Deloitte.

Procesní analýzy VŠ, VOŠ a v.v.i.

Závěrečná zpráva

Prosinec 2011

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Anotace zprávy

1.1 CZE

V rámci projektu EFIN byly **zpracovány procesní analýzy pro 17 institucí terciárního vzdělávání a výzkumných institucí.** Jednalo se o 8 veřejných vysokých škol, 2 soukromé vysoké školy, 1 státní vysokou školu, 2 vyšší odborné školy a 4 veřejné výzkumné instituce.

Pro každou ze zkoumaných institucí byla zpracována podrobná **dílčí zpráva, která obsahuje detailní analýzu dané instituce ve vymezených oblastech** (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT), vyhodnocení vyspělosti souvisejících řídicích a podpůrných procesů a konkrétní doporučení (dílčí i systémová) formulovaná ke zvýšení vyspělosti procesů, zvýšení efektivity vykonávaných činností, lepšímu využití zdrojů či dosažení úspor (při současném zachování či zvýšení kvality poskytovaných služeb) spolu s postupem jejich implementace.

Dílčí zprávy jsou určeny výhradně pro potřeby analyzovaných institucí. Zároveň ale obsahují řadu zobecnitelných doporučení a inspirativních příkladů, které mohou být vhodnou pomůckou pro ostatní instituce z analyzovaného segmentu. Právě takové informace obsahuje tato zpráva. Jejím cílem je **zprostředkovat v zobecněné podobě zkušenosti získané řešiteli projektu během procesních analýz**, a to v podobě:

- **příkladů dobré a špatné praxe** identifikovaných na analyzovaných institucích v rámci jednotlivých sledovaných oblastí (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT);
- **vybraných případových studií** pro sledované oblasti (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT)**;**
- **srovnání analyzovaných institucí** podle zjištěné úrovně vyspělosti procesů a podle sledovaných ukazatelů vztahujících se k efektivitě jejich činnosti v rámci jednotlivých sledovaných oblastí (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT);
- **formulace konkrétních doporučení** platných obecně pro všechny instituce terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumné instituce, případně alespoň obecně platných pro daný typ instituce;
- **srovnání zjištěné úrovně vyspělosti a efektivity řídicích, administrativních a podpůrných procesů institucí** s příklady obdobných institucí v zahraničí, popřípadě s příklady jiných odvětví činnosti, které se dlouhodobě zaměřují na dosahování vyšší efektivity a úspor.

1.2 ENG

Process analyses for the 17 institutions of tertiary education and research institutions were developed during the EFIN project. Those institutions were 8 public universities, 2 private universities, 1 state university, 2 colleges and 4 public research institutions.

A detailed partial report which contains a thorough analysis of the institution in defined areas (management, finance, property management, human resources and ICT) was prepared for each of the analyzed institutions. Furthermore, the report contains an evaluation of maturity of the related management and support processes and specific recommendations (individual and systemic) formulated in order to increase maturity of processes and efficiency of operations, to get better use of resources, and to produce savings (while maintaining or improving the quality of provided services) along with the procedure for their implementation.

Partial reports are intended solely for the needs of the analyzed institutions. However, they also contain a number of generalizable recommendations and inspiring examples which might be a suitable tool for other institutions from the analyzed segment. This report contains such information. Its aim is to **provide, in a generalized form, the experience gained by the research team during the process analyses** in the following form:

- **examples of good and bad practice** identified in the analyzed institutions within individual areas (management, finance, property management, human resources and ICT);
- **selected case studies** for the monitored areas (management, finance, property management, human resources and ICT);

- **comparison of analyzed institutions** according to identified levels of maturity of processes and to monitored indicators relating to the effectiveness of their activities within individual areas (management, finance, property management, human resources and ICT);
- **formulation of specific recommendations** generally applicable to all institutions of tertiary education and research institutions, or at least generally applicable to the type of institution;
- **comparison of observed levels of maturity and efficiency of management, administrative and support processes of the institutions** with examples of similar institutions abroad or possibly with examples of other sectors of activity which has been long focused on achieving greater efficiency and savings.

Obsah

Anotace zprávy 2
Obsah 4
Seznam používaných zkratek 6
1 Vymezení projektu procesních analýz 9
1.1 Projekt EFIN 9
1.2 Projekt procesních analýz 9
2 Přístup k realizaci projektu procesních analýz 10
2.1 Zaměření procesních analýz 10
2.2 Stručné představení zvolené metodiky a nástrojů 13
3 Rozsah projektu procesních analýz 17
3.1 Přehled analyzovaných institucí 17
3.2 Charakteristika výsledků projektu 18
4 Identifikované příklady dobré a špatné praxe 20
4.1 Příklady dobré praxe 20
4.1.1 Vysoké školy univerzitního typu 20
4.1.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy 31
4.1.3 Veřejné výzkumné instituce 34
4.2 Příklady špatné praxe 37
4.2.1 Vysoké školy univerzitního typu 38
4.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy 52
4.2.3 Veřejné výzkumné instituce 58
5 Vybrané případové studie 63
5.1 Případové studie z oblasti Řízení 63
5.2 Případové studie z oblasti Finance 64
5.3 Případové studie z oblasti Majetek 65
5.4 Případové studie z oblasti Lidské zdroje 67
5.5 Případové studie z oblasti ICT 67
6 Srovnání výsledků procesních analýz 69
6.1 Srovnání míry vyspělosti procesů podle metodiky CMM a typů institucí 69
6.1.1 Vysoké školy univerzitního typu 71
6.1.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy 84
6.1.3 Veřejné výzkumné instituce 94
6.2 Srovnání míry efektivity podle sledovaných ukazatelů a typů instituce 105
6.2.1 Vysoké školy univerzitního typu 105
6.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy 119
6.2.3 Veřejné výzkumné instituce 130
6.2.4 Popis ukazatelů 141
7 Formulovaná doporučení ke zvýšení vyspělosti a efektivity institucí 150
7.1 Doporučení plynoucí z procesních analýz platná pro všechny typy institucí 150

7.2 Doporučení plynoucí z procesních analýz specifická pro určitý typ instituce 155
7.2.1 Vysoké školy univerzitního typu 155
7.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy 157
7.2.3 Veřejné výzkumné instituce 158
7.3 Příklady doporučení vedoucích k efektivnějšímu využití zdrojů vyžadujících hlubší, dlouhodobé změny v řízení a provozu institucí, popř. i zásahy a změny v hlavních procesech 159
8 Obecné poznatky a doporučení s ohledem na praxi na zahraničních univerzitách a v jiných sektorech 160
8.1 Poznatky a doporučení s ohledem na zhodnocení míry vyspělosti procesů 160
8.2 Poznatky a doporučení s ohledem na zhodnocení efektivity analyzovaných institucí 160

Seznam používaných zkratek

Zkratka	Význam
AS	Akademický senát
AV ČR	Akademie věd České republiky
BCM	Business Continuity Management (Řízení kontinuity činností organizace)
BI	Business Intelligence
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
BSP	Bakalářský studijní program
CES	Centrální evidence smluv
CMM	Capability Maturity Model (Zralostní model)
ČR	Česká republika
DNS	Dynamický nákupní systém
DSP	Doktorský studijní program
DZ	Dlouhodobý záměr
EFIN	Efektivní instituce
EPC	Energy Performance Contracting (Energetické služby se zárukou)
ESF	The European Social Fund (Evropský sociální fond)
EU	Evropská unie
FB	Facebook
GA AV ČR	Grantová agentura Akademie věd České republiky
GA ČR	Grantová agentura České republiky
Hodnocení VO	Hodnocení výsledků výzkumných organizací
HW	Hardware
ICT	Informační a komunikační technologie

Zkratka	Význam
IS	Informační systém
IT	Informační technologie
ITIL	Information Technology Infrastructure Library (Knihovna infrastruktury informačních technologií)
KPI	Key Performance indicator (Klíčové ukazateůe výkonnosti)
LZ	Lidské zdroje
MS	Microsoft
MSP	Magisterský studijní program
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
MWh	Megawatthodina
N/A	Not Applicable (Není aplikovatelné)
NB	Notebook
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj)
OP	Operační program
OP VaVpI	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
OP VK	Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost
PC	Personal Computer (Osobní počítač)
PDA	Personal Digital Assistant (Osobní digitální pomocník)
PR	Public Relations (Vztahy s veřejností)
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
RVVI	Rejstřík veřejných výzkumných institucí
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SKM	Správa kolejí a menz
SLA	Service Level Agreeement (Smlouva o garantované úrovni služeb)
SMART	Nástroj napomáhající definovat cíle

Zkratka	Význam
SPP	Strukturovaný prvek projektu
SW	Software
SWOT	SWOT analýza
TA ČR	Technologická agentura České republiky
v.v.i	Veřejná výzkumná instituce
VaV	Výzkum a vývoj
VOŠ	Vyšší odborná škola
VŠ	Vysoká škola
VZ	Veřejná zakázka

1 Vymezení projektu procesních analýz

1.1 Projekt EFIN

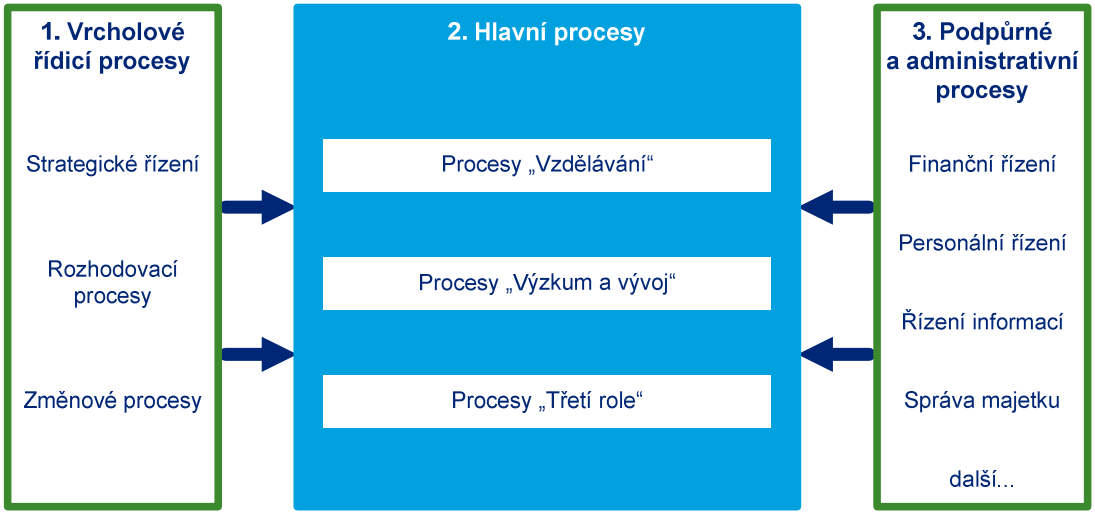
Individuální projekt národní EFIN (dále také „projekt EFIN“) je jedním z projektů realizovaných v rámci individuálních projektů národních v oblasti terciárního vzdělávání, výzkumu a vývoje, financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK). Projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Hlavním cílem projektu EFIN je podpora a rozvoj efektivních principů řízení, především podpůrných ekonomických a administrativních procesů, v institucích terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucích. V rámci projektu je kladen důraz na principy, které byly úspěšně zavedeny v podobných institucích v ČR a v zahraničí, popřípadě v jiných sektorech činnosti (neziskový a podnikatelský sektor). Zavedení principů efektivního řízení má za cíl zvýšení účinnosti vynakládaných prostředků a zdrojů a zvýšení účelnosti poskytovaných činností a služeb instituce. Ve svém důsledku má vést realizace projektu k posílení konkurenceschopnosti těchto organizací v národním, evropském i světovém kontextu.

1.2 Projekt procesních analýz

V rámci projektu EFIN byl společností Deloitte Advisory s.r.o. (dále též „Deloitte“) realizován projekt **„Procesní analýzy VŠ, VOŠ a v.v.i.“**, jehož předmětem bylo zpracování 17 procesních analýz vybraných institucí terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucí. Cílem tohoto projektu bylo zmapovat a analyzovat stávající systém řízení podpůrných (ekonomických a administrativních) procesů na veřejných vysokých školách, soukromých vysokých školách, vyšších odborných školách a veřejných výzkumných institucích.

Předmětem procesních analýz VŠ, VOŠ a v.v.i. tedy byly procesy řídicí, podpůrné a administrativní (tj. procesy s vnitřním zákazníkem), nikoliv procesy hlavní (tedy vzdělávání, věda a výzkum a třetí role). U těchto procesů bylo deklarovaným cílem projektu uspokojit potřeby hlavních procesů **ve stejné či vyšší kvalitě jako doposud s nižšími vynaloženými náklady.**

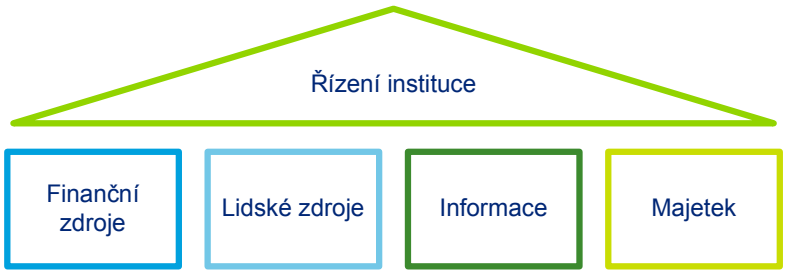


Obrázek 1 Zaměření procesní analýzy

2 Přístup k realizaci projektu procesních analýz

2.1 Zaměření procesních analýz

Procesní analýzy byly **realizovány v pěti oblastech**. Jednalo se o oblasti čtyř základních zdrojů instituce: **finanční zdroje, lidské zdroje, informace, majetek, a zastřešující oblast řízení instituce.** Celkově tak předmětem procesní analýzy byly zdroje spravované a rozvíjené podpůrnými procesy ve prospěch procesů hlavních.



Obrázek 2 Oblasti procesní analýzy

U každé analyzované instituce byly v souladu se zadávací dokumentací projektu a zkušenostmi Deloitte z obdobných projektů analyzovány minimálně následující dílčí oblasti:

Řízení instituce

Dílčí oblast	Zaměření analýzy
Organizační struktura	Formálnost organizační struktury, aktuálnost a funkčnost organizační struktury, rozpětí řízení, stanovení kompetencí a odpovědností, duplicity
Důležité principy řízení (interní legislativa, vyhlášky, směrnice apod.)	Komplexita a ucelenost, aktuálnost, způsob tvorby, uživatelská příjemnost, certifikace jakosti
Procedury rozhodování v organizační struktuře	Sladění rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí, včetně odpovídající odpovědnosti
Strategické řízení a plánování	Výhledovost plánu, vize a mise instituce, existence strategických dokumentů, dopad na reálné řízení a fungování, monitoring a vyhodnocování plnění
Řízení projektů	Způsoby zavádění změn, získávání grantů, řízení grantových projektů
Kontrola a audit	Pravidelnost a systematičnost kontroly a interních auditů, postavení interního auditu v rámci instituce, využívání služeb externího auditora
Řízení rizik	Zmapování rizik, jejich sledování a vyhodnocování, určení vlastníků rizik, praktický dopad na přijímání opatření
Právní služby	Způsob a úroveň využívání interních právních služeb, způsob a úroveň využívání doplňujících externích právních služeb, možnost outsourcingu
Řízení požadavků (oběh dokumentů, schvalování, rozhodování)	Sjednocení schvalovacích kompetencí a odpovědnosti, možnosti optimalizace procesu, existence žádankového systému

Administrativní podpora	Oprávněnost využívání a účelnost administrativní podpory, členění administrativní podpory vůči pedagogům, studentům a ostatním zaměstnancům, jednotnost přístupu napříč organizací

Finance

Dílčí oblast	Zaměření analýzy
Práce s finančními zdroji	Úroveň zmapování zdrojů financování, aktivní práce s dostupnými zdroji financování, možnost předvídání výše budoucích příjmů, možnost a realizace uzpůsobování spektra a objemu poskytovaných služeb v návaznosti na finanční zdroje
Vedlejší zdroje financování	Využívání vedlejších zdrojů financování, jejich pravidelné vyhodnocování a zefektivňování
Získávání nových příležitostí financování	Aktivita při vyhledávání nových/dalších možností financování, potenciální možnosti pro zlepšení
Controlling	Zhodnocení současné kvalitativní úrovně nástrojů, procesů a organizace ekonomického řízení, určení odchylky od ideálního stavu, identifikace potřeb a prostoru pro zlepšení, návaznost přijímaných opatření na zjištění
Reporting	Pravidelnost reportingu, možnost definice pravidelných i mimořádných sestav, automatizace, uživatelská příjemnost, reálný vliv reportingu na řízení organizace
Účetnictví	Systém účtování, oddělení účtování hlavní a doplňkové činnosti, využití systému vnitropodnikového účetnictví (systém nákladových středisek), možnost outsourcingu účetních služeb, provázanost s jinými systémy
Systém alokace finančních prostředků	Dodržování nakládání s finančními prostředky dle předem stanoveného finančního plánu (či jiných strategických dokumentů), závaznost plánu, vyhodnocování vhodnosti alokace, provázanost na řízení organizace
Aplikace full-cost modelu	Finanční a personální zázemí instituce pro aplikaci full-cost modelu, akceptovatelnost využívání, limitace využívání, úroveň splnění předpokladů (ekonomický a personální systém, matrika studentů, kreditní systém, pasportizace budov, detailní rozvrh výukových akcí, IT podpora tvorby rozpočtu), zpětná provázanost na řízení organizace

Majetek

Dílčí oblast	Zaměření analýzy
Facility management (správa budov)	Způsob evidence budov, vyhodnocování stáří a opotřebení budov, plánování oprav a rekonstrukcí, sledování využití budov, plánování provozních nákladů
Správa, údržba a rozvoj důležitých přístrojů, strojů a zařízení	Způsob evidence majetku, vyhodnocování stáří a opotřebení majetku, plánování obnovy a investic, sledování využití majetku, evidence uživatelů, plánování provozních nákladů
Aplikace, rozsah a úspěšnost outsourcingu	Průběžné vyhodnocování způsobu zajištění služeb, vztahy s dodavateli, testování trhu, možnosti dalšího využití outsourcingu
Centralizace služeb a jejich nákupu	Struktura nákupního procesu, využívané možnosti nákupu, analýza využití nových způsobů zajištění nákupu zboží či služeb

Lidské zdroje

Dílčí oblast	Zaměření analýzy
Personální management	Úroveň zpracování popisů pracovních míst, existence katalogu pracovních pozic, podpora personálním informačním systémem, způsob nabírání nových zaměstnanců, aktuálnost a funkčnost organizační struktury, možnost outsourcingu správy lidských zdrojů a mzdové agendy
Alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů na výuku, výzkum a vývoj	Plánování alokace lidských zdrojů na výuku, výzkum a vývoj, způsoby zpětného vyhodnocování, možnost upravení alokace zaměstnanců dle aktuálních potřeb
Alokace a vyhodnocování využití lidských zdrojů v administrativě a dalších podpůrných procesech	Plánování alokace lidských zdrojů v administrativě a dalších podpůrných procesech, způsoby zpětného vyhodnocování, možnost upravení alokace zaměstnanců dle aktuálních potřeb
Hodnocení zaměstnanců	Způsoby zadávání a hodnocení krátkodobých úkolů, existence a funkčnost hodnotícího systému (kritéria, škály), záznamy o prováděném hodnocení, provázání hodnocení do odměňování
Způsoby motivace zaměstnanců k efektivnímu čerpání zdrojů a jejich dalšímu získávání	Existence motivačního systému, či systému bonusů a odměn a jeho vazba na pracovní výkon zaměstnance, způsob vyhodnocování výkonu zaměstnance dle výkonových kritérií
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	Pravidelnost a forma vzdělávání zaměstnanců, návaznost na potřeby a požadavky zaměstnavatele i zaměstnance, existence individuálních plánů vzdělávání a rozvoje

ICT

Dílčí oblast	Zaměření analýzy
Informační systém, jeho architektura, způsob provozování a řízení rozvoje	Úroveň komplexnosti a konzistence používaných informačních systémů, možnosti vzájemného propojení, využívání datových skladů, systém zálohování dat, správa systémů, pravidelnost obnovy, rozložení odpovědnosti za fungování IT, podpora dodavatelů ICT služeb a zařízení
Agendy a činnosti podporované ICT v oblasti hlavních a podpůrných procesů	Stávající podpora agend a činností, včetně analýzy možností dalšího rozšíření při využívání ICT podpory
Rozsah podpory automatizovaného oběhu a zpracování dokladů a dokumentů	Systém oběhu a zpracování dokladů a dokumentů, stávající podpora automatizace, identifikace možností zlepšení
Podpora IS pro manažerské rozhodování analyzovaných institucí	Existence manažerského systému, pravidelnost, struktura a přehlednost reportovaných skutečností, možnost uživatelských úprav, možnost mimořádného reportingu podle zadaných kritérií
Užití intranetu, e-learningu, web 2.0, expertních systémů apod.	Úroveň využití zmíněných systémů, identifikace příležitostí dalšího rozvoje a směřování
Komunikace, marketing, publicita	Analýza ze strany řízení (z pohledu zaměstnance), analýza účinnosti (z pohledu zákazníka)

Další dílčí oblasti mohly být do projektu začleněny po dohodě se zástupci konkrétní instituce. Obdobně byl při realizaci procesních analýz zohledněn zájem dané instituce o podrobnější rozpracování vybraných dílčích oblastí, které instituce cítila jako problematické nebo u kterých deklarovala svůj zájem se v budoucnu prioritně rozvíjet.

Na analýzu realizovanou ve výše vymezených dílčích oblastech navazovalo hodnocení vyspělosti souvisejících řídicích a podpůrných procesů. Tyto procesy byly definovány na základě životního cyklu jednotlivých oblastí procesních analýz (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT) v souladu

s mezinárodně uznávanými metodikami (např. ITIL) a metodikami Deloitte (např. IndustryPrint pro identifikaci a analýzu procesů v sektoru vysokého školství či Finance Strategy Assessment Tool Kit pro analýzu a hodnocení procesů v oblasti strategického plánování a finančního řízení).

