počítačovou podporu, provádí odborné a další úkoly v rozvoji jednotného informačního systému a fungování počítačového informačního systému, poskytuje připojení a fungování standardních internetových služeb v UP (web, mail, zpravodajství, DNS...), zajišťuje funkci koordinátora při vývoji a nasazování nových aplikací, dohlíží na provádění jednotné bezpečnostní politiky (zálohování, firewall pravidla pro uživatele), poskytuje podporu pro uživatele běžných aplikací (help desk), koordinuje nákup hardwaru, nákup softwaru (licence) a telekomunikačních zařízení.

Úsek vnitřní kontroly zajišťuje přípravu a hodnocení rizik, zpracovává zprávy o činnosti zahraniční služby, realizuje vnitřní kontrolu (plánování a provádění transakcí, vykazování výsledků, sledování pokroku), spolupracuje na přípravě metodiky a pokynů pro provádění programu a zabezpečování jakosti. Zaměstnanci mají zvláštní pravomoci.

7.4.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: K. J. Kozak, Associate Dean for International Co-operation and Development (proděkan pro mezinárodní spolupráci a rozvoj).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Požadavek byl iniciován managementem univerzity a tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje pravidelně na jednání managementu univerzity. V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni se stavem Správy majetku. V dobrém stavu je rovněž oblast informačního a strategického managementu. V průměrném stavu je řízení lidských zdrojů, nejhůře je na tom finanční řízení.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na přístupu **modelu EFQM,** vycházejícího ze sebehodnocení v devíti základních oblastech. Hodnotící systém sestává z 5 kategorií „Předpokladů" týkajících se vnitřní struktury a procesů a ze 4 kategorií „Výsledků" týkající se výkonů. Dobré Předpoklady vytvářejí kvalitní Výsledky a recipročně tlak na zlepšování výsledků nutně musí být doprovázen inovačními a zdokonalovacími procesy v oblasti podnikových Předpokladů.

Univerzita má zavedené manažerské účetnictví, o které se opírají její rozhodovací procesy a ve změnových procesech využívá principů a zásad reengineeringu.

Výsledky změn se na univerzitě vyhodnocují pravidelně na jednáních managementu (např. týdně). Brzdou změn je chybějící profesionální přístup managementu.

Rozvoj kvality na UP

University of Primorska se od svého vzniku v roce 2003 aktivně zapojila do debaty o kvalitě. Univerzita intenzivně pracuje na vytvoření účinného a mezinárodně srovnatelného systému kvality, který bude obsahovat všechny důležité oblasti činnosti vysokých škol, a to zejména: vzdělávání, výzkum a management. Cíle kvality jsou postaveny na vytvoření programu rozvoje, aktivní práci komise odpovědné za kvalitu, vytvoření indikátorů kvality, ročním sebe-hodnocení, zajištění zpětné vazby o plnění studijních a dalších činností, mezinárodním srovnání, zapojení studentů do řízení a procesů pro hodnocení kvality, zajištění workshopů a konzultací o kvalitě a členství v organizacích na národní i mezinárodní úrovni.

Východiskem pro tuto volbu byly závěry a doporučení nejvýznamnějších organizací a instituci zapojených do vytváření kvality vysokoškolského vzdělávání např. ENQA, EUA, ESU a EURASHE. Klíčový dokument standardů a směrnic pro zajišťování kvality v evropském vysokoškolském vzdělávání (standardy a hlavní směry pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání) byl vypracován ENQA ve spolupráci s EUA, EURASHE a ESU. Tento dokument byl schválen na konferenci v Bergenu v roce 2005 a zahrnuje: normy a pokyny pro interní zabezpečování jakosti v rámci

vysoké školy (první část), normy a pokyny pro poskytování vnějších jakosti vysokého školství (druhá část) a normy a pokyny pro vnější agentur zabezpečujících kvalitu (třetí část).

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů (institucionální financování) a regionálních/municipálních zdrojů, ale dále z evropských fondů a grantů. Uvedené zdroje se využívají na provoz i investice kromě grantů. Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek. Získané zdroje využívají fakulty k financování vzdělávacích programů.

Pro řízení se využívají informace z manažerského účetnictví, které dokáže alokovat náklady jednak po organizační ose, ale dále po studijních programech a projektech. To vytváří velmi přesný obraz nákladové struktury. Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů a standardní finanční ukazatele. Finanční údaje jsou poskytovány on-line a dále formou reportů.

Finanční management je na univerzitě realizován jednak na rektorátu v úseku financí a hospodaření a jednak na jednotlivých institucích dle jednotné metodiky účetnictví. Účetnictví nevybočuje z obvyklých standardů, kromě toho, že v rámci alokace nákladových položek dokáží sledovat náklady na studijní programy a projekty (viz informace výše).

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění), ale nemají samostatnost v rámci odměňování. To je dáno legislativními předpisy Slovinské republiky a Statutem univerzity. Statut univerzity je vydán zákonem (http://www.uradni-list.si/_pdf/2008/Ur/u2008124.pdf).

Odměňování personálu (učitelů, vědců) je závislé na výkonnosti instituce na rozdíl od odměňování administrativního personálu. Výkonnost učitelů se hodnotí a to formou studentských dotazníků a interním hodnocením. Vědečtí pracovníci se hodnotí publikační činností a citacemi (obdoba našich impaktních bodů). Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi a stupněm vědecké úrovně. Administrativní pracovníci se individuálně nehodnotí. Univerzita vypracovala sebehodnotící dotazník, který je uveden v Příloze 1.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou především v oblasti výzkumu, kde externí členové působí ve výzkumných týmech.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností a individuálním vzděláváním. Vlastní vzdělávání považují

za účinnější než vzdělávání externí, nejméně účinné považují individuální sebevzdělávání.

Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům.

Univerzita v souladu s politikou jakosti pravidelně hodnotí vnitřní situaci na univerzitě a to formou anketních průzkumů. Na základě vyhodnocení navrhují vhodná opatření tak, aby naplňovali kriteria EFQM hodnocení.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím intranetu a webového portálu. Obě formy univerzita hodnotí jako velmi účinné. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na technologiích webu druhé generace (interaktivní, multimediální).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí (finance, personalistika, podpora výuky, podpora studentských potřeb, administrativa apod. Informační podpora se zatím nevyužívá pro řízení toku dokumentů ani pro podporu rozhodování.

Webový portál obsahuje množství statických informací o univerzitě důležitých pro běžný operativní život. Posílení úlohy informačního managementu je jedním z klíčových úkolů dlouhodobé strategie.

E. Facility management

Správa nemovitého majetku je zajišťována vlastním personálem k velmi uspokojivému stavu. Hmotný majetek je svěřen do péče profesionálů, a tato péče je hodnocena výborně.

Nehmotný majetek je využíván především k vlastní činnosti, většinou se pronajímají pouze výukové prostory. Správa je plně centralizována do služeb rektorátu univerzity.

Nákupy dodávek jsou řešeny individuálně po organizační struktuře ale zásadně výběrovým řízením. Nákup služeb a investic je řešen centrálně a rovněž tendrovými procesy.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je veřejně a široce komunikován jak prostřednictvím webového portálu, tak formou publikací.

Strategie je aktualizována pravidelně ve víceletém cyklu (3-5 let). Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace i mezinárodní spoluprácí. Za nejefektivnější považují webové stránky. Efektivní jsou rovněž dny otevřených dveří, konference a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí workshopy.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí, lidských zdrojů, vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají externích auditorských služeb.

Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření. Primárně se univerzita zaměřuje na poskytování včasných služeb s nízkými náklady.

University of Primorska

Marketing fakulty

K. J. Kozak

K zásadní změně došlo především v marketingu naší fakulty. Od té doby, co jsme najali novou pracovnici výhradně pro styk s veřejností, vstoupila naše fakulta v širší známost a díky tomu se také nyní těší větší popularitě.

Přestože cíleným řízením vztahů s veřejností lze pouze vyzdvihnout výsledky práce našich badatelů a pedagogů, získání příslušných znalostí pro nás bylo velmi důležité, neboť nám umožnilo posílit pozici odborných pracovníků školy.

V ostatních ohledech je naše škola institucí stále ještě poměrně mladou, pročež by bylo velmi obtížné dohledat všechny požadované údaje.

Závěr

Univerza na Primorskem je významné vzdělávací a výzkumné pracoviště s dynamickým rozvojem a vysokými cíli. Byť dosud nepatří mezi excelentní univerzity světové úrovně jejím cíle je do roku 2013 být hodnocení mezi 1000 nejlepších univerzit světa podle žebříčku Shanghai.

Své úsilí prokazuje velmi vyspělým systémem měření a zvyšování kvality založené na **principech EFQM** postaveným na základě **norem a standardů instituce ENQA** European Association for Quality Assurance in Higher Education.

Z tohoto důvodu vypracovali střednědobý rozvojový plán, který charakterizuje sedm hlavních cílů a nastavení jednotné metodiky.

Univerzita vyvíjí maximální úsilí, aby se stala centrem excelence v oblasti vytváření a přenosu znalostí. Jeho ctižádostí je tvůrčím způsobem přispět k pokroku **znalostní společnosti (knowledge based institution)**. Tento cíl je založen na následujících hodnotách:

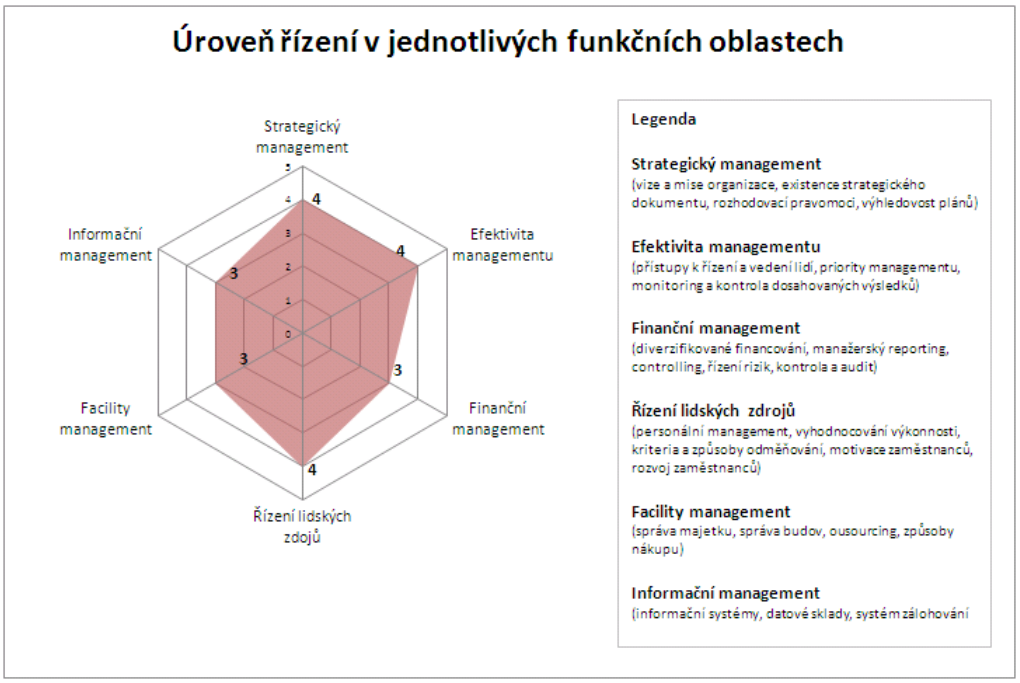
- kvalita,
- samostatnost,
- svoboda,
- závazek,
- otevřenost.

O tyto hodnoty se opírají budoucí strategické cíle:

- stát se konstitutivní součástí národní struktury znalostí s vynikající kvalitou studia a výuky;
- stát se referenční univerzitou pro zeměpisnou oblast Středomoří a jihovýchodní Evropy;
- vytvořit efektivní model asymetricky integrované školy;
    - vynikající výzkumné instituce;
    - uznávaným faktorem pro místní rozvoj;
- stát se uznávanou univerzitou ve Slovinsku a ve Středomoří;
- dosáhnout norem srovnatelných s univerzitou v Lublani a universitou v Mariboru.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné až nadprůměrné úrovně. **Nadprůměrné úrovně dosahují ve strategickém managementu, efektivitě řízení a řízení lidských zdrojů.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 31 University of Primorska – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Sebehodnotící dotazník

7.5. Země Visegradu

V rámci regionu „Země Visegradu" byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Slovenské republice.

7.5.1. Charakteristika vysokoškolského systému Slovenska

Na Slovensku, které mělo dle Statistického úřadu SR ke dni 30.9.2009 5 421 937 obyvatel,[154] v současnosti působí 33 vysokých škol, z toho 20 veřejných, 3 státní (policejní, vojenská, zdravotní) a 10 soukromých institucí. V souladu s novelou zákona z roku 2007, požádaly čtyři zahraniční vysoké školy (dvě z ČR, jedna z Polska a jedna z Kypru) o udělení oprávnění na působení ve Slovenské republice jako zahraniční vysoká škola. V současnosti zde již působí dvě zahraniční vysoké školy, a to Bankovní institut vysoká škola, a. s. (sídlo v ČR) a Vysoká škola medzinárodních a veřejných vztahů Praha, o. p. s. (rovněž sídlo v ČR).

Dle Výroční zprávy o stavu vysokého školství za rok 2008 z června 2009[155] v akademickém roce 2008/9 studovalo celkem 225 766 studentů (z toho v denním studiu 143 256 studentů – 63,5% z celkového počtu). Na veřejných vysokých školách studovalo 194 992 studentů, na soukromých vysokých školách 30 774 studentů. Celkově se vysokoškolského vzdělávání v akademickém roce 2008/9 účastnilo 71.7% všech devatenáctiletých občanů SR. Ve srovnání s akademickým rokem 1999/2000, kdy ve vysokém školství studovalo 125 419 studentů stoupl za deset let počet studentů o 80%.

Zákon č. 131 z 21. února 2002 o vysokých školách a o změně a doplnění některých zákonů účinný od 1. dubna 2002 řeší nové podmínky právního postavení vysokých škol, jejich managementu, financování, formování vysokoškolského studia, studijních oborů a programů, jejich transformace; titulů absolventů, měřitelnosti, kreditního systému, akreditace, postavení pracovníků vysokých škol a obsazování pracovních míst vysokoškolských učitelů, postavení studentů a systému sociální podpory studentů, školného a poplatků na veřejné vysoké škole.

Tento zákon doplňují zákony č.209/2002 Sb. z., 401/2002 Sb. z., 442/2003 Sb. z., 465/2003 Sb. z., 528/2003 Sb. z., 553/2004 Sb. z., 365/2004 Sb. z., 455/2004 Sb. z., 523/2004 Sb. z., 578/2004 Sb. z., 5/2005 Sb. z., 332/2005 Sb. z. a poslední novela č. 363/2007 Sb. z. Ministerstvo školství SR vydalo vyhlášku č. 614/2002 Sb. z. o kreditním systému studia. Tato legislativa vytváří právní rámec pro implementaci principů Boloňské deklarace. Rovněž byla vydána další vyhláška upravující postup získávání vědecko-pedagogických titulů, uznávání kvalifikací, přidělování stipendií a další.

[154] http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5639
[155] http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=529

Poslední novela zákona o vysokých školách (č.363/2007 Sb. z.) si klade za cíl zvýšit úroveň vysokoškolského vzdělávání a vysokých škol. Zákon upravuje působení vysokých škol z členských států EU na území Slovenska. Zavádí registr zaměstnanců vysokých škol a navrhuje kompetence orgánů akademické samosprávy. Zachovává se více zdrojové financování veřejných VŠ, zejména možnost vzít si komerční úvěr od bank. Posiluje pravomoc správní rady VŠ a oslabuje roli akademického senátu. Zavádí zpoplatnění externích forem studia, výši poplatků si určuje každá VŠ samostatně.

Zákon 175/2008 o vysokých školách určuje nové atributy činnosti vysoké školy, která může vykonávat podnikatelskou činnost, se souhlasem akademického senátu veřejné VŠ a správní rady veřejné VŠ můžou používat jako zdroj financování i úvěry od bank na výzkumnou a vývojovou činnost a na financování kapitálových výdajů.

Nařízení vlády č.420/2008, kterým se určují limity sum finančních prostředků na zabezpečení studia v studijních programech v externí formě, taxativně vymezuje výši příspěvku pro každou veřejnou VŠ.

Významným faktem vyplývajícím ze zákona je začlenění vysokých škol do **sítě univerzitních nebo odborných VŠ**, které se vykoná na základě komplexní akreditace činnosti vysoké školy. Podle § 2 ods. 13 zákona č. 131/2002 Sb. z. mohou být vysoké školy začleněné mezi univerzitní vysoké školy (poskytují vzdělávání v studijních programech všech tří stupňů a vykonávají zejména základní výzkum), nebo odborné vysoké školy (poskytující vzdělávání ve studijních programech prvního stupně a vykonávající zejména aplikovaný výzkum). Mohou zde působit i nezačleněné vysoké školy, které poskytují vzdělávání ve studijních programech všech tří stupňů a vykonávají zejména základní výzkum. V roce 2008 bylo dokončeno **externí hodnocení slovenských vysokých škol a sektoru vysokých škol prostřednictvím metodiky EUA**.

EUA vykonala 24 mezinárodních institucionálních hodnocení všech veřejných, státních a jedné soukromé vysoké školy a předložila zprávu o celkovém hodnocení. **Z hodnocení vyplynulo dlouhodobé nedostatečné financování vysokého školstva a výzkumu,** ale také **absence strategické politiky rozvoje na jednotlivých vysokých školách**. EUA označila za nedostatek rovněž **nízkou diverzifikovanost slovenských vysokých škol**, přičemž **zpráva oceňuje snahu rezortu školství rozčlenit vysoké školy do třech kategorií.** Pozitivně bylo hodnoceno **úsilí o navýšení kapacit pro pokrytí rostoucího zájmu uchazečů o vysokoškolské studium**. V oblasti výzkumu EUA doporučuje využít možnosti strukturálních fondů na vytvoření konkurenceschopné vědecko-výzkumné infrastruktury a zintenzivnit přerozdělování finančních prostředků na bázi soutěže. EUA rovněž doporučila prohloubit spolupráci vysokých škol a Slovenské akademie věd. [156]

[156] Blíže na http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=1997 ; http://www.srk.sk/files/EUA-Sectoral-Report_file_173.pdf ; http://www.srk.sk/zaznam/132/Projekt-institucionalneho-hodnotenia-vysokych-skôl-v-SR/

Na Slovensku:

- se nejméně 40 % příjmů školy plynoucích z výběru školného musí použít na stipendia.
- studenti standardního denního studia neplatí školné. V případě překročení standardní délky studia na veřejné vysoké škole je již student povinen za studium zaplatit školné za každý rok prodlení. Výši školného stanovuje příslušná vysoká škola.
- jsou vysoké školy povinny podle zákona o volném přístupu k informacím poskytovat informace na požádání každému jednotlivci nebo instituci. Každá fakulta také každoročně zpracovává vlastní výroční zprávu s informacemi o studijních oborech, kurzech, přijímacích podmínkách, zkušebních podmínkách, organizační struktuře a kalendář veškerých akademických činností.
- V posledním desetiletí byly vysoké školy systémem financování motivované k zvyšování počtu studentů. V současnosti ministerstvo pokračuje v oslabování důležitosti počtu studentů při financování veřejných vysokých škol a ve větší míře zohledňuje např. výstupy výzkumu.
- je poměr veřejných prostředků vydávaných na rozvojové projekty k prostředkům vydávaným na financování vzdělávání podobný jako v České republice. Podmínkou schválení roční nebo několikaleté smlouvy o projektu rozvoje v oblasti vzdělávací činnosti, je soulad dlouhodobých strategických plánů (veřejné) vysoké školy s plány ministerstva školství.
- se výše základní výzkumné dotace řídí výsledky evaluace, přičemž se však vedle výsledků výzkumu posuzují i další oblasti. Výše základní dotace na výzkum se stanoví převážně na základě výkonu posuzovaného podle kvality výzkumné činnosti instituce.
- mohou soukromé instituce za určitých okolností obdržet celkovou dotaci podobnou té, jakou dostávají veřejné instituce. Soukromá instituce může obdržet od ministerstva školství dotaci na akreditovaný studijní program, výzkum a vývoj, uměleckou činnost a na celkový rozvoj. Soukromé instituce mohou dostat veřejnou podporu na výzkumné projekty a na jiné druhy projektů na základě výběrového řízení. Ministerstvo školství soukromým institucím finančně přispívá i na péči o studenty.

Periodické **hodnocení a klasifikaci vysokých škol**, jejich fakult a studijních programů na Slovensku provádí ARRA *(Akademická rankingová a ratingová agentura http://www.arra.sk/),* která posuzuje kvalitu jejich aktivit v oblasti vzdělávání, výzkumu a technického rozvoje. K jejich výsledkům, jakož i k vědecké, technologické a výzkumné kapacitě instituce a k jejím vědeckým, technickým či uměleckým výkonům se přihlíží při udělování základní dotace na výzkum, vývoj a uměleckou činnost.

Cílem ARRA je:

- poskytovat veřejnosti informace o kvalitě jednotlivých vysokoškolských institucí na Slovensku a zavézt způsob hodnocení a zvyšování kvality vzdělávání,
- vytvořit nezávislé hodnocení kvality vzdělávání, kvality vědy a výzkumu na vysokých školách na Slovensku,
- pravidelně sestavovat pořadí vysokých škol a přidělovat rating dle kvalitativní úrovně a poskytovat vysokých školám poradenství v oblasti zabezpečení a zvyšování kvality jejich činnosti.

Slovenská rektorská konference, http://www.srk.sk/ , přijala Etický kodex zaměstnanců vysokých škol.