Celkem bylo identifikováno 102 dílčích procesů ve 24 skupinách procesů. Dekompozici analyzovaných oblastí na jednotlivé skupiny procesů dle životního cyklu zobrazuje následující tabulka:

Oblast	Skupina procesů
Řízení	• Strategické řízení organizace • Dlouhodobé řízení organizace • Operativní řízení organizace
Finance	• Strategie financování • Sledování a vyhodnocování hospodaření • Správa finančních prostředků • Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení
Majetek	• Strategie řízení majetku • Pořizování majetku • Evidence a správa majetku • Zajištění služeb souvisejících se správou majetku • Poskytování služeb souvisejících s majetkem • Vyřazování majetku • Strategie nákupu majetku a služeb
Lidské zdroje	• Strategie ŘLZ • Nábor, výběr, adaptace • Hodnocení, odměňování, motivace • Vzdělávání a rozvoj lidí
ICT	• Strategie, vize a cíle • Zdroje • Poskytování služeb • Užívání služeb • Požadavky • Nákup služeb a majetku • Zvyšování kvality IT služeb

V některých případech byl stejný proces analyzován ve více oblastech, a sice za účelem zachování specifických úhlů pohledu na danou problematiku (např. nákup byl hodnocen komplexně v oblasti majetek, avšak dílčím způsobem i v oblasti ICT – nákup ICT, v oblasti financí – správa finančních prostředků či v oblasti řízení – řízení vztahu s dodavateli, nastavení odpovědností v oblasti nákupu). V těchto případech se jedná o stejný proces nahlížený z několika úhlů – proces má tedy jednoho vlastníka, avšak je hodnocen i optikou jeho ostatních účastníků.

2.2 Stručné představení zvolené metodiky a nástrojů

Metoda procesní analýzy byla zvolena jako nástroj pro určení efektivnosti procesů a možností úspor v rámci procesů. **Hodnocení efektivity instituce na základě procesní analýzy přitom vychází z následujících základních premis:**

- Efektivní instituce má dobře zmapované a popsané procesy.
- Pokud jsou procesy dobře zmapované a popsané, lze lépe identifikovat potenciální úspory.
- Pokud budou procesy zmapovány a popsány, lze potenciálně zlepšit jejich fungování.
- Pokud se zlepší fungování procesů, lze potenciálně lépe využít zdroje, a tedy ušetřit.

Jako hlavní nástroj pro posouzení výše uvedených předpokladů efektivity instituce byla zvolena metodika CMM, která byla v rámci přípravné fáze projektu adaptovaná na podmínky a specifika institucí terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucí.

Metodika CMM slouží především k **určení aktuálního stupně vývoje instituce a možností dalšího rozvoje.** Metodika CMM hodnotí vyspělost procesů instituce ve 4 stupních:

1. stupeň – Základní úroveň

Je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny organizace, které **nemají své procesy definovány a formalizovány**. Typické je pro tyto organizace řešení problému přístupem „ad-hoc“. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností organizace je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

2. stupeň – Rozvojová úroveň

Tato úroveň představuje **standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř organizace**. Definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Vedení organizace přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám organizace.

3. stupeň – Progresivní úroveň

Tato úroveň je charakterizována tím, že jsou stanovena **kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů**. Je prováděno shromažďování a následná analýza reálných dat popisujících průběh procesů. Vedení organizace provádí měření úspěšnosti stanovených postupů a určuje závažnost vzniklých problémů.

4. stupeň – Dobrá praxe

Tato úroveň je charakterizována **průběžným zdokonalováním procesů uvnitř organizace**. Vedení organizace má k dispozici nástroje, pomocí nichž umí identifikovat slabé stránky v řízení procesů. Na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin. Aktivity eliminující odhalené nedostatky jsou implementovány do standardních procesů organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potencionálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů.

Ukázka metodiky CMM na příkladu oblasti Organizační struktura

	Stupeň vyspělosti organizace			
Oblast	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Organizační struktura • (Ne)formálnost organizační struktury • Rozpětí řízení • Stanovení kompetencí a odpovědností, duplicita • Sladění rozhodovacích pravomocí a výkonných kompetencí • Ucelenost agend (procesní přístup)	• Organizace se řídí spíše neformální organizační strukturou, která se výrazně odlišuje od formální organizační struktury. • Faktické rozpětí řízení nelze stanovit vzhledem k neformálnosti organizační struktury. • Kompetence se překrývají, odpovědnosti nejsou explicitně stanoveny a/nebo respektovány. • Návaznost odpovědnosti na rozhodovací pravomoci nelze posoudit. • Agendy jsou roztříštěné mezi více útvary.	• Organizace se řídí formální organizační strukturou, která má ale příliš široké nebo naopak příliš úzké rozpětí řízení na každé organizační úrovni. • Snaha o vymezení kompetencí v některých oblastech/útvarech (princip tvorby zdola). • Odpovědnost je formálně stanovena, ale pro její faktické vyžadování chybí dostatečné zdroje/monitorovací systém/sankce, v některých případech též rozhodovací pravomoci. • Rozhodovací pravomoci zpravidla nejsou navázané na následnou odpovědnost za tato rozhodnutí. • Snaha o sjednocení a standardizaci výkonu vybraných agend.	• Formální organizační struktura, ad hoc upravována dle potřeb organizace. • Rozpětí řízení zhruba odpovídá stupňům organizační úrovně. • Kompetence a odpovědnosti jsou stanoveny principem shora pro celou organizaci. • Chybí systematický monitoring, nicméně v případě zjištění nedostatků některých kompetencí či odpovědností je sjednána náprava. • Je snaha o respektování sladěnosti a vzájemné provázanosti rozhodovacích pravomocí a příslušných odpovědností. • Organizace má nastaven procesní přístup k výkonu většiny agend, nicméně existují mezery v tom, jak se jednotliví zaměstnanci s tímto přístupem ztotožňují.	• Formální organizační struktura, která respektuje nejen aktuální potřeby, ale i strategické záměry rozvoje organizace. • Průběžné vyhodnocování souladu organizační struktury s cíli, záměry a potřebami organizace. • Rozpětí řízení odpovídá typu organizace a každé organizační úrovni. • Kompetence a odpovědnosti jsou dobře popsány v interních normách a jejich dodržování se průběžně monitoruje a vyhodnocuje. • Rozhodovací pravomoci jsou plně sladěny s následnou odpovědností, výkonnými kompetencemi a příslušnými zdroji. • Je respektován procesní přístup; expertní přístup i zdroje každé agendy jsou alokovány vždy v jednom útvaru.

Obrázek 3 Ukázka metodiky CMM na příkladu oblasti Organizační struktura

Metodika CMM **hodnotí stupeň formalizace procesů a nastavení mechanismů postupného sebezlepšování instituce jako základní předpoklady efektivního fungování instituce.** Proto lze u jednodušších procesů považovat za optimální i nižší stupeň rozvoje, naopak vyšší stupeň by mohla znamenat jen dodatečnou administrativní zátěž bez přidané hodnoty.

Ke zhodnocení toho, zda jsou **dostupné zdroje využívány efektivně a k formulaci souvisejících doporučení** (směřujících ke zvýšení efektivity vykonávaných činností, dosažení úspor či lepšímu využití zdrojů) byly procesy navíc **srovnávány s etalonem dobré praxe**, získaným především:

- **zkušenostmi z ostatních vzdělávacích a vědecko-výzkumných institucí** v rámci ČR i v zahraničí;
- **zkušenostmi z ostatních sektorů ekonomiky, které jsou financovány obdobných způsobem** jako vysoké školy či vědecko-výzkumné instituce (nemocnice, pojišťovny, kulturní organizace);
- **zkušenostmi z ostatních sektorů ekonomiky, které se dlouhodobě zaměřují na zvyšování efektivity podpůrných činností a hledání úspor** a dosáhly v těchto oblastech významných pokroků (např. výroba, bankovnictví);
- **na základě empiricky ověřených principů a pravidel postulovaných v rámci metodik Lean a Six Sigma**.

3 Rozsah projektu procesních analýz

3.1 Přehled analyzovaných institucí

Tato kapitola obsahuje přehled analyzovaných institucí podle jejich typu včetně doby realizace procesních analýz na jednotlivých institucích. Tyto instituce jsou v celé závěrečné zprávě uváděny pouze anonymizovaně (pod přidělenými čísly), a to v souladu s podmínkami projektu, podle kterých jsou konkrétní zjištění a doporučení k dispozici výhradně analyzovaným institucím a pro zveřejnění jsou určeny pouze zobecněné výsledky analýz. Instituce jsou v následující tabulce řazeny chronologicky podle toho, kdy u nich probíhala procesní analýza. Jejich pořadí tak neodpovídá řazení v dalších částech této zprávy, kde jsou instituce členěny podle typu.

Instituce	Typ	Termín realizace analýzy
Výzkumný ústav rostlinné výroby, v.v.i.	Veřejná výzkumná instituce	09/2010 – 12/2010
Vysoká škola logistiky o.p.s.	Soukromá vysoká škola neuniverzitního typu	09/2010 – 12/2010
Centrum dopravního výzkumu, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	09/2010 – 12/2010
CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc	Vyšší odborná škola	09/2010 – 12/2010
Univerzita Palackého v Olomouci	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	10/2010 – 02/2011
Vyšší odborná škola publicistiky	Vyšší odborná škola	02/2011 – 05/2011
Janáčkova akademie múzických umění v Brně	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	02/2011 – 05/2011
Ústav fotoniky a elektroniky	Veřejná výzkumná instituce	03/2011 – 05/2011
Vysoká škola polytechnická Jihlava	Veřejná vysoká škola neuniverzitního typu	03/2011 – 06/2011
Soukromá vysoká škola ekonomická Znojmo	Soukromá vysoká škola neuniverzitního typu	03/2011 – 07/2011
Západočeská univerzita v Plzni	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	03/2011 – 07/2011
České vysoké učení technické v Praze	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	03/2011 – 09/2011
Ústav termomechaniky AV ČR, v. v. i.	Veřejná výzkumná instituce	06/2011 – 10/2011
Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Technická univerzita v Liberci	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích	Veřejná vysoká škola univerzitního typu	06/2011 – 10/2011
Univerzita obrany	Státní vysoká škola univerzitního typu	09/2011 – 12/2011

3.2 Charakteristika výsledků projektu

Dílčí zpráva pro instituce

V rámci projektu procesních analýz byly **zpracovány procesní analýzy pro 17 institucí** – jednalo se o 8 veřejných vysokých škol, 2 soukromé vysoké školy, 1 státní vysokou školu, 2 vyšší odborné školy a 4 veřejné výzkumné instituce.

Pro každou ze zkoumaných institucí byla zpracována **dílčí zpráva**, **která obsahuje detailní analýzu dané instituce ve vymezených oblastech** (řízení, finance, majetek, lidské zdroje a ICT). V úvodu každé dílčí zprávy byl vymezen rámec projektu EFIN a stručné nastínění metodologického přístupu k řešení procesních analýz. Součásti této úvodní kapitoly bylo také stručné představení analyzované instituce, a to prostřednictvím základních kvantitativních charakteristik. Nedílnou součástí dílčí zprávy byl také harmonogram projektových prací na konkrétní instituci.

Při zpracování jednotlivých kapitol, které korespondovaly s pěti vymezenými oblastmi, byla respektována základní struktura dílčí zprávy. Každá z kapitol se tedy členila na pět hlavních částí:

- stručný úvod k oblasti;
- popisnou část;
- analytickou část;
- hodnocení vyspělosti procesů dle metodiky CMM;
- návrhy a doporučení.

Hlavní důraz byl přitom kladen na zpracování posledních tří jmenovaných částí. Základní struktura analytické části byla dodržována pro všechny analyzované instituce. V kapitole **Řízení** byla mimo jiné zaměřena na analýzu organizační struktury a procedury rozhodování, nastavení principů řízení a rozhodovacích pravomocí a odpovědností, projektové řízení včetně řízení rizik, způsob zajištění kontrolní činnosti či právních služeb. V kapitole **Finance** pak byl zejména analyzován způsob zajištění controllingu a reportingu, způsob alokace finančních prostředků, dále byla pro každou instituci zpracována zevrubná finanční analýza. Velký důraz byl také kladen na to, zda a v jaké podobě byl na dané instituci aplikován full-cost model. V kapitole **Majetek** patřilo ke stěžejním kapitolám analytické části zpracování výdajové analýzy, dále analýza způsobu zajištění služeb souvisejících se správou majetku, a to zejména s ohledem na míru využití outsourcingu, a analýza vytíženosti budov, resp. výukových místností. Nad rámec této struktury byla dále zařazena kapitola zaměřená na analýzu oběhu účetních dokladů či zadávání veřejných zakázek. Kapitola **Lidské zdroje** se zaměřovala na analýzu způsobu řízení, nastavení motivačních či vzdělávacích programů. Analytická část pro oblast **ICT** obsahovala mimo jiné rozbor architektury informačního systému, analýzu rozsahu podpory automatizovaného oběhu a zpracování dokladů a dokumentů či analýzu informačního systému z hlediska jeho potenciálu pro využití při manažerském rozhodování.

Nedílnou součástí analytických částí za vymezené oblasti je pak přehled vybraných ukazatelů, který postupně doplňován tak, aby mohl být určitým vodítkem pro sebehodnocení institucí, jež nebyly zahrnuty do tohoto projektu.

Na tuto analytickou část navazovala kapitola popisující jednotlivé dílčí procesy seskupené do několika skupin procesů (viz kapitola 2.1 Zaměření procesních analýz). Součástí popisu každého procesu bylo také vyhodnocení na základě metodiky CMM. V případě, že pro danou instituci byl u některého z popisovaných procesů identifikován potenciál pro posun na vyšší úroveň vyspělosti, bylo relevantní doporučení stručně v této kapitole naznačeno.

Konkrétní doporučení, ať už směrem ke zvýšení vyspělosti procesů, zvýšení efektivity vykonávaných činností, lepšímu využití zdrojů či dosažení úspor (při současném zachování či zvýšení kvality poskytovaných služeb) byla formulována v kapitole **Návrhy a doporučení**. Doporučení byla rozdělena do dvou základních skupin – na **systémová doporučení**, která lze většinou implementovat ve středně- až dlouhodobém horizontu, a tzv. **quick wins,** tj. dílčí doporučení, kterými se rozumí rychlá a nenáročná opatření s velkým efektem na zlepšení. Vzhledem k tomu, že cílem bylo poskytnout institucím co nejdetailnější návod, jak dané opatření realizovat, je nedílnou součástí popisu každého z doporučení podrobný postup jejich implementace.

Závěrečná zpráva

Zobecněné závěry z dílčích analýz pro jednotlivé instituce pak byly zapracovány do této závěrečné zprávy. Cílem této závěrečné zprávy je **zprostředkovat v zobecněné podobě zkušenosti získané řešiteli projektu během procesních analýz**.

Jednou ze stěžejních kapitol této závěrečné zprávy je **popis příkladů dobré a špatné praxe**. Spíše než na identifikaci komplexních řešení byla pozornost soustředěna na dílčí činnosti, aby byl přehled identifikované dobré, resp. špatné praxe co nejširší a instituce získaly co nejvíce podnětů, jakým směrem by se měly, resp. neměly ubírat. Příklady dobré a špatné praxe jsou uvedeny zvlášť pro vysoké školy univerzitního typu, vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy a poslední kategorií jsou veřejné výzkumné instituce. Toto členění je respektováno i v ostatních kapitolách shrnující závěry dílčích analýz.

Na tuto kapitolu navazuje část, jejímž obsahem jsou velmi konkrétní ukázky, jejichž cílem je přiblížit vybrané příklady dobré praxe formou **případových studií**. Případové studie byly zpracovány ve všech vymezených oblastech, tj. v oblasti Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje a ICT.

Další klíčovou kapitolou této závěrečné zprávy je **srovnání analyzovaných institucí**, a to ze dvou hlavních hledisek. Prvním je porovnání institucí s ohledem úroveň vyspělosti procesů. Pro lepší přehlednost a názornost jsou v této kapitoly zobrazeny grafy zachycující aktuální hodnocení úrovně vyspělosti a navrhovanou cílovou úroveň vyspělosti pro jednotlivé instituce. Druhým hlediskem je porovnání institucí s ohledem na jejich efektivitu. Tato podkapitola je založena na srovnání vybraných kvantitativních ukazatelů.

V závěru jsou uvedena **doporučení ke zvýšení vyspělosti procesů a efektivity institucí**, která se v průběhu celého Projektu na různých institucích opakovala a u kterých se ukázalo, že jsou s lehkými modifikacemi aplikovatelné na většinu institucí. Tato doporučení jsou rozdělena do dvou skupin, přičemž třídícím kritériem je, zda je dané doporučení platné bez ohledu na typ instituce, nebo zda se jedná o doporučení specifické pro určitý typ instituce.

Závěrečnou zprávu uzavírá kapitola, ve které jsou shrnuty obecné poznatky a doporučení, kterými by se instituce poskytující terciární vzdělávání v České republice mohly inspirovat na zahraničních univerzitách, případně které by mohly přejmout z jiných sektorů hospodářství.

4 Identifikované příklady dobré a špatné praxe

4.1 Příklady dobré praxe

Tato kapitola obsahuje taxativní výčet všech příkladů dobré praxe identifikovaných na jednotlivých institucích. Příklady jsou členěny podle typu instituce a následně podle jednotlivých oblastí a podoblastí analýzy (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje a ICT). V rámci této kapitoly může kterékoliv instituce terciárního vzdělávání a výzkumná instituce, která se projektu EFIN nezúčastnila, čerpat inspiraci pro zavedení obdobných postupů do své praxe.

Nejvýznamnější identifikované příklady dobré praxe jsou detailněji popsány v kapitole 5 Vybrané případové studie formou případových studií.

4.1.1 Vysoké školy univerzitního typu

Řízení

Strategické řízení

- Příprava dlouhodobého záměru jako hlavního strategického dokumentu instituce má výrazně procesní charakter. Pro zpracování analýzy SWOT byl sestaven pracovní tým složený z prorektorů, zástupce rektora a kvestora. Celý proces byl zahájen přípravou jednoduchého neformálního projektového manuálu, který stanovil odpovědnost za jednotlivé oblasti analýzy a obsahoval schematicky zobrazený postup prací. Na začátku procesu proběhla metodická příprava, sjednocení vnímání pojmů a definice pravidel vzájemné spolupráce. Tímto bylo sníženo riziko nedorozumění při dalších etapách práce a byl vytvořen první předpoklad pro úspěšné sestavení dlouhodobého záměru. Je zdůrazněn též princip objektivity, který lze naplnit zejména zapojením více lidí do přípravy strategického dokumentu.
- Tvorba strategického plánu vychází ze zhodnocení výsledků za předchozí období a ze zpracování SWOT analýzy.
- Připomínkové řízení k dlouhodobému záměru probíhá procesně, to znamená za pomoci připomínkových listů ve struktuře stránka – důležitost – problém/původní znění – navrhované znění – zdůvodnění/komentář. Stejným procesem vznikají i dlouhodobé záměry fakult. Děkani musí posléze na Kolegiu rektora doložit, jak fakultní dlouhodobé záměry naplňují univerzitní strategie.
- U dlouhodobých záměrů fakulty dochází k pravidelnému hodnocení splnění stanovených cílů, a to vždy za celé období platnosti dlouhodobého záměru (za 5 let). Dokument obsahuje zhodnocení výchozí situace, zdůvodnění jednotlivých cílů a kroků realizovaných k jejich dosažení. U cílů, u kterých to je možné, obsahuje vyhodnocení rovněž kvantitativní ukazatele dosažených výsledků.
- Každý rok investuje vedení instituce do projektů spojených s naplňováním strategie několik desítek mil. Kč jako strategický bonus, který je rozdělen mezi ty fakulty, které svými dlouhodobými záměry přispívají k naplnění celouniverzitní strategie.
- Instituce má zpracován vlastní interní strategický dokument nad rámec dlouhodobého záměru. Součástí dokumentu je i akční plán, který definuje časovou posloupnost strategických kroků, jejich finanční rámec a zdroj financování a zodpovědnost za jejich plnění.
- Všechny fakulty mají v souladu se statutem univerzity vydány své statuty, které mají jednotnou strukturu shodnou s celouniverzitním statutem a upravují mimo jiné zaměření a dlouhodobou orientaci fakulty, její činnosti, vnitřní předpisy a normy, orgány fakulty, vnitřní organizaci fakulty včetně poradních sborů a pracovních skupin, rozpočet a hospodaření fakulty a hodnocení činnosti fakulty.

Dlouhodobé řízení

- Statut instituce definuje pouze klíčové stavební kameny organizační struktury, které následně blíže rozpracovává organizační řád instituce. Organizační řád statut doplňuje a rozvádí, avšak neduplikuje. Vnitřní členění a náplň činnosti fakult, vysokoškolského ústavu, jiných pracovišť a dalších pracovišť jsou stanoveny v jejich organizačních řádech.
- Jsou stanoveny principy a stavební prvky organizační struktury (odbor, oddělení, referát) i minimální požadovaný počet pracovních míst pro vytvoření daného organizačního prvku.
- Organizační struktura instituce je přiměřeně jednoduchá, účelná a efektivní. Její nastavení odráží aktuální situaci univerzity a priority jejího vedení – odbory zajišťující klíčové agendy jsou podřízeny přímo rektorovi, dohled nad ostatními vykonávanými agendami je svěřen do působnosti kvestora či prorektorů.
- Změny ve struktuře instituce se provádějí v pravidelných termínech – změny probíhají vždy k začátku kalendářního nebo akademického roku.
- Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou jednoznačně vymezeny organizačním řádem instituce.
- Do čela rektorátu je jmenován kvestor. Kvestor tímto rektorovi odpovídá za veškeré provozní záležitosti související s hospodařením a vnitřní správou vysoké školy. Rektor tak může svou pozornost zaměřit na koncepční otázky a strategický rozvoj univerzity. Analogická je situace v rámci fakult, kde je v čele děkanátu tajemník.
- Na jednoho manažera (např. kvestora či prorektora) připadá 5 až 6 přímých podřízených, což je z hlediska hladkého chodu organizace a optimálního využití lidského kapitálu přiměřené.
- Fakulty mají ve svém statutu stanovena pravidla tvorby své organizační struktury. Vnitřní členění fakult odpovídá pravidlům stanoveným ve statutech fakult.
- Ve formě příkazů rektora jsou podrobně vymezeny pravomoci a související povinnosti a odpovědnosti kvestora, prorektorů, děkanů fakult a ředitelů vysokoškolských ústavů, a to včetně vymezení konkrétních požadovaných výstupů a rozhraní na rektorátní pracoviště či další orgány vysoké školy.
- Vymezení odpovědnosti ředitele jiného pracoviště v organizačním řádu tohoto pracoviště je dostatečně konkrétní a navíc umožňuje stanovování dalších úkolů dle aktuální potřeby a uvážení nadřízených pracovníků (je zodpovědný za komplexní řízení činností pracoviště, kromě povinností uvedených v Popisu funkční náplně dle Katalogu prací, všeobecných povinností platných pro všechny zaměstnance a povinností platných podle organizačního řádu pro všechny zaměstnance pracoviště plní i další úkoly, kterými je pověřen vedením instituce a zúčastní se jednání orgánů instituce, jejichž je členem nebo na která je přizván).
- Součástí organizačního řádu jiného pracoviště je výčet základních dokumentů nad rámec organizačního řádu, kterými se činnost pracoviště řídí, a stanovení základních pravidel pro konání porad.
- Existují jasná pravidla pro formální náležitosti vnitřních předpisů a norem. Na každé vnitřní normě a předpisu je napsáno, kdo ji vydává, kdo ji zpracoval a kdo spolupracoval.
- Každý vnitřní předpis a norma má stanoveného svého garanta. Identifikace potřeby aktualizace je odpovědností garanta. Identifikace potřeby vydání nové normy je v působnosti věcně příslušného vedoucího útvaru.
- Tvorbu vnitřních předpisů a norem zajišťuje vždy věcně příslušný útvar. U průřezových vnitřních předpisů a norem je stanoven pracovní tým, v jehož čele je vždy hlavní řídící (prorektor, kvestor), který koordinuje práci celého týmu.
- Průběh připomínkového řízení je stanoven jako úkol z kolegia či rozšířeného kolegia rektora. Připomínky konsoliduje a vypořádává právník instituce, který zároveň jednotlivým vnitřním předpisům a normám dodává jednotnou terminologii a formální podobu dle zavedené praxe.
- Vnitřní normy jsou jednoduché, srozumitelné, jasné, návodné a přehledné. Pro tvorbu a správu vnitřních norem a pravidel byla vytvořena pozice metodika, který se této oblasti systematicky věnuje.
- Vnitřní předpisy a normy instituce i jednotlivých součástí jsou zveřejněny na intranetu. U každého vnitřního předpisu a normy je uveden vlastník odpovědný za aktuálnost vnitřního předpisu či normy. Vnitřní předpisy a normy jsou členěny na celoškolské a jednotlivých fakult a součástí.