Nejvyšší vedoucí pracovník vysokoškolských institucí na Slovensku je rektor. Rektor reprezentuje a řídí vysokou školu. Za svou činnost odpovídá akademickému senátu veřejné vysoké školy a ve věcech vymezených zákonem odpovídá rovněž ministrovi. Rektora vybírá nebo doporučuje orgán na úrovni instituce – akademický senát, jmenování však musí schválit prezident republiky. Rektor je volen na čtyřleté funkční období. Tuto funkci je možné vykonávat nejvýše dvě po sobě navazující funkční období.

Akademický senát jako akademický rozhodovací orgán se vyjadřuje k zavádění nových studijních oborů, ke změnám ve vrcholném vedení a rozhodnutí potom schvaluje; volí rektora, schvaluje rektorovy návrhy týkající se součástí vysoké školy, vnitřních předpisů, jmenování prorektorů a členů vědecké rady, rozpočet a hospodaření s financemi, jednací řád správní rady, schvaluje rektorem navržené kandidáty na členství ve správní radě, dlouhodobý záměr, výroční zprávu a požadavky na přijetí ke studiu; volí zástupce do Rady vysokých škol.

Správní rada, jako poradní a dozorčí orgán, se podílí na schvalování výroční zprávy a dlouhodobého záměru.

Slovenská republika je členem Evropské univerzitní asociace, www.eua.be a Sdružení univerzit karpatské oblasti (*Association of the Carpathian Region Universities,* http://acru.tuke.sk/ *),* Konference rektorů Podunají (*Danube Rectors' Conference,* http://drc.uni-mb.si*) a* Univerzitní sítě evropských hlavních měst (*Network of Universities from the Capitals of Europe,* http://www.ulb.ac.be/unica/*)*.

Zdroje doplňujících informací:

EURYDICE 2008, Správa a řízení vysokého školství v Evropě.
MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009.
EURYDICE 2009, Organizácia vzdelávacieho systému na Slovensku 2008/09.

THE SLOVAK HIGHER EDUCATION SYSTEM AND ITS RESEARCH CAPACITY, EUA SECTORAL REPORT, January 2008, http://www.srk.sk/files/EUA-Sectoral-Report_file_173.pdf.

Výročná správa o stave vysokého školstva za rok 2008 (Materiál vypracovaný v súlade s § 102 ods. 2 písm. c) zákona č. 131/2002 Z. z.), Bratislava, červen 2009, dostupné z http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=529.

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/SK_SK.pdf.

7.5.2. Žilinská univerzita

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004 a seznam příloh obsahující osvědčené přístupy zavedené na univerzitě.

7.5.2.1. Charakteristika univerzity

Žilinská univerzita je veřejná vysoká škola univerzitního typu, poskytující vzdělání ve všech třech stupních studia (bakalářské, inženýrské/magisterské, doktorandské).

Žilinská univerzita vznikla v roce 1953 vyčleněním z Českého vysokého učení technického v Praze Vysoká škola železniční.

Univerzita zaujímá přední místo ve slovenském vzdělávacím prostoru, a to nejen počtem studentů, nabídkou akreditovaných studijních programů, ale zejména výraznou výzkumnou i zahraniční aktivitou založenou na rozsáhlé spolupráci s domácími a zahraničními firmami a institucemi.

Univerzita má 7 fakult - Provozu a ekonomiky dopravy a spojů, Strojnickou, Elektrotechnickou, Stavební, Řízení a informatiky, Přírodních věd a Speciálního inženýrství. Dále je součástí univerzity 14 ústavů a pracovišť - Výzkumný ústav vysokohorské biologie, Ústav soudního inženýrství, Ústav informačních a komunikačních technologií, Ústav tělesné výchovy, Ústav celoživotního vzdělávání, Ústav dopravy CETRA, Univerzitní knihovna, Vydavatelství, Letecké vzdělávací a výcvikové centrum, Národní výcvikové středisko bezpečnosti v civilním letectví, Ústav konkurenceschopnosti a inovací, Stravovací zařízení, Centrum dalšího vzdělávání učitelů a Rektorát.

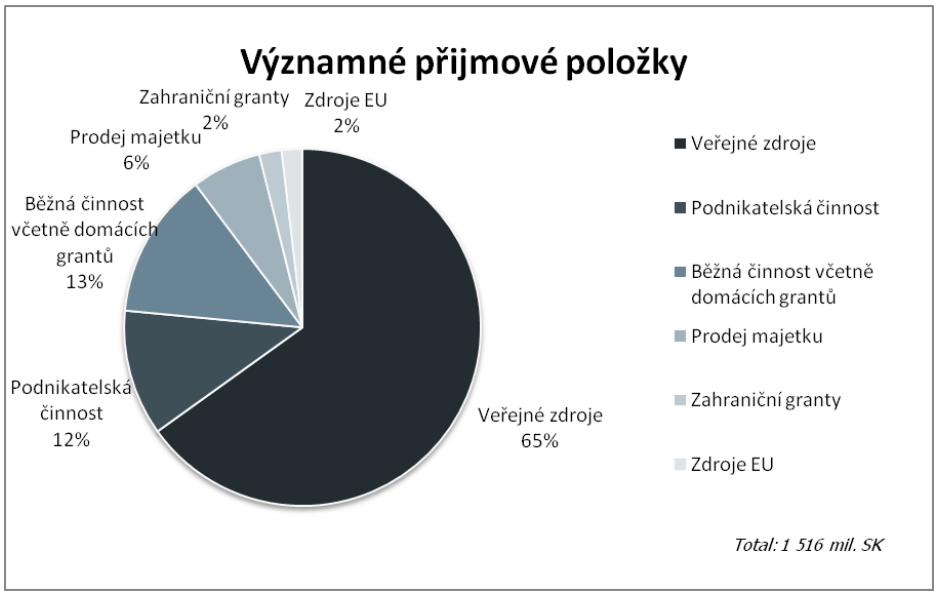
Na univerzitě v současné době působí 700 vysokoškolských učitelů. Celkem má univerzita 1500 pracovníků. Ve všech formách studia studuje přibližně 13 000 posluchačů.

Jako člen Evropské asociace univerzit (EUA) od roku 2000 se Žilinská univerzita v roce 2002 podrobila komplexní evaluaci prováděné touto významnou asociací. V akademickém roce 2005/2006 prošla Žilinská univerzita jako jedna ze dvou slovenských univerzit druhým stupněm (tzv. folow up) evaluace EUA.

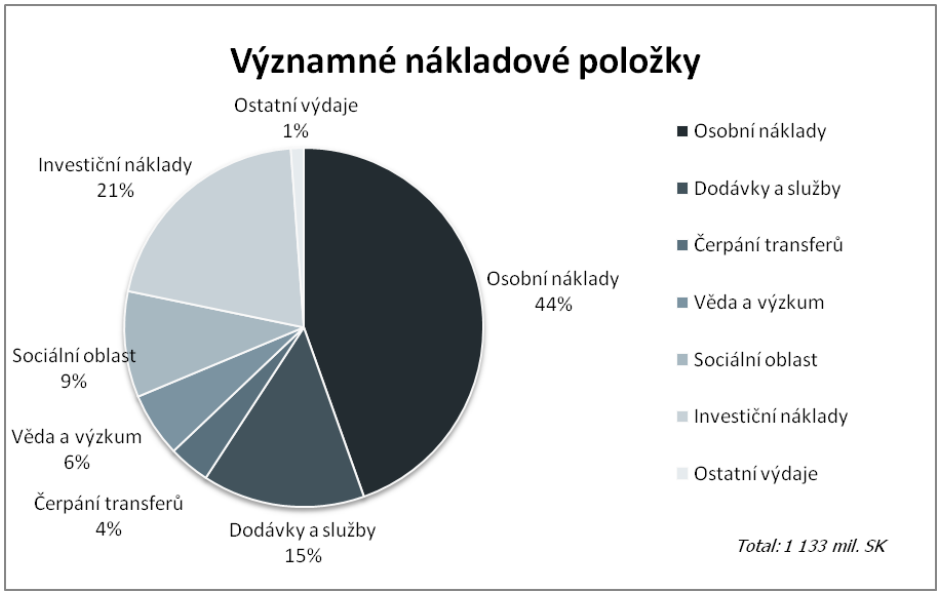
Působením v rozličných mezinárodních organizacích a sdruženích ŽU aktivně ovlivňuje směr rozvoje evropského vzdělávacího a výzkumného prostoru.

V roce 2008 hospodařila univerzita s přebytkovým rozpočetem. V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky.

Graf 32 Žilinská Univerzita – struktura příjmů



Graf 33 Žilinská Univerzita – struktura nákladů



Administrativní a správní funkce univerzity zajišťují útvary řízené kvestorem, které jsou součástí Rektorátu univerzity. Útvary řízené kvestorem jsou: Odbor pro rozpočet a financováni, Odbor finančního účetnictví, Odbor mzdového účetnictví, Odbor provozní a Odbor investiční.

7.5.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace získány od: Ing. Jany Gjašikové, kvestorky univerzity, spolu s pracovníky odpovědnými za dané funkční oblasti.

A. Efektivita managementu

Univerzita se zabývá zlepšováním managementu vždy, když daný problém identifikuje. Projekt byl iniciován managementem univerzity pod tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni se stavem správy majetku. V dobrém stavu je rovněž oblast finančního řízení, řízení lidských zdrojů a public relations. V průměrném stavu je informační management a strategický management.

Procesu zlepšování se účastní pouze vlastní týmy odborníků. Základním modelem **pro zlepšení výkonnosti managementu byl systém jakosti ISO 9004 [157] a metodika CAF**. Univerzita využívá výstupů manažerského účetnictví a pro změnové procesy reengeening. Výsledky změn se na univerzitě vyhodnocují pravidelně jednou ročně. Brzdou změn je odmítání změn zaměstnanci a neochota managementu.

I přes určitou neochotu univerzita prošla v roce 2008 úspěšně **evaluačním procesem EUA**. Evaluace byla zaměřená na ověření plnění doporučení z předešlých evaluačních hodnocení.

EUA evaluační tým během následné návštěvy zjistil, že ŽU vynaložila velké úsilí a zdroje na provádění doporučení týmu z roku 2002. V oblasti řízení a správy evaluační tým měl dojem, že celkový finanční management univerzity je uspokojivý v rámci zákonných omezení. Posílila se pravomoc rektora s novou strukturou managementu, i když rozdělení mezi skutečnou pravomocí a odpovědností mezi rektora a senát je nevyvážené. Přesto evaluační tým EUA věří, že ŽU je na dobré cestě k dosažení statutu "výzkumné univerzity".

Projekt eTwinning - elektronické partnerství evropských škol

Projekt eTwinning pokračuje úspěšně již pátý rok a jedná se projekt modernizace a optimalizace vyučování. Na finančním grantu Evropské komise pro tento projekt ve výši 113 611 EUR se podílelo v rámci spoluúčasti i Ministerstvo školství ČR 20 procenty z celkové rozpočtované částky. Projekt představuje jednoduchý a efektivní způsob využívání informačních a komunikačních technologií při vytváření partnerství mezi školami z různých zemí Evropy. Podporuje mnohojazyčnost a multikulturalitu, povzbuzuje školy, aby se zapojily do činností přesahujících rámce jejich dosavadních činností,

[157] (Norma ISO 9004 poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu jakosti. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran).
Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen ***specielně pro podmínky organizací veřejného sektoru.*** základem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat ***přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti*** organizace. Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

aby se stavěly kladně k novým způsobům učení a komunikace. Pomáhá lépe připravovat studenty na život, studium a práci v Evropě, vyměňovat zkušenosti, učební materiály a nápady týkající se edukačního procesu.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají ze státního rozpočtu, veřejných, regionálních fondů, podnikových dotací, grantů a školného. Zajímavý zdroj je příspěvek z daní, kde existuje možnost 2% daňové asignace např. ve prospěch univerzity. Tyto dary však v roce 2008 však činily pouze necelých 5 mil. Sk.

Uvedené zdroje se využívají na provoz i na investice. Na získávání zdrojů se podílí především jednotlivé fakulty. Fakulty jsou motivovány, aby získávaly finanční prostředky. Univerzita monitoruje náklady na organizační jednotky a rovněž i na projekty. Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je jednoleté. Po ukončení období se sestavuje výroční zpráva o hospodaření univerzity, ve které se uvádí charakteristika uplynulého období, rozpis roční závěrky po klíčových kapitolách (zdroje, analýza výnosů a nákladů, porovnání tvorby finančních zdrojů a závěr).

V rámci vlastních výnosů Žilinské univerzity značný objem tvoří **výnosy z podnikatelské činnosti**. Tržby podnikatelské činnosti tvořily především fakultní úkoly a projekty PČ s různými podniky a organizacemi, znalecká činnost Ústavu soudního inženýrství, publikační činnost a ediční činnost útvaru EDIS.

Ve srovnání s rokem 2007 v roce 2008 univerzita řešila nárůst nákladů na energie. V rámci dlouhodobé koncepce v oblasti energetiky na univerzitě se proto postupně přechází na **dispečerský systém řízení energetiky.**

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) je závislé na výkonnosti instituce. Výkonnost zaměstnanců všech kategorií se hodnotí. To vyplývá i z evaluačních procesů i metodiky CAF.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti výzkumných týmů. Na výuce se podílejí jak učitelé univerzity, tak externí spolupracovníci. Totéž se děje i u výzkumných prací.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností, ale i individuálním studiem. Vzdělávání externí považují za účinnější než vlastní vzdělávání a samostudium. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům.

Jednou z priorit dlouhodobého záměru Žilinskéj univerzity na období 2008 - 2013 je i další vzdělávání. Cílem je vytvořit na univerzitě atraktivní, přístupný, modulární a tržní **systém celoživotního vzdělávání**. Tento úkol zajišťuje Ústav celoživotního vzdělávání (UCV), který je nedílnou součástí Žilinskej univerzity.

Prostřednictvím UCV jsou aktivity dalšího vzdělávání nabízené zaměstnancům, doktorandům a studentům Žilinské univerzity i široké veřejnosti tak, aby přispívaly k rozvoji a zkvalitňování klíčových kompetencí jednotlivce v oblasti celoživotního vzdělávání. Vzdělávací portfolio je doplněno poradenstvím, hodnocením i spoluprací na přípravě a realizaci projektů z oblasti neformálního a formálního učení.

Nabídka celoživotního vzdělávání nabízí studium v oblastech jazyků, univerzity třetího věku, odborných programů a ekonomiky a služeb. Aktivity jednotlivých sekcí UCV a cílové skupiny, ke kterým aktivity směřují, jsou odlišné a vyžadují diferencovaný přístup při tvorbě obsahu, volbě metod výuky, tvorbě rozpočtu, marketingu, výběru lektorů, administraci, průběžném i závěrečném hodnocení kvality celého procesu. Díky tomu se zde vytváří prostor pro propojování věkově, pedagogicky i zájmově rozdílných účastníků kurzů a vzájemnou výměnu odborných, společenských i osobních názorů a postojů, tak nezbytnou pro rozvoj jednotlivce a pozitivní zážitek z dalšího vzdělávání.

Žilinská univerzita významně podporuje studentské aktivity. Dokladem je **AIESEC LC Žilina** (Local Committe) založený již v roce 1986 jako druhý na Slovensku a třetí v tehdejším Československu. Vznikl jako samostatná lokální pobočka největší světové studenty řízené organizace, mezinárodní platformy, která umožňuje mladým lidem objevit a rozvíjet jejich potenciál. Každoročně umožňuje mladým lidem vést svůj tým lidí, rozvíjet své prodejní a komunikační dovednosti a objevovat nové kultury ve styku se zahraničními studenty, kteří přinášejí nové nápady do společnosti v regionu.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena jako integrovaný modulární systém zpřístupněný prostřednictvím internetu a chráněný přístupovými kódy. Intenzivně se využívá především intranet, pro veřejnost jsou k dispozici webové stránky.

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, přes personalistiku, podporu výuky, podporu studentských potřeb, administrativu apod. Běžné je využití workflow managementu. Systémy pro podporu rozhodování zatím na univerzitě nejsou.

Informatika se však intenzivně rozvíjí v řadě významných směrů - podpora univerzitní knihovny, podpora výuky – e-learning, integrace provozních systémů a další.

Informace pro inovace je záměr, od kterého se odvíjela činnost Univerzitní knihovny. V roce 2008 končila realizace národního projektového záměru ***"Vytvoření sítě s informačním propojením vědeckých, akademických a speciálních knihoven včetně jejich modernizace"*** s cílem překlenout potenciál vědy a výzkumu s podnikatelskou praxí v regionu. V rámci realizace projektu knihovna dosáhla technické a technologické vybavení, které zajišťuje vyšší standard poskytovaných služeb - elektronické dodávání dokumentů, referenční služby o vlastních a alternativních informačních zdrojích a službách, rešeršní služby. Rekonstrukcí skladovacích prostor vznikl prostor pro školicí centrum, nabízející vzdělávání firmám a veřejnosti.

Integrovaný informační systém univerzity (IIS)

Otevřený komplexní informační systém univerzity, který podporuje hlavní univerzitní procesy. Funkce a služby jsou dostupné převážně prostřednictvím univerzitního intranetu. Informační systém tvoří vzájemně propojené (integrované) informační systémy a subsystémy:

- Ekonomický IS Sofia
- Stravovací IS, Kredit 8
- Docházkový IS, iCard
- Přístupový systém. Systém byl propojen s evidencí ubytovaných studentů.
- Pasport nemovitostí (Fama). (IS nebyl od roku 2006 dále rozvíjen pro nedostatek financí). Je předpoklad pro pokračování v roce 2009. Účelem je vytvoření databáze údajů pro budoucí funkce facility managementu.
- Univerzitní www portál - vysokoškolský intranet. Struktura portálu byla zjednodušená pro zlepšení orientace na stránkách. Bylo vylepšeno vyhledávání dokumentů.

Akademický informačný systém (AIS).

Oblast podpory výuky a vzdělávání byla zaměřena na další rozvoj AIS a využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání, které je označováno souhrnným názvem e-vzdělávání.

AIS v současné době využívají všechny fakulty univerzity. Jednotný AIS univerzity zjednodušuje a snižuje náklady na vývoj a správu, řeší vazby na interní subsystémy (ubytování, strava, čipové karty, správa uživatelů) a externí informační systémy (centrální registr studentů MŠ SR, EMBASE - externí funkcionality čipových karet). Modulární řešení umožňuje zohlednit i specifické požadavky fakult.

Součástí AIS je podsystém pro evidenci uchazečů o studium a zpracování přijímacích pohovorů. Celý proces od evidence přihlášek, až po vyrozumění uchazečů má SW podporu. Každá fakulta si proces přijímání uchazečů zpracovává autonomně. Popis AIS je uveden v Příloze 1.

Projekt ETD SK

Projekt slovenských akademických knihoven - **Electronic Theses and Dissertations Slovakia - ETD** SK je realizován s finanční podporou Ministerstva školství SR od roku 2004 v rámci grantového schématu na rozvoj informačních technologií na vysokých školách.

Projekt je zaměřen na tvorbu, zpřístupňování, využívání, propagaci a archivaci bakalářských, diplomových a disertačních prací SR v elektronické podobě. Elektronické diplomové a dizertační práce, tzv. ETD, jsou alternativou tradičního tištěného modelu, který se dosud používá na slovenských univerzitách.

Projekt ETD SK vychází z mezinárodních iniciativ Open Archives (OA), jejichž cílem je poskytnout čtenářům bezplatný on-line přístup k odborné literatuře v digitální formě na internetu.

E. Facility management

Správa nemovitého i movitého majetku je zajišťována vlastním personálem. Správu univerzita hodnotí velmi uspokojivě.

Nákupy dodávek jsou řešeny centrálně prostřednictvím výběrových řízení. Nákup služeb a investic je řešen decentrálně a rovněž tendrovými procesy.

Odpovědnost za majetek je rozložena na fakulty a organizační jednotky univerzity.

Mezi významné rozvojové aktivity v oblasti správy majetku patří **koncepce energetického zabezpečení** Žilinské univerzity. Referát pro rozvoj koordinoval modernizaci energetických zařízení pro těžké laboratoře a ubytovací zařízení ŽU. Realizovala se komplexní modernizace ubytovacích zařízení, na Fakultě řízení a informatiky (FRI) se vybudovala samostatná kotelna, která umožnila odpojení vytápění od VÚD a úhradu skutečně spotřebované energie.

Zkušenosti s provozem ubytovacích zařízení ŽU na Hlinách V i na Velkém díle a budov FRI velmi jasně ukázaly, že modernizace systémů pro zajištění pohody a hlavně kontrola primárních zdrojů energie pro objekty ŽU přináší výrazné úspory na spotřebě energie.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních. Strategie je aktualizována nepravidelně v závislosti na změnách vnitřního a vnějšího prostředí. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Univerzita si zakládá na otevřenosti a zveřejňuje informace o programech, výzkumu a o správě a řízení. K tomu využívá inovované webové stránky a dokumenty.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spoluprácí). Za nejefektivnější považují webové stránky a vlastní publikace. Efektivní jsou rovněž konference, workshopy, příspěvky do publikací a mezinárodní spolupráce. Méně přínosné hodnotí dny otevřených dveří.

Ve svém rozvoji v oblasti legislativy má univerzita velkou volnost. Určité omezení vidí při vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření. Primárně se univerzita zaměřuje na poskytování včasných služeb s nízkými náklady.

Závěr

Žilinská Univerzita je relativně mladá a dynamicky se rozvíjející vzdělávací a výzkumné pracoviště. Svou dynamiku dokládá řadou projektů a angažovaností jak na domácím tak mezinárodním poli. Svým snažením usiluje o získání statutu **výzkumné univerzity**. Absolvuje proto složitá hodnocení založená na **modelech CAF** a **hodnocená podle EUA**.

Zapojuje se do mezinárodních projektů **partnerství evropských škol** a aktivně zde působí např. v **projektu eTwinning**.

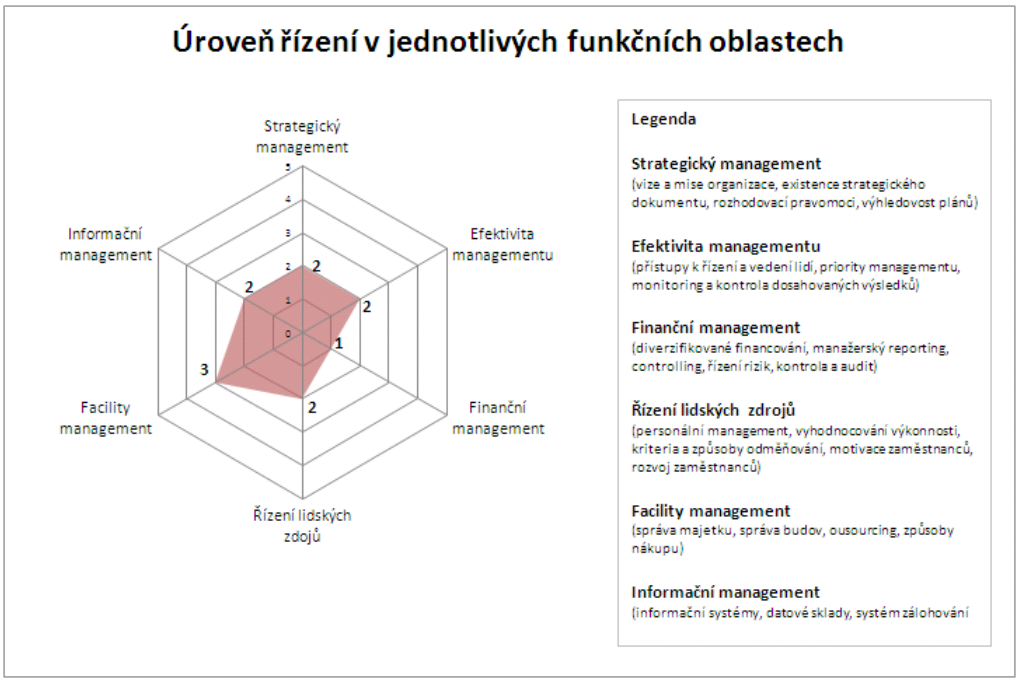
Široce rozvíjí vzdělávací činnost a to nejen univerzitního směru, ale v rámci celoživotního vzdělávání, kde působí v oblasti jazyků, odborných programů ekonomiky a služeb.

Podporuje činnost studentských organizací např. pobočky **AIESEC LC Žilina**, studentských stránek e-vzdělávání a podpory projektu ERASMUS.

Velmi intenzivně pracuje na informatizaci univerzity. Dokladem toho jsou projekty IIS (**integrovaný informační systém**), AIS (akademický informační systém), ETD (elektronizace tézí a disertačních prací).

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné až podprůměrné úrovně. **Jako nejslabší se jeví finanční řízení.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 34 Žilinská Univerzita – úroveň řízeí v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Akademický informační systém

7.5.3. Univerzita Komenského v Bratislavě

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.5.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita Komenského v Bratislavě (*Univerzita Komenského v Bratislave*) je nejstarší slovenská univerzita, založená v roce 1919. Univerzitu tvoří třináct fakult.

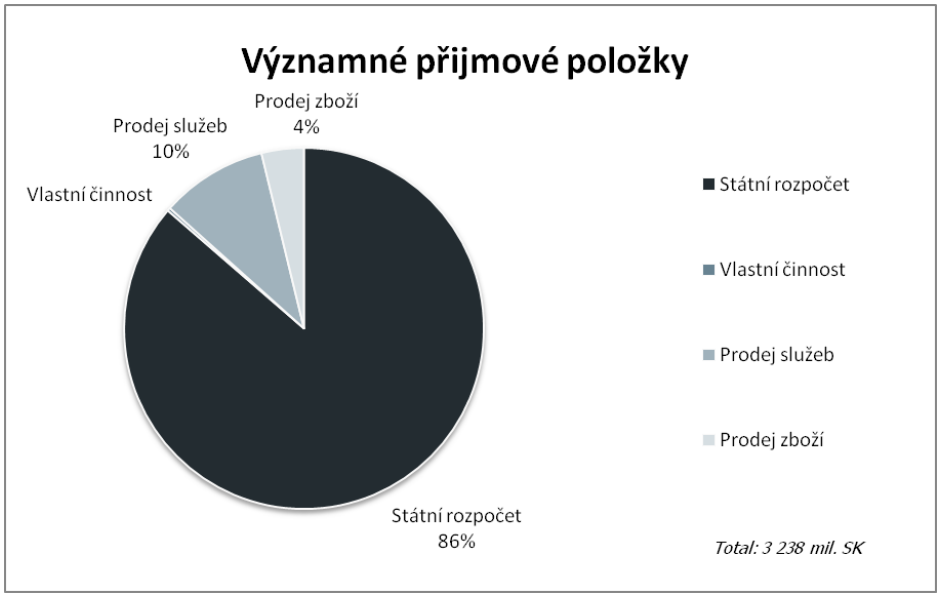
V roce 2008 studovalo na univerzitě 28 544 studentů, což představuje 12,64 % všech VŠ studentů veřejných a soukromých vysokých škol na Slovensku. Na univerzitě studuje 1322 zahraničních studentů z více než 70 zemí.

Univerzita implementovala národní projekt s názvem **„Excelentní univerzita“.** Jeho hlavním cílem bylo přispět k budování vědomostního a konkurenceschopného regionu pomocí vzdělávání.

Na Univerzitě Komenského pracovalo v roce 2008 4355 zaměstnanců, z toho 296 učitelů s funkčním zařazením profesor a 384 učitelů s funkčním zařazením docent.

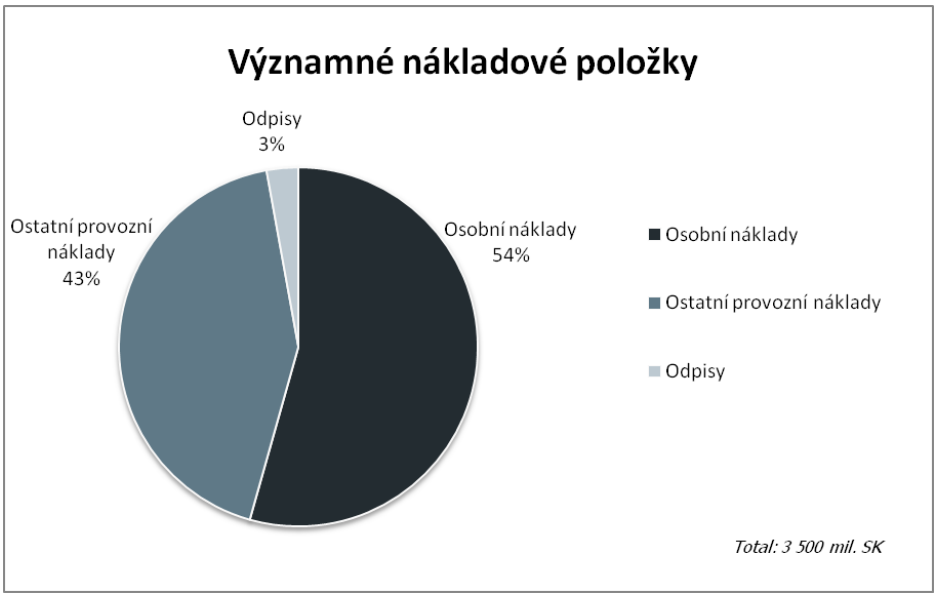
V následujících grafech jsou uváděny hlavní příjmové a nákladové položky.

Graf 35 Univerzita Komenského v Bratislave - přijmy



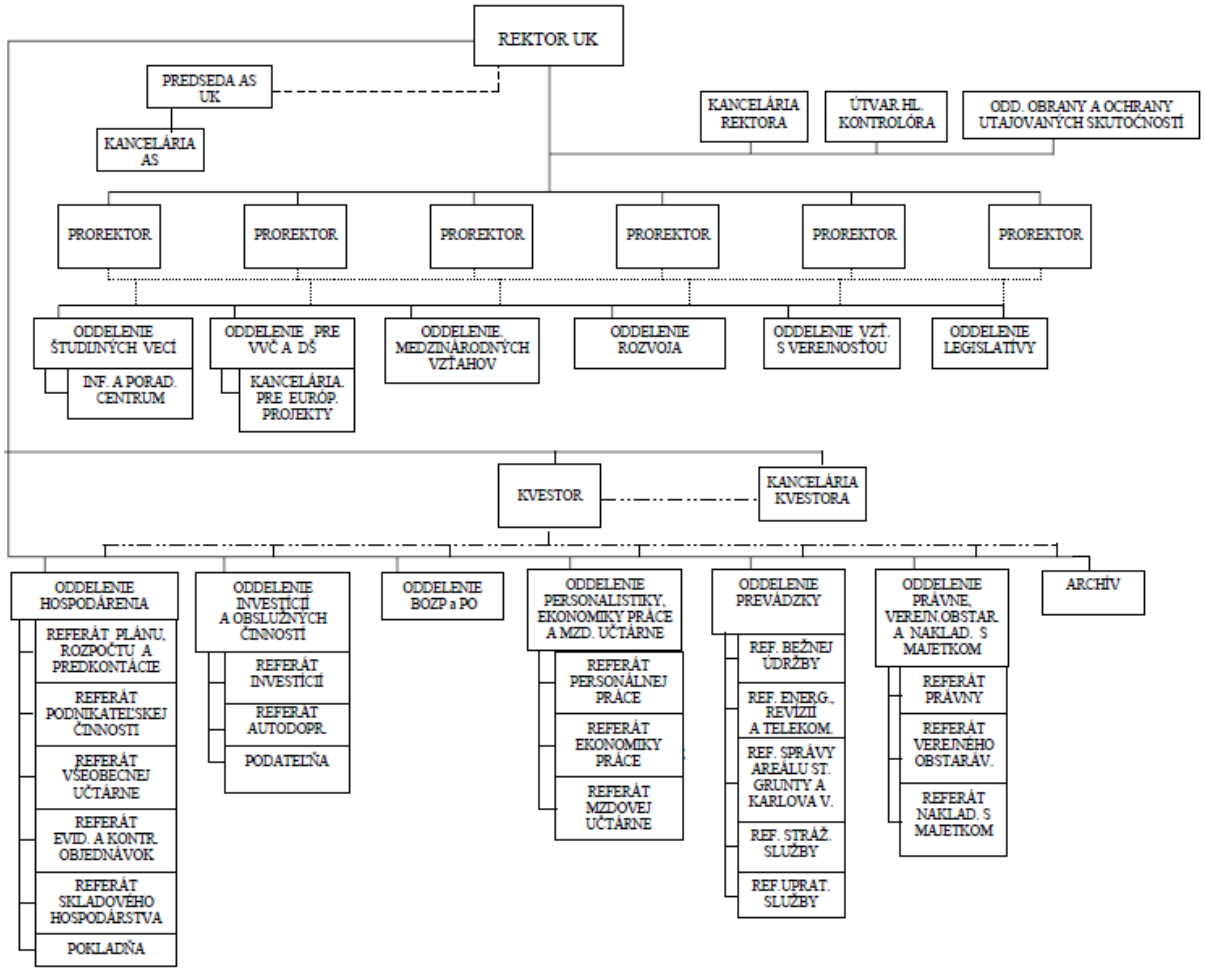
Zdroj: http://www.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/subory/spravy/sprava_2008.pdf

Graf 36 Univerzita Komenského v Bratislave - náklady



Zdroj: http://www.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/subory/spravy/sprava_2008.pdf

Následující organigram zobrazuje organizační zajištění administrativních a správních procesů na univerzitě.



7.5.3.2. Hlavní zjiištějí ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Martin Dúbrava, prorektor.

A. Efektivita managementu

Univerzita v posledních 3 letech vyvíjela aktivity zaměřené na zlepšení efektivity řízení. Toto rozhodnutí bylo učiněno managementem univerzity, bez silných vnějších tlaků. Do změnových procesů nebyli zapojeni externí specialisté.

V rámci sebehodnocení univerzita uvedla, že je relativně nejvíce spokojena s výší efektivity a kvality v oblastech finanční řízení a informační management. Z šetřených oblastí univerzita označila za průměrné řízení lidských zdrojů, facility management a strategické řízení. **Univerzita není spokojena s výsledky v oblasti Public relations, kterou hodnotí podprůměrně**.

V současné době univerzita pro hodnocení kvality vyžívá systém CAF. Model CAF je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Model CAF je založen na principech řízení kvality používaných v rámci TQM, EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifičnosti. **V oblasti efektivity managementu** si ve svém strategickém rámci **univerzita stanovila následující cíle:**

- Pravidelně ročně hodnotit vědecko-výzkumnou činnost vědeckými radami fakult, vědeckou radou univerzity a kolegiem rektora. Jako významný ukazatel kvality vědeckých projektů se přitom hodnotí úspěšnost řešitelů při získávání grantové podpory u domácích i zahraničních grantových agentur.
- Zintenzivnit pravidelné kvalitativní a kvantitativní hodnocení pedagogického výkonu fakult, kateder, včetně studentských a absolventských anket, vědeckými radami fakult, vědeckou radou univerzity a kolegiem rektora.
- Vypracovat projekt systematického monitoringu, evidence, zveřejňování a šíření výsledků systému zajištění kvality a využít je při optimalizaci rozpočtu univerzity.
- Zajistit systematickou účast univerzity a jejích součástí na mezinárodních projektech orientovaných na oblasti hodnocení, organizace a řízení kvality vzdělávání, vědy a výzkumu.
- Posílit vnitřní kontrolní systém pro kontrolu hospodárného, účelného a efektivního vynakládání veřejných prostředků na univerzitě a jejích součástech.

Tyto cíle zde uvádíme vzhledem k relativní podobnosti slovenského a českého prostředí, ve kterém univerzity musí vykonávat svoje aktivity. Výše uvedené cíle považujeme rovněž relevantní pro české univerzity a řada z nich může být inspirativní pro implementaci.

B. Finanční management

Provozní rozpočet univerzity je hrazen takřka pouze z veřejných zdrojů. Investiční náklad se univerzita snaží pokrýt ze strukturálních fondů. Na získávání finančních prostředků se podílí finanční oddělení a akademičtí funkcionáři. Univerzita nemá vytvořen motivační systém pro zaměstnance, kteří se podílejí na získávání finančních prostředků (mimo státní rozpočet), nejsou hodnoceni na základě dosaženého výsledku.

V případě investičních projektů se management univerzity rozhoduje pouze na základě odhadů nákladů.

Univerzita nevyužívá metodu fullcosting v plném rozsahu, náklady sleduje pouze u organizačních jednotek. V určitých případech sleduje náklady

na projekt. **V oblasti finančního managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:**

- Každoročně dosáhnout vyrovnaného nebo přebytkového hospodaření univerzity. Přebytkové hospodaření využít jako zdroj akumulace prostředků na rozvojové projekty univerzity. V případě zachování finanční kázně, financování strategických rozvojových cílů ve smyslu dlouhodobého záměru a spolehlivého finančního plánu mohou být rozpočty součástí univerzity schodkové až do výše 20% výnosů roku předchozího, pokud to hlasováním schválí Kolegium rektora UK a Akademický senát UK. V opačném případě musí být i hospodaření součásti každoročně vyrovnané nebo přebytkové, s tím, že Centrum dalšího vzdělávání se v průběhu roku 2008 přetransformuje na donora rozpočtu univerzity.
- Na rozdělení státní dotace mezi součásti univerzity používá univerzita od r. 1992 vlastní kritéria. Kritéria zohledňují výkony i kvalitu jednotlivých fakult a součástí podle stanovených parametrů. Kritéria jsou flexibilní, přezkoumávají a schvalují se každoročně, přičemž pravidelně podléhají objektivizaci. Prioritami při aplikaci těchto kritérií: a) zachování integrity univerzity, b) financování podle výkonů. Harmonický model financování musí vést k zachování součástí univerzity a většinou i jejich kateder a zároveň musí vytvářet podmínky pro pokrok špičkových pracovišť.
- Dokončit implementaci finančního informačního systému SOFIA (FIS). Postupně dosáhnout využití nejen jeho bazálních funkcionalit nutných pro každodenní ekonomický chod, ale i jeho vyšších znaků, zejména tzv. kontrolingových a manažerských. Po úplném zvládnutí možností, které poskytují moduly FIS zaváděné v rámci projektu ministerstva v letech 2005 - 2007, posoudit výhodnost provádění dalších modulů, zejména na projektové řízení.
- Základem činnosti vnitřních ekonomických organizačních, řídících a kontrolních mechanismů univerzity zůstane pravidelné sledování ekonomických údajů na úrovni součástí a univerzity jako celku, klíčově podporované tzv. kontrolingovými mechanismy FIS.
- Vypracovávat kvalifikovaný odhad finanční náročnosti ročního záměru univerzity a jejích součástí.
- Využívat všechny legislativní možnosti k posílení úlohy a kompetence vedoucích kateder v procesu hodnocení práce členů katedry, včetně rozhodování o odměňování zaměstnanců přímo řízeného pracoviště v intencích průhledného motivačního systému podporujícího růst výkonnosti a kvality vykonávané práce.
- Na univerzitní i fakultní úrovni důsledně dbát na efektivní alokaci pracovních míst na jednotlivé katedry podle jejich skutečného pedagogického a výzkumného výkonu.
- Trvale sledovat uplatnění absolventů univerzity v praxi a z výsledků vyvodit důsledky pro politiku přijímání studentů na jednotlivé studijní programy.

Tyto cíle zde uvádíme vzhledem k relativní podobnosti slovenského a českého prostředí, ve kterém univerzity musí vykonávat svoje aktivity. Výše uvedené cíle považujeme rovněž za relevantní pro české univerzity.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (nábory, propouštění). Odměňování lektorů a administrativních pracovníků není závislé na výkonnosti instituce, ačkoliv je výkon lektorů monitorován. Výkon vědeckých pracovníků je monitorován a jsou finančně hodnoceni na základě dosažených výsledků.

Univerzita spolupracuje s neakademickými pracovníky, kteří tvoří značnou část lektorů a vědeckých pracovníků.

Postavení univerzity ve státě a ve společnosti je určeno úrovní vzdělávacích, vědeckých, odborných a dalších aktivit a jejich prezentací. Intelektuální potenciál univerzity, tvořeny jejími profesory, docenty, ostatními učiteli, vědeckými pracovníky, dalšími pracovníky a studenty, je proto právem rozhodujícím parametrem jejího postavení a významu. Je třeba, aby byl tento potenciál nejen zachován, ale aby se dále rozvíjel. **V oblasti řízení lidských zdrojů si ve svém strategickém plánu univerzita stanovila následující cíle:**

- Vytvářet pracovní podmínky, které by nejen zabránily odlivu mozků, ale které by svou atraktivitou přitáhly vzdělané a schopné mladé pedagogy a výzkumné pracovníky k práci na univerzitě.
- Pokračovat ve zlepšování věkové struktury učitelů a výzkumných pracovníků.
- Snížit počet učitelů a vědeckých pracovníků, kteří nemají titul CSc. / PhD.
- Vytvářet zaměstnancům podmínky pro plnění kritérií kvalifikačního procesu a očekávat jejich intenzivní využívání.
- Při obsazování funkčních míst profesorů a docentů důsledně zohledňovat jejich účast na řešení grantových výzkumných projektů.
- Lépe využívat programy meziuniverzitních výměn učitelů a vytvářet podmínky pro jejich rozšiřování.
- S postupující profilací špičkových pracovišť a center excelence na univerzitě musí být univerzita schopna přilákat na svou půdu do déle trvajících pracovních poměrů, vázaných především na velké výzkumné projekty, i prokazatelně vynikající akademické a výzkumné pracovníky z ostatních zemí EU i dalších států.
- Rozvíjet další vzdělávání zaměstnanců, včetně jazykové vybavenosti. Rozvíjením profesionálních schopností administrativních zaměstnanců (včetně počítačové gramotnosti) snížit zátěže učitelů a vědeckovýzkumných pracovníků činnostmi, které přímo nesouvisejí s jejich pedagogickým a výzkumným posláním.

D. Informační management

Univerzita provozuje modulový informační systém, přístupný přes webové rozhraní. Univerzita v současné době přechází na nový systém AIS2, jehož vývoj není úplně dokončen. Univerzita používá některé stávající systémy, které v sebehodnotící otázce označila jako nedostatečné.

Univerzita spustila v letech 2007-2008 nový informační systém AIS2. Vývoj této verze byl podporován Ministerstvem školství SR formou centrálního rozvojového IT projektu Akademický informační systém. Unikátnost AIS spočívá v jeho komplexnosti a širokém nasazení na univerzitách s různorodou strukturou fakult a studijních programů. Konsorcium univerzit používajících AIS aktivně vzájemně spolupracuje při provádění a rozvoji AIS, čímž se dosahuje synergický efekt. AIS poskytuje standardní rozhraní na externí systémy, jako jsou Státní pokladna, Slovenská pošta, Centrální registr studentů SR. **V oblasti informačního managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:**

- Uvést do provozu novou generaci informačního systému pro komplexní podporu studijní agendy na univerzitě.
- Dokončit implementaci finančního informačního systému na univerzitě a dosáhnout plnohodnotné využívání možností, které poskytuje.
- Směřovat k vytvoření manažerského informačního systému univerzity, který bude integrovaně využívat dat z primárních informačních systémů provozovaných na univerzitě (zejména studijního, ekonomického a publikačního).
- Pokračovat v rozvíjení systému automatické identifikace osob.
- Pružně reflektovat všechny další efektivní možnosti informačních technologií pro zajištění plnění úkolů univerzity.