Vnitřní předpisy a normy jsou zaměstnancům a studentům instituce k dispozici rovněž na vnitřním portálu univerzity, kde jsou k dispozici z vnitřní sítě i vzdáleným přístupem.

- Vnitřní předpisy a normy jsou na portálu univerzity pro přehlednost členěny dle působnosti na normy v působnosti rektorátu a normy v působnosti součástí. Normy v působnosti rektorátu jsou dále členěny na vnitřní předpisy univerzity, vnitřní předpisy fakult, vnitřní předpisy vysokoškolských ústavů a vnitřní normy s celouniverzitní působností. Vnitřní předpisy lze dále filtrovat dle jednotlivých součástí univerzity, vnitřní normy s celouniverzitní působností pak dle jejich vydavatele. Normy v působnosti součástí jsou dále členěny na vnitřní normy fakult a ústavů a vnitřní normy ostatních součástí. Opět je lze filtrovat dle jednotlivých součástí univerzity. Na portálu jsou zveřejněny pouze aktuálně platné normy. Normy jsou snadno a rychle dohledatelné, a to i v případě, že zaměstnanec nezná jejich přesný název. Dostupný a přehledný systém pravidel vytváří dobrý předpoklad pro jejich znalost a uplatňování v praxi.
- Na nejvyšší úrovni řízení instituce je zavedena praxe stanovování konkrétních úkolů, termínů a i osob odpovědných za jejich realizaci úkolu a kontrolu jejich splnění.
- Jednání vedení instituce má vždy jasně stanovenou agendu a v jeho průběhu dochází ze strany rektora k přijímání jednoznačných stanovisek a ukládání přesně vymezených úkolů včetně stanovení termínů, odpovědnosti a součinnosti. Zápisy zachycují ke každému z projednávaných bodů klíčové sdělené skutečnosti, stanovisko kolegia rektora a případně i stručné shrnutí přijatých závěrů ze strany rektora. Zápisy rovněž zachycují diskusi k projednávaným bodům, tedy kdo se do diskuse zapojil i co bylo předmětem jeho příspěvku. Zápisy z porad kolegia rektora a rozšířeného kolegia rektora tak kultivují vnitřní prostředí a prokazatelně slouží k řízení organizace, tedy ke vzájemnému předávání informací potřebných výkon svěřené působnosti, ke stanovování úkolů a kontrole jejich plnění.
- Účast na jednáních Akademického senátu je vysoká – termíny jednání jsou stanoveny několik měsíců dopředu, takže si lze podle nich plánovat další aktivity.
- V zápisech z jednání akademického senátu je zaznamenán průběh diskuse k jednotlivým bodům jednání a přijatá rozhodnutí.
- Interní audit je v organizační struktuře přímo podřízen rektorovi. Postavení interního auditu tedy systémově podporuje jeho funkční nezávislost.
- Působnost útvaru interního auditu je stanovena jasně, konkrétně a přitom dostatečně široce pro to, aby umožnila výkon interního auditu v celém spektru činností instituce.
- Interním auditorem byl z vlastní iniciativy zpracován Manuál Útvaru vnitřního auditu a Etický kodex interního auditora. Dokumenty vychází z doporučení Rámce profesionální praxe interního auditu zpracovaného mezinárodním Institutem interních auditorů.
- Plánované audity směřují k ověřování a hodnocení funkčnosti a účinnosti řídicích a kontrolních mechanismů a jsou zaměřeny na budoucnost a prevenci vzniku škod či selhání v dosahování stanovených cílů. Naplňují tak úkoly, které internímu auditu v organizaci náleží.
- V rámci instituce je realizována komplexní finanční kontrola, která prověřuje stav v oblasti hospodaření s veřejnými prostředky a přiměřenost a účinnost finanční kontroly a tematická finanční kontrola, která zjišťuje stav plnění úkolů v jedné nebo několika vybraných oblastech, ve kterých se předpokládá zvýšený výskyt rizik u některých typů finančních a majetkových operací. Tematickou finanční kontrolou se rovněž prověřuje odstranění nedostatků z předcházejících finančních kontrol.
- Právní služby poskytuje v rámci organizační struktury instituce výhradně rektorátní právní útvar, který v souladu s organizačním řádem instituce kontroluje právní náležitosti smluv, vyřizuje veškeré právní záležitosti, zastupuje instituci před soudy a správními orgány a provádí výklad právních předpisů a závazný výklad vnitřních předpisů a vnitřních norem. V rámci vnitřní organizační činnosti součástí se žádné útvary pro právní činnost nezřizují.
- Právní útvar má zpracovány šablony typových smluv, které jsou k dispozici všem útvarům. Právní útvar rovněž spravuje šablony tiskopisů, které tvoří přílohy jednotlivých vnitřních norem, a další tiskopisy. Existence a aktivní správa šablon typových smluv a tiskopisů snižuje riziko lidské chyby a vede k větší efektivitě jak při zpracování dokumentů, tak při jejich následné kontrole ze strany právního útvaru.
- Postup při vymáhání pohledávek upravuje pokyn kvestora. Pokyn upravuje postupy ve všech fázích životního cyklu pohledávky, upravuje i postup před uplynutím lhůty splatnosti a postup v případě, že se pohledávka stane nevymahatelnou, přičemž hlavní odpovědnost za sledování pohledávky a příp. nalezení finančního krytí odpisu pohledávky stanovuje příkazci operace.

- Jsou konkrétně, přiměřeně, podrobně a jasně vymezeny působnosti útvaru vnějších vztahů – je tedy jasně a jednoznačně stanoveno, co univerzita od centrálního útvaru zajišťujícího její vnější vztahy a prezentaci očekává a co si zajišťují samy fakulty.
- Konkrétní pravidla pro styk s veřejností jsou formálně stanovena rozhodnutím rektora, které upravuje, kdo a za jakých podmínek je v rámci instituce oprávněn vydávat oficiální prohlášení, prohlášení fakult a součástí a odborná stanoviska.
- Instituce má zpracovánu strategii marketingu, která v jednotlivých strategických bodech vymezuje konkrétní kroky a aktivity, na které se chce instituce zaměřit. Součástí strategie je rovněž deklarovaná snaha analyzovat efektivitu jednotlivých marketingových aktivit včetně analýz motivů rozhodování uchazečů. Marketingová strategie rovněž zahrnuje plán opakovaně realizovaných hlavních marketingových aktivit a jejich cílů. Každoročně je na základě marketingové strategie zpracováván plán marketingových aktivit na následující rok. K plánovaným akcím a jejich organizačnímu zajištění vychází příspěvky do rozkazu rektora nebo samostatná organizační nařízení.
- Nástrojem pro zajištění jednotné vnější prezentace instituce je plán marketingové komunikace. Součástí tohoto plánu je jak aktuální marketingová koncepce instituce, tak plán marketingových aktivit na daný rok.
- Marketingový útvar realizuje pestrou škálu marketingových aktivit (např. online hra po potenciální uchazeče o studium, propagační film vytvořený studenty, informační balíčky rozesílané na střední školy podle zájmu, konference pro výchovné poradce ze středních škol, besedy pro nižší třídy gymnázií, setkání s řediteli středních škol, dny otevřených dveří na všech fakultách v jednom termínu, virtuální prohlídka po instituci, setkání studentů instituce se středoškoláky).
- Komunikace s absolventy probíhá prostřednictvím internetového portálu, který funguje na bázi sociální sítě. Portál slouží stávajícím studentům pro zadávání témat diplomových prací, jsou na něm zveřejňovány nabídky brigád, stáží i pracovní příležitosti pro absolventy.
- Marketingové aktivity instituce jsou shrnuty na internetových stránkách v rubrice veřejnost a média. Marketingové a obdobné aktivity jsou zaznamenány v kalendáři akcí. Do marketingových informací jsou zařazeny též informace o konferencích, vědeckých sympoziích, sportovních akcích a akcích pro veřejnost.
- Centrální internetové stránky univerzity mají jednotný vzhled, jsou přehledné a funkční. Anglická jazyková mutace je ve všech ohledech rovnocenná té české a podporuje tedy dobrou orientaci zahraničních zájemců o studium, výuku či vědu.
- Informace na internetových stránkách instituce jsou přehledně setříděny dle jednotlivých kategorií (uchazeči, studenti, zaměstnanci, absolventi, veřejnost a média. Sekce pro absolventy obsahuje též nabídku pracovních míst, čímž je také naplňován strategický záměr uplatnitelnosti absolventů.

Operativní řízení

- Instituce má zaveden jednoduchý systém hodnocení kvality vzdělávání, který vychází z potřeb a podmínek jednotlivých fakult. Je rovněž stanovena jednotná elektronická forma studentského hodnocení pro celou univerzitu.
- Do analýzy a vyhodnocování rizik je pod koordinací interního auditu zapojeno celé širší vedení vysoké školy. Systém umožňuje rizika včas identifikovat a přijímat opatření k jejich eliminaci.
- Manažer rizik zpracovává dvakrát ročně souhrnnou zprávu o rizicích, metodicky řídí práci vlastníků rizik a připravuje podklady pro jednání výboru pro řízení rizik. Manažer rizik spolupracuje s vedoucím odboru interního auditu při sestavování plánu interního auditu, při zavádění nových rizik a realizaci opatření ke snížení rizika a nápravných opatření. To přenáší do praxe princip koordinace řízení rizik a interního auditu.
- Jsou zpracovány elektronické smluvní vzory s cílem minimalizovat čas vynaložený na často se opakující právní úkony a minimalizovat chybovost při jejich zpracování.
- Smlouvy nejsou podepsány rektorem dříve, než jsou zkontrolovány právním oddělením. Právní oddělení je odpovědné za přiřazení evidenčního čísla ke každé smlouvě a za evidenci originálních verzí smluv v centrální evidenci smluv.
- Právník instituce parafuje uzavírané smlouvy z hlediska souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy a zájmem instituce a provádí odborné právní posouzení zamýšlených právních úkonů při nabývání majetku, provádění prací a nákupu služeb. Směrem dovnitř organizace právník posuzuje

soulad vnitřních předpisů a norem jejich soulad s příslušnými právními předpisy a vnitřními předpisy instituce.

- Podle směrnice kvestora je povinností předkládajícího smlouvy zajistit věcnou správnost obsahu smlouvy. Smlouvy musí být před podpisem oprávněným zástupcem instituce zaslány k posouzení na právní útvar, který odpovídá za formální správnost smlouvy. Souhlas je vyznačen parafou. Smlouvy, ze kterých vyplývá peněžní plnění, musí být konzultovány s ekonomickým útvarem. Pokud je smlouva bez závady, souhlas je rovněž vyznačen parafou. Lhůta pro posouzení návrhu smlouvy činí maximálně 3 dny. Následně je vyjádření k návrhu zasláno předkladateli smlouvy.
- Originály veškerých hospodářských smluv uzavřených jménem instituce jsou archivovány na právním útvaru. Smlouvy jsou evidovány také v elektronické verzi. Evidenci a správu smluv v dokumentovém systému udržuje organizační útvar.
- Porady probíhají na všech úrovních řízení instituce, tedy jak ve vedení, tak v rámci jednotlivých úseků. Konání a forma porad jsou plně v kompetenci daného vedoucího, platí však následující základní pravidla:
    - v pondělí se konají porady rektora;
    - v úterý porady prorektorů;
    - ve středu mají své porady vedoucí;
    - čtvrtek je vyhrazen pro činnosti společné a univerzitní (zasedání vědecké rady atd.).
- Na instituci existuje více prvků projektového řízení. Například pro sestavení výroční zprávy za rok 2010 byl rektorem vydán formální projektový manuál, který obsahuje podrobný harmonogram jednotlivých kroků sestavování zprávy. To znamená, že instituce aplikuje projektové řízení i na interní projekty, což lze považovat za dobrou praxi.
- Evidence projektů realizovaných v rámci univerzity je veřejně dostupná.

Finance

Strategie financování

- Plánování rozpočtu (odhad výše příspěvku, sběr investičních požadavků apod.) začíná již v průběhu předchozího roku, nikoli až po oznámení výše příspěvku.
- Vedoucí součástí mají možnost připomínkovat sestavený návrh rozpočtu instituce před tím, než je předložen ke schválení.
- Proces sestavování rozpočtu a jeho alokace je formálně upraven metodikou rozpisu.
- Proces tvorby rozpočtu má statutem instituce jasně daná pravidla a postup (a to i pro případ neschválení rozpočtu), včetně odpovědnosti za jednotlivé kroky a lhůt.
- Každoročně jsou zpracovávána pravidla tvorby rozpočtu, která jsou odvozena z algoritmů aplikovaných na rozdělení příspěvků a dotací mezi veřejné vysoké školy z úrovně MŠMT, stanovují však i principy financování strategických akcí rozvoje infrastruktury instituce a mechanismus financování celoškolských výdajů spojených s naplňováním strategických cílů instituce prostřednictvím interních fondů.
- Pravidla rozpočtu jsou zpracována do detailu. K diskusi v rámci AS tak dominantně dochází nad pravidly rozpočtu, nikoliv nad konkrétním návrhem finančních alokací, které z takto schválených pravidel vychází.
- Pravidla rozpočtu obsahují konkrétní zásady hospodaření s finančními prostředky s ohledem na aktuální situaci rozpočtovaného roku (postup v případě vázání prostředků státního rozpočtu ze strany vlády, pokyny pro hospodaření s investičními a neinvestičními prostředky) a konkrétní termíny, ve kterých bude realizována kontrola hospodaření.
- U interních fondů je v rozpočtu přímo stanoven výčet aktivit, na jejichž financování jsou prostředky určeny. Rozpočet tak slouží i jako dohoda o poskytovaných službách (SLA) mezi fakultami a rektorátními útvary a dalšími součástmi.
- Instituce vyhlašuje oficiální harmonogram sestavení rozpočtu. Pro každou dílčí aktivitu harmonogram stanovuje: Dobu trvání (počet dnů), Datum zahájení, Datum ukončení, Seznam předchůdců činnosti, Odpovědnost konkrétního zaměstnance (konkrétních zaměstnanců). Díky formálně nastavenému procesu sestavení rozpočtu včetně stanovení lhůt dílčích kroků procesu je na instituci minimalizováno období rozpočtového provizoria.

- Rozpis rozpočtu je prováděn podle cílů, které instituce sleduje a zajišťuje. V případě snižování objemu disponibilních prostředků lze na základě takto připraveného návrhu rozpočtu lépe a věcně diskutovat o tom, u kterých cílů bude jejich plnění v souvislosti se snížením finančního příspěvku nutné omezit a nakolik.
- Instituce aplikuje při rozpisu rozpočtu principy full-cost modelu. Důsledkem je skutečnost, že zaměstnanci si uvědomují nutnost hospodárného nakládání s prostředky. Nejvíce viditelnými jsou důsledky směrných ukazatelů vztahující se k využívání prostoru. Zaměstnanci se stěhují do menšího počtu kanceláří, zaměstnanci s částečnými úvazky zpravidla navzájem sdílí pracovní místa, nebo v případě výukových prostor je obecná tendence k jejich poskytování do společného prostorového fondu. Pouze laboratoře si fakulty nejčastěji ponechávají v rámci vlastní obývané plochy. Rozhodnutí, zda kanceláře a výukové místnosti ponechat v rámci vlastní obývané plochy (a tedy nést příslušné náklady dle počtu m^2 obývané plochy), či uvedené prostory poskytnout do celouniverzitního prostorového fondu (a tedy nést příslušné náklady dle obsazeného časoprostoru v učebnách) je výsledkem optimalizační úlohy minimalizace vlastních nákladů. Poskytnutím prostor do celouniverzitního prostorového fondu může rozpočtová jednotka snížit, ale i zvýšit příslušnou část svých nákladů a tím zlepšit, resp. zhoršit výsledek svého hospodaření.
- Instituce postupně přechází na rozpis rozpočtu dle nákladů na nákladová střediska (mzdy, energie.).
- K financování služeb poskytovaných rektorátními útvary a dalšími celouniverzitně působícími jednotkami dochází na bázi ocenění jednotlivých aktivit (i když nikoliv na jednotku, ale jako celkový roční náklad na danou aktivitu).
- Vyhledávání nových možností financování je realizováno zejména podáváním různých grantových přihlášek a realizací projektů (spolu)financovaných z fondů EU. Za vyhledávání nových příležitostí nesou odpovědnost jednotliví akademičtí a vědečtí pracovníci univerzity.
- Instituce vykazuje vysoký podíl příjmů z vědy a výzkumu a zahraničních zdrojů, příspěvek MŠMT tvoří přibližně polovinu rozpočtu.
- Zůstatek hospodaření jednotlivých součástí, ať je kladný nebo záporný, se převádí do dalšího roku formou úpravy rozpočtu.

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Instituce připravuje alespoň neformální scénáře budoucího finančního vývoje (hospodaření v příštích letech, počet student – v případě VŠ, apod.)
- Vedoucí pracovníci mají možnost nahlížet v rámci účetního systému na hospodaření svých projektů (náklady, výnosy po měsících).
- V průběhu finančního roku je rozpočet instituce průběžně vyhodnocován vedoucím pracovníkem odpovědným za sledování hospodaření instituce, případné odchylky od rozpočtu jsou reportovány vedení.
- V rámci instituce je účetnictví zpracováváno centrálně.
- Účetnictví instituce je komplexně integrováno v účetním systému. Systém umožňuje průběžnou kontrolu hospodaření buďto přímo v systému či vygenerováním předdefinovaných sestav a přehledů založených na všech výše zmíněných typech účtů. Systém umožňuje export dat do MS Excel.
- Instituce při vedení účetnictví využívá systém alokace nákladů a výnosů na nákladová střediska, profit centra, SPP prvky a zdroje. Každý z těchto prvků má stanoveného odpovědného zaměstnance. Prostřednictvím nákladových středisek lze sledovat vynaložené náklady v předem stanovené struktuře dle potřeb instituce, a to včetně vnitropodnikového účtování nákladů mezi nákladovými středisky. Pomocí profit center lze v předem stanovené struktuře dle potřeb instituce sledovat výnosy. K jednomu profit centru je přiřazeno jedno nebo více nákladových středisek nebo SPP prvků. Tímto přiřazením se evidují na profit centru i náklady, které jsou na souvisejících objektech (nákladových střediscích, prvcích SPP apod.). Lze tak získat pohled na hospodářský výsledek ve vnitropodnikovém účetnictví z hlediska celkových nákladů.
- I když je vedení účetnictví upraveno řadou vnitřních norem, jednotlivé normy upravují vždy ucelenou problematiku a systém pravidel je tudíž přehledný a dobře srozumitelný.

- Vnitřní normou je definováno místo uložení jednotlivých smluv. Daný předpis dále stanovuje povinnost vkládat elektronickou podobu smlouvu (její scan) do ekonomického informačního systému.
- Opatření upravující oběh dokladů je komplexní, obsahuje stručný a přehledný postup při zpracování jednotlivých druhů účetních dokladů.
- Účetní oddělení provádí jednou měsíčně inventarizaci všech rozvahových účtů, čím je zajištěna kontrola správnosti zaúčtovaných operací.
- Vedoucí pracovníci dílčích součástí jsou na měsíční bázi informování vedením o hospodaření svého útvaru.
- V organizaci jsou zavedeny a aplikovány postupy pro výpočet režijních nákladů.
- Výpočet režijních nákladů projektů vědy z výzkumu je prováděn pomocí speciálně vytvořeného přehledného formuláře.
- Instituce přešla k online vyplňování cestovních výkazů.
- Instituce má velmi nízké poplatky za vedení bankovních účtů.
- Instituce má poměrně vysoký úrok na hlavním bankovním účtu (2 %).

Správa finančních prostředků

- Využívání cash-poolingu pro optimalizaci likvidních prostředků instituce.[1]

Majetek

Strategie řízení majetku

- Instituce má zpracovanou podrobnou investiční strategii, která vychází z dlouhodobého záměru. Strategie je průběžně aktualizována.
- Strategické cíle instituce v oblasti majetku jsou definovány na základě zpracované SWOT analýzy. Pro oblast investičního rozvoje je zpracován samostatný strategický dokument, jenž je schvalován akademickým senátem jako nedílná součást dlouhodobého záměru.
- Je zpracována koncepce nemovitého majetku, která stanovuje, které nemovitosti budou nadále využívány, kde dojde k rozšíření a které nemovitosti budou prodány.
- Každoročně je zpracováván plán investiční výstavby.

Pořizování majetku

- Instituce má roční plán investičních akcí pořizovaných z fondu reprodukce investičního majetku, do kterého je kromě větších oprav a dalších stavebních akcí zařazen i přehled plánovaného pořízení strojů a zařízení. V průběhu roku pak dochází ke sledování míry čerpání rozpočtu.
- Plánování nabývání majetku a služeb probíhá formou zpracování ročního plánu akvizic, který na základě požadavků od jednotlivých složek schvalují správci výdajových oblastí (gestoři) a rektor. Pokud je zpracován plán, majetkoví manažeři a nákupčí specializovaní na jednotlivé oblasti provedou individuální jednání za dané oblasti a sloučí ty požadavky, které jsou slučitelné. Požadavky, které lze realizovat z vlastních skladových zásob jsou realizovány touto cestou. Plán obsahuje rovněž časové rozpětí pro realizaci výběrových řízení.
- Je zavedena povinnost před pořízením přístrojového vybavení vyplnit návrh na pořízení, jehož součástí je zdůvodnění potřebnosti a čtyřletý finanční plán.
- Je definováno standardní vybavení pro jednotlivé typy prostor (kanceláře, učebna, laboratoř), na které se rektorát zavazuje jednotlivým pracovištím přispět ze společných prostředků.

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

- V rámci součástí instituce dochází ke shromažďování požadavků na nákup na následující kalendářní období a ke sdružování nákupů.
- Jsou formalizována pravidla, podle kterých probíhá zpracování smluv. Smlouvy jsou v naskenované podobě archivovány na sdíleném disku.
- Jsou zpracovány vzory pro různé druhy smluv (kupní smlouva, smlouva o dílo, nájemní smlouva atp.), jejichž použití je povinné. V případě potřeby odchýlit se od vzoru je formálně nastavena povinnost konzultace návrhu smlouvy s právníkem instituce.
- Instituce má zavedeny elektrizovaný registr smluv, který umožňuje sledování všech potřebných charakteristik pro efektivní řízení vztahů s dodavateli.
- Jsou specifikována podrobná pravidla pro výkon finanční kontroly při řízení procesu výdajů (zejména přehled funkčních míst pověřených k výkonu funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní).
- Jsou nastaveny účinné kontrolní mechanismy v procesech spojených s oběhem účetních dokladů. Je zavedena žádanka, kterou je dotčený útvar povinen nechat potvrdit příkazcem operace a správcem rozpočtu před samotným vystavením objednávky. Pro žádanku je zpracován standardní formulář a bez jejího vyplnění a doručení na příslušné objednací místo není možné objednávku vyplnit. Před samotným vystavením objednávky musí ještě dojít k potvrzení žádanky od zaměstnance oprávněného k tomuto úkonu dle patřičné směrnice rektora – dle ceny dodávaného majetku, služeb či stavebních prací je k podpisu oprávněn buď přímo referent objednacího místa, vedoucí objednacího místa (tj. vedoucí odboru nebo ředitel) či přímo kvestor.
- Proces oběhu účetních dokladů je na instituci jednotně nastaven pro všechny fakulty a součásti, dochází k centralizaci zpracování požadavků a objednávek do objednacích míst.
- Proces schvalování objednávek je plně elektronizován a automatizován. Teprve po schválení požadavku je možné vystavit objednávku, která je zaslána dodavateli. Je tak nastaven účinný mechanismus, který zabraňuje odeslání objednávky dodavateli před jejím faktickým schválením odpovědnými pracovníky.
- Instituce vede knihu objednávek a evidenci výběrových řízení. V elektronické podobě je vedena evidence ve vztahu k vyhlášeným výběrovým řízením a smluvním ujednáním (dodavatel, částka, způsob úhrady, předmět zakázky, pokud se jedná o rámcové smlouvy – počátek a konec platnosti).
- Účetní systém je propojen s elektronickou spisovou službou. Toto propojení umožňuje zobrazení elektronické podoby faktur, které jsou skenovány do spisové služby.
- Instituce využívá elektronickou evidenci uzavřených smluvních vztahů, ve které je sledováno široké spektrum údajů vztahujících se k danému kontraktu (předmět smlouvy, zodpovědné nákladové středisko a osoba, datum účinnosti a platnosti smlouvy, cena smlouvy atp.).
- Originály smluv jsou uloženy na centrálním místě, smlouvy jsou scanovány a ukládány v elektronické podobě na sdíleném disku.
- Objednávky na nákup kancelářského papíru jsou koncentrovány u jednoho dodavatele na základě uzavřené smlouvy. Za účelem jednotného postupu při nákupu kancelářského papíru byl vydán metodický pokyn kvestora.
- Na nákup vybraných kategorií (kancelářské potřeby, výpočetní technika, náplně do tiskáren a kopírek) jsou uzavřeny rámcové smlouvy s více dodavateli.
- Je zavedena praxe v podobě uzavírání smluv na dobu určitou. Smlouvy na dobu určitou jsou uzavírány i v případě dodávek energií. Jsou tak nastaveny systémové podmínky pro pravidelné přesoutěžení dodavatelů.
- Probíhá pravidelné vyhodnocování ekonomické výhodnosti stávajících dodavatelů, a to jak u uzavřených rámcových smluv, tak i u běžných kontraktů. Dochází k porovnání s nabídkou ostatních dodavatelů na trhu.
- V evidenci smluv s externími dodavateli úklidu je jako garant smlouvy uveden provozní útvar.
- Ve smlouvě s poskytovatelem úklidových služeb je zahrnuto ustanovení, na základě kterého je zhotovitel povinen na vyžádání dané instituce snížit rozsah uklízených ploch v období sníženého provozu (prázdniny, zkouškové období).

Evidence a správa majetku

- Instituce využívá specializovaný SW pro pasportizaci budov, popř. pro řízení správy budov.
- Pasportizace budov je zpracována v elektronickém systému, který je propojen na účetní evidenci majetku. Systém je průběžně aktualizován.
- Alespoň ad hoc dochází k přehodnocování způsobu zajištění služeb spojených se správou majetku.
- Služby spojené se správou budov jsou zajišťovány jednotně z úrovně rektorátu (kromě účelového zařízení zajišťujícího ubytovací a stravovací služby, na kterém je provoz budov zajišťován samostatně).
- Veškeré služby spojené se správou majetku jsou zajišťovány centrálně, a to k tomu vytvořeným účelovým zařízením. Tento organizační útvar zajišťuje následující služby: správu a provoz budov (úklid vnitřních prostor, ostrahu apod.), údržbu budov a zařízení; energetické hospodaření; autoprovoz; služby rozmnožovny; správu a provoz služebních bytů, ubytoven a rekreačních zařízení.
- Většinu služeb spojených se správou majetku zajišťují vlastní pracovníci, míra outsourcingu je minimální. Jednotlivé služby zajišťují organizační útvary, jejichž náklady a výnosy jsou vedené na samostatných nákladových střediscích. Za každé středisko je zpracováván dílčí výkaz zisku a ztrát. Instituce je tak díky dobré datové základně schopna vyhodnocovat výhodnost zvoleného způsobu zajištění služeb.
- Je stanovena metodika, na základě které dochází k přeúčtování provozních nákladů na jednotlivé fakulty.
- Dochází k pravidelnému vyhodnocování spotřeby energií. Pro tyto účely jsou na měsíční bázi vyplňovány standardizované tabulky, které jsou postupovány kvestorovi.
- Instituce podniká aktivní kroky směrem k realizaci opatření, jejichž cílem je snížení energetické náročnosti provozu stávajících objektů. V této souvislosti instituce přistoupila k realizaci projektu metodou EPC.
- Instituce využívá moderní nástroje při řízení nákladů na spotřeby energií. Jsou instalovány systémy, které umožní sledovat a průběžné regulovat např. vytápění či chlazení místností v závislosti na jejich obsazenosti. Zároveň systémy umožní sledování nákladů na spotřebu energií a vyhodnocování úspěšnosti přijatých opatření.
- U přístrojů pořízených z operačních programů se sleduje jejich využití – pro tyto účely se zpracovávají přístrojové deníky.
- Instituce má vytvořenu databázi všech učeben včetně jejich dislokace, příslušnosti ke konkrétní součásti, plochy, kapacity, vybavení a jména správce, která je průběžně aktualizována.
- Instituce pravidelně či alespoň jednorázově zpracovává přehled využití výukových místností a na základě výsledků přijala změny v systému plánování výuky, kdy posluchárny a základní učebny přestaly být „trvalým majetkem“ určité fakulty a jsou nyní centrálně využívány pro plánování předmětů společného základu napříč součástmi instituce.
- Instituce má formalizována pravidla, na základě kterých může dojít k pronajmutí nevyužitého majetku.
- Na instituci jsou procesy spojené s oběhem účetních dokladů (tj. zpracování objednávek, zpracování faktur a zařazování do majetkové evidence) centralizovány pro všechna univerzitní pracoviště.

Poskytování služeb souvisejících s majetkem

- Organizační útvar zajišťující stravování má rozsáhlou doplňkovou činnost. Rozpočítání nákladů na větší počet zajišťovaných stravních dávek se projevuje v nižší ceně pro spotřebitele (zaměstnance VŠ a studenty).
- Služby autoprovozu jsou zajišťovány dceřinou společností, jejímž jediným vlastníkem je předmětná instituce. Instituce platí pouze za projeté km, a to na základě stanoveného ceníku, jenž je projednáván s vedením instituce. Dceřiná společnost je motivována s prostředky nakládat tak, aby pokryla veškeré náklady spojené s provozem dopravních prostředků, kromě platby za vykonané služby další příspěvek od mateřské instituce nedostává.

Strategie nákupu majetku a služeb

- Investiční výstavba je centralizována do působnosti jednoho organizačního útvaru. Probíhají pravidelné schůzky s kvestorem a příslušným prorektorem, na kterých se sleduje postup jednotlivých investičních akcí. Ze schůzek jsou zpracovávány zápisy.
- Instituce se vyznačuje vysokým stupněm centralizace podpůrných procesů v oblasti Majetku. Centralizováno je nejenom řízení investiční výstavby, ale také agenda zpracování faktur investičního i neinvestičního charakteru, napříč celou institucí je jednotně řízena správa budov a souvisejících služeb (úklid, vrátné služby, opravy a údržba objektů, provoz vozového parku atp.).
- Služby operátora mobilních i pevných linek jsou zajišťovány jednotně pro celou instituci. Ve smlouvě s dodavatelem nejsou nastaveny žádné podmínky na minimální výši měsíčního plnění, naopak jsou specifikována zvýhodnění v rámci věrnostního programu.
- U vybraných komodit je nákup koordinován napříč celou institucí – dodávky zboží jsou zajišťovány od dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny rámcové smlouvy.
- Na nákup vybraných komodit (různé druhy nábytku, výpočetní technika, služby mobilního operátora, pojištění vozového parku) jsou uzavřeny rámcové smlouvy. V těchto komoditách dochází k centralizaci nákupu.
- Napříč celou institucí jsou společní dodavatelé energií (plynu, elektřiny). Smlouvy jsou uzavírány na dobu určitou, dodavatel elektřiny je vybrán na základě veřejné zakázky, nákup plynu bude brzy zajištěn prostřednictvím komoditní burzy.

Lidské zdroje

Strategie a řízení lidských zdrojů

- Věková a kvalifikační struktura pracovníků instituce je optimálně vyvážená. K tomuto stavu přispívá zejména centrálně řízená personální politika s plnou odpovědností fakult, které si zachovávají rozhodující a řídicí roli, a nepřenáší ji na úroveň katedry / ústavu.
- Fakultní strategické dokumenty důsledně navazují na dlouhodobý záměr instituce a jeho aktualizace. Jednotlivé cíle jsou konkretizovány do prostředí fakult, některé jsou zpracovány i do vnitřních norem.
- Instituce ve vysoké míře centralizuje personální a mzdové agendy, což vede k vysoké profesionalitě jednotlivých zaměstnanců personálního odboru, jejich vzájemné zastupitelnosti a další specializaci vybrané oblasti agend. Na fakultách nejsou pracovní místa pro administrativní podporu personálního řízení vytvořena.
- Jsou mapovány procesy zaměstnaneckého oddělení děkanátu, čímž se zvýšuje transparentnost děkanátu vůči fakultám a dalším součástem instituce.

Nábor, výběr, adaptace

- Proces náboru a výběru akademických pracovníků je ukotven v interním předpisu. Za jednotlivé kroky výběrového řízení jsou jasně nastavené odpovědnosti.
- Součástí výběrového řízení je přesná specifikace poptávaného pracovního místa včetně parametrů požadavku, které se zabývají jak odbornými, tak osobnostními kompetencemi uchazečů. Pracovní pozice mají přesně definovanou pracovní náplň, která rovněž slouží ke specifikaci požadavků kladených na uchazeče.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Mzdový systém instituce je velmi přehledný a srozumitelný. Systém dělí pracovníky do skupin a pro každou skupinu pracovníků vyhrazuje mzdové třídy. Pro jednotlivé mzdové třídy jsou dále vydefinovány příklady činností.
- Univerzita využívá propracovaný systém pro hodnocení akademických i neakademických pracovníků, který je transparentní a objektivní. Hodnocení je úzce navázáno na odměňování a celý postup je podpořen odpovídající informační podporou. Prostřednictvím systému hodnocení lze dlouhodobě sledovat výkonnost a růst pracovníka.
- Fakulty sestavují žebříčky výkonnosti akademických pracovníků. Pořadí zaměstnanců zohledňuje jak pedagogickou, tak vědeckovýzkumnou činnost, a je vytvořeno dle sledovaných ukazatelů vnitřní metodiky pro rozdělování mzdových prostředků. Pořadí pracovníků je provázáno s následným hodnocením, odměňováním a kariérním rozvojem.

- Administrativní zatížení sledování odpracovaného času je nízké, administrativa spočívá především v periodickém vyplnění předpřipravených formulářů, které po krátkém zaškolení zajišťují podpůrní pracovníci.

Vzdělávání a rozvoj lidí

- Instituce má zaveden systém průběžného vzdělávání zaměstnanců. Pracovníci mají možnost absolvovat různá školení i jazykové kurzy na náklady instituce, po jejichž absolvování pak mají možnost vycestovat či se zúčastnit zahraničních konferencí a stáží. Na oplátku je s nimi ale podepsána dohoda, aby se nemohli v konkrétním časovém horizontu vyvázat z pracovního poměru.
- Kariérní plán instituce je formálně řízený. Každý pracovník si ve svém osobním plánu stanovuje vlastní kariérový růst a průběžně se sleduje, jak pracovník svůj plán realizuje. Kariérní postup je konzistentně a plánovitě včleněn do procesů lidských zdrojů.
- Školení BOZP zajišťuje centrálně rektorát, popřípadě pro fakultu centrálně děkanát. O přítomnosti pracovníka na školení se vede přesná evidence.

ICT

Řízení ICT

- Jednoznačné vymezení kompetencí řídících struktur v oblasti ICT, kterým je zamezeno jakékoli duplikování činností mezi centrální jednotkou a lokálními správci fakult. Nedochází tak k nehospodárnému nakládání s prostředky instituce a k patologickému jevu upevňování moci.
- Vedení instituce trvá na jednotném vzhledu webové prezentace. Svůj přístup stvrzuje i závazným pokynem, kterým mají všechny součásti instituce povinnost se řídit.

Poskytování ICT služeb

- Jednoznačné vymezení centrálně poskytovaných služeb a služeb, které jsou poskytovány lokálně. Nedochází tak k překrývání a duplikování některých činností.
- Uživatelé mají k dispozici formálně zpracovaný přehled všech centrálně poskytovaných služeb.
- Velmi dobře funguje vzájemná komunikace mezi lokálními správci a centrálním útvarem poskytujícím ICT služby, pro předávání zkušeností a pro vzájemné informování je zřízen elektronický nástroj, v rámci kterého jsou sdíleny odborné informace. Výměna informací při řešení úkolů je běžná a nedochází ke komunikačním problémům.
- Technická podpora je zajišťována pracovníky centrálního útvaru poskytujícího ICT služby, kteří jsou kontaktováni zejména prostřednictvím helpdeskové aplikace pro zadávání uživatelských požadavků. Požadavky jsou plněny v nejkratším možném čase v závislosti na časových možnostech pracovníků kompetentních k vyřešení požadavku.
- Informační systémy instituce pokrývají podporu studijních a provozních agend, agendy personální a mzdové evidence a vědy a výzkumu. Systém vyhovuje potřebám instituce a reflektuje legislativu danou zřizovatelem.
- Informační systémy poskytují data ve finální podobě, manuální exporty a zásahy jsou prováděny pouze ve speciálních případech.
- Centrální web instituce je vzhledově jednotný, přehledný a požadované informace jsou intuitivně dohledatelné. Centrální internetové stránky odkazují na webové stránky ostatních pracovišť instituce.

Uživatelská podpora

- Systém pro příjem a správu požadavků a komunikaci s uživateli je zvolen vhodně, a to s ohledem na míru rozvoje ICT služeb a velikost instituce.
- Procesy pro zadávání, příjem a řešení požadavků na technickou podporu jsou nastaveny. Pro jednotlivé kategorie požadavků jsou stanoveny pracovní postupy. Uživatelé využívají k zasílání požadavků elektronickou aplikaci pro příjem a správu požadavků.
- Aplikace pro zadávání požadavků a hlášení závad ICT služeb je přizpůsobena potřebám uživatelů. Uživatelé mají možnost volby z přednastavených variant požadavků, které vycházejí z nejčastěji hlášených nebo pravděpodobných chyb. Tato praxe je úsporná vzhledem k času zadavatelů požadavků i jejich řešitelů, protože minimalizuje prostor pro nedostatečná zadání.

- Informace vztahující se k oblasti IT jsou zveřejněny na webových stránkách instituce. Pro nově nastupující studenty i zaměstnance jsou zpracovány informační materiály, které mapují základní informace o informačním prostředí instituce.
- Zaměstnanci jsou systematicky školeni pro práci se systémy a aplikacemi, které potřebují při vykonávání pracovních úkolů. O proškolení se starají zvolení garanti za každou oblast.
- E-learningové školení zaměřené na rozvoj základních uživatelských dovedností u aplikací MS Office je svázané s jasnými pravidly pro jeho absolvování všemi zaměstnanci.

Vývoj, provoz a rozvoj ICT služeb

- Doby odezev a funkčnost jsou monitorovány u všech klíčových ICT služeb.
- Pro jednotlivé části systému (agendy) jsou stanoveni garanti, kteří se starají o jejich rozvoj. Všechny vývojové činnosti uskutečněné na instituci jsou zahajovány vytvořením úvodní analýzy zadání, stanoveny jsou i pravidla pro návrh ergonomie uživatelského rozhraní. Stávající míra dokumentace je v rámci vývoje centrálně vyvíjených systémů dostačující.
- Instituce má stanoveny bezpečnostní pravidla upravující přidělování přístupových oprávnění k informačním zdrojům. Existuje přehled přístupových oprávnění, který je dostupný vlastníkovi těchto dat., a jsou prováděny audity uživatelů a měřeny jejich činnosti.
- Pro proces vytváření záloh jsou nastaveny a uplatňovány základní bezpečnostní zásady, včetně geografického oddělení jejich kopií. Nastavena jsou i bezpečnostní pravidla upravující přidělování přístupových oprávnění k informačním zdrojům, a to jak pro uživatele, tak i pro pracovníky útvaru zabývajícího se poskytováním ICT služeb.

4.1.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy

Řízení

Strategické řízení

- Dlouhodobý záměr instituce je provázán s plány rozvoje obce a kraje.
- Mezi sledované priority školy patří kvalita a relevance, otevřenost, efektivita a financování. Škola má jasně stanovené oblasti rozvoje.
- Cíle z dlouhodobého záměru instituce se promítají do plánu jednotlivých kateder. Na Kolegiu rektora se diskutují konkrétní aktivity kateder a hledají se vhodné zdroje pro jejich financování.
- Řadoví zaměstnanci se o strategických cílech dozvídají od svých vedoucích zaměstnanců a schválený dlouhodobý záměr a jeho roční aktualizace jsou zveřejněny na webových stránkách instituce.

Dlouhodobé řízení

- Statut obsahuje princip zastupitelnosti a jeho jasně definovaný písemný charakter. Všichni vedoucí zaměstnanci jsou povinni určit se souhlasem svého nadřízeného písemně svého stálého zástupce a stanovit rozsah jeho práv a povinností. Předávání a přejímání všech funkcí je prováděno protokolárně.
- Vedoucí zaměstnanci mají formálně stanovenu povinnost zajistit řádný výkon činností i po dobu své nepřítomnosti, při delší nepřítomnosti osobu pověřenou k zastupování určí přímo ředitel instituce.
- Každý zaměstnanec je přímo podřízen jen jednomu vedoucímu, od něhož je oprávněn přijímat úkoly a příkazy a jemu rovněž zodpovídá za jejich splnění. Výjimka se vztahuje na systém řízení projektů, kdy nejsou dodrženy hierarchické principy členění organizace, ale uplatňují se principy projektového řízení.
- Je stanoven systém vnitřních předpisů a norem, který je zakotven přímo v organizačním řádu instituce.
- Všechny vnitřní normy jsou dostupné na internetu.
- Pravidla pro výkon interního auditu jsou upravena ve směrnici, a to od fáze vytvoření ročního plánu interního auditu až po ověření efektivnosti přijatých nápravných opatření.

- Právní záležitosti kromě pracovně-právní problematiky jsou řešeny externě, na základě smlouvy uzavřené s advokátní kanceláří.
- Instituce zpracovala studii zaměřenou na svou image. Studii zpracovali studenti školy pod vedením kvalifikovaného pedagoga.
- Součástí marketingového plánu instituce je tvorba konkurenční mapy a průběžné se sleduje pozice instituce ve srovnání s jejími konkurenty.
- Škola investuje do propagace přes 5 % ročního rozpočtu. Užívané marketingové kanály jsou pravidelně vyhodnocovány. Takto se například neosvědčily dny otevřených dveří, zato je za účinný kanál považována inzerce v lokálních mutacích celostátních médií.
- Příprava každé marketingové akce je považována za interní projekt a je zpracována do podoby procesního checklistu. Procesní checklist se člení do dílčích fází (např. přípravná fáze, stanovení obsahu, cílů a cílových skupin, plán realizace eventu, personální a prostorové zajištění jeho realizace, promotion eventu, samotná realizace eventu a následné provedení hodnocení úspěšnosti organizované akce). U každé z těchto dílčích fází je uveden název úkolu, aktuální stav plnění úkolu, konečný termín jeho realizace, pověřená osoba za splnění daného úkolu a dále je možné doplnit komentář přímo k jednotlivým úkolům.
- Za marketingové aktivity je odpovědný tajemník, který zajišťuje prezentaci a propagaci instituce, zejména prezentaci koncepčních záměrů, výukových programů, tvorbu propagačních materiálů, tvorbu formulářů evidence, atp.
- V marketingu je jako hlavní komunikační kanál s generací maturantů využívána aktivní facebooková stránka instituce. Jedná se o beznákladovou a účinnou reklamu.
- Do povědomí regionu se škola dostala organizací univerzity třetího věku. Škola též provozuje vysokoškolský klub a pořádá besedy se zajímavými osobnostmi.

Operativní řízení

- Pro vyhledávání dalších projektových příležitostí byla vytvořena pozice specialisty pro akvizici zdrojů. Tento zaměstnanec je pověřen vyhledáváním dotačních příležitostí a při identifikaci takového dotačního titulu bude následně zodpovídat za zpracování věcné části projektové žádosti. Za zpracování finanční části projektové žádosti zodpovídá zástupce ředitele pro organizaci a organizační rozvoj.
- V interní normě jsou definována pravidla pro personální zajištění realizace projektů, u každého projektu musí být určen vedoucí projektu, v případě personálně náročnějších projektů musí být všichni členové projektového týmu informováni o svém zapojení do projektu a s jejich účastí musí rovněž vyslovit souhlas jejich přímý nadřízený.
- Návrh smlouvy předá příslušný pracovník kanceláři rektora a ta jej postoupí v elektronické podobě právníkovi. Jeho připomínky jsou vždy doloženy k návrhu smlouvy, aby bylo možné zpětně zkontrolovat, jestli všechny jeho připomínky byly zapracovány.
- Proces externí komunikace je nastaven a pravidla jsou popsána v interních normách řízení.
- Jsou jasně nastavená pravidla řízení a správy požadavků. Pravidla jsou formalizována v interní normě řízení.