Univerzita Komenského

Informácia o nasadení procesného a projektového riadenia IT na UK

Martin Dúbrava

Oblasť nasadenia

Centrum informačných technológií (CIT) Univerzity Komenského sa v lete 2008 po súhlase vedenia UK rozhodlo spustiť implementáciu procesného a projektového riadenia v oblasti informačných technológií (IT). Oblasť IT bola vybraná ako pilotná pre otestovanie procesného riadenia v organizácii ako takej najmä pre jej zjavnú technologickú blízkosť k procesom.

Základný stav

Základný stav pri riadení IT z procesného pohľadu sa dá charakterizovať ako voľná spolupráca centrálneho a na fakultách dislokovaných pracovísk, ktorých jednotliví pracovníci sa minimálne špecializovali na jednotlivé IT technológie alebo druhy činností. Široká heterogenita IT prostredia znemožňovala presun fokusu pracovných činností od opráv a sanovanie výpadkov IT služieb. Z pohľadu projektového manažmentu bolo nasadzovanie, či vývoj nových systémov alebo technológií orientované viac na dosiahnutie funkčnosti ako na riadený proces, ktorý vydeľuje a ošetruje jednotlivé fázy nasadenia. Nižšia intenzita strategického plánovania prehlbovala situáciu, kedy sa implementácia nových systémov realizovala neraz bez širších súvislosti a nadväzností

Prístup

Za metodiku procesného riadenia bol zvolený štandard (framework) ITIL vo verzii 2. Vzhľadom na nízke povedomie o procesoch bol zvolený implementačný partner pre nasadenie ITIL2, ktorý formou dvojročného coachingu a základných školení pomohol definovať a zaviesť základné procesy pre zabezpečenie prevádzky IT (manažment incidentov a centrálne pracovisko ServiceDesk, manažment problémov, manažment zmien a konfiguračný manažment). Vzhľadom na rozsah prác a heterogénnosť prostredia bolo rozhodnuté o spustení v pilotnom projekte, ktorý zahŕňa iba časť UK (presnejšie uvedené v časti Súčasný stav). Jednotlivé procesy sú nasadzované postupne. Za vytvorenie a nasadenie každého procesu je zodpovedný jeho vlastník, ktorý je kmeňovým zamestnancom CIT a následne sa o proces ako taký aj stará v tesnej nadväznosti na svoje pracovné povinnosti. Za metodiku projektového riadenia bola zvolená metodika podľa PMI/PMBOK Guide, ktorá bola kvôli potrebám a špecifikám UK primerane adaptovaná.

Súčasný stav

V oblasti procesného riadenia má UK vytvorené a takmer rok prevádzkované pracovisko pre centrálne nahlasovanie výpadkov a porúch (ServiceDesk), ktoré pokrýva dva internáty, rektorát a dve ďalšie fakulty. Pracovisko ServiceDesk je priamo integrované do procesu manažmentu incidentov, ktorý sa dá považovať za implementovaný. Momentálne prebieha stanovenie kľúčových indikátorov výkonu (KPI) pre proces. Dizajn konfiguračného procesu je v pokročilej fáze. V oblasti projektového riadenia sa vytvorila adaptácia PMBOK Guide na pomery UK. Samotný projektový manažment sa doposiaľ využil vo fázach definície projektov.

E. Facility management

Pro správu budov univerzita využívá pouze své zaměstnance. V rámci sebehodnocení univerzita v dotazníkvém šetření uvedla, že je s tímto způsobem správy majetku spokojena pouze průměrně.

Organizační jednotky mají značnou aotonomii v oblasti vybírání dodavatelů. Kromě investičních (stavebních) projektů nejsou dodavatelé vybíráni centrálním způsobem.

V oblasti facility managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:

- Transformovat stávající učební prostory na místa moderní výuky po stavebně-technické i didaktické stránce.
- Realizovat plán bezpečného pohybu osob, ochrany objektů a majetku univerzity zahrnující technické a organizační řešení.

F. Strategický management

Management univerzity reviduje svoji strategii každý rok, když zahájí proces a fakulty (v některých otázkách za přímé účasti kateder) generují návrhy, které se následně spojí na úrovni univerzity do jejího dokumentu Všichni zaměstnaci jsou seznámeni se strategií univerzity.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že z širokého spektra marketingových nástrojů, které využívá, je relativně nejeefektivnější webový portál. Za průměrně efektivní byly hodnoceny články v odborném periodiku, konference, workshopy, newslettery, mezinárodní spolupráce a dny otevřených dveří. Nejslabších výsledků univerzita dosahuje s vydáváním vlastních prezentačních publikací a newsletterů.

Záměrem univerzity je stát se integrovanou institucí s příslušným stupněm subsidiarity a rozhodovacími pravomocemi na úrovni fakult. Vnitřní

organizační struktura univerzity vychází z vysokoškolského zákona a určuje ji statut univerzity a další vlastní vnitřní normy. Na základě legislativy i stávající vnitřní struktury lze univerzitu i pro budoucnost charakterizovat jako decentralizovanou instituci.

Vedení univerzity si uvědomuje, že absence krátkodobých (ročních) i dlouhodobých záměrů může negativně ovlivnit chod celé instituce. Příprava tohoto dlouhodobého záměru rozvoje univerzity je další etapou procesu přípravy a používání rozvojových záměrů univerzity, včetně záměrů jednotlivých fakult a součástí. Tyto aktivity podléhají všem legislativním a dalším úpravám a procesům, kterými se univerzita řídí.

Univerzita jako celek připravuje svůj vlastní systém jakosti. Doposud univerzita absolvovala sérii mezinárodních hodnocení a projektů orientovaných na získávání nezávislého obrazu o stavu univerzity samé, na získávání informací a zkušeností v této oblasti, pro přípravu systému hodnocení kvality. Univerzita provedla v r. 1999 první cyklus vnitřního institucionálního hodnocení svých fakult a v roce 2002 byl schválen celouniverzitní model studentského dotazníku a dotazníku pro hodnocení vzdělávání absolventy. Zároveň byl otevřen první cyklus studentských dotazníků na celouniverzitní úrovni.

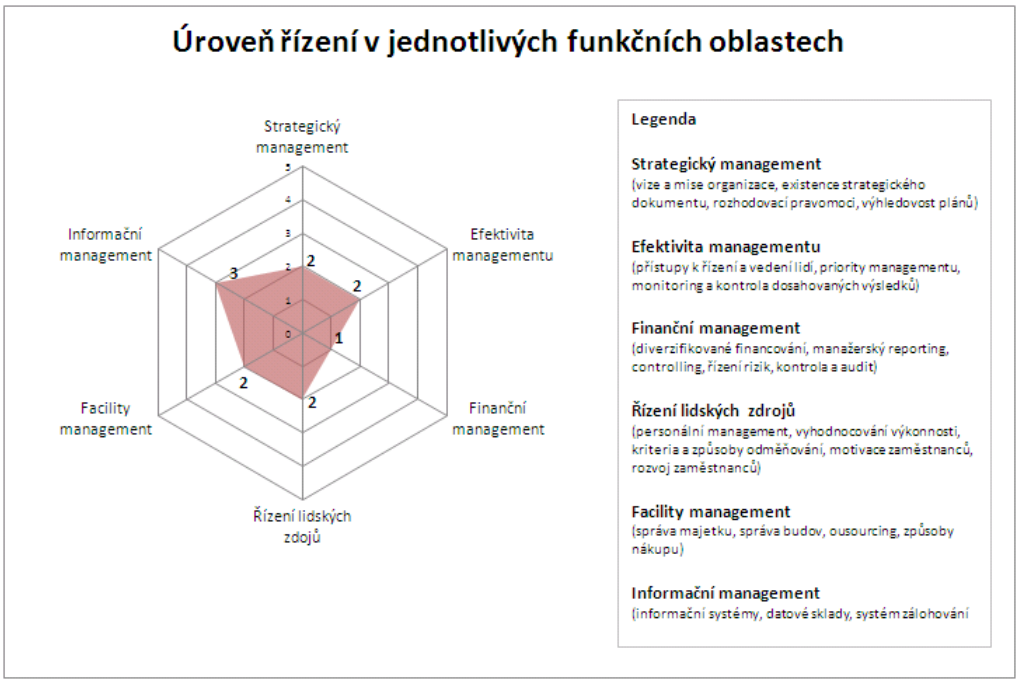
Závěr

V šetřených oblastech je Univerzita Komenského relativně nejvíce zajímává v oblasti efektivity managementu. Především kvůli **aplikaci CAF modelu**. V současné době univerzita prochází změnou své strategie, která se rovněž značně promítá do vnitřních procesů.

Informační systém AIS2, jehož vznik je podporován Ministerstvem školství SR považujeme rovněž za velice nadějný projekt, především kvůli rozhraní na externí systémy jako jsou Státní pokladna, Slovenská pošta, Centrální registr studentů SR.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita prozatím ve všech oblastech průměrné až podprůměrné úrovně. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 37 Univerzita Komenského – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



8. Shrnutí přístupů a principů řízení zahraničních univerzit

Souhrně lze říci, že **špičkové zahraniční univerzity se těší velké míře autonomie ve finanční, personální, samosprávné i majetkové oblasti**. Četné příklady dokládají, že jsou řízeny špičkovými manažery, kteří při řízení uplatňují prakticky stejné řídicí postupy jako jejich kolegové v korporátní sféře. Nezřídka jsou tito manažeři vybíráni mimo akademickou obec. U samosprávných univerzitních orgánů dochází k jejich prohlubující se specializaci a omezování rozsahu jejich pravomocí. Způsoby jejich obsazování pak maximálně zohledňují předměty činnosti jednotlivých samosprávných orgánů.

Pro oblast finančního řízení platí, že zahraniční univerzity s vysokým mezinárodním rankingem jsou zpravidla **financovány vícezdrojově**. Zájmem managementů je snižovat závislost univerzit na veřejných financích a posilovat schopnost generování volných finančních zdrojů. Investováním a hospodařením s volnými finančními prostředky jsou pověřeny specializované univerzitní investiční společnosti. Investice ve velké většině pochází ze státních prostředků, ale v případě potřeby jsou k jejich financování použity i vlastní zdroje. Největší rozpočtové náklady tvoří mzdy zaměstnanců. V těchto univerzitách je také patrný **proaktivní přístup k fundraisingu**. Na získávání finančních zdrojů je zainteresována většina zaměstnanců na všech organizačních úrovních. Univerzitní managementy k řízení zpravidla využívají metody jako jsou manažerské účetnictví a fullcosting. Hospodaření univerzit je velmi transparentní, podléhá jak vnitřnímu, tak vnějšímu auditu.

V oblasti personálního řízení **má autonomie při nastavování mzdových tarifů smysl jedině v případě, že univerzita disponuje dostatečně velkými objemy finančních prostředků, které může alokovat především do motivační složky mezd**. Ne na všech univerzitách jsou vyučující, vědci a výzkumníci odměňováni za dosažený výkon. Prakticky na všech univerzitách je však výkon měřen u všech akademických pracovníků, v některých případech i u technicko hospodářského personálu. Špičkové univerzity jsou velmi otevřené a to jak zahraničním akademickým pracovníkům, tak expertům pocházejícím z jiných oblastí hospodářského a společenského života. Tito odborníci jsou zapojováni jak do univerzitní výuky, tak do vědecké a výzkumné práce. Pozornost je na kvalitních univerzitách věnována i podpoře profesního růstu akademických zaměstnanců. Využívány jsou různé formy profesního vzdělávání – od účasti na konferencích, kurzech a seminářích pořádaných mimo univerzitu, přes univerzitní semináře, často šité na míru, až po individuální dlouhodobá studijní volna. **Mezi nejčastěji používané motivátory patří individuální a týmové finanční odměny**, nezanedbatelnou roli však také hraje **společenská prestiž**.

Kvalitní zahraniční univerzity obvykle vlastní a tudíž i spravují svůj majetek. Výjimku tvoří univerzity ve Švédsku a v některých německých spolkových zemích, ve kterých jsou správou majetku pověřeny specializované státní

agentury. **O univerzitní majetek pečují jak univerzitní zaměstnanci, tak nezřídka může být péče o majetek outsourcována.** Při správě se vlastníci snaží dosahovat maximální efektivity. Nezřídka jej i komerčně pronajímají k nejrůznějším účelům.

Valná většina kvalitních univerzit se dlouhodobě věnuje zefektivňování řídících postupů. Iniciativa k zahájení této činnosti vychází obvykle od odpovědných správních nebo výkonných orgánů. **Často používanými metodami jsou: a) Balanced Scorecard pro zvyšování výkonnosti; b) Lean koncept pro zefektivňování organizačních procesů.** Některé univerzity při řízení kvality používaní **Excellence model EFQM**. **Využití ISO norem je spíše ojedinělé**. Na řízení organizačního rozvoje si univerzity najímají externí poradenské a konzultační agentury, v některých případech jsou z univerzitních zaměstnanců sestaveny projektové týmy, které odpovídají za řízení schválených změn.

Závěrem je nutné zmínit, že univerzity s vysokým mezinárodním rankingem působí v zavedených demokraciích, ve kterých docházelo k dlouhodobému budování a zkvalitňování systému terciárního vzdělávání. Výsledkem této činnosti je na straně univerzit poměrně rozsáhlá autonomie, na straně centrálních orgánů pak vybudovaný kontrolní a podpůrný systém. Na druhou stranu se i dnes v těchto zemích můžeme setkat s kritikou nedostatečné univerzitní autonomie pronášenou univerzitními řídícími pracovníky a výhradami k efektivitě univerzitní práce, které zaznívají z úst politiků.

8.1. Finanční, personální řízení a správa majetku – typologie přístupů

Z hlediska řízení i celkového fungování univerzit se obecně ukazují rozhodující tři oblasti: způsob financování, řízení lidských zdrojů a správa majetku. Za účelem komplexního posouzení struktury partikulárních přístupů v jednotlivých sférách tak, jak je zachytilo šetření mezi patnácti zahraničními univerzitami, byla provedena **korespondenční analýza**. Jejím vstupem jsou četnosti v kontingenční tabulce zachycující výskyt daného způsobu řízení u té které univerzity (tabulky A1 až A3 v Příloze č. 8). Tato **metoda napomáhá odhalit latentní faktory ovlivňující původ četností a asociační a komparační vztahy v tabulce vizualizovat**. Pomocí jednoduché grafické prezentace – redukcí tabulky do dvourozměrného prostoru – **tak lze zjistit, které univerzity preferují určité přístupy k financování, řízení lidských zdrojů a správě majetku a zda lze mezi nimi nalézt určité typologie pojetí řízení.** K ověření skupinové struktury distancí v přístupech jednotlivých univerzit byla dále provedena hierarchická shluková analýza, jejímž cílem je nalézt skupiny podobných objektů (třídy kategorií), zde seskupující univerzity do shluků na základě podobnosti přístupů ve sledovaných oblastech řízení a správy.

Finanční řízení

Za oblast finančního řízení byly do analýzy vybrány pouze přístupy týkající se financování provozních, investičních nákladů a motivace zaměstnanců k získávání finančních zdrojů. Grafické zobrazení korespondencí mezi kategoriemi vysokých škol a přístupů k finančnímu řízení je uvedeno v obrázku 2.[158] Na první pohled je patrné, že jejich uspořádání podél horizontální osy odpovídá jakémusi obecnému kontinuu, kdy na levé straně jsou univerzity financované z nestátních prostředků a na pravé straně organizace, jejichž financování závisí především na veřejných rozpočtech, tj. státním nebo rozpočtu odpovědného samosprávného orgánu. Podrobnější pohled ukazuje, že v souboru univerzit, které se zúčastnily výzkumu, lze rozlišit z hlediska finančního řízení v zásadě tři skupiny.

A) **Do první skupiny patří univerzity, které mají velmi diverzifikované zdroje příjmů** – zároveň je tak pro ně typické financování z nestátních peněz (soukromé podniky, dary, školné), přičemž žádný ze zdrojů nemá ve financování univerzity dominatní postavení. V rámci jednotlivých příjmů tak generují významné objemy financí. V průměru se tato skupina vyznačuje 10 odlišnými zdroji investičního a provozního financování, u ostatních univerzit je to jen polovina (v průměru 5; z hlediska tohoto kritéria do první skupiny ovšem patří též univerzity v Barceloně a Žilině, které uvádí 7 resp. 9 zdrojů financování). Důsledkem takového rozložení příjmů je finanční stabilita. Pokles příjmů z jednoho zdroje může být eliminován zvýšením výnosů z jiných zdrojů nebo, v nejhorším případě, snížením nákladů. Dalším významným znakem těchto univerzit je vysoký podíl tzv. „volných financí". Na jejich přítomnost ukazuje schopnost univerzit financovat investice ze širokého spektra zdrojů. Tato skutečnost umožňuje managementům jednotlivých univerzit flexibilně reagovat na změny vnějšího prostředí a dynamicky řídit vlastní rozvoj. Doba potřebná na realizaci investičního záměru může být významně zkrácena tím, že klíčová strategická i následně operativní rozhodnutí padají na půdě univerzity a k většině z nich nemusí být získávána politická podpora. Charakteristickým rysem těchto univerzit je **proaktivní pojetí fundraisingu**. Jendoduše řečeno, **k získávání finančních zdrojů jsou nějakým způsobem motivováni všichni zaměstnanci na všech organizačních úrovních**. Důsledek tohoto pojetí fundraisingu je patrný na proporcionálním multizdrojovém financování. **Do této skupiny patří z dotazovaných následující univerzity: Duke, Cambridge, Heidelberg a London College**.

B) **Do druhé skupiny patří univerzity, jejichž managementy usilují o diverzifikaci příjmů, ale doposud se jim nepodařilo generování významnějších objemů u všech finančních zdrojů**. V tomto úsilí již dosáhly nepochybné úspěchy, nicméně stále má některý ze zdrojů, nejčastěji státní nebo regionální rozpočet, ve financování dominantní postavení. Investice jsou financovány prakticky výhradně z veřejných rozpočtů. I v těchto

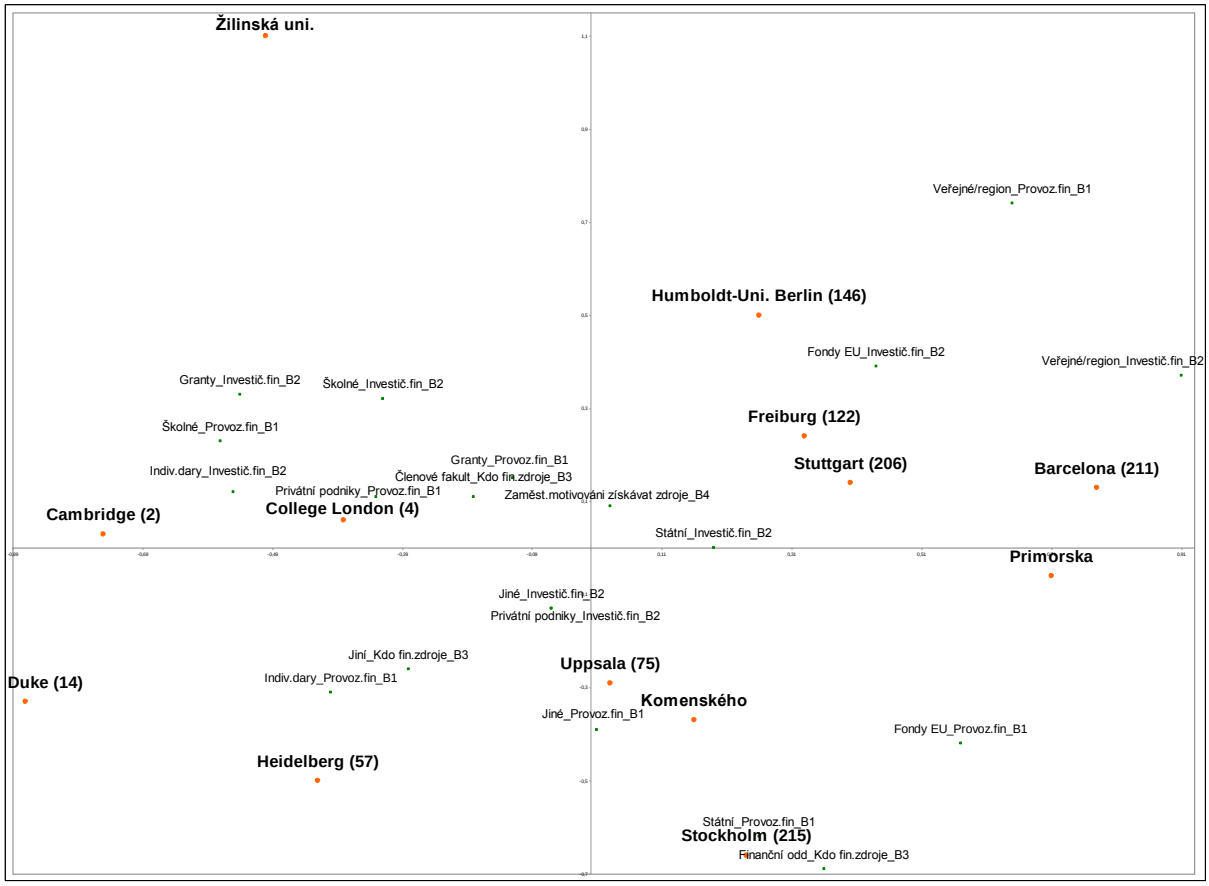
[158] Z analýzy zde byly vyřazeny University of Maryland a University of Washington vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

organizacích je patrná snaha aktivizovat akademický sbor k fundraisingu. V některých případech (Primorska) však zapojení akademických pracovníků chybí. **V této skupině se nachází univerzity: UA Barcelona, Primorska, Freiburg a Stuttgart**.