Finance

Strategie financování

- Pro získávání prostředků z dotací či sponzorství instituce udržuje dobré vztahy s potenciálními donory.
- Rozpočet je detailně zacílený na jednotlivé položky. Obsahuje podrobně zpracovanou výnosovou i nákladovou stránku (např. náklady za mobilní telefony, pevné linky, poštovné, cestovné, nákup učebnic, publikace, atd.).

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Vybraní studenti spolupracují s externí účetní společností formou stáže v tzv. účetním centru. V rámci stáže studenti zpracovávají účetnictví klientů dané účetní firmy pod vedením jejích zaměstnanců. Studenti se budou podílet i na zpracování účetnictví školy, čímž se výrazně sníží platby za zpracování účetnictví.

- Principy metodiky full-cost jsou využívány při určení ceny pronájmu, která vychází ze skutečných nákladů navýšených o dohodnutou přirážku (do ceny pronájmu jsou zahrnuty nejen přímé náklady na nájemné, ale i další nepřímé náklady).
- Pro přiřazování nepřímých nákladů na prezenční a kombinovanou formu studia instituce využívá výpočet poměrů počtu pedagogohodin, počtu studentohodin a počtu studentů.
- Z důvodu omezení možnosti placení školného v průběhu školního roku škola vypracovala analýzu trhu studentských půjček. Na svých internetových stránkách potom prezentuje stručný výčet možností úvěrového financování studia od bankovních subjektů na českém trhu.

Majetek

Pořizování majetku

- Pro proces nákupu jsou stanoveny a pravidelně hodnoceny měřitelné parametry (celková průměrná známka dílčích portfolií a celkového portfolia dodavatelů, rostoucí trend počtu realizovaných nákupů investic, pomůcek a spotřebního materiálu s deklarovanou příznivostí k životnímu prostředí).
- Při zadávání veřejných zakázek je za účelem dosažení příznivějších cen realizován důkladný průzkum trhu nad rámec zákonem definovaných požadavků.

Evidence a správa majetku

- Náklady a míra využití budov jsou hodnoceny pravidelně každý rok při přípravě rozvrhů. Na základě vyhodnocení jsou přijímána opatření k zajištění dodatečných prostor či omezení rozsahu stávajících prostor.
- Instituce zajišťuje výuku výhradně v pronajatých prostorách. U instituce typu neuniverzitní vysoká škola to lze považovat za optimální řešení – vysoká škola hradí pouze provozní náklady, za realizaci rozsáhlejších oprav odpovídá vlastník objektu a navíc není vysoká škola zatížena povinností vytvářet rezervu spojenou s postupným opotřebováváním objektu.
- Prostory instituce jsou pronajímány pro pořádání rekvalifikačních kurzů, čímž dochází ke zvýšení efektivity jejich využití.

Poskytování služeb souvisejících s majetkem

- Instituce nemá vlastní automobily. Zaměstnanci pro účely služební cesty využívají soukromého vozidla či vlaku, náklady jsou jim nákladně proplaceny. U instituce typu neuniverzitní vysoká škola se jedná o nejvíce ekonomický způsob zajištění dopravy.

Lidské zdroje

Strategie a řízení lidských zdrojů

- Dlouhodobé plány instituce zohledňují i prováděnou analýzu přihlášek studentů k předmětům na další semestr. Součástí plánů je i stanovení, jaká část výuky bude realizována vlastními pedagogy a jaká externími pracovníky.
- V organizační struktuře jsou jednoznačně popsány práva a povinnosti nadřízených a podřízených pracovníků a vztahy mezi nimi.

Nábor, výběr, adaptace

- Pohovory realizuje výběrová komise (pohovoru se účastní příslušný nadřízený, personalistka, případně zástupce ředitele pro organizaci a ředitel školy), postup je formalizován. Záznamy z výběrových pohovorů jsou archivovány v osobních složkách zaměstnanců.
- Novému zaměstnanci je při nástupu přidělen garant, který mu zprostředkuje potřebné informace a kontakty.
- Instituce má připraven formulář pro zaškolení nového zaměstnance. Na závěr adaptačního procesu je pracovník hodnocen. Tento postup je upraven směrnicí.
- Popisy pracovních míst jsou stanoveny organizačním řádem, obsahují kvalifikační předpoklady a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst. Pro každého zaměstnance je zpracována pracovní náplň.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Ředitel instituce provádí rozhovor se zaměstnanci dvakrát ročně. Před rozhovorem je zpracováván přehled témat, který by mohl být diskutovány během rozhovoru. Nejedná se však o žádný závazný návod, podle kterého se rozhovor musí ubírat. Snahou ředitele naopak je, aby hodnotící rozhovory měly co nejméně formální charakter. Na základě rozhovorů se vyhodnocuje úroveň plnění cílů a úkolů z plánu osobního rozvoje, práce a aktivita zaměstnance, podmínky pro výkon práce, úroveň plnění hodnotících kritérií a připravuje se plán vzdělávání zaměstnance. Součástí rozhovoru je i hodnocení spokojenosti zaměstnance.
- Evidence o pracovním vytížení zaměstnanců se provádí u osob podílejících se na plnění úkolů mimo pracovní poměr na základě dohody o provedení práce či dohody o pracovní činnosti. Dále se zpracovávají pracovní výkazy u členů projektového týmu zapojených do realizace projektů financovaných z ESF.

ICT

Poskytování ICT služeb

- Pro nepedagogické pracovníky je pro podporu sdílení informací a řízení nasazována bezplatná služba Google Apps for Education. Důvodem pro volbu této platformy byla potřeba sofistikovanější podpory sdílení informací, než nabízí intranet pro studenty a pedagogy. Google Apps poskytuje funkcionality pro sdílení kalendářů, evidenci a sdílení úkolů a vytvoření interní zaměstnanecké vývěsky.
- Škola i jednotlivé studentské projekty a akce jsou prezentovány na sociálních sítích Facebook i Twitter.

Uživatelská podpora

- Pro uživatele je vzdělávání v oblasti ICT realizováno formou jednoduchých metodických návodů. Manuály jsou zpracovány takovou formou, že uživatelé jsou podle nich schopni zvládnout danou problematiku. Při tvorbě těchto návodů je kladen důraz na zvládnutí dané oblasti uživatelem. Manuály jsou stručné a výstižné, obsahují všechny důležité údaje, které potřebuje uživatel znát, a v případě změn jsou aktualizovány. Odkazy na manuály jsou umístěny na nástěnce v IS Moggis, kde si je uživatelé mohou zároveň stáhnout.

4.1.3 Veřejné výzkumné instituce

Řízení

Strategické řízení

- Strategický dokument instituce je přehledný, neboť je strukturován podle základních oblastí činnosti instituce, tj. výzkum a vývoj, mezinárodní spolupráce, servis pro ministerstvo a transfer poznatků, aplikace výsledků výzkumu, poradenské služby. Ke každé z těchto základních oblastí činností jsou popsány očekávané směry dalšího rozvoje a ty jsou rozpracovány do úrovně typových opatření.
- Instituce má jasně definované priority v rámci hlavní činnosti.
- Cíle instituce jsou vyhlašovány formou Příkazu ředitele a jsou strukturovány do dvou částí, a to na úroveň ústředních cílů a na úroveň cílů jednotlivých divizí. Zhodnocení, do jaké míry se podařilo naplnit stanovené cíle, je shrnuto v dokumentu s vyhodnocením cílů kvality vyhlášených na příslušný rok. U těch cílů, které se nepodařilo naplnit, jsou definována nápravná opatření.
- Všichni zaměstnanci mají na intranetu přístup k pracovním verzím strategických dokumentů a mohou k nim v průběhu jejich tvorby předkládat své připomínky.

Dlouhodobé řízení

- Základní organizační jednotkou pro výzkum jsou v rámci instituce projektové týmy. Organizační struktura instituce tak má projektový charakter, V případě projektů financovaných interně v rámci instituce to znamená, že vedoucímu sekce odpovídají řešitelé jednotlivých projektů. V případě projektu financovaného externě odpovídají vedoucí projektových týmů přímo řediteli za odbornou úroveň i hospodaření s finančními prostředky.
- Instituce má nastaven systém vnitřních norem řízení. Postup při tvorbě a při změnách vnitřních předpisů je upraven ve směrnici. Uvedená směrnice obsahuje popis tvorby vnitřních norem a tento

postup je rovněž shodný pro změnová řízení. Změny jsou u každé vnitřní normy evidovány v opravném listu dokumentu.

- Instituce má nastavena pravidla pro seznamování zaměstnanců s vnitřními normami řízení. Informační systém automaticky generuje požadavek, aby se zaměstnanec seznámil s novou či aktualizovanou vnitřní normou a každý zaměstnance musí potvrdit, že se s ní seznámil. Zpětně lze snadno dohledat, že zaměstnanci se seznámili s jednotlivými vnitřními normami a že jsou informováni o všech jejich aktualizacích.
- Ke každé vnitřní normě řízení je přiřazen jeho správce. Správce dokumentu má vymezeny své povinnosti v tzv. matici zodpovědnosti od fáze iniciace tvorby vnitřní normy řízení až po přezkoumání lhůt archivace příslušné normy.
- Instituce má tak jednotnou vizuální identitu, která je v době zvyšující se konkurence mezi vědeckými pracovišti a nutnosti prosadit se v mezinárodním vědeckém prostředí nepostradatelným prvkem řízení. V duchu tohoto brandu probíhají i případné opravy budov (kombinace korporátních barev se užívají i pro interiérové prvky).
- Instituce zavedla recepci, která slouží jako první komunikační bod pro příchozí návštěvníky. Tento posun od vrátnice (ze své povahy hlídající vstup před nezvanými hosty) směrem k recepci (ze své povahy otevírající vstup pro všechny hosty) je sice jednoduchý, ale významný prvek pro pozitivní vnímání ústavu odbornou i širší veřejností.

Operativní řízení

- Instituce má nastavený pokročilý informační systém, ve kterém zaměstnanec zadá svůj požadavek a přiřadí k němu schvalovatele, schvalovatele lze dle potřeby doplňovat nebo naopak odebírat přes funkci „mimo kompetenci“.
- Administrativní podpora je velmi dobře popsána na intranetu. Dle jednotlivých oblastí je přesně definováno, co má zaměstnanec udělat, co vyplnit a koho o co žádat. V tomto jednoduchém manuálu jsou popsány standardní životní situace zaměstnance (pracovní smlouvy, žádosti o dovolenou, služební cesty, používání služebního vozidla, nákup zboží, kopírka, telefony, opravy, atp.) Tuto jednoduchou aplikaci lze pro svoji jednoduchost a účelnost nepochybně označit za dobrou praxi.

Finance

Strategie financování

- Kritériem pro sestavování finančního plánu je jednak kladný hospodářský výsledek celé instituce, jednak splnění stanoveného objemu výnosů na jednoho produktivního zaměstnance. Za rozpočet divizí odpovídají příslušní ředitelé divizí, za rozpočet ručí ředitel útvaru ekonomiky a správy. Plán je zacílen zejména v položkách: osobní náklady, služby, cestovné, materiál, ostatní náklady a režie. Při alokaci rozpočtu se využívá kalkulovaná hodinová sazba na jednoho produktivního pracovníka, která obsahuje veškeré náklady, včetně divizní a správní režie.
- Všechny fondy (vč. Fondu reprodukce majetku) jsou v plné výši kryty financemi na bankovních účtech.

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Odpovědný pracovník sleduje během roku některé indikátory a na jejich základě a na základě odhadů výnosů je návrh rozpočtu na příští rok sestaven už v listopadu daného roku, po oznámení výše příspěvku je již jen finálně upraven.
- Plán hospodaření je vyhodnocován pravidelně jednou za čtvrtletí (v případě závažnějších zjištění alespoň jednou měsíčně) porovnáním skutečných a plánovaných hodnot.
- V interní směrnici jsou uvedeny koeficienty pro stanovení režijních nákladů pro jednotlivé druhy projektů. Tím je jednoduše vyřešen nesoulad mezi požadavky různých projektů.
- V rámci instituce jsou pravidelně předkládané návrhy opatření ke zlepšení.
- Účetnictví je zpracováváno centrálně pro všechna pracoviště.
- Základní pravidla účtování na analytických účtech jsou pro potřeby instituce popsána v interní normě.
- Veškeré náklady jsou účtovány na jednotlivé úkoly.

Majetek

Pořizování majetku

- Při zadávání veřejných zakázek je za účelem dosažení příznivějších cen realizován důkladný průzkum trhu.
- V instituci je zaveden elektronický oběh některých dokumentů (např. žádanek, cestovních příkazů).

Evidence a správa majetku

- Vedení majetkové evidence je formálně upraveno vnitřními předpisy instituce. Movitý majetek je jednoznačně přiřazen ke konkrétní budově a místnosti, ve které se nachází. Každý majetek má stanoveného svého správce, který je za daný majetek odpovědný.
- Movitý majetek je jednoznačně přiřazen ke konkrétní budově a místnosti, ve které se nachází. Každý majetek má stanoveného svého správce (konkrétní pracovník), který je za daný majetek odpovědný.
- Dochází k pronájmu nevyužitých prostor.
- Na instituci jsou v rámci útvaru zajišťujícího správu budov a areálu organizovány týdenní porady, na kterých předá vedoucí útvaru informace od vedení instituce a naplánuje spolu s ostatními pracovníky práce na daný týden.
- Jsou evidovány spotřeby energií na jednotlivých objektech instituce, odpovědný pracovník pak porovnává naměřené hodnoty s obvyklými hodnotami a navrhuje nápravná opatření.

Zajištění služeb souvisejících se správou majetku

- Služby ostrahy a recepční služby jsou zajišťovány pracovníkem vrátnice, který zároveň zajišťuje informační servis, skenování faktur, vazbu brožur, příjem, evidenci a rozdělení pošty, spojování hovorů, doobjednávání obědů a prodej publikací.
- Požadavky na drobné opravy jsou zapisovány pracovníky úklidu do knihy na recepci, pracovníci zajišťující správu budov si je každé ráno při příchodu do práce převezmou.

Poskytování služeb souvisejících s majetkem

- Existuje společný fond referentských vozidel sdílený napříč celou institucí, který funguje na principu autopůjčovny. Pracovníci si rezervují vozidla dle potřeby. Náklady na pohonné hmoty jsou následně účtovány dle účelu cesty na konkrétní zakázku.
- Dochází ke sledování a vyhodnocování spotřeby paliv. Na základě výstupů této činnost jsou přijímána opatření ke snižování nákladů.
- Opravy a údržba vozidel jsou zajišťovány centrálně pro všechna vozidla.
- Stravování je v rámci instituce zajišťováno na základě vyhodnocení ekonomické výhodnosti dovážkou jídel externím dodavatelem. Dochází k pravidelnému přehodnocení způsobu zajištění stravování, příp. výhodnosti dodavatele (smlouva s dodavatelem je uzavřena pouze na rok).
- Dochází k pravidelnému hodnocení kvality stravování a spokojenosti uživatelů s poskytovanou službou. Na základě výstupů těchto činností jsou přijímána opatření ke zvyšování kvality služby.
- Vývoj nákladů a výnosů školících a rekreačních kapacit je průběžně sledován odpovědným pracovníkem.

Lidské zdroje

Strategie a řízení lidských zdrojů

- Priority řízení lidských zdrojů jsou definovány a harmonizovány pro celou instituci v rámci samostatného dokumentu. Cíle instituce v oblasti lidských zdrojů jsou stanoveny a dokumentovány ve strategickém plánu a jsou pravidelně vyhodnocovány.
- Organizační struktura a organizační schéma jsou jasně definovány, jsou součástí interní legislativy a jsou komunikovány všem pracovníkům. Organizační struktura podléhá pravidelným kontrolám a aktualizacím. V organizační struktuře je jasně definována nadřízenost a podřízenost.

Nábor, výběr, adaptace

- Za jednotlivé kroky výběrového řízení jsou jasně nastavené odpovědnosti, proces lze označit za dobře standardizovaný.
- Instituce má zpracovanou příručku pro nové zaměstnance, která pomáhá k rychlému zorientování se a je zaměstnancům stále k dispozici. Příručka zahrnuje časté problémové okruhy a dotazy pracovníků (nových i stávajících) a poskytuje informace, jak se s dotazy vypořádat.
- Novému zaměstnanci je při nástupu přidělen garant pro jeho zaškolení. Garant nového zaměstnance stanoví zaměstnanci adaptační plán, dle kterého pak adaptace probíhá. Z procesu adaptace je vytvářen záznam. Tento proces je popsán v pracovním řádu.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Součástí hodnocení je stanovení kritérií, škál hodnocení a sebehodnocení zaměstnance. Samotné hodnocení má formu strukturovaného rozhovoru na základě připravených materiálů. Z hodnocení je zpracováván záznam. Hodnocení je prováděno u všech zaměstnanců pravidelně jednou ročně. V případě zájmu vedoucího nebo zaměstnance může být hodnocení prováděno i častěji.
- Výsledky hodnocení jsou běžně používány pro odměňování zaměstnanců a nastavení cílů pro další období. Hodnocení je používáno jako jeden z nutných vstupů pro analýzu vzdělávacích potřeb (a tedy vzdělávání zaměstnanců).
- Instituce věnuje velkou pozornost oblasti nefinanční motivaci a benefitům. Řadu benefitů má instituce ukotvenou i v rámci využívání sociálního fondu.

Vzdělávání a rozvoj lidí

- Zaměstnanci podávají požadavky na vzdělávání prostřednictvím formuláře. Identifikace vzdělávacích potřeb je prováděna také na základě stanovených cílů a úkolů v rámci plánů osobního rozvoje pracovníků.

ICT

Poskytování ICT služeb

- Instituce přijala informační řešení nabízené zřizovatelem. Informační systémy byly vybrány s ohledem na skutečné potřeby instituce a pokrývají většinu ekonomických a správních agend. Dostačující je i míra jejich vzájemné integrace, systémy zároveň poskytují data i zřizovateli instituce.
- V rámci manažerského informačního systému je nasazeno Business Intelligence řešení, které agreguje informace z ekonomického i personalistického systému a vytváří výstupy z oblastí ekonomika, personalistika i výzkum.

Uživatelská podpora

- Manuály zpracovávané interně jsou kvalitně zpracované a obsahují všechny důležité údaje pro uživatele. V případě změn jsou aktualizovány.
- Školení v oblasti ekonomických informačních systémů jsou pořádána na základě požadavků uživatelů.

Vývoj, provoz a rozvoj ICT služeb

- Řešitelé požadavků jsou rozděleni do dvou týmů – požadavky na SW a web přijímá Úsek vývoje SW, požadavky na servis přijímá Úsek servisu informačních technologií.

4.2 Příklady špatné praxe

Tato kapitola obsahuje taxativní výčet všech příkladů špatné praxe identifikovaných na jednotlivých institucích. Příklady jsou členěny podle typu instituce a následně podle jednotlivých oblastí a podoblastí analýzy (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje a ICT). Na základě této kapitoly si může kterékoliv instituce terciárního vzdělávání a výzkumná instituce, která se projektu EFIN nezúčastnila, ověřit, zda některý z identifikovaných příkladů špatné praxe neplatí i pro ni.

4.2.1 Vysoké školy univerzitního typu

Řízení

Strategické řízení

- Proces přípravy strategických dokumentů není jednoznačně vymezen, vychází z aktuálních jednorázových pokynů rektora.
- Vzhledem k tomu, že dlouhodobý záměr ani jeho aktualizace nemají charakter vnitřního předpisu či vnitřní normy, nevztahují se na jejich přípravu a připomínkování ani obecné postupy stanovené směrnicí rektora. Procedurálně tak není zřejmé, jakým způsobem a na základě jakých principů dochází v rámci strategického týmu ke schválení finálního návrhu strategických dokumentů, tedy zejména co se děje v případě odlišných názorů jednotlivých členů strategického týmu na další směřování instituce.
- Do procesu tvorby dlouhodobého záměru nejsou zejména v úvodních fázích přiměřeným způsobem zapojeny fakulty. Děkani jednotlivých fakult dostávají možnost se vyjádřit k první verzi dlouhodobého záměru až poté, co jsou v něm definovány strategické cíle a jednotlivé priority. To má za následek nízkou míru akceptace stanovených cílů ze strany fakult.
- Pracovní verze dlouhodobého záměru je připomínkována neformálním postupem, není zřejmé, jak či zda vůbec se připomínky vypořádají.
- Zatímco struktura a forma dlouhodobého záměru instituce již naplňuje požadavky procesního řízení, obsah je stále dosti obecný a brání tak účinnému vyhodnocování naplňování stanovených cílů.
- Struktura aktualizací dlouhodobého záměru není úplně navázána na oblasti definované v dlouhodobém záměru univerzity, čímž se komplikuje proces vyhodnocení naplnění definovaných strategických cílů ve stanovených ročních intervalech.
- Dílčí cíle instituce dané aktualizací dlouhodobého záměru nejsou dostatečně provázány s realizovanými rozvojovými projekty.
- V aktualizovaném dlouhodobém záměru není jednoznačně určena odpovědnost za splnění jednotlivých cílů, ani nejsou stanoveny kvantitativní ukazatele, na jejichž základě by bylo možné určit, jestli se podařilo stanovený cíl splnit či nikoliv.
- Existují duplicity mezi organizační strukturou rektorátu a fakult. I když by danou agendu mohli zajistit pracovníci rektorátu, fakulty mají pro výkon agendy ve své organizační struktuře vlastní zaměstnance.
- V důsledku absence kvantifikovaných cílů a jednoznačných indikátorů jejich splnění ve strategických dokumentech probíhá i monitoring a vyhodnocování plnění cílů na celouniverzitní úrovni spíše formou popisu aktivit uskutečněných pro naplnění cílů, nikoliv formou kritického vyhodnocení míry splnění toho kterého cíle, příp. analýzy příčin jeho nesplnění.

Dlouhodobé řízení

- Systém řízení univerzity soustřeďuje formální rozhodovací pravomoc u rektora, ačkoliv by podle vnitřních pravidel rozhodnutí mohla být přijímána na úrovni prorektorů, kvestora či děkanů, Soustředění formálních rozhodovacích pravomocí v působnosti rektora může mít za následek jeho přehlcení operativní agendou na úkor řešení strategických otázek. U ostatních řídících zaměstnanců tento model řízení posiluje jejich rozhodovací pravomoc (rektor nemůže mít dostatek času vše věcně posoudit), ale oslabuje míru odpovědnosti za přijatá rozhodnutí (neboť je formálně schvaluje rektor).
- Není zřejmé postavení Správní rady v rozhodovacích procesech univerzity. Tento stav je daný zejména obecnou formulací zákona. Správní rada má zájem o dohled nad projekty OP VaVpI, avšak vztah Správní rady k těmto projektům není řádně formálně popsán.
- Ze zápisů z jednání akademického senátu organizace ve sledovaném období je patrné vysoká míra zapojení AS do operativního chodu organizace na úkor strategických otázek.
- Zápisy z jednání akademického senátu nejsou zpracovávány v jednotné struktuře. Liší se i míra detailnosti jednotlivých zápisů.

- Usnesení akademického senátu vztahující se k rektorátu nejsou odpovídajícím způsobem plněna. Důvodem může být skutečnost, že AS pověřuje plněním úkolů přímo rektora, ale vzhledem k nejasně nastaveným procesům a odpovědnostem v rámci rektorátu může dojít k tomu, že rektor nemůže tyto úkoly řádně delegovat. Při plnění úkolů může dojít také k tzv. negativním kompetenčním sporům.
- Kolegium rektora nemá žádná jiná formální oprávnění než radit rektorovi, nicméně na kolegiu jsou přijímána rozhodnutí zásadního charakteru, a to často v rámci bodu "Různé". Ze Statutu univerzity však nevyplývá, že by Kolegium rektora bylo oprávněno rozhodovat o rozpočtových otázkách. Jestli má Kolegium ve skutečnosti rozhodovací pravomoci, je potřeba je kodifikovat již ve Statutu.
- Ze statutů fakult není zřejmá jejich vnitřní struktura. Ve statutech je vnitřní členění fakult definováno pouze velmi obecně a součástí statutů fakult není organizační schéma ani popis organizační struktury fakult.
- Součástí statutů fakult ani jejich příloh či organizačních řádů není seznam akreditovaných studijních programů a oborů a seznam fakultních pracovišť. Vnitřní členění fakult je formálně definováno pouze v obecné rovině.
- Ne všechny součásti mají v souladu se statutem instituce vydán svůj organizační řád.
- Současný organizační řád instituce není aktuální, nejsou do něj zapracovány proběhnuvší změny v organizačním uspořádání.
- Organizační řád není dopracován do konečné podoby. Organizační struktury neodpovídají aktuálnímu stavu. Neexistující vymezení působnosti jednotlivých organizačních útvarů v rámci rektorátu vede k tomu, že jsou činnosti vykonávány na základě zažitých pravidel, ale nejsou formálně upraveny v žádné interní normě, čímž se zvyšuje riziko duplicitního výkonu některých činností či nejednoznačného přiřazení odpovědnosti za jejich výkon. Tento stav organizační struktury je jednou z příčin toho, že úkoly nejsou plněny řádně a včas. Neexistence organizační struktury se negativně projevuje rovněž při tvorbě vnitřních norem řízení.
- Organizační řád neobsahuje aktuální popis působnosti jednotlivých útvarů instituce a popis centralizovaných služeb, které rektorát poskytuje ostatním součástem.
- V organizačním řádu instituce chybí grafické znázornění vztahů nadřízenosti a podřízenosti v podobě organizačního schématu.
- Organizační řád rektorátu nevymezuje činnost a působnost jednotlivých útvarů, stejně jako neobsahuje popis procesů a vazeb mezi jednotlivými útvary.
- U organizačních útvarů, které jsou součástí rektorátu, nejsou taxativně vymezeny konkrétní služby, které mají tyto útvary fakultám poskytovat. Tyto služby si tak fakulty často zajišťují samy nebo prostřednictvím externích dodavatelů. Vzhledem k tomu, že činnost rektorátu je financována z příspěvku ze státního rozpočtu, jehož poměrnou část fakulty odevzdávají rektorátu na činnost centrálních jednotek, platí tak fakulty za tyto služby de facto dvakrát – rektorátu i vlastním pracovníkům / externímu dodavateli.
- Proces aktualizace organizačního řádu ani organizační struktury instituce není formálně upraven. Formálně stanoven není ani gestor těchto dokumentů, odpovědný za jejich aktuálnost.
- Podle statutu instituce kvestor zpracovává návrh rozpočtu, odpovídá za čerpání rozpočtu a předkládá rektorovi čtvrtletní hodnocení. V jeho gesci však není ekonomické oddělení, které tyto agendy věcně vykonává. Vazba tohoto oddělení na kvestora stanovena není. Soulad mezi pravomocí a odpovědností kvestora tak není zajištěn ani ve vertikální rovině.
- Nejsou standardizována pravidla pro tvorbu a aktualizaci vnitřních norem a pro přípravu projektových žádostí a realizaci projektů (směrnice se nachází v procesu zpracování).
- Odpovědnost za tvorbu a aktualizaci vnitřních norem s celoškolskou působností ani norem rektorátu není definována.
- Zpracovatel vnitřní normy určuje výčet připomínkových míst, kterým předloží k vyjádření návrh vnitřní normy. Neexistuje formální podoba způsobu vypořádání připomínek, připomínky jsou zpravidla vypořádávány ústně.
- Nejsou nastavena jasná formální pravidla pro správu a aktualizaci vnitřních norem. Výsledkem je vysoký počet norem a jejich nepřehlednost a nejistota panující ohledně jejich platnosti. Systém vnitřních předpisů a norem tak není příliš přehledný a nevytváří dobrý předpoklad pro jejich znalost a uplatňování v praxi.

- Proces správy vnitřních norem (nedostatečně vymezená odpovědnost za jejich aktualizaci) a způsob jejich sdílení (interně vytvořený systém pro sdílení dokumentů je nepřehledný a nedostatečně uživatelsky přátelský) nevytváří dostatečně silný rámec pro řízení organizace a uplatňování nastavených pravidel.
- Způsob zveřejnění vnitřních předpisů a norem neumožňuje jejich filtrování, fulltextové vyhledávání v názvech normativních aktů ani nezobrazuje přehled všech aktuálně platných normativních aktů. Pro vyhledání normativního aktu je tak potřeba vědět, kdo jej vydal a v jakém roce. V opačném případě je nutné postupně procházet všechny složky, dokud není hledaný normativní akt nalezen. Obdobný stav lze konstatovat i u normativních aktů fakult.
- Vnitřní činnost univerzity je upravena příliš vysokým počtem vnitřních předpisů a norem, což má za důsledek roztříštění pravidel. Velký počet norem tak nemůže být uživatelsky příjemný a účelný. Ztěžuje se rovněž orientace uživatelů ve vnitřních normách.
- V některých oblastech (např. účetnictví, kontrolní činnost) existuje příliš mnoho vnitřních norem, které již v některých případech nejsou aktuální. Pravidla jsou tak roztříštěna do řady dokumentů s odlišnou mírou detailu a aktuálnosti a z pohledu subjektů regulace je náročné se v těchto pravidlech orientovat.
- Vnitřní normy nejsou zpracovány z procesního hlediska a neobsahují procesní schémata.
- Vnitřními normami nejsou dostatečným způsobem vymezeny pravomoci a odpovědnost kvestora a děkanů. Odpovědnost a pravomoci prorektorů nejsou vymezeny konzistentně v rámci vnitřních předpisů instituce.
- Nejsou schváleny činnosti interního auditu, interní auditorka má omezený přístup k informacím týkajících se přijatých nápravných opatření.
- Činnost a úkoly interního auditu jsou v rámci instituce vnímány mnohem šířeji, než bývá běžné a než předpokládají Standardy pro výkon interního auditu. Některé agendy zajišťované interním auditorem jsou na rozhraní mezi řízením kvality a controllingem a věcně spadají spíše do oblasti řízení a kontroly.
- Věcné zaměření u plánovaných interních auditů nereflektuje hlavní problémy, které mají negativní dopad na systém řízení organizace. Předmět provedených auditů působí nahodilým dojmem, oblasti, ze kterých plynou pro univerzitu hlavní rizika, auditovány nejsou.
- Nedostatečně vymezená formální vazba mezi stálou organizační strukturou a řídicí strukturou jednotlivých projektů je u vedení instituce nahrazena přímou účastí kvestora v realizačním týmu projektů a zapojením rektora z jeho titulu statutárního zástupce. Jednotlivé útvary rektorátu, které se administraci a koordinace projektů z titulu své činnosti podílí, však nemají dostatek informací a podkladů.
- Instituce má zpracován jednotný grafický manuál, avšak chybí společná marketingová strategie. Míra akceptace grafického manuálu a jeho aplikace v praxi je proto u jednotlivých útvarů a součástí různá. Centrální marketingový útvar nemá směrem k fakultám a součástem v oblasti dodržování grafického manuálu žádnou kontrolní pravomoc.
- Na instituci není využíván jednotný vizuální styl, přestože existuje manuál, který však nebyl implementován. Jednotlivé fakulty používají své historické styly.
- Webové prezentace jednotlivých fakult jsou nejednotné jak vzhledem, tak jejich ovládáním. Nesledují jednotný design hlavních univerzitních stránek. To může být pro potenciální uchazeče o studium matoucí.

Operativní řízení

- Nejsou nastaveny parametry kvality služeb poskytovaných univerzitními zařízeními (např. klíčové ukazatele výkonnosti nebo mezní doba odezvy na požadavky fakult). V důsledku toho není možné vedoucí pracovníky za dosahované výsledky (vyjma hospodářských výsledků) věcně hodnotit.
- Na instituci není metodika pro hodnocení rizik zpracována, jejich vyhodnocování a řízení není ošetřeno žádnou interní směrnicí.
- Řízení rizik není upraveno žádnou vnitřní normou. S riziky pracuje intuitivně v rámci běžné řídicí činnosti. Mapu rizik spravuje a využívá pouze interní auditor. Vedení instituce s mapou rizik dále nepracuje, žádná formální struktura pro řízení rizik není stanovena. Stejně tak nejsou zavedeny ani nástroje pro řízení rizik. K aktivnímu řízení rizik tak v praxi nedochází.

- Žádný z organizačních útvarů na úrovni vedení rektorátu ani fakult není pověřen zpracováním mapy rizik ani její aktualizací. S riziky se pracuje na ad-hoc bázi, zpravidla pokud již takové riziko nastalo.
- Vývoj významných rizik není explicitně sledován – pokud tak meziročně dojde ke změně stupně významnosti daného rizika, není zřejmá příčina této změny**.** Mapa rizik tak z pohledu aktivního řízení rizik všemi vedoucími zaměstnanci nemusí být jako nástroj dostačující.
- V metodickém pokynu pro řízení projektů v úvodní části absentuje definice pojmů, naopak nadbytečný je dlouhý výčet souvisejících zákonů, se kterými je předpis v souladu. Zajistit soulad předpisu s platným právním řádem je obecně povinen autor pokynu.
- Metodický pokyn pro řízení projektů stanovuje podpisová práva, která ale nekorelují s pravomocemi nastavenými ve statutech. Pokyn se např. v otázce podpisu veřejných zakázek odkazuje na jinou směrnici o zadávání veřejných zakázek, což ho činí značně nepřehledným. Namísto křížových odkazů by mělo být z pokynu zřejmé, od jaké částky podepisuje rektor a co může podepsat děkan. Z pokynu to však explicitně patrné není.
- V pravidlech pro řízení projektů chybí nastavení pravidel a přiřazení odpovědnosti za řešení nestandardních situací (např. hlášení podstatných změn projektu, poskytnutí součinnosti kontrolnímu subjektu či řešení nesrovnalostí) a stanovení eskalačních procedur v rámci řídicích struktur univerzity.
- Plné moci jsou předkládány k podpisu rektorovi bez předchozího ověření právním oddělením.
- Institucí pro zajištění právních služeb kontrahováno příliš mnoho subjektů, často pro stejnou agendu. V důsledku toho instituce hradí zbytečně vysoké výdaje na právní služby.
- Služby centrálního útvaru, který fakultám poskytuje podporu a asistenci při přípravě projektových žádostí, nejsou dostatečně využívány. Fakulty si tyto služby zajišťují samy nebo externě.
- Instituce nemá zpracovánu metodiku upravující postup při vymáhání pohledávek.
- Formální pravidla vnější komunikace univerzity nejsou stanovena. Chybí jasné vymezení případů, kdy za univerzitu veřejně vystupuje rektor (příp. kvestor a prorektoři), kdy tisková mluvčí rektora a kdy samostatně jednotlivé fakulty.
- V instituci přetrvává papírový oběh dokumentů.
- Nejsou nastavena jednotná pravidla pro administrativní podporu.

Finance

Strategie financování

- Dlouhodobý záměr instituce popisuje pro různé oblasti výchozí stav a stanovuje cílový stav. Není však zřejmé, jakým způsobem bude naplnění definovaných cílů financováno.
- Při sestavení rozpočtu univerzity dochází k procesnímu přerušení již v jeho první fázi, jelikož rozpočet nevychází ze strategických cílů instituce.
- Ačkoli dle zákona o vysokých školách kvestor řídí hospodaření vysoké školy, nemá kvestor univerzity dostatečné pravomoci souhrnný rozpočet univerzity ovlivnit. Kvestor řídí pouze rozpočet rektorátu a k souhrnnému rozpočtu univerzity se vyjadřuje pouze jako člen grémia rektora.
- Proces sestavování rozpočtu není formalizován žádnou interní normou. Není stanovena odpovědnost za sestavení rozpočtu, není stanoven termín předložení rozpočtu ke schválení.
- Lhůty pro předložení schváleného rozpočtu konkrétní fakulty (účetního střediska) nejsou vymahatelné, protože rozpočty fakult podléhají schválení akademickým senátem příslušné fakulty.
- Schvalování dílčích rozpočtů fakult příslušnými akademickými senáty ovlivňují více zvyky na dané fakultě než aktuální situace. Ve chvíli, kdy na schválení fakultních rozpočtů závisí schválení souhrnného rozpočtu celé univerzity, tak dochází ke zbytečnému prodlužování rozpočtového provizoria.
- Postupy v případě rozpočtového provizoria nejsou předem nijak formálně upraveny.
- Způsob alokace rozpočtu mezi jednotlivé části instituce není nijak definován ani formálně popsán.
- Rozpočet je tvořen pouze pro prostředky získané z příspěvku a dotace MŠMT, ostatní zdroje nejsou součástí rozpočtu, a tedy ani nebývá jejich rozdělení schvalováno akademickým senátem.

- Rozpočtová pravidla v rámci fakult a ústavů (postup, jakým fakulty, resp. ústavy přerozdělují prostředky mezi jednotlivé katedry) nejsou formálně stanovena. Jako podklad pro alokaci prostředků mezi katedry v rámci fakulty slouží celouniverzitní pravidla přerozdělení dle podílu na tvorbě zdrojů. Pozice děkanátů, a tedy úroveň centralizace poskytovaných služeb, se mezi jednotlivými fakultami liší. Záleží pak na každé fakultě, jaký postup pro alokaci zdrojů, a především přeúčtování režií, zvolí.
- Některé dílčí rozpočty součástí instituce nejsou schvalovány žádným centrálním orgánem, odpovědnost za sestavení a schválení má jen vedoucí dané součásti.
- Rozpočet režijních činností na následující rok vychází hlavně z rozpočtu režijních činností předchozího roku. Není pak možné realizovat jakékoli zásadní změny v oblasti režijních činností. Není zřejmé, zda placené ceny odpovídají skutečné hodnotě poskytovaných služeb.
- Není formálně upraveno poskytování služeb centrálními jednotkami fakultám za poskytovaný příděl finančních prostředků. Důsledkem neexistence definice poskytovaných služeb je pak neexistence měřítek výkonnosti, tzv. KPI („Key Performance Indicator“). Dochází pak typicky k situacím, kdy plátci (fakulty) mají pocit, že objem poskytovaných finančních prostředků je za získané služby nadhodnocený, a naopak příjemci (centrální jednotky) mají pocit, že objem přijímaných prostředků je za poskytované služby podhodnocený. Objektivní skutečnost ale není možné v důsledku absence měřítek výkonnosti zjistit a hodnotit.
- V případě nespokojenosti fakulty s konkrétní službou centrálních jednotek si fakulta zajišťuje danou službu duplicitně ze svých prostředků (např. externě), ačkoli tuto službu má již „zaplacenou“ u centrálních jednotek. Podobné duplicitní agendy jsou pak zdrojem značné neefektivity využívání finančních prostředků.
- Při stanovování vnitřních cen se vychází z hodnot směrných ukazatelů, jejichž hodnota není dále zdůvodňována. Není tedy zřejmé, zda nejsou hodnoty směrných ukazatelů nadhodnocené, resp. přiměřené objemu a kvalitě poskytovaných služeb.

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Rozpočet instituce nezpracovává v účetním systému, i když je tam tato funkcionalita možná.
- Vedení účetnictví není centralizované, všechna účetní střediska univerzity vedou své účetnictví samostatně. Účetní systém však není mezi jednotlivými účetními středisky propojen a je pak možné, že účetní postupy nejsou napříč účetními středisky konzistentní.
- Struktura analytických účtů je jednotná napříč všemi součástmi univerzity, ovšem účtování na analytických účtech není některými součástmi univerzity respektováno. Dochází proto k nekonzistentnímu obrazu analytických účtů mezi jednotlivými fakultami a dalšími částmi univerzity, které pak nelze vzájemně porovnávat.
- Způsob oběhu účetních dokladů není pro jednotlivé rozpočtové jednotky jednotný. Např. některé fakulty mají zaveden elektronický oběh účetních dokladů, na jiných fakultách jsou účetní doklady předávány v papírové formě.
- Není nastaven jednotný oběh účetních dokladů napříč celou institucí. Individuální nastavení na jednotlivých fakultách a součástích představuje komplikaci při zavádění elektronického oběhu účetních dokladů, neboť by vyžadovalo značné zásahy a úpravy v programovém nastavení systému.
- Metodické pokyny v oblasti účetnictví nejsou aktuální a vzhledem k jejich nadměrnému počtu jsou pro uživatele nepřehledné.
- Zvolený externí způsob zajištění daňového poradenství je pro danou instituci nevyhovující, protože externí poradce není schopen zajistit metodické vedení, které je vzhledem k velikosti instituce potřebné.
- Na instituci nejsou nastavena jednotná pravidla, podle kterých by se měly součásti při nastavení vnitřního kontrolního systému řídit, tj. nejsou vymezena funkční místa, která jsou v rámci vnitřního kontrolního systému pověřena výkonem funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní. Tento nedostatek komplikuje zavádění elektronického oběhu dokumentů.
- Nákladové účetnictví je vedeno pouze v omezeném rozsahu (v členění na 4 nákladová střediska). Neumožňuje tak sledování skutečně vynaložených příjmů a výdajů instituce ve vztahu k realizovaným činnostem a odpovědnosti jednotlivých vedoucích pracovníků instituce v míře dostatečné pro řízení hospodárnosti uvnitř instituce. Od výše uvedené skutečnosti se odvíjí rovněž

absence manažerského účetnictví, které bývá vedeno v analytické účetní evidenci nebo v samostatném účetním okruhu, a jehož úkolem je poskytovat řídícím pracovníkům dostatek finančně vyjádřených informací k rozhodování o dalším směřování instituce.

- Všechny odpisy jsou účtovány jako náklady jednoho centrálního nákladového střediska.
- Přístup do účetního systému mají všichni zaměstnanci odpovědní za finanční řízení instituce či svých organizačních útvarů. Účetní systém umožňuje export dat do MS Excel. Nelze si však nechat zobrazit detailní vyúčtování zakázky. Návrhy na přeúčtování musí být prováděny ve vytištěných sestavách.
- Z účetního oddělení jsou data pro vedení instituce předávána bez jakékoli úpravy či analýzy.
- Značný objem analytických prací nad daty vygenerovanými z účetního systému je vykonáván zaměstnanci ekonomického útvaru manuálně. Takovou agendu je možné automatizovat a tím značně ušetřit časovou kapacitu odpovědných zaměstnanců ekonomického útvaru.
- Pro finanční řízení projektů některé často vytvářené sestavy nejsou zautomatizované. V těchto případech je nutné vyexportovat několik samostatných sestav a teprve na jejich základě zpracovat (zpravidla pomocí nástroje MS Excel) finální report.
- Manažerský informační systém nenabízí dostatečnou míru uživatelského komfortu. Tento přístup může vést k práci s nesprávnými daty, nekonzistenci reportů napříč institucí a vysoké pracnosti, nehledě na skutečnost, že řada dat potřebných pro manažerské rozhodování není pro reporting dostupná v konzistentně strukturované a centrálně zpracovatelné podobě.
- Na instituci není aplikován full-cost model k přiřazování nákladů konkrétním aktivitám.
- Náklady na mzdu podpůrných pracovníků nejsou účtovány k tíži projektů, i když se na nich podílejí.
- Controllingové predikce do budoucna zpracovávány nejsou, protože pro jejich zpracovávání je nutné přesné a konzistentní účetnictví. Realizované agendy controllingu se proto omezují hlavně na zpětnou kontrolu a vyhodnocování čerpání rozpočtu.
- Controllingové predikce budoucího vývoje zpracovávány nejsou. Stejně tak není do pravidelného sledování a hodnocení vývoje zahrnuto vnější okolí, tedy např. vývoj pohledávek a závazků či srovnání s konkurencí. Tyto oblasti sice sledovány a hodnoceny jsou, avšak mimo controllingový proces a bez vazby na něj. V neposlední řadě nedochází ke sledování a vyhodnocování finanční náročnosti plnění stanovených strategických cílů instituce.
- Celkově je v procesu controllingu kladen hlavní důraz na kontrolu realizovaných účetních operací na úkor sledování kvality plánování a rozhodování, analýzy odchylek od stanovených cílů a jejich příčin.
- Na univerzitě zcela chybí controlling projektových a grantových rozpočtů z pozice děkanátu, který výzkumné pracovníky zastřešuje. Formálně není stanovena povinnost vyhodnocovat plnění finančního plánu projektu, a tudíž k jeho sledování nedochází. Projektové a grantové prostředky jsou alokovány pro užití výhradně příslušných výzkumníků či výzkumných týmů, kteří nesou formální, ale nikoliv už reálnou odpovědnost za nakládání s těmito prostředky. V případě ztrátovosti projektu je pak běžnou praxí, že realizovaná ztráta je financována z prostředků děkanátu. Má-li děkanát nést riziko dodatečných nákladů k uhrazení ztráty projektu, musí mít k dispozici nástroje kontroly a dostatečné pravomoci při řízení rozpočtu projektů.
- V případě zjištění nesrovnalostí mezi plánem a skutečností má instituce malý prostor pro operativní nápravu, jelikož téměř 80 % rozpočtu tvoří fixní náklady. Proto jsou nutné změny rozpočtu za účelem jeho udržení realizovány nejčastěji na úkor investiční činnosti.
- Jednotlivé části univerzity mají nulovou rezervu pro případ sankcí či povinnosti vrácení prostředků získaných z operačních programů. Prostředky odložené v rezervním fondu jsou často vnímány jako neefektivně využité. Smyslem rezervního fondu je však připravenost instituce na neočekávané situace, jejichž důsledkem je buď záporný hospodářský výsledek, nebo uplatnění sankcí vůči univerzitě.