C) **Ve třetí skupině se nachází univerzity, které generují své příjmy z malého počtu zdrojů, kdy se obvykle jedná pouze o jeden, maximálně dva zdroje.** Dominantním zdrojem příjmů jsou výhradně veřejné rozpočty. Doplňujícím zdrojem jsou zpravidla různé druhy grantů. Je pochopitelné, že tyto univerzity nejsou schopny realizovat investice jinak než skrze státní nebo regionální rozpočet, což tak v důsledku zvyšuje jejich závislost na daném politickém prostředí. Za fundraising v těchto univerzitách odpovídá, kromě Humboldtské univerzity, finanční oddělní, odpovědnost však leží i na dalších akademických pracovnících. **Do této, početně silně zastoupené skupiny patří: Humboldt-Uni. Berlin, Uppsala, Stockholm a Komenského.**

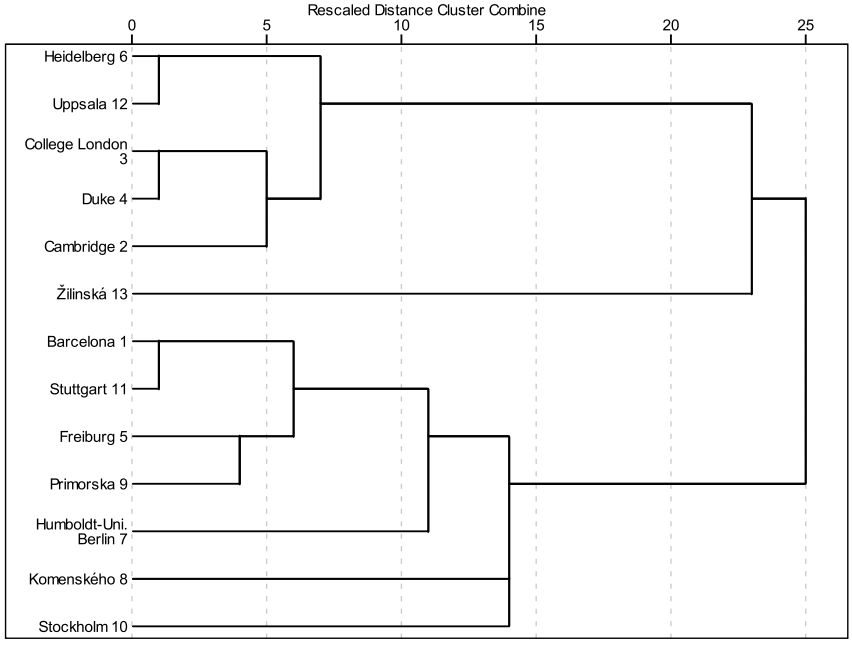
Zcela atypickým přístupem k financování se vyznačuje **Žilinská universita, která vykazuje vysokou diverzifikaci příjmů, dále pak schopnost financovat investice ze širokého spektra zdrojů. Tohoto stavu však podle výpovědi jejího zástupce z výzkumu bylo dosaženo akademickými pracovníky neřízeným způsobem.** K přesnější typologizaci Žilinské univerzity by bylo potřeba uskutečnit další, doplňující šetření. Obtížně zařaditelnou kategorizaci Žiliny dokládají i výsledky shlukovací analýzy (viz obrázek 3), která v posledním kroku (nejmenší podobnost) vydělila dvě základní skupiny spolu s Žilinou.

Na výsledky analýz je potřeba pohlížet s vědomím, že v případě způsobu financování provozu a investic nejsou zohledněny výše jednotlivých druhů příjmů ani výše investic pocházejících z jednotlivých zdrojů. Na diverzifikaci zdrojů financování jednotlivých univerzit stejně jako na způsob financování investic mají samozřejmě vliv legislativní nastavení systému terciárního vzdělávání a dlouhodobě zavedené procesy finančního řízení (Cambridge, Heilderberg).



Obrázek 2 Přístupy univerzit k finančnímu řízení, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 47,3 % variance (30,3 % osa X a 17,0 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

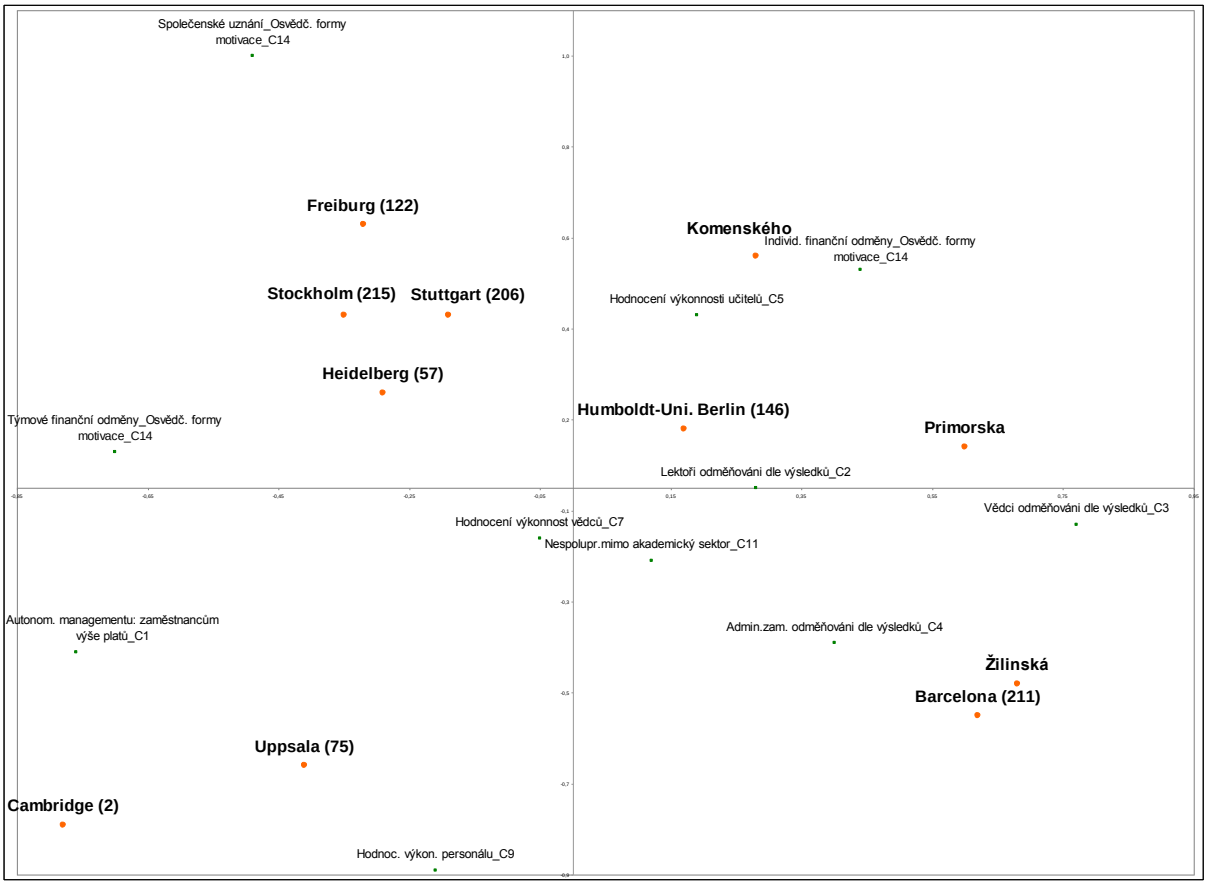


Obrázek 3 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k finančnímu řízení, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

Personální řízení

V oblasti personálního řízení uvažujeme přístupy v odměňování, hodnocení výkonnosti, spolupráce s organizacemi mimo akademický sektor a osvědčené formy motivace. Vazbu jednotlivých pojetí HR na univerzity lze nalézt v obrázku 4.[159]



Obrázek 4 Přístupy univerzit k řízení lidských zdrojů, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 59,9 % variance (31,7 % osa X a 28,2 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

Seskupení univerzit získaných pomocí korespondenční analýzy potvrzuje také shlukovací analýza (obr. 5). Z hlediska řízení lidských zdrojů se lze setkat se třemi odlišnými skupinami univerzit:

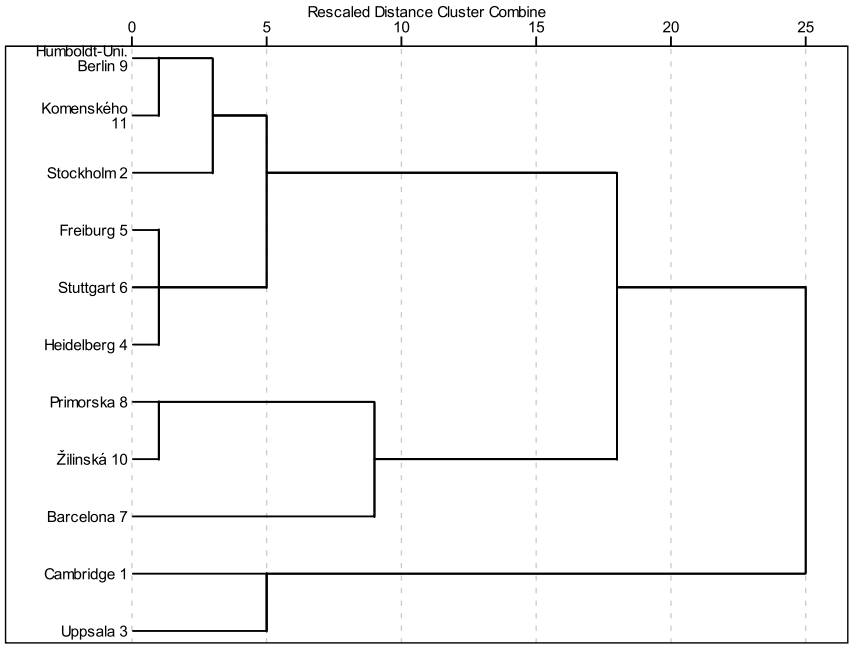
A) Do první skupiny patří **Cambridge a Uppsala**. Ty od ostatních (s výjimkou Stockholmu) odlišuje především jejich **autonomie při stanovování mzdových tarifů**. Výsledky šetření také ukazují, že této autonomie lze plně využít v případě, že univerzity disponují dostatečnými mzdovými finančními prostředky, ideálně generovanými z volných zdrojů (Cambridge). Dalším

[159] Podobně jako v předchozím případě byly z analýzy vyřazeny Maryland university, Washington university a zde navíc i University College London vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

společným rysem těchto univerzit je **hodnocení vědeckého výkonu**. Funkčnost nastavení hodnoticích systémů dokládá postavení obou univerzit v mezinárodních rankingových žebříčcích. Třetím společným znakem univerzit je **hodnocení výkonu administrativního a technicko hospodářského personálu**. Lze předpokládat, že řízení výkonu právě této složky personálu přispívá k efektivitě řízení obou univerzit.

B) Do druhé skupiny patří všechny **německé univerzity** (Humbolt-Berlin, Freiburg, Stuttgart a Heildelberg) a s nimi pak **univerzity Komenského a Stockholm.** Kromě Stockholmské univerzity tyto instituce sice **nemohou vytvářet vlastní mzdové tarify, nicméně i pro ně je charakteristický důraz na řízení výkonu**, tedy i jeho měření. K tomuto procesu dochází jak v případě vysokoškolských učitelů, tak v případě vědeckých pracovníků (výjimkou je Stuttgat). **Výkon administrativního a technicko hospodářského personálu se však měří jenom v Heildelbergu**. Tato skutečnost Heildelberg přibližuje univerzitám první skupiny. Dále platí, že s výjimkou Stuttgartu mají všechny univerzity zaveden systém individuálních finančních odměn. Významné postavení v odměňovácím systému však má i nefinanční motivátor, označený jako společenské uznání (neplatí pro Humbolt).

C) V poslední skupině se nachází relativně mladé **univerzity Primorska, Žilinská a Barcelona.** Z jejich profilů je patrné, že se při nastavování procesů personálního řízení inspirovaly postupy firemního personálního managementu. Mezi společné rysy těchto institucí patří hodnocení vědeckých i pegagogických pracovníků. Odměňování vědců výhradně na základě dosaženého výkonu a výhradní orientace na individuální finanční motivátory.

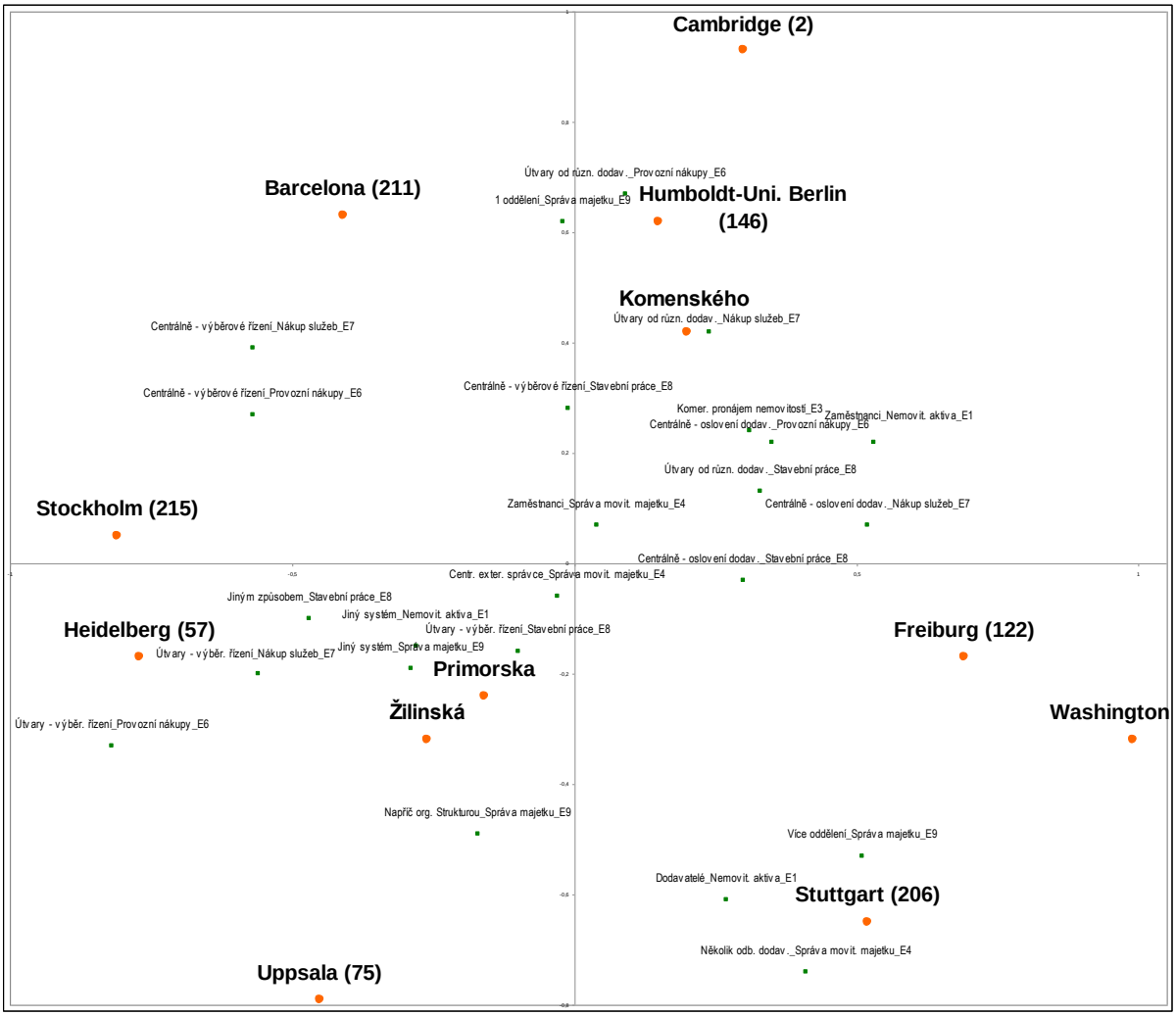


Obrázek 5 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů k řízení lidských zdrojů, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

Správa majetku

Třetí podrobněji sledovanou oblast řízení univerzit představuje správa majetku.[160] Zde se soustředíme na dílčí přístupy týkající se formy správy majetku, zajišťování provozních nákupů a služeb, stavebních prací a odpovědnosti za správu majetku. Na základě korespondenční a shlukové analýzy můžeme univerzity rozdělit do dvou skupin (viz obrázky 6 a 7).



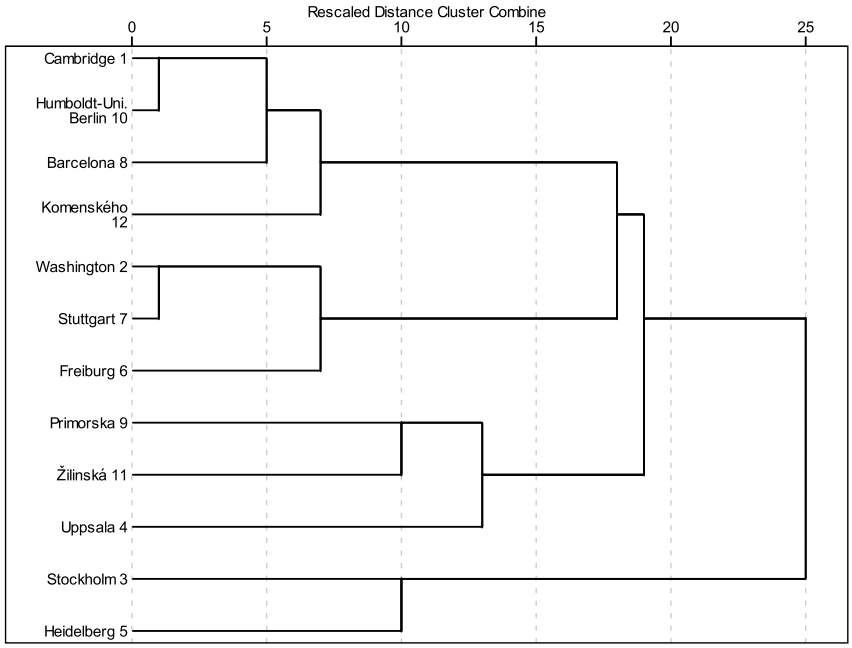
Obrázek 6 Přístupy univerzit ke správě majetku, korespondenční analýza

Poznámka: první dva faktory vysvětlují 44,8 % variance (25,1 % osa X a 19,7 % osa Y); čísla v závorkách uvádí pořadí univerzit z hlediska umístění v THES.

A) **Do první skupiny patří univerzity, které samy odpovídají za správu vlastního nemovitého majetku**. Vlastnictví nemovité části majetku je pak předpokladem jeho hospodárného využití a tudíž také snahou tento majetek komerčně využívat. V těchto univerzitách nedochází k outsourcingu jeho správy na jiný komerční subjekt, správou jsou pověřeni univerzitní

[160]Stejně jako v předchozích oblastech i zde byly z analýzy vyřazeny Duke university, Maryland university a University College London vzhledem k tomu, že tato sekce dotazníku nebyla jejich zástupci zodpovězena.

zaměstnanci. Samostatnou podskupinu by zde tvořily univerzity, ve kterých je správou majetku pověřeno hned několik specializovaných dodavatelů a kde správa majetku také není centralizována pod jedno oddělení (Washington, Freiburg, Stuttgart).



Obrázek 7 Typologie (shluky) univerzit z hlediska přístupů ke správě majetku, hierarchická seskupovaní analýza, stromový diagram

Poznámka: jednoduché spojení, vstupní vzdálenosti: rozdílné vzorce

I když se pravomoci **v oblasti nákupu majetku** poměrně dost liší, přesto je možné definovat **některé společné rysy**, např.:

- všechny organizační útvary mají možnost pořizovat si provozní materiální vybavení v univerzitách Primorska a Žilina mohou jednotlivé útvary samostatně vypisovat výběrová řízení na nákup potřebného provozního vybavení;
- u všech univerzit dochází, mimo jiné, i k centrálnímu nákupu určitých služeb. Výjimku tvoří univerzity ve Freiburgu, Stuttgartu, Žilině a Washingtonu. V těchto univerzitách mohou služby nakupovat i jednotlivé organizační útvary;
- stavební práce jsou nakupovány jedině centrálně (výjimku tvoří Cambridge a Washington, ve kterých tuto pravomoc mají i jednotlivé útvary) a formou veřejných výběrových řízení.
- odpovědnost za správu hmotných aktiv je přenesena na jednoho pracovníka, který řídí na tuto činnost specializované oddělení (výjimku tvoří Bratislava, Freiburg a Stuttgart, kde za správu majetku odpovídá hned několik oddělení.)

Do první skupiny patří univerzity v Cambridge, Barceloně, Berlíně – Humboldt, Bratislavě, Washingtonu, Freiburgu, Stuttgartu, Primorské a Žilině.