Správa finančních prostředků

- Všechny přijaté faktury jsou hrazeny okamžitě, nikoliv až v době jejich splatnosti. Tím instituce přichází o úroky z takto předčasně vyplacených finančních prostředků.

- Správa a řízení pohledávek není centralizována. Jednotná metodika správy a řízení pohledávek není dodržována. Zejména v případě nesplacení pohledávky do termínu splatnosti je nejednotný proces vymáhání nesplacených pohledávek zdrojem neefektivity.
- Neexistuje centrální evidence dlužníků instituce.

Majetek

Strategie řízení majetku

- V dlouhodobém záměru i jeho aktualizaci jsou cíle v oblasti majetku nastaveny velmi obecně, k jednotlivým cílům nejsou stanoveny milníky, jež by měly být v průběhu roku dosaženy, za naplnění cílů není stanovena odpovědnost.
- Není zpracována strategie pro oblast majetku zahrnující nejenom priority v oblasti investiční výstavby, ale i cíle v dalších majetkových kategoriích.
- Ne všechny investiční akce zahrnuté do dlouhodobého záměru se projevují v samostatné investiční strategii instituce a naopak.
-
- Není formálně upraveno rozhraní mezi kvestorem a odborem zajišťujícím činnosti spojené s investiční výstavbou, který spadá pod věcně příslušného prorektora.
- Interní řídicí dokumentace v oblasti správy majetku není zcela aktuální, nejsou zpracovány změny spojené s přesunem výkonu určitých agend do jiného organizačního útvaru.
- Pravidla upravující oblast hospodaření s majetkem jsou rozpracována ve více interních normách místo jednoho komplexního dokumentu. Dílčí normy jsou zastaralé a neaktuální.
- Interní řídicí dokumentací nejsou nastavena jednotná pravidla, podle kterých jsou na jednotlivých fakultách a součástech pověřováni jednotliví pracovníci výkonem funkce příkazce operace, správce rozpočtu a hlavní účetní.
- K nakládání s rozpočtovými prostředky jednoho z nákladových středisek není přímo pověřen žádný z funkcionářů instituce, tedy ani rektor.
- Pověření kvestora jako příkazce operací není omezeno ve vztahu ke konkrétnímu nákladovému středisku ani účelu vynakládaných prostředků a má tedy za následek, že pověření všech ostatních osob včetně rektora jsou k němu duplicitní.
- Systém příkazců operací nevyhovuje z pohledu rozdělení rolí při hospodaření a správě majetku uvnitř instituce. Podle tohoto rozdělení rolí jsou prorektoři a kvestor správci jednotlivých oblastí rozpočtu (tzv. gestory). V těchto oblastech věcně rozhodují o tom, které požadavky budou zahrnuty do plánu na další rok a které nákupy budou realizovány mimořádně nad rámec tohoto plánu. Pokud dojde ke krácení rozpočtu, rozhodují gestoři věcně o tom, které priority budou realizovány a na které se již nedostane. Gestoři výdajových oblastí nejsou u finančních prostředků ve své správě pověřeni výkonem funkce příkazců operací. Jejich rozhodnutí tedy může mít formálně pouze podobu doporučení, které následně musí schválit ještě příkazce operace. To však nic nemění na skutečnosti, že věcně rozhoduje gestor výdajové oblasti, který však za toto své rozhodnutí následně nenese související odpovědnost. Tu nese příkazce operace, který však o realizaci daného výdaje ve skutečnosti věcně nerozhoduje.
- Proces vedení majetkové evidence je popsán v několika interních normách, problematika není popsána komplexně v jednom souhrnném dokumentu. Vysoký počet předpisů přispívá z nízké přehlednosti systému a de facto omezuje používání norem v praxi.
- Na instituci byla vytvořena speciální komise jako poradní orgán rektora v souvislosti s řízením portfolia majetku. V praxi se však komise schází velmi sporadicky a své poslání dle vlastního statutu nenaplňuje.
- Instituce nemá zpracován harmonogram realizace projektů, kterými budou naplňovány cíle v oblasti investičního rozvoje a rozvoje materiálně technického zabezpečení v daném období, plán kontroly plnění cílů či přiřazení osob odpovědných za realizaci daného cíle/projektu.
- Instituce nesleduje přehled o stavu stávajícího majetku a míře jeho využití.
- Instituce neanalyzuje ekonomickou výhodnost zajišťování veškerých služeb spojených se správou budov.

Pořizování majetku

- Organizace a administrativní zajištění veřejných zakázek není centralizováno do působnosti jednoho útvaru, napříč celou institucí není veden plán veřejných zakázek ani evidence již realizovaných zakázek.
- Není sestavován plán nákupu běžného, spotřebního materiálu s cílem zjistit předpokládanou hodnotu tohoto sortimentu požadovaného v průběhu roku.
- Není stanovena povinnost zpracování předpokládaných požadavků na nákup ve vybraných kategoriích na následující účetní období, na základě kterých by bylo možné sestavit plán veřejných zakázek v závislosti na výsledný režim zadávacího řízení, ve kterém je nákup daného sortimentu zapotřebí zrealizovat.
- I když jsou nákupy plánovány formou ročního plánu, většina požadavků je realizována cestou mimořádných nákupů mimo tento plán.
- Veřejné zakázky nejsou realizovány na základě plánu veřejných zakázek.
- Pravidla pro zadávání veřejných zakázek jsou rozpracována v několika interních normách.
- Směrnice obsahuje ustanovení umožňující přímé zadání veřejné zakázky a oslovení pouze jednoho dodavatele. Takové ustanovení je snadno zneužitelné.
- V interních normách nejsou jednoznačně vymezeny pravomoci a odpovědnost za organizaci a administrativní zajištění veřejných zakázek (směrnice např. nezmiňuje útvary, do jejichž působnosti v praxi určité typy veřejných zakázek spadají).
- Pravidla a postupy pro zadávání veřejných zakázek nejsou v současné době na instituci upravena závaznou interní normou. Není tak formálně definována odpovědnost útvarů zapojených do procesu zadávání veřejných zakázek. Není formalizován rámec jejich vzájemné spolupráce.
- Na instituci není zcela jednoznačně vymezena odpovědnost za realizaci veřejných zakázek a nebyla nastavena komunikační pravidla mezi organizačními útvary zapojenými do procesu zadávání veřejných zakázek.
- Nejsou nastaveny kontrolní mechanismy, v rámci kterých by došlo k odstranění případných chyb před zveřejněním podkladů k dané veřejné zakázce.
- Napříč celou institucí je využíváno více externích právních poradců pro oblast veřejných zakázek.
- V případě organizace veřejné zakázky externí právní společností nejsou dostatečným způsobem specifikovány podmínky spolupráce v mandátní smlouvě – v podmínkách chybí, že administrátor je povinen řídit se také příručkami a požadavky konkrétních programů.
- Nákup letenek a zprostředkování ubytování je plně v kompetenci jednotlivých fakult, není centrálně koordinován.
- Instituce nemá uzavřenu smlouvu s žádnou společností (např. cestovní agentura), která by pro ni zprostředkovávala dle konkrétních požadavků letenky, ubytování a další související služby. Tuto agendu nezajišťuje ani žádný z organizačních útvar instituce. Tento systém je sice funkční, ale zatěžuje jednotlivé zaměstnance zbytečnou administrativou a neumožňuje získání slev a dalších výhod spojených s objednáváním služeb u partnerských organizací (např. hotelů).
- Ačkoli byly vytvořeny vzory dokumentů (vzory smluv, obchodní podmínky), nepoužívají se jednotně napříč celou institucí.
- Objednávky jsou upraveny ve dvou vnitřních předpisech, které navíc nejsou aktualizovány a nejsou konzistentní s ostatními vnitřními předpisy.
- Na většině fakult není povinnost vystavovat žádanky na objednávku, resp. samotné objednávky, striktně dodržována.
- Objednávky jsou vyplňovány elektronicky do formuláře v MS Word, případně i ručně. Nejsou tedy vedeny v žádném informačním systému a není tedy možné průběžně sledovat, jak se vyvíjí objem závazků jednotlivých nákladových středisek.
- Způsob zpracování účetních dokladů není jednotný. Všechny související procesy – zadání žádanky na objednávku a její schvalování, oběh faktur i zpracování zápisu o převzetí majetku – probíhají jak klasickým způsobem (tj. dokumenty obíhají v papírové podobě), tak i elektronicky.

- K zaslání objednávky dodavateli dochází před doručením objednávky potvrzené správcem rozpočtu.
- Proces oběhu účetní dokladů není jednotně nastaven na celé univerzitě, vyskytuje se v něm řada nesystémových výjimek. Zcela chybí mechanismus, který by umožňoval kontrolu hospodaření správy kolejí a menz z centrální úrovně.
- K zavedení faktury do systému dochází až v okamžiku, kdy je faktura překontrolována jak po stránce věcné, tak i formální správnosti. Do té doby není v systému jakýkoli záznam o tom, že by došlo k objednání daného zboží a že by byla doručena faktura. Je obtížné dohledat, v jaké fázi zpracování faktura se aktuálně nachází.
- Instituci chybí přehled o uzavíraných smlouvách. Smlouvy jsou vyhledávány manuálně v archivu smluv dle data uzavření. V případě, že informace k datu uzavření smlouvy, případně nějaké další vodítko (např. název dodavatele, předmět plnění) žadatel nezná, referentka musí ručně projít jednotlivé šanony.
- Ačkoli jsou smlouvy uzavřené s jednotlivými dodavateli skenovány do dokumentového systému, nad rámec identifikačního čísla dodavatele nejsou sledovány další údaje (předmět smlouvy, datum uzavření smlouvy, doba trvání smlouvy, vazba na předchozí smlouvy atp.).
- Nedochází k vyhodnocování ekonomické výhodnosti stávajících dodavatelů, za tuto činnost není vymezena odpovědnost.
- Smlouvy jsou uzavírány na dobu neurčitou. K pravidelnému vyhodnocování ekonomické výhodnosti stávajících dodavatelů a přesoutěžení kontraktů uzavřených na dobu neurčitou nedochází.
- Faktury od dodavatelů, se kterými jsou uzavřeny smlouvy, jsou vystavovány na jednotlivé objednávky (nikoliv souhrnně za určité období). Roste tak administrativní zátěž jejich zpracování a schválení.
- Ačkoli jsou na instituci uzavřeny rámcové smlouvy, je i přesto relativně vysoký podíl nákupů realizován prostřednictvím jednorázových objednávek.
- Není uzavřena dohoda o garantované úrovni služeb (jinak také „SLA“), kterou by byl specifikován rozsah a kvalita edičních služeb zajišťovaných pro tyto účely zřízenou dceřinou společností. Součásti často využívají jiné, externí subjekty.

Evidence a správa majetku

- Pro účely pasportizace se využívají pouze základní nástroje (MS Excel). Není využíván specializovaný SW umožňující sledování a plánování opravy, údržby, rekonstrukcí, revizní činnost atp.
- Instituce nevyužívá systém, ve kterém by byla zpracována pasportizace objektů. Nedochází tedy k propojení digitalizované výkresové dokumentace s údaji z majetkové evidence.
- Rozvrhy nejsou sestavovány v jednotném systému. Nejsou vytvořeny podmínky pro centrální vyhodnocování vytíženosti místností.
- Správa budov není zajišťována jednotným způsobem. U služeb, které jsou zajišťovány prostřednictvím externího dodavatele, není uplatňován jednotný způsob výběru dodavatele (a to i v případě, že jsou na více fakultách využíváni stejní dodavatelé).

Zajištění služeb souvisejících se správou majetku

- Požadavky oprav a údržby nejsou zadávány prostřednictvím automatického systému (např. formou help desku). Plán běžné údržby se nezpracovává, není možné vyhodnotit vytížení jednotlivých pracovníků údržby.
- Není sestavován plán oprav a údržby, tyto práce jsou vykonávány dle aktuální potřeby. Pro plánování oprav a údržby nejsou v současnosti využívány možnosti programového vybavení, kterým instituce již disponuje.

Poskytování služeb souvisejících s majetkem

- Služby autoprovozu nejsou centralizovány. Vozidla jsou provozována přímo na jednotlivých fakultách. Nedochází ke sdílení vozidel napříč institucí.
- Statistiky k míře využití vozidel nejsou napříč celou institucí shromažďovány a vyhodnocovány

- Některá vozidla jsou jmenovitě přidělena konkrétním pracovníkům či fakultám. U těchto vozidel nejsou centrálně sledovány projezdy na rozdíl od vozidel, která jsou provozována centrálním oddělením zajišťujícím autoprovoz.
- Účelové zařízení zajišťující správu kolejí a menz je organizačně zařazeno přímo pod rektora. Naopak kvestor, který je ze zákona o VŠ odpovědný za hospodaření instituce jako celku, tedy i předmětného účelového zařízení, nemá žádný nástroj, který by mu umožňoval jeho hospodaření kontrolovat.

Strategie nákupu majetku a služeb

- Napříč celou institucí nejsou uzavřeny rámcové smlouvy na dodávky energií (plynu, elektrické energie). Každá součást si tuto oblasti řeší individuálně.
- S nejvýznamnějšími dodavateli výpočetní techniky, ICT příslušenství, kancelářských potřeb nejsou uzavírány dlouhodobější kontrakty, dodávky jsou řešeny na bázi jednotlivých objednávek.

Lidské zdroje

Strategie lidských zdrojů

- Chybí samostatný roční plán lidských zdrojů po fakultách a na rektorátu, který by navazoval na strategii a rozpracovával jednoznačnou personální strategii, např. počty zaměstnanců, kvalifikační, věkovou a genderovou strukturu, jejich kompetence a rozvoj pro daný rok a určoval zdroje na plnění tohoto plánu.
- Nekoordinované plnění cílů vytyčených v dlouhodobém záměru instituce a jeho aktualizacích napříč institucí. Odpovědnost za oblast ŘLZ mají fakulty a další součásti instituce, ale na těchto úrovních nejsou určeni odpovědní zástupci, kteří by zajistili vzájemnou spolupráci a koordinaci. Je třeba vytvořit koordinační strukturu mezi rektorátem a fakultami / dalšími součástmi, která by umožnila systematické řízení této oblasti, a to při zachování odpovědnosti fakult / dalších součástí instituce.
- Chybí kvantifikace cílů. Cíle Dlouhodobého záměru nebo Aktualizace nemají většinou kvantifikovaný rozměr. V DZ jsou uvedena kritéria hodnocení, avšak v úkolech nejsou nastaveny konkrétní cílové hodnoty.
- U nastavených priorit a cílů nejsou nastaveny termíny plnění. Dlouhodobý záměr je postaven na pět let, ale předpokládá se dílčí splnění již během této doby.

Řízení lidských zdrojů

- Organizace systému řízení lidských zdrojů je v organizační struktuře roztříštěna mezi několika vedoucími (rektor, kvestorka, proděkanka pro organizaci a řízení, děkani).
- Formálně chybí konkrétní vymezení činností (skupin činností) a jasné rozhraní mezi personálními odděleními a zaměstnanci.
- Z Organizačního řádu instituce nevyplývá jednoznačná odpovědnost útvarů zabývajících se oblastí ŘLZ. Dokument spíše vymezuje postupy a pravidla pro agendy jednotlivých organizačních složek.
- Personální útvar nemá v rámci systému ŘLZ významnou roli a plní především administrativní úlohy související s oblastí. Personalisté neutváří metodický rámec oblasti ŘLZ a neposkytují vedoucím pracovníkům odpovídající odbornou podporu.
- Systémově jsou postupy a pravidla v rámci ŘLZ řešeny, ale dochází k vnitřní nekázni a pracovníci útvarů zabývajících se ŘLZ nemají nástroje nebo podporu na vynucení dodržování pravidel.
- Instituce nemá zpracován Pracovní řád. Dohledávání informací z několika různých dokumentů není pro zaměstnance přehledné.
- V popisech pracovních pozic chybí odpovědnost za řadu typických činností v personální oblasti: tvorba personální politiky (strategie), kontrola a hodnocení personálního plánu, tvorba společných zásad (pro výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, odměňování, benefity, sociální politiku), jednoznačné vymezení metodické a výkonné činnosti, analýzy a vyhodnocení účinnosti personálních procesů.
- Chybí časové rozvržení práce v profilech pracovních pozic.
- Pro činnosti personálních oddělení chybí pracovní postupy.

- Každá fakulta si upravuje pracovní postupy v oblasti ŘLZ samostatně, i když jde o postupy, které se v instituci vyskytují na všech fakultách a měly by být prováděny jednotně.
- V procesu připomínkování personálních a mzdových dokumentů není personální specialista povinným účastníkem.
- Individuální přístup nebo chybějící postupy vytváří nejednotné prostředí univerzity, ve kterém řídící pracovníci obtížně motivují pracovníky k vyšším výkonům, spravedlivě rozdělují odměny a rozvíjejí a slaďují jejich potenciál k dosažení plánovaných cílů.
- Chybí identifikace kompetenčních profilů kategorií pracovníků. Stávající kompetence se opírají především o odborné kompetence související s předmětem vykonávaných činností. Naráží se na potřebu získat další kompetence (dovednosti) vedoucí k zvyšování kvality prováděných činností, jako např. dovednosti projektového manažera, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti apod.
- V rámci dlouhodobých záměrů instituce a jeho aktualizacích nejsou vytyčeny cíle související s dosažením konkrétní věkové a kvalifikační struktury pracovníků, ačkoli stávající struktury nejsou optimální.
- Věková a kvalifikační struktura není důsledně a pravidelně analyzována. Závěry z těchto hodnocení by měly být promítány do strategických opatření, a to ve formě kvantitativního vyjádření věkového složení a kvalifikace v časových horizontech.
- Ačkoli není věková ani kvalifikační struktura na optimální úrovni, nezabývá se touto problematikou žádný ze strategických dokumentů instituce.
- Informační podpora není poskytována v dostatečné míře, pokrytí informačními technologiemi je žádoucí především u procesů, které by měly být prováděny jednotně v rámci celé instituce. Jedná se například o oblasti související s kompetencemi, vzděláváním a rozvojem pracovníků a se sledováním pracovního výkonu.

Nábor, výběr, adaptace

- Nelze získat celkový přehled o volných pozicích neakademických pracovníků. Každá fakulta inzeruje volné pozice individuálně na svých webových stránkách.
- Proces výběru neakademických pracovníků je na jednotlivých fakultách zcela individuální, i když se jedná o stejné profese nebo funkce. Proces výběru by měl být maximálně standardní pro všechny (minimální osobnostní požadavky, dovedností, jazykové).
- Vědečtí pracovníci, kteří se řadí mezi akademické pracovníky, neprocházejí výběrovým řízením, ačkoli jsou pak využíváni i jako pedagogičtí pracovníci. Tito pracovníci jsou vykazováni jako vědečtí pracovníci, což může zkreslovat statistické a případně i výkonové hodnocení. Navíc zde dochází k obcházení zákona o způsobu přijímání akademických pracovníků.
- Není nastaven adaptační proces. Nový zaměstnanec musí složitě hledat v širokém souboru vnitřních norem univerzity a zákonech, aby se seznámil s právy a povinnostmi zaměstnance.
- Adaptace nových zaměstnanců na instituce není celouniverzitně formálně upravena, proces a jeho hodnocení často záleží na konkrétním vedoucím pracovníkovi. Bez aktivní pomoci může adaptace trvat značně dlouho, což vede i ke snížení pracovního výkonu a následné demotivaci pracovníků.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Vnitřní mzdový předpis instituce je příliš obecný pro stanovení výše nenárokových složek mezd (osobních příplatků a odměn). To vede k vytváření vlastních pravidel na jednotlivých součástech instituce, a tudíž i k různým způsobům stanovení výše nenárokových složek mezd pracovníků za provedené výkony (např. pedagogické, tvůrčí a vědecké).
- Podklady pro mzdu přicházejí z různých míst (např. od personalistů, od kateder a dalšími cestami). Sjednocení postupu přes jedno místo by přispělo jak katedrám, které by věděly, co se děje s jejich pracovníky, tak mzdovým účetním, které by měly sjednocené podklady za celou katedru.
- Kontrolu výkonu zaměstnanců provádějí neformálně příslušní vedoucí pracovníci operativně při vzájemných setkáních. Hodnocení zaměstnanců nemá většinou pravidelný interval (vedoucí pracovníci hodnotí dle vzniklé situace).
- V oblasti podpůrných činností není na rozdíl od hodnocení pedagogické a vědecké činnosti vytvořena metrika pro objektivní hodnocení výkonnosti pracovníka a záleží tak na zkušenostech vedoucích, jak činnost ohodnotí.

- Hodnocení neakademických pracovníků probíhá pouze pro potřebu zdůvodnění změny výše mzdy. Zaměstnanci není poskytována zpětná vazba na plnění jeho úkolů.
- Neexistují formální agendy pracovního fondu (docházka, výkazy práce) s měřitelnými ukazateli.
- Podoba i frekvence hodnocení zaměstnanců v různých organizačních složkách je rozdílná.
- Nejsou zpracovávány záznamy o průběhu a výsledcích hodnocení.
- Instituce se systematicky nevěnuje ani oblasti nefinančních motivátorů, ani oblasti benefitů. Interní předpisy upravují pouze pravidla pro přidělování části benefitů.
- Každá fakulta motivuje zaměstnance individuálně. Bez vzájemné spolupráce fakult a rektorátu se obtížně definují použitelné akce ve prospěch fakult nebo instituce.
- Interní předpisy upravují pouze pravidla pro přidělování části benefitů, není upravena oblast nefinančních motivátorů.
- Zaměstnanci se zaměřují na extenzivní získávání zdrojů a nesledují vnitřní možnosti. Klima je nastaveno na spotřebu stanoveného rozpočtu a nepodporují se aktivity zaměřené přímo na úspory. Jednoznačně zde chybí motivační prvky a vytvoření proaktivního klimatu.
- Motivace není upravena žádným samostatným interním předpisem. Instituce se systematicky nevěnuje ani oblasti nefinančních motivátorů, ani oblasti benefitů. Interní předpisy upravují pouze pravidla pro přidělování části benefitů.
- Portfolio benefitů není aktualizováno a upravováno vzhledem k aktuálním potřebám instituce. Vzhledem k tomu pak zaměstnanecké výhody nemohou kompenzovat případné nižší finanční ohodnocení způsobené vnějšími vlivy a instituce nemá možnost udržet si příznivější věkovou strukturu zaměstnanců.