B) Do druhé skupiny patří univerzity, **které majetek nevlastní.** Patří mezi ně **Stockholm, Uppsala, Heidelberg. Vlastníky majetku jsou státní agentury pověřené tímto úkolem.** Je logické, že **na těchto univerzitách spíše nedochází ke komerčnímu využití majetku** (Uppsala, Heidelberg). Švédské univerzity, i přes to, že majetek nevlastní, mají zaměstnance pověřené spoluprací se státní agenturou. Při nákupu majetku mohou organizační útvary vypisovat výběrová řízení nicméně výjimkou nejsou ani centralizované nákupy materiálně provozního vybavení. Nákup služeb a stavebních prací, realizované formou výběrových řízení, jsou v těchto univerzitách centralizované. Ve švédských univerzitách je odpovědnost za správu majetku distribuována mezi několik univerzitních oddělení.

9. Srovnání přístupů řízení zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání

V následujících podkapitolách jsou shrnuty přístupy řízení podpůrných a administrativních procesů na zahraničních univerzitách doplněné o příklady dobré praxe, které byly na šetřených zahraničních vysokých školách identifikovány.

Výsledky šetření na zahraničních vysokých školách jsou srovnány se situací v České republice.

Uvedené příklady mají charakter „best practices" realizovaných ve specifickém prostředí a za místních podmínek. Za těchto skutečností vedou k výjimečnosti nebo efektivitě. Za jiných podmínek však nemusí mít očekávané výsledky a proto je zapotřebí vždy zvážit jejich zavedení v lokálním prostředí.

Shrnutí příkladů dobré praxe je uspořádáno podle oblastí a v rámci nich po šetřených tématech.

9.1. Přístupy efektivního řízení institucí

Zefektivnění řízení

Zatímco zahraniční vysoké školy se zefektivňování podpůrných procesů věnují systematicky již několik let, české školy obdobné procesy spíše zahajují nebo hledají způsob, jak k nim co nejlépe přistoupit.

Zefektivňování podpůrných procesů bylo v zahraničí většinou iniciováno uvnitř vysoké školy. Dalšími podněty k iniciaci byla **konkurenční soutěž s ostatními národními i mezinárodními institucemi.** Některé vysoké školy byly k zefektivňování přinuceny vnějšími faktory, např. **propadem příjmů**.

Zefektivňování podpůrných procesů je v zahraničí řízeno dvěma způsoby. Buď při něm management vysoké školy využívá služeb specializovaných konzultačních firem, nebo je tímto úkolem pověřen tým vlastních specialistů.

Projekt zaměřený na zvýšení efektivity řízení na univerzitě v Cambridge inicioval management, procesu se účastnili jak interní tak externí specialisté.

Obdobně přistupovali ke změnám i na University College London (UCL). Klíčovým podnětem ke změnám na univerzitě Duke byl dramatický propad finančních prostředků.

Stejně jako na českých vysokých školách jsou na analyzovaných zahraničních vysokých školách administrativní a podpůrné služby soustředěny pod jednoho

odpovědného manažera. Vždy se jedná o funkce na nejvyšší úrovni řízení přímo podléhající presidentovi nebo rektorovi univerzity.

Za nejčastější překážky při implementaci změn vedoucích k zefektivňování podpůrných procesů považují svou nedostatečnou odbornost, neshody mezi zaměstnanci a legislativní omezení. Za brzdu změn považují na univerzitě v Cambridge především nedostatek podpory a zájmu vládních institucí.

Zaměření a výsledky změn

Základním zaměřením změnových projektů byla analýza efektivnosti řízení podpůrných služeb (finance, personalistika, správa majetku informatika, strategický management).

Až na výjimky univerzity hodnotí výsledky změnových procesů velmi pozitivně s tím, že cílů bylo dosaženo.

Nejčastějším řešeným tématem byla optimalizace systému finančního řízení, zlepšení procesů v oblasti personalistiky, správy majetku, ale také oblast informačního managementu. V zásadě všechna realizovaná opatření se promítla do informačních systémů jako výsledek optimalizačních procesů.

Při zefektivňování podpůrných procesů některé zahraniční vysoké školy **využívají systém řízení výkonnosti Balanced Scorecard** (BSC) vytvořený Prof. R. S. Kaplanem a Dr. D.P. Nortonem[161]. Dle O'Neila a Bensimona[162] BSC pomáhá vysokým školám naplnit strategické cíle a usnadňuje vyhodnocování výkonnosti jednotlivých fakult a kateder. BSC sjednocuje systém měření výkonnosti napříč institucí a identifikuje také spojitosti mezi alokovanými prostředky a případy excelence. Při řízení výkonnosti používají managementy vysokých škol různé ukazatele; přehled některých z nich obsahuje Příloha č. 5. BSC využívá při strategickém řízení např. management Edinburgské Univerzity,[163] stejně jako řada dalších evropských a amerických vysokých škol. V Rumunsku byl spuštěn projekt podporující zavedení BSC do řízení institucí poskytujících terciární vzdělávání.[164] I když metoda BSC v českém prostředí není neznámá, při řízení výkonnosti českých vysokých škol je využívána minimálně.

Ze šetřených vysokých škol zvolila pro měření výkonnosti svých procesů přístup založený na BSC například University of Cambridge. Úspěchů se podařilo dosáhnout zejména v oblasti finančního managementu, správy majetku a vztahů s veřejností. Zvýšené úsilí budou věnovat lidským zdrojům, informačnímu managementu a strategickému řízení.

[161] R.S. Kaplan; D.P. Norton: Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press, 2002.
[162] O' Neil Jr., Harold F. and Estela Mara, Bensimon (1999). "Designing and Implementing an Academia Scorecard." Change, Volume 31, Issue 6, 32-41.
[163] http://www.planning.ed.ac.uk/Strategic_Planning/BSC/Background.htm
[164] http://www.highbeam.com/doc/1G1-182924524.html

Švédská univerzita Stockholm vyšla z principů Balanced Scorecard a na tomto základě se zaměřila na procesy finanční a správy majetku. Úspěchů se však podařilo získat i v optimalizaci personalistiky, informačního managementu a strategického řízení. Důležitým úkolem je zlepšit profesionální přístup managementu.

Německá univerzita v Heidelbergu se zaměřila na zvýšení účinnosti metodou Balanced Scorecard s využitím technik manažerského účetnictví a lean managementu.

Většina managementů zahraničních vysokých škol **uplatňuje při řízení fullcosting**, pomocí kterého dochází k odhalování skutečných přímých i nepřímých nákladů jednotlivých organizačních jednotek vysokých škol. Inspiraci v oblasti uplatňování fullcostingu na vysokých školách je možné hledat především na britských a nizozemských vysokých školách. Velmi detailně se fullcostingu věnuje studie Financially Sustainable Universities[165], kterou v roce 2008 vydala Evropská asociace univerzit (EUA). Při jejím zpracování tým expertů analyzoval a následně srovnal stav na 14 evropských vysokých školách. Za ČR se do výzkumu zapojila Univerzita Tomáše Baťi ve Zlíně (UTB). Ze srovnání vyplývá, že UTB je nejvíce z porovnávaných vysokých škol závislá na příjmech z veřejných zdrojů (84%). V případě Liverpolské univerzity tvoří podíl veřejných zdrojů pouze 44%. Studie dále dokládá, jak restrukturalizace může přispět ke zjednodušení řízení nákladů (Národní Irská Univerzita Galway, 5: 25). Zajímavé je srovnání výdajů, ze kterého vyplývá, že TBU má nejnižší objem mzdových nákladů ze všech srovnávaných vysokých škol (44%) a nejvyšší procento tzv. non pay operating costs (48%).

Co se týče podpory a iniciace zavedení fullcostingu, existují mezi sledovanými zeměmi, a zastupujícími institucemi značné rozdíly. Na jedné straně stojí Velká Británie, jejíž vláda iniciovala a podpořila zavedení fullcostingu na vysokých školách. V Nizozemí spolupracovalo na vzniku fullcostingového modelu, který by odpovídal požadavkům Evropské komise (Seventh Framework Programme for Research and Technological Development – FP7), 13 vysokých škol. V Irsku, Bavorsku a Španělsku spolupracují vysoké školy s centrálními orgány, zatímco švédské vysoké školy tuto formu spolupráce s centrálním orgánem využít nemohou. Situaci v ČR autoři zprávy více nerozebírají, UTB je v kategorizaci zařazena do skupiny C (5:31), v níž se nacházejí vysoké školy, ve kterých sice vznikají metodologie a databáze přiřazující aktivitám nepřímé náklady, ale ve kterých zároveň nebylo přijato rozhodnutí nebo termín, dokdy by tyto instituce měly ve své činnosti uplatňovat fullcosting. Kromě UTB jsou ve stejné skupině vysoká škola z Estonska, Polska a Turecka. Britské, nizozemské a portugalské vysoké škole se při zavádění fullcostingu dostalo vládní podpory, která má zpravidla jak finanční, tak poradní podobu.

[165] http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

Ze šetřených univerzit se například University College London zaměřila na oblast financí zejména, na problematiku úplných nákladů (**fullcost**) a rozšíření manažerského účetnictví. Velkých pokroků dosáhli v informačním managementu a oblasti veřejných vztahů.

Rozborem překážek, bránících zavedení fullcostingu se věnovala i dříve zmíněná studie vypracovaná EUA166. Z jejího obsahu vyplývá, že implementaci brání jak vnitřní, tak vnější překážky (5:8). Mezi vnitřní překážky patří především odpor ke změně a k manažerskému řízení vysokých škol. Dále pak neexistence průběžného účetnictví a nedostatek manažerů s potřebnými řídícími a vůdcovskými schopnostmi. K častým vnějším překážkám patří nedostatečná autonomie, legislativní překážky a nedostatečné důvěra mezi zakladateli a managementem vysokých škol. Vysoké školy také nemají dostatek lidských, finančních a technologických zdrojů na implementaci fullcostingu, který jednoznačně patří mezi nákladné organizační procesy.

Některé zahraniční vysoké školy se také hlásí k zavádění principů tzv. **lean university**. Podstata tohoto procesu spočívá v definování a maximálním redukování všech procesů, které nepřináší zákazníkovi žádnou hodnotu. Za všechny vysoké školy, zabývající se lean konceptem jmenujme např. Cardiffskou univerzitu[167]. Na internetu jsou dostupné případové studie, jejichž autoři popisují implementaci lean principů při řízení vysoké školy. Jednou z takových vysokých škol je např. Univerzita Centrální Oklahomy v USA.[168]

Také Univerzita Duke se soustředila na finanční controlling, který je nastaven na základě vlastní metodiky na **principu fullcostingu a lean managementu**. Podařilo se jim významně zlepšit finanční řízení, správu majetku a veřejných vztahů.

V ČR je možné najít veřejné vysoké školy, jejichž management se věnuje zeštíhlování řídících procesů. Podobně jako v případě fullcostingu se tyto subjekty nacházejí spíše v iniciační nebo počáteční fázi.

Kromě fullcostingu a lean managementu se managementy zahraničních univerzit při zefektivňování řízení věnují restrukturalizacím, reengineeringu, a zavádění manažerského účetnictví.

Univerzita Washington využila principů procesního řízení a řízení kvality a vytvořila strategické mapy rozvoje dílčích oblastí administrativy.

Universita Uppsala se zaměřila na kvalitu řídicí práce jako takové a na všech úrovní řízení. Realizovala za tímto účelem rozsáhlý projekt KoF07 mimo jiné zaměřený na zvýšení profesionality svých manažerů.

---

[166]http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf
[167] http://www.cardiff.ac.uk/lean/index.html
168http://www.sacubo.org/sacubo_resources/best_practices_files/2007_files/UnivofCentralOkla-LeanUniversity.pdf

Razantní zásahy provedla univerzita Freiburg. Po náročné celonárodní analýze příčin neefektivity se rozhodli zvýšit autonomii v oblasti odpovědnosti za finanční zdroje až na úroveň fakult. Současně s tím však posílili kontrolní mechanismy podporované informačními systémy. Mezi vedením univerzity a fakultou se uzavřely dohody o posílení pravomocí fakult, které vedly jednak k vyšší odpovědnosti, ale také k širším pravomocem a rychlejším rozhodovacím mechanismům.

Univerzita Stuttgart se změřila na zavedení standardu kvality vzdělávacího procesu při současném zachování úrovně nákladů. Proto přijala řadu opatření na úrovni podpůrných služeb na bázi **SLA** (dohod o úrovni poskytovaných služeb).

Humboltova univerzita konstatuje, že „kvalifikace managementu pro potřeby manažerského řízení není dostačující." Cíleně se proto věnuje zvýšení úrovně kvality manažerů a kontinuálně zlepšuje všechny dílčí podpůrné systémy.

Také univerzita Autonoma Barcelona se zaměřila na kvalitu. V současné době má implementovány tři systémy ISO 9000, ISO/IEC 17025 a GLP. Výsledky kvality řízení sleduje na bázi metodiky Balanced Scorecard.

Rovněž slovinská univerzita Primorska se zaměřila na kvalitu a její vyhodnocování. Základem se stal **samohodnotící model EFQM**. Univerzita stojí před úkolem výrazně posílit všechny vnitřní systémy řízení a zároveň zvýšit kvalitu svých manažerů.

Žilinská univerzita se také zaměřila na zvýšení výkonnosti managementu a to na principech **ISO 9004** a metodiky **CAF**. Výsledky se již projevily např. úspěšným evaluačním procesem v roce 2008.

Metodiku CAF používá i Univerzita Komenského v Bratislavě. Té se podařilo dosáhnout výrazných úspěchů v oblasti finančního řízení a informačního managementu. Ostatní oblasti jsou v procesu zlepšování.

Strategické řízení

Přístup managementů zahraničních vysokých škol k měření úspěšnosti zaváděných změn lze opět rozdělit do dvou skupin. Do první patří ty vysoké školy, jejichž management pravidelně, standardizovaným způsobem, měří a vyhodnocuje úspěšnost zaváděných změn řízení podpůrných procesů. Ve druhé skupině pak jsou ty vysoké školy, ve kterých měření úspěšnosti probíhá spíše nepravidelně a jen tehdy vyžaduje-li jeho provedení situace.

Všechny šetřené instituce představovaly své podpůrné a administrativní funkce strategiemi, krátkodobými a dlouhodobými cíli, konkrétními parametry,

kterými cíle měří. Vše bylo široce komunikováno a zveřejněno. Příkladem mohou být univerzity v USA (Maryland, Washington), univerzity ve Velké Británii (UCL, Cambridge) a ve Švédsku (Stockholm a Uppsala). Manažeři pravidelně hodnotí plnění svých strategií a cílů a opět je široce komunikují.

Podpůrné oblasti se chovají jako externí dodavatelé a ve stejném duchu přistupují i ke svým zákazníkům (studentům, učitelům, vědcům).

Výkonové zaměření je červenou nití všech šetřených institucí. O výkonnost se zajímají studenti při výběru instituce, pedagogové a vědci při zvažování svých kariérních plánech, financující organizace včetně státních institucí.

Tlak na výkonnost se následně projeví ve všech systémech instituce od vzdělávacích, výzkumných až po podpůrné služby a administrativu. Proto univerzity, které chtějí dosahovat excelence, monitorují vnitřní procesy zejména finanční (fullcosting), plánují po aktivitách (Activity Based Budgeting nebo Balanced Scorecard), vyhodnocují na různých bázích (benchmarking, sebehodnocení (EFQM, CAF) a optimalizují procesy (lean přístupy, Six Sigma). Současně se **s nástroji mění i struktura informačních systémů, které se vytvářejí účelově pro podporu vybraných modelů**.

Vnitřní předpisy

Vnitřní předpisy, se kterými jsme měli možnost se seznámit, byly většinou svázány vždy s danou podpůrnou oblastí. Bylo **zřetelné, kdo je tvořil a kdo za ně odpovídá**. Postupy byly **psány srozumitelně** a byly **veřejně přístupné** (kromě těch, které nesly citlivé údaje).

K předpisům bylo možné se vyjadřovat a navrhovat úpravy. Řada úprav se po shledání jejich oprávněnosti okamžitě opravila. Jiné podléhaly systémovému prověření.

Velmi precizně jsou zpracovány například dokumenty z personální oblasti Univerzity College London.

9.2. Finance

V prvé řadě je potřeba zmínit skutečnost, že finanční řízení vysokých škol ovlivňuje systém financování terciárního vzdělávání. Řada špičkových zahraničních univerzit působí v zemích, jejichž vlády vydávají na podporu terciárního vzdělávání větší objem národního bohatství[169]. Podle OECD USA vydaly v roce 2006 na terciární vzdělávání 2,9%, Kanada 2,7 %, Finsko 1,7%, Švédsko 1,6% HDP. Výdaje české vlády ve stejném období činily, podle téhož zdroje, 1,2% HDP. Výdaje na jednoho studenta terciárního vzdělávání v ČR v roce 2006 dosáhly 6 464 USD a byly vyšší, než např. na Slovensku nebo v Maďarsku. Na druhé straně činily polovinu švýcarských nákladů (12 783 USD) a ani ne třetinu nákladů vlády USA (22 384 USD)[170]. V roce 2007, podle téhož zdroje, zároveň připadalo na jednoho českého vysokoškolského učitele téměř 19 studentů, v sousedním Německo jich bylo pouze 12. Z dalšího srovnání OECD vyplývá, že vlivem prudkého nárůstu počtu studentů došlo mezi lety 1995 – 2004 k nejrychlejšímu poklesu výdajů na jednoho studenta ze všech zemí OECD[171]. Ekonomickým důsledkem tohoto rapidního nárůstu je deficitní hospodaření těch českých vysokých škol, u kterých jsou rozpočty plněny především příjmy ze vzdělávání.

Finančnímu řízení vysokých škol se věnují specializované organizační jednotky, finanční oddělení, která zpravidla odpovídají za vytvoření, správu a kontrolu systému finančního řízení uvnitř vysoké školy. **Odpovědnost za fundraising je delegována na všechny organizační jednotky**. K fundraisingu v oblasti vědy a výzkumu jsou motivováni všichni vedoucí pracovníci. Výkon v oblasti fundraisingu je při řízení vysokých škol definován pomocí zcela konkrétních ukazatelů a jejich sběr je také předmětem pravidelného monitorování a hodnocení. Tato praxe řízení výkonu není na českých vysokých školách stále ještě dostatečně zažitá, i když k měření výkonu jednotlivých vysokých škol, i jejich organizačních jednotek alespoň v klíčových oblastech dochází.

Problematika finančního řízení tíží všechny šetřené vysoké školy. Dramaticky se snížily finanční zdroje zejména na amerických univerzitách. Klíčovým problémem všech je zajištění finančních zdrojů v míře a struktuře nezávislé na institucionálních zdrojích a oprávněnost, evidence a alokace nákladů k odpovídajícím nositelům, které je vyvolaly.

Finanční zdroje

Dříve zmiňovaná studie EUA[172] dokládá další problém, se kterým se musí vyrovnávat managementy českých vysokých škol. Tím je vysoká závislost škol

[169] http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_39263238_43586328_1_1_1_1,00.html
[170] http://www.oecd.org/document/24/0,3343,en_2649_39263238_43586328_1_1_1_1,00.html
[171] http://www.oecd.org/dataoecd/8/32/37730231.pdf
[172]http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

na veřejných zdrojích a nízký podíl zdrojů soukromých. V zahraničí neexistuje vysoká škola, která by nebyla financovaná z více zdrojů. **Zahraniční vysoké školy dokáží lépe diverzifikovat své příjmy a generovat poměrně významné objemy tzv. volných finančních prostředků.** Zdrojem dalších příjmů jsou nejčastěji **dary individuálních osob** a **školné**. Významný zdroj příjmů pochází také z korporátní sféry**.** Nejčastější formou spolupráce v této oblasti je **aplikovaný výzkum**. Inovativní mechanismy ve financování terciárního vzdělávání popisuje studie The Financing of Higher Education in Europe, kterou v roce 2004 vydala EUA[173].

Univerzity britské (Cambridge, UCL) a americké získávají prostředky ze školného, stejně tak jako univerzity německé ve Heidelbergu a Freiburgu. Britské, americké vysoké školy a z německých např. Heidelberg mají jako zdroj příjmů i individuální dary.

U amerických vysokých škol je běžné, že mají příjmy i z vedlejší činnosti (např. provoz zdravotnického zařízení). Příjmy z vedlejší činnosti (projekty s podnikatelským sektorem, znalecká činnost apod.) má i Žilinská univerzita. Určité procento objemu finančních prostředků Žilinské univerzity tvořil v roce 2008 u prodej majetku.

Finanční modely a technologie

Všechny šetřené vysoké školy procházejí obdobím poklesu finančních zdrojů a proto hledají nástroje jak finance v instituci efektivně řídit. Téměř všechny instituce **implementují nebo se chystají implementovat některý z moderních modelů finančního řízení a nástroje pro efektivní finanční rozhodování.** Sledují náklady jednotlivých organizačních jednotek. Kromě nich nezřídka dochází ke **sledování nákladů jednotlivých studijních programů a samozřejmě projektů**.

Univerzita Cambridge má vytvořené manažerské účetnictví a finanční model na bázi **fullcostingu** s alokací po organizační ose. Manažerské účetnictví je postavené na základě principů Balanced Scorecard, detailně má rozpracovanou rovněž soustavu řídicích dokumentů.

University College London rovněž využívá **manažerské účetnictví s alokací jednak po organizační ose, ale rovněž i po projektech a aktivitách**. To umožňuje podstatně detailněji sledovat nákladové toky a zlepšovat tak rozhodování. Finanční management je podporován integrovaným finančním informačním systémem zaměřeným jak na podporu rozhodování a plánování, tak na operativní rovinu od nákupu až po fakturace. Specifickou aplikací v rámci finančního informačního systému je systém P2P zaměřený na podporu procesu zadávání zakázek.

[173] http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/financing1_en.pdf

Washingtonská univerzita své finanční řízení postavila na **metodě Activity Based Budgeting využívající přírůstkový model rozpočetnictví po aktivitách**. Před zavedením modelu proběhla náročná dopadová analýza. Finanční řízení založené na modelu ABB využívá řada amerických univerzit, které si vzájemně předávají poznatky z jeho implementace.

Švédské univerzity mají finanční systém rovněž založený na bázi fullcostingu. Stockholmská univerzita **přistoupila k modelu fullcostingu pod tlakem externích institucí** požadujících transparentnost a snižování nákladů. Zároveň sledují efektivitu řízení na principu Balanced Scorecard. Univerzita Uppsala na bázi fullcostingu používá finanční informační systém UUPlus, který je v provozu od roku 2009 a byl již použit pro sestavení rozpočtu univerzity pro rok 2010.

Velmi rozvinutý model fullcostingu má univerzita Heidelberg. Systém umožňuje sledovat a hodnotit náklady a finanční operace jak po organizační struktuře, tak po aktivitách, projektech a studijních programech. K implementaci modelu bylo přistoupeno rovněž v důsledku tlaku externích subjektů a z důvodů transparentnosti nákladů.

Rovněž univerzita ve Freiburgu má zavedený finanční systém na bázi fullcostingu a **důraz je kladen na CENU – VÝKON – HODNOTU**. Jedná se o výjimečný přístup založený na výkonové orientaci a potlačující prostou spotřebu.

Ve finančním systému Autonomous University v Barceloně je model fullcostingu využit pro operativní řízení i dlouhodobé plánování. Vedle ročních rozpočtů univerzita zpracovává i **víceleté rozpočtové plány**.

Univerzita Primorska využívá manažerské účetnictví s alokací jak na organizační strukturu, tak po studijních programech a projektech.

Univerzita Komenského finanční systém výrazně rekonstruuje. Ve stávající podobě získává obraz o nákladech po organizační struktuře a na dílčí úrovni po projektech. Výhledově plánuje implementaci finančního informačního systému SOFIA, který se dá rozšířit i o další integrované moduly.

Financování investičních záměrů mohou zahraniční vysoké školy zajišťovat jak z vlastních, tak z veřejných zdrojů. České vysoké školy jsou při financování investic velmi závislé na veřejných zdrojích. **Při rozhodování o budoucích nákladech a investicích používají managementy zahraničních vysokých škol především kalkulace.** Definování bodu zvratu nebo využívání dalších finančních ukazatelů (např. rentability, likvidity a produktivity) jsou při tomto druhu rozhodování používány spíše ojediněle.

Pověření vysokoškolští zaměstnanci mají na zahraničních vysokých školách umožněn přístup k datům dokumentujícím stav finančního hospodaření jak přímo, tedy on-line, tak off-line, tedy na základě dostupnosti obsahů relevantních finančních zpráv.

9.3. Lidé

Řízení lidských zdrojů má ve všech zahraničních vysokých školách významné místo a celé oblasti je věnována mimořádná pozornost. Svědčí o tom i postavení vedoucích personálních útvarů (téměř všude jsou na stejné úrovni jak vedoucí finančních útvarů), rozsáhlé metodické postupy a široká informační podpora a rozsáhlá podpora personálních útvarů.

Prakticky ve všech zahraničních školách jsou vyučující hodnoceni svými studenty. Často používanou metodou hodnocení jsou dotazníky. V některých školách (Stockholmská univerzita) nicméně neexistuje centralizovaný fakultní nebo univerzitní systém hodnocení. Mezi ukazatele hodnotící kvalitu výuky může patřit: počet PhD učitelů nebo podíl neúspěšných studentů. Práce vědeckých a výzkumných pracovníků je také pravidelně hodnocena. Mezi hodnotící kritéria může patřit: počet publikací, počet citací v prestižních vědeckých publikacích, objem financí získaných z vnějších zdrojů. Zapojení do mezinárodní spolupráce.

Za pozornost stojí následující oblasti, které mohou být velmi inspirativní pro zvýšení kvality a atraktivity personálních služeb.

Personální řízení jako dílčí strategie v rámci univerzity

Pro personální řízení mají univerzity vytvořenou strategii, tj. mají stanovenou vizi, poslání a strategické cíle. Strategie se prezentuje v tištěných materiálech i na internetových stránkách.

Strategii zaměřují do následujících oblastí - nábory a udržení zaměstnanců, odměňování, rozvoj zaměstnanců a řízení kapacit, rovnost, diskriminace, management informací a sledování výkonu.

Ukázkovým příkladem je strategie lidských zdrojů University College London, kterou můžeme v úplném znění získat na adrese:

http://www.ucl.ac.uk/hr/docs/hrstratgy_2005_2010.php.

Součástí personální strategie Univerzita v Uppsale je rovněž přístup k životnímu prostředí a konkrétní opatření, která strategii naplňují.

Nábor

V případě **autonomie při náboru** zaměstnanců, lze zahraniční vysoké školy rozdělit do třech skupin[174]. V první skupině bychom našli vysoké školy s úplnou autonomií. Sem patří školy nacházející se v zemích, jako jsou: Belgie, Německo, Nizozemsko, Velké Británie a další. Ve druhé skupině, do které

[174]http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/governance-autonomy-and-funding/projects/university-autonomy-in-europe/

mimo jiné náleží i ČR, patří země, ve kterých se managementy vysokých škol musí při náboru řídit národními regulacemi danými platnou legislativou, a to při náboru všech, nebo jen některých kategorií zaměstnanců. Do této skupiny je možné zařadit např. Itálii, Rakousko Skandinávské země a další. Ve třetí skupině se nachází země, ve kterých je nábor do určitých pozic, především profesorských nebo top manažerských, regulován centrálně. Jedná se o země jako Francie, Portugalsko, Řecko a další.

Motivace

Významným faktorem motivace je prestiž univerzity. Na **dobré jméno** poukazují všechny univerzity a dobré jméno univerzity prezentují všemi dostupnými způsoby (v písemných dokumentech – výročních zprávách, na internetových stránkách univerzit, na akcích pro odbornou i laickou veřejnost apod.).

Součástí motivací je široké **spektrum** různých **služeb** nabízených **zaměstnancům**. Komplexní nabídku představuje UCL, kde vedle strukturované mateřské dovolené, dále nabízí různé formy flexibilní pracovní doby, propracovaný systém důchodového zabezpečení, vzdělávací programy, různé slevy na nákupy, komplexní lékařskou péči a řadu dalších služeb.

Autonomní Univerzita Barcelona nabízí pro své zaměstnance mateřskou školku i pro handicapované děti.

Na Žilinské univerzitě vytvořili **systém dalšího vzdělávání** pro zaměstnance a doktorandy.

Stuttgartská univerzita má např. vypracovaný **program „Dual Career“** zaměřený na sladění zaměstnání vysoce kvalifikovaných manželských párů. Univerzita nabízí párům takovou volbu zaměstnání, aby se naplnily jejich ambice a současně eliminovaly kolize manažerského života. Obdobným programem se může pochlubit i Univerzita v Heidelbergu.

Odměňování a hodnocení výkonnosti

Důležitou součástí motivace jsou i další **finanční odměny**. Managementy českých vysokých škol, podobně jako bulharské, estonské nebo norské sice mají pravomoc rozhodnout o výši mezd, ale, jak již bylo řečeno, podíl mzdových nákladů na českých vysokých školách patří k nejnižším v Evropě. Na většině českých vysokých škol se tento podíl pohybuje okolo 50% celkových rozpočtových výdajů, spíše však pod touto hranicí. Na některých zahraničních vysokých školách dosahuje tento podíl 60% (univerzita v Uppsala), v některých případech dokonce až 73%[175] (Coimberská univerzita v Portugalsku). Co se týče svobody rozhodovat o výši platů akademických pracovníků, lze zahraniční vysoké školy rozdělit do třech skupin. V první se

[175]http://www.eua.be/fileadmin/user_upload/files/Publications/Financially_Sustainable_Universities.pdf

nachází ty vysoké školy, jejichž management může rozhodovat o výši mezd svých zaměstnanců (Stockholmská univerzita). Do druhé patří vysoké školy s částečnou autonomií. Do této skupiny bychom mohli zařadit Heidelbergskou univerzitu, ve které má management částečnou svobodu při stanovování mezd profesorů. V případě ostatních akademických pracovníků je tato svoboda limitovaná. Ve třetí skupině jsou vysoké školy, jejichž management nemůže rozhodnout o výši mezd. Do této skupiny bychom mohli zařadit Freiburskou univerzitu.

V řadě zemích mají managementy vysokých škol možnost stanovit výši mezd alespoň u některých kategorií zaměstnanců, jako jsou nově přijímaní akademičtí pracovníci nebo zahraniční profesoři.[176] Jedná se např. o vysoké školy působící v Rakousku, Německu, Francii, Itálii nebo Portugalsku. Vyjednávání o výši mezd probíhá buď mezi managementem vysoké školy státem a odbory, nebo, jako v případě Nizozemí, pouze mezi managementem vysoké školy a odbory.

Akademičtí, stejně jako administrativní a technicko-hospodářští, pracovníci zpravidla nejsou finančně odměňováni za dosažené hospodářské výsledky. Tato skutečnost platí jak pro zahraniční, tak pro české zaměstnance vysokých škol. Na druhou stranu v některých institucích může za určitých okolností dojít k odměňování profesorů (Heidelberská univerzita).

Univerzita v Cambridge motivuje zásadně kolektivy nikoliv jednotlivce, v UCL jde jak o jednotlivce tak kolektivy. Ve Stockholmu motivují jednotlivce i kolektivy. Stuttgartská univerzita zásadně finančně motivuje pouze kolektiv, stejně jako na Univerzitě Primorska.

Přesto se na všech univerzitách hodnotí výkonnost zaměstnanců. Hodnocení je věnována značná pozornost a personální útvary mají pro tyto činnosti vypracovány podrobné postupy, návody a formuláře. Například na univerzitě v Cambridge mají vypracovaný velmi podrobný postup **hodnotícího rozhovoru** s návodnými otázkami, způsobem vyhodnocení a záznamu údajů z rozhovoru.

Podobně na univerzitě ve Freiburgu je vytvořen systém osobní výkonnosti a odměny se váží k této výkonnosti.

Na univerzitě Primorska se používají **sebehodnotící dotazníky** a rovněž tak i na UCL.

Rovný přístup

Významným rysem personální práce na univerzitách švédských, amerických i britských je ošetření problematiky diskriminace. Personální útvary UCL, na

[176]http://www.eua.be/eua-work-and-policy-area/governance-autonomy-and-funding/projects/university-autonomy-in-europe/

univerzitě v Uppsala či Cambridge mají v této věci velmi dobře zpracované směrnice, kodexy a další dokumenty.

Ostatní služby personálních útvarů

Vedle finančních útvarů se i personální útvary vyznačují podrobným a pečlivým zpracováním postupů k jednotlivým činnostem a oblastem personální práce (viz kapitola Řízení podpůrných a administrativních služeb).

Samozřejmostí personálních útvarů jsou **helpdesky** pro urychlení komunikace a rychlé řešení problémů. Helpdesk najdeme na University College London, v Cambridge, na amerických univerzitách Maryland i na Washingtonské univerzitě, ale rovněž i na německých univerzitách.

Významnou službou personálních útvarů je rozvoj a udržování **informačních portálů** zaměřených na personální práci. Zejména na amerických a anglických univerzitách mají portály naprosto profesionální podobu. Jejich obsahový průřez je od strategie až po „operativu". Samozřejmostí jsou komunikační kanály a kontakty s emailovými adresami, řídicí dokumenty většinou adresně uspořádané, formuláře pro dotazy a objednávky služeb. Příkladem mohou být stránky Humboldtovy univerzity, univerzity v Cambridge nebo stránky University College London.

9.4. Informace

Vysoké školy v ČR mají díky aktivitám sdružení CESNET, zejména pak vysokorychlostní síti CESNET2 a její napojení na evropskou páteřní akademickou síť GEANET, vytvořen kvalitní základ pro vybudování vlastní infrastruktury. ICT infrastruktura tak nabízí široké možnosti zejména v oblasti sdílení dat, výpočetního výkonu, IP telefonie. Parametry této sítě jsou pro potřeby vysokých škol v ČR naprosto dostačující a odpovídají evropskému i světovému standardu v této oblasti.

V rámci informační podpory řízení a správy vysokých škol jsou jak v ČR, tak v zahraničí pokryty téměř shodné agendy. Rozdíl je zde zejména v míře využití informačních systémů a jejich celkové kvalitě.

Nejdále jsou vysoké školy v USA a Velké Británii, kde především využívají hotová ICT řešení společností jako IBM, Microsoft, Oracle, SAP. Výhodou těchto řešení je jejich neustálý rozvoj, což umožňuje zachycení trendů a také je vyřešena migrace mezi jednotlivými verzemi systémů. Nevýhodou těchto řešení bývá obvykle jejich cena a související investice do hardwarvé infrastruktury. Ke snížení částek, jež je potřebné do oblasti ICT investovat, pomáhají v současné době zejména rozšířené trendy využívání offshoringu a outsourcingu.

Univerzity ze zemí Visegradu používají ICT především pro záznam údajů v různých systémech a jednosměrné komunikaci k uživateli. Univerzity z ostatních regionů (z anglosaských zemí, Skandinávie, Německa, Středozemí) údaje rovněž zpracovávají, ale dále **prostřednictvím ICT obousměrně komunikují** a v řadě případů údaje dále zpracovávají pro potřeby strategického řízení.

Vysoké školy v ČR se v některých případech potýkají se zastaralou architekturou vlastních řešení (typicky využívaný tlustý klient, nebo 3 vrstvá architektura proti dnes využívané SOA – servisně orientované architektuře) a v naprosté většině také s řadou vzájemně nepropojených systémů, řešících dílčí agendy, a z toho plynoucí potíže při integraci dat napříč fakultami a jednotlivými systémy. To také znesnadňuje rozšíření automatizace při získávání kvalitních podkladů pro rozhodování.

Dalším problémem je také celková složitost problematiky informačních technologií, kde mají zahraniční vysoké školy oporu v řadě pro tento účel vznikajících podpůrných organizací, např. SURF (http://www.surf.nl/en/Pages/home.aspx), JISC(http://www.jics.ac.uk), JANET (http://www.ja.net/index.html), USICA (Universities and Colleges Information System Association, http://www.usica.ac.uk).

Realizaci informační podpory ve všech univerzitách zajišťují organizační útvary. Ve všech univerzitách západním směrem se tyto útvary presentují

jednak svou **strategií a dlouhodobou koncepcí**, samozřejmě komunikačními kanály a velmi širokou nabídkou služeb.

V oblasti podpory výuky studentů jsou zahraničními školami mnohem progresivněji využíváni zejména e-learningové systémy, které díky elektronizaci studijních materiálů poměrně znatelně snižují náklady studentů během studia.

Oblastí, ve které mohou vysoké školy v ČR čerpat inspiraci zejména u vysokých škol v USA, jsou studentské informační systémy. Ty jsou využívány i v ČR, ale jejich prostřednictvím není nenabízeno studentům tolik služeb, kolik by bylo jejich prostřednictvím možné. Při plném využití tohoto potenciálu by mohlo dojít k významným úsporám v oblasti administrativních nákladů.

Obecně lze říci, že všechny architektury šetřených vysokých škol využívají internetové nebo intranetové prostředí pro přístupy k jednotlivým informačním systémům. Informační systémy jsou buď jednotlivé aplikace nebo několik aplikací integrovaných webovým prostředím. U všech univerzit jsou aplikace citlivé na data chráněny přístupovými pravidly.

Univerzita v Cambridge má založen ICT systém na problémově orientovaných aplikacích zpřístupněných webovým nebo intranetovým prostředím. V systému jsou aplikace širokého použití jak pro podpůrné činnosti (finance, personalistiku, správu majetku), tak aplikace pro vzdělávání, studenty a vědce. V systému jsou specifické expertní systémy.

Obdobné řešení je i na univerzitě UCL. Řada informačních systémů běží na platformě Java. Informační systém UCL je složen z širokého spektra dílčích integrovaných systémů např. systém pro podporu administrativy, EDRM systém pro elektronickou knihovnu, FAMIS pro správu majetku, finanční informační systém složený z řady dílčích modulů apod.

V Duke University používají tzv. Blackboard at Duke, což je internetová aplikace pro sdílení dokumentů různých formátů (textové, zvukové, obrazové) a umožňující s dokumenty aktivně pracovat (rozesílat, dělat výstřižky, výtahy) připravovat dotazníky a další.

Washington University disponuje speciálním informačním systémem pro podporu modelu Activity Based Budgeting, který umožňuje plánování rozpočtů na základě skutečných nákladů aktivit, které náklady vyvolaly.

Na univerzitě v Marylandu je vytvořen expertní systém „Knowledge Base“ zaměřený na kontextové vyhledání údajů z databáze univerzity. Významný efekt jim přinesl modernizovaný systém studentského billingu. Systém odstranil finančně nákladné zasílání výpisů účtů a umožnil studentům přístup k jejich účtům a provádět elektronické platby. Univerzita ušetřila více jak 50 tisíc USD po zavedení.

Stockholmská univerzita zcela přepracovala webové rozhraní a vytvořila unikátní integrované prostředí pro všechny uživatele (Projekt Web 2010).

Zároveň připravuje projekt integrované podpory provozu (IVS) na bázi „Business Inteligence“. Systém má zlepšit podporu rozhodování, rozšířit přístupnost k provozním datům, zajistit transparentnost provozních údajů a požadavků a očekává se významné snížení administrativních nákladů.

Rovněž univerzita v Uppsala vyniká v rozvoji informačních systémů. Od roku 2007 používá IS pro elektronické zpracování faktur a to nejen externích, ale i vnitroútvarových. Vytvořila ucelenou databázi smluv, grantů a aktivit univerzit (KDB). To vše s cílem vytvořit progresivní prostředí pro řízení financí s názvem UUplus Finance. Finanční systém na bázi fullcostingu podporuje tvorbu plánů na základě vyhodnocení předešlých období, operativní plánován a vyhodnocování skutečnosti s možností sledování i jednotlivých aktivit.

Univerzita Heidelberg se může pochlubit jedinečným systémem pro správu informací a dokumentace (CITAVI) umožňující inteligentní zpracování podkladů. Samozřejmostí jsou systémy pro podporu finančního řízení, personalistiky, provozního řízení. Vše je přístupné přes internetové rozhraní širokému spektru uživatelů.

Na univerzitě ve Freiburgu najdeme vedle standardních informačních systémů on-line finanční informační systém MBS spuštěný od roku 2007 a umožňující okamžitý přístup k finančním datům a samozřejmě založeným na fullcostingu.

Významným rozvojem v informatice prošla i Stuttgartská univerzita. Presentuje se informační architekturou založenou na principu tzv. Cloud Computing. Jedná se řešení, kde aplikace jsou umístěné na centrálních serverech a uživatelé s nimi pracují v internetovém prostředí. Systém umožňuje sdílet jak náročné informační řešení, tak samozřejmě i data. Součástí systému jsou i expertní systémy např. IRMOS (Interactive Real-time Multimedia Applications on Service oriented infrastructures). IRMOS je založen na Service Oriented Infrastructure (SOI), což je přístup k IT infrastruktuře jako službě.

Pokrok v rozvoji ICT najdeme i na univerzitě Autonoma Barcelona. Architektura informačního systému je modulová a vždy specifická pro určitou oblast (finance, personalistika, studenti). Univerzita nyní zahajuje program vývoje informačního systému pro konsolidaci vnitřních procesů a cílem snížit administrativní byrokracii.

Také na slovinské univerzitě Primorska je ICT na vzestupu. Architektura informačního systému je postavena rovněž na problémově zaměřených modulech (informačních systémech) zpřístupněných internetem a spojených webovým portálem. Dílčí informační systémy pokrývají standardní provozní oblasti.

Žilinská univerzita věnuje oblasti informační podpory mimořádnou pozornost. V roce 2008 ukončili realizaci projektu „Vytvoření sítě s informačním propojením vědeckých, akademických a speciálních knihoven včetně jejich

modernizace“ s cílem překlenutí vědy a výzkumu podnikatelskou praxí v regionu.

Zároveň systematicky rozvíjí „Integrovaný informační systém univerzity – IIS“, který tvoří vzájemně integrované informační systémy jako např. ekonomický systém SOFIA, stravovací systém, docházkový a přístupový systém, systém pasportu nemovitostí, univerzitní webový portál.

Také Univerzita Komenského v Bratislavě intenzivně pracuje na rozvoji informačního systému. Samozřejmostí je webový portál a řada dílčích aplikací, které však univerzita hodnotí jako nevyhovující. Proto spustila projekt pro vybudování nového informačního systému AIS2, který by podporován i Ministerstvem školství SR.

V žádné z šetřených institucí **nebyla správa ICT významně řešena outsourcingem.** Všude byly vytvořeny organizační útvary pověřené správou ICT, provozem i údržbou informačních systémů. Při vývoji ICT útvary spolupracovali s externími dodavateli.

9.5. Majetek

Obecně je správa majetku řešena převážně vlastními zaměstnanci univerzity a částečně dodavatelsky. Oba přístupy univerzity hodnotí pozitivně bez preference kterékoliv formy.

Ve využití majetku se objevují rozdíly. Některé univerzitu majetek využívají pouze pro svou potřebu, jiné majetek pronajímají. Získané finanční zdroje používají pro provozní potřeby.

Správa nemovitého a movitého majetku

Správou rozumíme evidenci majetku, udržování v provozuschopném stavu, plánování využití a zajištění využití.

České vysoké školy, podobně jako většina zahraničních, mohou vlastnit majetek. Výjimku tvoří švédské a německé univerzity, jejichž majetek je spravován státem zřízenými agenturami. Švédské a některé německé univerzity však zaměstnávají osoby odpovědné za komunikaci a spolupráci se státní agenturou. Ve Švédsku je nemovitý majetek vysokých škol ve vlastnictví zvláštní vládní instituce Akademiska Hus, která tento majetek spravuje svým personálem a to včetně zajištění investic.

Ve Stockholmské univerzitě však existuje malý provozní tým (6-7lidí), kteří plánují využívání a připravují požadavky pro AH. Správu tímto způsobem považují za výhodnější než samostatným externím subjektem.

Na univerzitě v Cambridge správu komplexně zajišťují vlastním personálem. Ten se chová jako servisní jednotka, jejímž posláním je péče o univerzitní budovy a zahrady. V tomto duchu plánují a řídí využití majetku a zařízení; zajišťují pořízení nových budov univerzity; spravují univerzitní a soukromé pronajaté obytné prostory, zajišťují provoz stravovacích zařízení.

V obdobně rozsáhlém režimu je zajištěna správa na univerzitě UCL. Správa je zajištěna organizačním útvarem s rozsáhlou nabídkou služeb od úklidu, přes rezervace obsazení po zajišťování stravování, poštovních služeb. Útvar ke své činnosti využívá informační systém EFD (Estates & Facilities Division's information systems), který pokrývá široké spektrum služeb a umožňuje objednávání, rezervace , komunikaci s útvarem.

Univerzita Heidelberg využívá model obdobný švédskému, správu infrastruktury zajišťuje specializovaná společnost podle pravidel stanovených Ministerstvem financí.

Univerzita Primorska využívá kombinaci přístupů. Nemovitý majetek spravuje univerzita vlastním personálem a hmotný majetek spravují externí profesionální firmy. Obě formy univerzita hodnotí jako velmi úspěšné.

V rámci Žilinské univerzity realizovali projekt v rámci koncepce energetického zabezpečení zaměřený na modernizaci energetických zařízení pro laboratoře a ubytovny. Součástí projektu byla modernizace ubytovacích zařízení a kotelny. Výsledky prokázaly jednoznačné úspory spotřebované energie.

Využití nemovitého a movitého majetku.

Až na výjimky se univerzity snaží majetek maximálně využívat zejména vlastními aktivitami a nadbytečnou kapacitu pronajímají. Využívání majetku navrhuje správce majetku, který i stanovuje pravidla využívání.

Univerzita v Cambridge spravuje majetek, který je začleněn do národního dědictví. Tento se nepronajímá a jeho využívání je ošetřeno vlastními postupy. Ostatní majetek se útvar správy snaží vhodně a efektivně využít či pronajmout. Pronájem je především krátkodobý (pronájem konferenčních nebo přednáškových místností, pronájem ubytovacích prostor pro studenty a zaměstnance).

Na univerzitě UCL je operativní správa majetku rozložena dle lokalit, ale s centrálním dohledem a strategií. Veškeré operativní požadavky se dějí prostřednictvím informačního systému.

Na univerzitě v Marylandu se o majetek stará útvar Facilities Management (FM), který komunikuje výhradně prostřednictvím webových stánek. Strategický se FM zaměřuje na životní prostředí ve vztahu k majetku (spotřeby energií, odpady, doprava). Útvar vydal průvodce Péče o životní prostředí.

Švédské univerzity mohou pronajímat pouze vybrané prostory (jídelny), ostatní prostory jsou použitelné pouze pro potřeby univerzit.

Univerzita Heidelberg v žádném případě své prostory neposkytuje komerčním účelům, na rozdíl od Stuttgartské univerzity, která disponibilní prostory nabízí i komerčnímu sektoru.

Univerzita Humboldt spustila projekt na **vyčíslení přímých i nepřímých nákladů na správu a provoz objektů** a na jejich základě se připravuje změnit nájemní vztahy tak, aby příjmy pokrývaly náklady na trvalé užívání budov (jako součást nákladů jsou např. i odpisy).

Procurement

Pravomoci pořizovat majetek jsou distribuované na různé úrovně organizační struktury, přičemž platí, že k nákupu velkých investičních celků obvykle dochází na ústřední úrovni. Investiční prostředky u zahraničních univerzit bývají, na rozdíl od ČR, součástí státní dotace. Ke snižování výdajů na reprodukci investičního majetku za strany státu, tak jako tomu bylo v případě ČR, v zavedených systémech prakticky nedochází.

Nákup služeb, zboží a stavebních prací je důležitou oblastí ve všech šetřených univerzitách. Přístupy jsou velmi různorodé. Existují univerzity, které centralizují nákup určitých komodit a služeb a jiné, které stanovují principy a postupy, ale vlastní realizace je rozprostřena.

Primárním cílem v této oblasti u všech univerzit je úspora nákladů. Obvyklou cestou je **centralizovaný nákup** a **výběrová řízení**. Pro výběrová řízení univerzity stanovují závazné postupy.

Univerzita v Cambridge má celé spektrum forem nákupu, od jednotlivých útvarů až po centrální objednávání a centrálně vedená výběrová řízení jak na vybrané komodity, tak služby. Obdobný systém je zaveden na univerzitě UCL.

Stockholmská univerzita má rovněž sytém otevřený. Jednotlivé katedry mohou vyhlašovat i svá výběrová řízení na nákladnější nákupy. V případech, že se univerzita dohodla s dodavatelem na výhodných podmínkách, preferují se nákupy u tohoto dodavatele. Obdobně se tak děje i v univerzitě Uppsala. Ta má zpracovány směrnice harmonizované i s evropským právem.

Univerzita Heidelberg pořizuje dodávky materiálu individuálně oslovením dodavatele nebo výběrovým řízením. Služby související s provozem infrastruktury se nakupují výhradně přes výběrová řízení. Nákup stavebních prací je realaizován přes Ministerstvo financí.

Univerzita Autonomous Barcelona má systém zcela otevřený. Všechny fakulty mají ve způsobu výběru dodavatelů nezávislost.

Slovinská univerzita Primorska má rovněž nákupy dodávek individuální po fakultách, ale vždy přes výběrová řízení. Služby a investice (převážně stavební) jsou nakupovány centrálně na základě výběrových řízení.

Na univerzitě v Žilině se nákupy zajišťují vždy centrálně a na základě výběrových řízení.

10. Doporučení vyplývající z dobré praxe zahraničních univerzit

Následující kapitola shrnuje výsledky obecných analýz s provedeným šetřením a odvozuje náměty a doporučení pro vysoké školy v ČR. Rozbor obecných analýz i provedené šetření bylo cíleně zaměřeno na potřeby projektu EFIN. Neodráží např. problematiku vzdělávání, výzkumu ani specifické oblasti daňové nebo legislativní. Výstupy jsou pro orientovány zejména na oblast podpůrných a administrativních procesů a tudíž i následná doporučení reflektují toto zaměření.

Náměty jsou vytvořeny na základě identifikace příkladů dobré praxe a nemusejí odrážet skutečný stav vysokých škol v České republice. Za současné znalosti problematiky jsme se nesetkali s žádnými omezeními, která by vylučovala nebo zabraňovala aplikaci navržených doporučení.

Doporučení jsou uspořádána do tří částí, které se liší v rychlosti realizace:

- **opatření realizovaná „okamžitě“** je možné realizovat v prostředí vysokých škol „okamžitě“, tj. nevyžadující žádné změny legislativy, navýšení financí ani personálu.
- **opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** je možné realizovat rovněž v krátkodobém horizontu, ale za určitých podmínek především technických a organizačních. Uvedená opatření již s sebou nesou určité dílčí náklady, ale především vnitřní organizační změny.
- **opatření vyžadující systémové změny** mají strategický dopad do funkčnosti vzdělávacích institucí. Ke své realizaci vyžadují především čas, ale také zdroje. Jde jak o změny řídicích mechanismů, tak o změny koncepční (na úrovni institucí, či orgánů, které instituce řídí a ovlivňují).

Efektivita řízení

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
orientace na zákazníka ▪ studenti, odborná veřejnost, veřejná správa, poskytovatelé finančních zdrojů výstupní služba a její kvalita ▪ systémy kvality ▪ měření výkonových ukazatelů ▪ srovnávání tuzemské i mezinárodní ▪ audity procesní řetězce ▪ hlavní procesy, podpůrné procesy, procesní toky užité modely řízení při efektivním využití zdrojů ▪ strategický management ▪ lean management ▪ Balanced Scorecard marketing, komercializace ▪ silná konkurence ▪ boj o studenty, granty, donatory	**Iniciace změn** ▪ management univerzit ▪ konkurence domácí i zahraniční ▪ tlak na finanční úspory **Reakce:** procesní optimalizace – zeštihlování (lean management), SLA ▪ Duke, Cambridge, Washington, Stockholm, Freiburg, Stuttgart strategické řízení - Balanced Scorecard ▪ Cambridge, Maryland, Washington, Stockholm, Uppsala, Heidelberg řízení kvality (EFQM, ISO, CAF) ▪ Uppsala, Washington, Stuttgart, Humbolt, Barcelona, Primorska, Žilina, Komenského finanční modely – fullcosting, activity based costing/planing ▪ Cambridge, Washington, Stockholm, Uppsala, Barcelona	**Okamžitá opatření** ▪ analýza podpůrných procesů ▪ průběžná a adresná kontrola aktivit ▪ identifikace náročných aktivit ▪ analýza klíčových komodit a forem nákupu **Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** ▪ rozvoj manažerských dovedností ▪ identifikace aktivit ▪ vyhodnocování výkonnosti klíčových aktivit **Systémová opatření** ▪ strategický management - konzistentní dílčí strategie (vzdělání, výzkum, podpora) ▪ procesní modely - hlavní procesy. podpůrné procesy ▪ model aktivit – co tvoří

▪ branding, positioning branding ▪ důraz na odlišnost, značku, logo, grafiku, vystupování komunikační technologie ▪ sociální sítě – e-noviny, web	orientace na výkonnost ▪ Freiburg marketing, branding ▪ Washington, Maryland, Cambridge, UCL, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Barcelona informační podpora ▪ na všech univerzitách	přidanou hodnotu - ukazatele - metrika - cíleně zaměřená informační podpora ▪ presentační strategie - marketing, branding, positioning

Finance

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
diverzifikace zdrojů ▪ veřejné zdroje ▪ soukromé zdroje ▪ školné, ubytování ▪ hospodářská činnost ▪ projekty EU ▪ granty ▪ výnosy z investic ▪ půjčky pobídky ▪ daňové úlevy financování výzkumu x transparentnost ▪ institucionální (minulé výsledky) nebo účelové (pouze projekty a granty) ▪ indikátory – mechanismy evidence a vykazování finanční řízení ▪ alokace nákladů na nositele ▪ identifikátory finančních operací ▪ controlling, fullcosting ▪ plánování po aktivitách	**Iniciace změn** ▪ transparentnost čerpání ▪ snížení zdrojů ▪ diverzifikace zdrojů ▪ dostupnost relevantních informací **Reakce** ▪ alokace finančních operací na sledovatelný objekt - organizační středisko, projekt, aktivita - UCL, Cambridge, Washington, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Primorska ▪ fullcosting - vyhodnocování úplných nákladů objektů - Cambridge, UCL, Washington, Maryland, Duke, Stockholm, Uppsala, Heidelberg, Freiburg, Primorska ▪ plánování nákladů po objektech - Cambridge, Uppsala, Heidelberg, Barcelona	**Okamžitá opatření** ▪ business plány pro nové aktivity ▪ sledování nákladů nejnáročnějších aktivit i ručně ▪ identifikace nákladově náročných aktivit, procesů, objektů ▪ identifikovat nabídku služeb ▪ alokovat potenciální odběratele služeb **Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** ▪ procesní analýza finančního modelu - postupy, odpovědnosti, metrika ▪ procesní model fundraisingu - postup, zainteresovanost ▪ identifikace příležitostí pro informační podporu - elektronická fakturace **Systémová opatření** ▪ volba finančního modelu

	- Stockholm - activity based planing ▪ zvýšení odpovědnosti za náklady - Freiburg – ceny pronájmu na bázi úplných nákladů ▪ diverzifikace finančních zdrojů - pronájem majetku - Cambridge, UCL, Freiburg - hospodářská činnost - Žilina, Komenského - spolupráce s privátní sférou - Maryland, Washington	- fullcostingový - aktivity base costing/planing - controllingový ▪ systém vicezdrojového financování - alokovat příležitosti - alokovat odběratele - procesní modely - hlavní procesy, podpůrné procesy

Lidské zdroje

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
plánování, strategie ▪ plně již na univerzitách ▪ tvorba dlouhodobých koncepcí kategorizace pracovních míst a kvalifikace ▪ státní dohled i autonomie nábory a získávání pedagogů ▪ chybějící standardizace postupů (konkurenční přetahování) ▪ přetahování o pedagogy, studenty hodnocení, odměňování, mzdy ▪ vzdělávání a výzkum - hodnocené, měřené, - výkony spojené s motivací ▪ podpora, administrativa - výkon neměřen motivace ▪ všude velký problém ▪ zkoušení a ověřování různých motivátorů - příplatky	**Iniciace změn** ▪ odchody zaměstnanců ▪ migrace studentů ▪ chybějící manažerské dovednosti ▪ administrativní bariery **Reakce:** tvorba personálních strategií ▪ Washington, Maryland, Cambridge, UCL, Uppsala, Stockholm, Heidelberg ▪ posilování image instituce motivační programy ▪ UCL, Barcelona, Žilina, Stuttgart – Dual Career ▪ kolektivní odměňování - Cambridge, Stuttgart, Primorska ▪ individuální odměňování - UCL, Freiburg vzdělávání personálu ▪ Žilina podpora procesů, směrnice, postupy,	**Okamžitá opatření** identifikace důvodů nespokojenosti ▪ pedagogů, vědců, studentů ▪ jaká je důležitost důvodů získání zpětné vazby o konkrétních potřebách **Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** analýza personálních procesů ▪ standardizace ▪ rychlost procesy hodnocení ▪ dopad na motivační faktory **Systémová opatření** personální strategie ▪ vytvoření a presentace ▪ kariérové plánování ▪ sociální podpora ▪ odstranění komunikačníchbarier - s podporou, administrativou

- společenské uznání - sociální programy genderová problematika a diskriminace manažerská gramotnost ▪ strategické myšlení, finanční přehled, projektové řízení, řízení lidských zdrojů ▪ cílené vzdělávací programy ▪ zpětné vazby (dotazníky, audity)	návody ▪ Primorska, UCL, Cambridge, informační podpora ▪ webové stránky – Cambridge, Washington, Maryland, Humboldt, Barcelona ▪ aplikace pro personalisty – Stuttgart, Freiburg, Uppsala, Stockholm ▪ speciální aplikace – elektronické studentské účty - Maryland	- se studenty systém manažerského vzdělávání ▪ strategický management ▪ marketing, publicita ▪ finanční rozhodování systém orientace na výkonnost ▪ metrika ▪ hodnocení ▪ motivace budování image ▪ benchmarkování ▪ presentace

Informatika

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
nebývalý rozmach IT se zaměřením na různé aktivity spolupráce mezi institucemi – sítě excelence integrované systémy pro celou instituci ▪ centralizace dat, integrace a automatizace oblast financí, personalistiky, studentských potřeb, správy majetku ▪ evidence, monitoring on-line ▪ standardizovaný a účelový reporting, ▪ podpora rozhodování informační architektury ▪ integrace dílčích IS ▪ SOA, Cloud Computing expertní systémy ▪ modelování jevů ▪ real time simulace ▪ řešení problémů – expertní znalost využívání IT ▪ přístupnost po internetu	**Iniciace změn** ▪ požadavky odborných útvarů ▪ modernizace architektur ▪ změny v procesech **Reakce** tvorba informační strategie ▪ Stuttgart, Washington, Maryland, Cambridge, Barcelona, Uppsala, Stockholm, Heidelberg tvorba integrovaných aplikací pro odborné útvary ▪ Cambridge – přístupové prostředí PWF ▪ Stockholm - Web 2010 ▪ Žilina – SOFIA finanční systém tvorba specifických aplikací ▪ help desky ▪ dokumentační systémy – Uppsala, UCL, Heidelberg - CITAVI, Stockholm, Žilina, Komenského ▪ simulátory – Stuttgart – IRMOS ▪ expertní systémy – Maryland -	**Okamžitá opatření** ▪ portály k přístupům do aplikací – brány do univerzit ▪ uživatelské navigace ▪ help-desk ▪ komunikační kanály na aparát univerzity **Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** identifikace potřeb různých uživatelů přístupnost k IT technologiím ▪ internet, WiFi ▪ sdílená zařízení (tiskárny, kopírky, scannery) ▪ počítačové laboratoře přístupnost k informacím ▪ elektronické knihovny ▪ EDMS správa dokumentů **Systémová opatření** informační strategie ▪ volba vhodné architektury IS ▪ integrovaná řešení pro potřeby

▪ komunikační platforma ▪ help-desky ▪ interaktivní výuka ▪ videokonference ▪ e-learning ▪ dostupnost studijních materiálů on-line ▪ bezpečnost, přístupy	Knowledge Base ▪ finanční systémy - Maryland, Stockholm, Freinburg, Stuttgart, UCL, Cambridge moderní architektury ▪ Cloud Computing – Stuttgart ▪ SOA – Stuttgart	skupin uživatelů - finance, personalistika, majetek ▪ automatizace procesů - sběr dat - integrace dat dle potřeb ▪ integrace databází účelové aplikace po podporu hlavních procesů ▪ expertní systémy ▪ simulační a real-timové systémy

Majetek

Obecná zjištění	Výsledky šetření	Doporučení
forma vlastnictví ▪ státní (Dánsko, Bulharsko, Maďarsko) ▪ státní organizace (Švédsko, Rakousko, Finsko, Německo) ▪ univerzitní disponibilita s majetkem ▪ řízená legislativou ▪ pronájmy opravy, udržování, investice ▪ nositelé nákladů problémové oblasti ▪ využitelnost prostor – operativnost space management) ▪ snižování nákladů ▪ dislokace - kampusy ▪ životní prostředí role IT ve space managementu ▪ práce ze vzdálených míst ▪ sdílení zdrojů (tiskáren, kopírek, scannerů) ▪ bezdrátové přístupy	**Iniciace změn** ▪ množství majetku ▪ efektivita využívání, hospodárnost ▪ životní prostředí **Reakce:** správa majetku ▪ převážně vlastními odborníky ▪ státní správce – Stockholm, Uppsala, Heidelberg ▪ ve spolupráci s odbornou firmou – Heidelberg, Žilina, Primorska, údržba, opravy ▪ odborné firmy využívání ▪ velmi omezené – Stockholm, Uppsala, Heidelberg ▪ maximální – Maryland, Cambridge, ▪ space management – Cambridge, UCL, Maryland informační systémy pro využívání – bookování, servis, jiné požadavky ▪ UCL, Cambridge, Barcelona,	**Okamžitá opatření** ▪ analýza potenciálně komerčně využitelného majetku ▪ analýza nepotřebného majetku ▪ analýza sdružování komodit pro centralizovaný nákup ▪ analýza nákladů na údržby a opravy ▪ analýza kvality dodavatelů údržby a oprav ▪ analýza postupů nakupování **Opatření realizovaná v krátkodobém horizontu** ▪ energetické audity ▪ informační podpora pro evidenci ▪ informační podpora pro sledování nákladů ▪ informační podpora pro sledování využitelnosti (výnosy x náklady) ▪ volba nákupního systému

environmentální otázky ▪ energetická náročnost ▪ odpady a emise nakupování ▪ centralizace x decentralizace ▪ veřejná výběrová řízení ▪ databáze smluv ▪ hodnocení dodavatelů	Maryland nakupování - kombinace centrální a decentralizované ▪ centrální – Žilina, Komenského ▪ kombinované - UCL, Cambridge, Primorska, Stockholm, Uppsala veřejná řízení ▪ podrobná dokumentace k objektivnímu provádění – Uppsala, Stockholm, Cambridge, Heidelberg úsporná řešení ▪ energie – Žilina, Uppsala	**Systémová opatření** ▪ zavedení space managementu ▪ systém sdružených nákupů

11. Seznam příloh

Příloha 1: EF-IN dotazník
Příloha 2: EF-IN průvodní dopis
Příloha 3: Hodnotící indikátory univerzit
Příloha 4: Metodika ISO 9004
Příloha 5: Balance Scorecard – indikátory
Příloha 6: BSC indikátory - Edinburgh University
Příloha 7: Přehled pracovníků ve vysokém školství ve Velké Británii
Příloha 8: Vstupní data pro korespondenční analýzu

Přílohy u jednotlivých univerzit:

University of Cambridge

Příloha 1: Komunikační plán
Příloha 2: Finanční pravidla
a) předpis
b) presentace
c) pravidla nákupu
d) seminář
e) dotazník
Příloha 3: Hodnocení výkonu
Příloha 4: Hodnotící rozhovor
Příloha 5: Informační strategie
Příloha 6: Pravidla užívání softwaru

University College London

Příloha 1: Aplikace fullcostingového modelu
Příloha 2: Směrnice upravující nákup
Příloha 3: Sebehodnotící dotazník

University of Washington

Příloha 1: Organizační struktura
Příloha 2: Strategie HRM
Příloha 3: Zavedení BSC
Příloha 4: Model ABB

University of Maryland

Příloha 1: Pravidla pro sestavování rozpočtu
Příloha 2: Jak postupovat při nákupu
Příloha 3: Průvodce péčí o životní prostředí

Stockholm University

Příloha 1: Fullcostingový nákladový model

Uppsala University

Příloha 1: Pravidla pro interní audit

University of Stuttgart

Příloha 1: Cloud computing

University of Primorska

Příloha 1: Sebehodnotící dotazník

Žilinská univerzita

Příloha 1: Akademický informační systém