Vzdělávání a rozvoj lidí

- Absence postupů pro analyzování vzdělávacích potřeb chybějících kompetencí**,** která vede k úzce zaměřenému vzdělávání jednotlivců a nepodporuje rovnoměrný rozvoj v potřebných dovednostech a schopnostech.
- *Dlouhodobý záměr* a jeho aktualizace ukládají vzdělávací povinnosti. Není ale zřejmé, jak bude vzdělávání monitorováno a vyhodnocováno, kdo je za vzdělávání odpovědný a z jakých prostředků bude zajištěna jeho realizace. Personální oddělení k těmto aktivitám nemají kompetence ani zdroje.
- Vzdělávací systém není systematicky rozvíjen, neodpovídá kompetencím vyplývajícím z *Dlouhodobého záměru*, není vyhodnocován.
- Neexistence centrální evidence vzdělávacích aktivit jednotlivých zaměstnanců.
- Požadavek na vzdělávání vychází z individuální potřeby pracovníka. Není vyhodnocován přínos realizovaného vzdělávání. Vzdělávání přispívá k rozvoji především pracovníka, a není tak vždy zaručeno, že bude ku prospěchu instituce.
- Vzdělávání není podpořeno nastavenou metodikou, a tak není prováděna analýza vzdělávacích potřeb. Vedoucí pracovníci proto nemají přehled o tom, jaké vzdělávací potřeby by měly být rozvíjeny u jejich pracovníků. Hrozí reálné riziko, že zůstanou opomenuty potřeby související se strategickým rozvojem instituce.
- Vzdělávací programy mají zúžený rozsahový charakter (odborný nebo legislativní). Stávající vzdělávání podporuje odbornou úroveň pracovníků nebo potřebu legislativních znalostí, ale chybí programy rozvíjející dovednosti a schopnosti.
- Nejsou vytvářeny systematické vzdělávací plány. Vzdělávání není vnímáno jako kontinuální proces a motivátor, ale jako řešení akutních potřeb. Chybí i individuální plány rozvoje zaměstnanců.
- Neexistuje jednotný přehled realizovaných vzdělávacích aktivit a jejich účastníků. Je podstatně omezena možnost cíleného zaměření programů, hodnocení jejich úspěšnosti a hodnocení příspěvku k rozvoji znalostí.
- Práce s talenty, klíčovými zaměstnanci a personálními reservami není systematicky sledována a vyhodnocována.
- Formálně řízený kariérní plán není na úrovni instituce zaveden. Oblast kariérního plánování lze označit za intuitivně fungující a v současnosti ji interní dokumentace nepokrývá. Možnost

kariérního růstu akademických pracovníků sestává především ze získávání akademických hodností a pouze tato oblast je řízena systematicky vnitřními normami. Chybí především nastavení pravidel pro vytváření plánů osobního růstu akademických pracovníků, kde by vedle cílů tvůrčího růstu byly uvedeny i cíle odborného individuálního růstu.

ICT

Řízení ICT

- Vzhledem k absenci dlouhodobé strategie rozvoje ICT a způsobu financování jsou jednotlivá rozhodnutí činěna především ve vztahu k předmětu řešeného projektu a často nevychází z úplných požadavků instituce.
- Vymezení strategických cílů je v rámci *Dlouhodobého záměru* značně volné. Aktualizace dlouhodobého záměru rozšiřuje strategické cíle pouze nepatrně a bez měřitelných indikátorů. Oba dokumenty obsahují pouze hlavní aspekty cílového stavu, jejichž popis je většinou omezen jednou větou. Zároveň neexistuje přímá vazba mezi projekty realizovanými v rámci rozvoje oblasti ICT a strategickými záměry instituce a pro strategické cíle není určena priorita.
- Nejsou formálně a jednoznačně vymezeny odpovědnosti za naplnění strategických cílů. Zároveň není vymezena skupina osob/rolí, které jsou povinny a oprávněny zpřesnit způsob naplnění strategických cílů specifikací podrobnějších požadavků.
- Jednotlivé cíle nejsou svázány s alokací zdrojů potřebných pro jejich naplnění. Tento přístup přináší riziko neefektivního nakládání s finančními zdroji, kdy může být projekt zahájen bez dostatečného krytí zdroji a po jejich vyčerpání, před dokončením, zastaven.
- Neexistuje přímá vazba mezi projekty realizovanými v rámci rozvoje oblasti ICT a strategickými záměry instituce. Vzhledem k volnému vymezení strategických cílů instituce a absenci stanovení priorit jejich naplňování dochází k alokaci zdrojů pro realizaci projektů, jejichž priorita není z pohledu instituce klíčová. Zároveň u zásadních projektů dochází k neúměrnému zdržení.
- Absence koordinačních struktur mezi centrálním útvarem poskytujícím ICT služby a lokálními ICT správci na jednotlivých součástech instituce. Problémem není větší míra decentralizace, ale minimální vliv na lokální správce ICT na součástech a to, že dochází k heterogenním řešením napříč institucí.
- Chybí formální vymezení služeb zohledňující způsob jejich zajištění na služby centrální a decentralizované. Může tak docházek k překrývání a duplikování některých činností.
- Fakulty duplikují činnost centrálního útvaru zajišťujícího ICT služby. Důvodem jsou např. nedostatečné vymezení pravidel pro ICT, která by odrážela strategický přístup instituce jako celku, nízká možnost a neochota odběratelů služeb ovlivnit nabídku centrálních služeb a neochota odběratelů přijmout centrální řešení.
- Z hlediska rozpočtu pro centrální ICT služby operuje centrální útvar poskytující ICT služby s přidělenými prostředky tak, aby byly zabezpečeny primárně základní služby, které jsou pro zajištění informační podpory univerzity nezbytné. K rozdělení financí na pokrytí ostatních služeb a rozvojových projektů dochází až na základě přiřazení prostředků ke klíčovým službám. Požadavky na pokrytí rozpočtu ICT útvaru není transparentní a nejsou nastaveny mechanismy kontroly plnění rozpočtu. Současný stav neumožňuje identifikovat oblasti, kde by centralizace či centrálně koordinovaný postup mohly přinést úspory či zefektivnění služeb.
- Pořizované ICT vybavení je realizováno z prostředků rektorátu, fakulty či jiného příslušného pracoviště instituce. Rozpočet na ICT tedy není nastaven mechanismem ocenění poskytovaných služeb dle jejich objemu a kvality a nelze vyčíslit celkové náklady související s provozem a rozvojem ICT služeb.
- Nedostatečné vymezení a částečné překrývání kompetencí řídících struktur v oblasti ICT. Nejsou nastaveny řídicí procesy a rozhodovací mechanismy, není určena povinnost a odpovědnost osob / rolí / skupin, které se účastní řízení ICT na instituci. Není pak možné efektivně řídit činnost útvarů poskytujících ICT služby a uplatňovat závěry vedoucí k naplnění strategických cílů instituce.
- Instituce však nemá formalizována pravidla pro propagaci ICT služeb a procesy související s osvětou uživatelů v oblasti ICT.

Poskytování ICT služeb

- Chybí úplný výčet centrálně zajišťovaných služeb, který by byl přístupný potenciálním odběratelům spolu s informací, jak mohou tyto služby využít. Požadavky odběratelů jsou navíc poměrně nejednotné a ti vyžadují různou úroveň jednotlivých služeb.
- V oblasti informační podpory řízení a manažerského rozhodování chybí jednoznačné vymezení koncepce rozvoje a nejsou nastaveny kompetence za plnění dílčích cílů. Systémy nepokrývají potřeby univerzity dostatečně, úplně absentuje řádná podpora správy a oběhu dokumentů a podpora úkolování.
- Řešení pro správu dokumentů a dokumentační podporu administrativních procesů neumožňuje vzhledem k chybějícím anotacím vyhledávání dle požadovaného předmětu. V rámci aplikace není dostupné ani fulltextové vyhledávání, které by bylo aplikováno na evidované dokumenty.
- Úkoly jsou v rámci instituce zadávány zpravidla e-mailem, či plynou ze zápisů z jednání. Úkolování pomocí uložených dokumentů se zápisy znemožňuje transparentní, prokazatelný, dohledatelný a plně konzistentní způsob sledování a vyhodnocování efektivity a způsobu plnění úkolů.
- Nedostatečné pokrytí výuky e-learningovými systémy. Univerzita centrálně nepodporuje využití žádné konkrétní aplikace a již na úrovni kateder jsou využívány rozdílné systémy (Moodle, Eden atd.). To způsobuje značné komplikace jak pedagogickým pracovníkům, tak i studentům. Uživatelé potřebují více přístupových oprávnění, uživatelské prostředí jednotlivých systémů není jednotné a může mít vliv na orientaci v systému a jeho následné nepřijetí mezi uživateli.
- Využití informační podpory řízení není napříč instituce jednotné. I shodné nástroje jsou využívány různě. Chybějící podporu si v některých případech řeší fakulty samostatně. Zpravidla se však podpora této oblasti omezuje na úkolování prostřednictvím e-mailu či zápisů v MS Word a tvorbu reportů manuálně v MS Excel.
- Centrální web instituce není příliš přehledný a funguje spíše jako rozcestník a schránka na vybrané dokumenty než informační zdroj pro zaměstnance, studenty, veřejnost a zájemce o studium.
- Webová prezentace instituce působí vzhledem k absenci společných "kotvících prvků" značně nejednotně. Nejsou zavedena společná pravidla pro webovou prezentaci a strategicky tato prezentace není nijak řízena.
- Vzhled webových prezentací instituce příliš neodpovídá současným trendům a bylo by přínosem pro zkvalitnění prezentace provést „redesign“ na modernější vzhled inspirovaný například zahraničními institucemi.

Uživatelská podpora

- Instituce nemá pro zaměstnance nastavené požadavky na minimální dosažené znalosti v oblasti informačních technologií. Povědomí uživatelů o informačních technologiích v některých případech neodpovídá jejich skutečným potřebám.
- Komunikaci s uživateli zajišťují zaměstnanci, kterým poté nezůstává dostatek času na plnění svých primárních úkolů (rozvoj/provoz IS). Vzhledem k nefunkčnosti nastaveného HelpDesku tak tito vysoce kvalifikovaní zaměstnanci často a opakovaně zodpovídají základní dotazy vážící se k fungování jednotlivých IS.
- Nápovědy dodavatelů systémů jsou zaměřeny primárně na užívání funkcionalit systému, absentuje metodická nápověda zaměřená na popis správného používání systému pro výkon pracovních úkonů.
- Manuály a nápovědy jsou zpracované jen k některým informačním systémům. To způsobuje vyšší nároky uživatelů na zaškolení a na poskytování přímé uživatelské podpory od pracovníků IT.
- Zaměstnanci nejsou systematicky proškolováni pro práci se systémy a aplikacemi, které potřebují při vykonávání pracovních úkolů. Instituce nemá pro zaměstnance nastavené požadavky na minimální dosažené znalosti v oblasti informačních technologií. Povědomí uživatelů o informačních technologiích v některých případech neodpovídá jejich skutečným potřebám, znalosti se předávají zejména zaškolením zkušenějšími kolegy.
- V rámci instituce není pro správu požadavků od uživatelů implementována žádná informační podpora a proces zadávání a řešení uživatelských požadavků není formalizován.
- V rámci seznamu a popisu centrálně poskytovaných ICT služeb nejsou zahrnuty kvalitativní parametry služeb. Nad vymezením centrálních ICT služeb neprobíhá napříč univerzitou diskuze.

Požadavky odběratelů jsou navíc poměrně nejednotné a vyžadují různou úroveň jednotlivých služeb.

- Vzhledem k absenci katalogu služeb, nastavení SLA a stanovení priorit při řešení požadavků, není kontrolována včasnost plnění požadavků a může docházet k tomu, že některý z klíčových požadavků není plněn dle priority, kterou by měl mít.

Vývoj, provoz a rozvoj ICT služeb

- Centrální útvar poskytující ICT služby ani lokální správci na součástech instituce nemají formálně zpracovány pracovní postupy spojené s realizací svých služeb.
- Při odstraňování provozních výpadků je potřebná součinnost více oddělení, což prodlužuje dobu odstranění chyb.
- Nejsou stanovena žádná bezpečnostní pravidla upravující přidělování přístupových oprávnění k informačním zdrojům pro uživatele i pro pracovníky zajišťujících provoz ICT na univerzitě. Úroveň bezpečnostních mechanismů je zejména vzhledem k absenci formálního nastavení bezpečnostní politiky nedostatečné a způsobuje zásadní riziko pro bezpečnost informací v rámci instituce.
- Není možné zajistit efektivní provozní servis mimo standardní pracovní dobu, kdy je držena pohotovost pouze jedním zaměstnancem, který nemá dostatečně komplexní znalost pro odstranění všech příčin výpadku. Neexistuje nastavení procesu kontinuity řízení poskytovaných služeb.
- Zálohy nejsou umístěny v geograficky oddělených lokalitách.
- Není nastavena kompletní metodika vývoje informačních systémů a aplikací. Vývoj informačních systému zajišťuje u celoškolských aplikací především centrální útvar, ale některé menší aplikace vyvíjí či rozšiřují i ICT administrátoři jednotlivých fakult a kateder / ústavů. Dopad na integrační práce centrálního útvaru je pak významný.
- Oddělení, jejichž hlavním předmětem by měl být vývoj informačních systémů, se z velké většiny věnují provozu, uživatelské podpoře a drobnému rozvoji systémů. Na rozvoj informačních systémů zůstává minimum času.

4.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy

Řízení

Strategické řízení

- Proces strategického řízení není formalizován, nejsou nastavena pravidla ani lhůty pro průběžné hodnocení plnění strategických cílů. Definování strategických cílů i jejich průběžná aktualizace se řeší intuitivně dle aktuální potřeby instituce.
- Aktualizace dlouhodobého záměru je zpracována přehledným způsobem a je zde uveden seznam konkrétních aktivit k dosažení stanoveného cíle. K jednotlivým cílům však nejsou přiřazeni věcní gestoři a plnění některých strategických cílů tedy není přesně organizačně zajištěno, neboť žádný pracovník za daný cíl věcně nezodpovídá.
- Aktualizace dlouhodobého záměru neobsahuje rozpad do konkrétních dílčích úkolů s přiřazením odpovědnosti.

Dlouhodobé řízení

- Chybí nastavení pravidel pro průběžné vyhodnocování nastavení organizační struktury. Instituce tak nezjistí, jestli např. nedochází k duplicitnímu výkonu činností nebo názvy jednotlivých útvarů odpovídají skutečně vykonávaným činnostem.
- Stávající podoba organizační struktury neodpovídá reálnému stavu fungování instituce, nýbrž znázorňuje budoucí ideální organizační uspořádání. Některé v ní znázorněné organizační útvary nejsou prozatím personálně obsazeny.
- Vztahy na nižších úrovních řízení nejsou formálně nastaveny, je tedy ponecháno na rozhodnutí jednotlivých vedoucích pracovníků, jakým způsobem budou řídit své podřízené organizační jednotky.
- Proces tvorby vnitřních normativních předpisů není formalizován. Garant pověřený zpracováním vnitřní normy je stanoven neformálně v závislosti na regulované oblasti.

- V důsledku nedostatečné formalizace pravidel nejsou stanovena připomínková místa v závislosti na regulované oblasti, která mají možnost se vyjádřit k návrhu vnitřního předpisu a jiného předpisu.
- Instituce má vytvořené nadbytečné množství vnitřních směrnic, ve kterých jsou uvedeny duplicitní informace.
- Rozpracování pravidel do velkého počtu vnitřních norem způsobuje komplikace při udržování souladu mezi vnitřními směrnicemi navzájem a při zajištění jejich aktualizace ve vazbě na legislativní změny provedené v právním řádu ČR.
- Ačkoliv oblast marketingu patří mezi jednu z rozvojových oblastí instituce, žádný zaměstnanec není explicitně pověřen řešením této agendy. Podobně nejsou alokovány dostatečné personální kapacity k tomu, aby se někdo průběžně věnoval identifikaci nových kontaktů s podnikatelskou sférou.

Operativní řízení

- Instituce nemá vytvořen registr / mapa rizik. Žádný organizační útvar není pověřen tvorbou, správou a průběžnou aktualizací registru / mapy rizik.
- Práce s riziky, průběžné monitorování výskytu rizik a navržení opatření pro jejich eliminaci je ponecháno na rozhodnutí interního auditora. Žádný další pracovník průběžně nesleduje stav rizik a mapu rizik nepoužívá při řešení běžné činnosti.
- Pravidla pro realizaci projektů vyplývají jen z programových dokumentů vydaných jednotlivými vyhlašovateli dotačních titulů, chybí interní nastavení pravidel pro řízení projektů.
- Nejsou nastavena interní pravidla pro to, které právní úkony musí být obligatorně konzultovány s kontrahovaným externím právníkem.

Finance

Strategie financování

- Organizační řád ani statut nestanovují hlavní odpovědnost za sestavení a úpravy rozpočtu, a ta tedy není formálně stanovena.
- Zákonem je upraveno hospodaření s investičním a rezervním fondem. Škola však tvoří také sociální fond a nově i stipendijní fond. Hospodaření s fondy ale není formálně upraveno žádnou interní normou.

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Platby jsou do účetního systému přepisovány manuálně z vytištěného výpisu z internetového bankovnictví.
- Způsob kontroly čerpání rozpočtu je založen na skutečnosti, že veškeré platby schvaluje zástupce ředitele, který rovněž sestavuje rozpočet. Při schvalování jednotlivých plateb dochází pouze k subjektivní kontrole, zda byl daný náklad při sestavování rozpočtu zahrnut, či nikoliv. Takovýto způsob kontroly čerpání rozpočtu s sebou nese značné riziko závislosti na jedné konkrétní osobě.

Správa finančních prostředků

- Proces správy finančních aktiv nemá přesně stanovená kritéria hodnocení.
- V instituci není stanovena závazná metodika řízení ani správy pohledávek. Odpovědnost za správu pohledávek nese implicitně zástupkyně ředitele pro záležitosti ekonomické. Praktická správa pohledávek je realizována pouhým manuálním sledováním jejich splatnosti. Pro sledování není nastavena pravidelná frekvence.
- Rezervní fond je dlouhodobě naplněn prostředky ve velmi nízké výši (řádově desítky tisíc Kč). V posledních letech nedošlo ani k tvorbě, ale ani k čerpání tohoto fondu. Zbytečně vysoký objem prostředků rezervního fondu bývá často vnímán jako jejich neefektivní využití, ovšem při velmi nízkém objemu neplní rezervní fond svoji funkci.

Majetek

Strategie řízení majetku

- Samostatná strategie pro oblast řízení majetku není zpracována a celková strategie není pro strategické rozhodování v oblasti majetku dostatečně podrobná a komplexní.

- Není zpracovaný přehled o stavu stávajícího portfolia majetku a míře jeho využití.

Pořizování majetku

- Dlouhodobý akviziční plán ani roční plán nákupu neexistuje.
- Koordinace požadavků běžného materiálu a investic mezi jednotlivými odděleními a sdružování nákupu není formálně stanovena jako povinná praxe.
- Směrnice k zadávání veřejných zakázek neuvádí minimální rozsah dokumentace, která by měla být pro každou jednotlivou veřejnou zakázku archivována. Směrnicí je pouze stanoveno, že za ukládání spisu odpovídá příkazce operace. Způsob, jakým jednotlivé oprávněné osoby zpětně prokážou naplnění všech zákonných kritérií (transparentnost, nediskriminace a rovného zacházení), tak není závazně určen.
- Při zadávání veřejných zakázek se postupuje podle interní směrnice. Přestože byla směrnice aktualizována, neodpovídají limity uvedené ve směrnici limitům uvedených v zákoně č. 137/2006, o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů a příslušném prováděcím předpise[2].
- K aktivnímu řízení vztahů s dodavateli nedochází. Za tuto činnost není formálně stanovena odpovědnost.
- S významným dodavatelem není uzavřena žádná dlouhodobější smlouva. Místo toho jsou na jednotlivé zakázky uzavírány samostatné smlouvy o dílo.

Evidence a správa majetku

- Odpovědnost za stanovení metodiky pro evidenci majetku, provádění inventarizací, kontrolu souladu evidence se skutečnostmi při inventarizaci a zpracování výsledků je v organizačním řádu stanovena duplicitně.
- Pasportizace budov ani strojů a zařízení ve smyslu popisu technického stavu, na základě kterého by bylo možné plánovat další rozvoj, investice, opravy či údržbu budov a zařízení, nebyla zpracována.
- Cíle v oblasti energetických úspor nejsou kvantifikovány a nedochází tudíž ani k pravidelnému vyhodnocování jejich plnění.
- Kotelny jsou vybaveny SW, který umožňuje vzdálené řízení kotelen. Této funkcionality se však nevyužívá a denně probíhá fyzická kontrola podle pravidel provozního řádu.
- K vysoké spotřebě plynu přispívá skutečnost, že během víkendů, kdy v prostorách školy probíhá výuka kombinovaného studia, je vytápěna celá budova, bez ohledu na to, v kolika místnostech výuka probíhá (dle údajů z rozvrhů se v průměru vyučuje pouze v jedné čtvrtině učeben). Vytápění během víkendu je možné alespoň částečně regulovat v závislosti na rozmístění směšovacích uzlů. Předpokladem je však cílené rozvržení výuky do určitých částí budovy.
- Vytíženost prostor, jednotlivých učeben a místností se nevyhodnocuje. Za tuto činnost není formálně stanovena odpovědnost.
- Nedochází k pravidelnému vyhodnocování výhodnosti stávajících způsobů zajištění majetku a služeb. Za tuto činnost není stanovena formální odpovědnost.

Zajištění služeb souvisejících se správou majetku

- Recepční služby i úklid jsou zajišťovány na základě vyhodnocení ekonomické výhodnosti vlastními silami, avšak nedochází k pravidelnému přehodnocení způsobu jejich zajištění.
- Mzdové náklady na profesi školníka jsou vysoce nad průměrem mezd obvyklých v místě.

Vyřazování majetku

- Podmínky nepotřebnosti majetku ani postup při vyřazování majetku nejsou formálně stanoveny.

---

[2] *Nařízení vlády č. 77/2008 Sb., o stanovení finančních limitů pro účely zákona o veřejných zakázkách, o vymezení zboží pořizovaného Českou republikou - Ministerstvem obrany, pro které platí zvláštní finanční limit, a o přepočtech částek stanovených v zákoně o veřejných zakázkách v eurech na českou měnu, ve znění pozdějších předpisů*

Strategie nákupu a služeb

- Nákup některých komodit (např. nákup kancelářských potřeb, příslušenství k výpočetní technice) je rozptýlen mezi více dodavatelů. Materiál je dále nakupován po jednotlivých objednávkách dle potřeby, není sdružován do větších objemů v návaznosti na zpracovaný plán nákupu.
- Nejsou stanovena formální pravidla, na jak dlouho mají být smlouvy uzavírány, jak často a jakou formou má být hodnocena výhodnost stávajících smluv.

Lidské zdroje

Strategie lidských zdrojů

- Strategie ŘLZ není podchycena v interním dokumentu. Bez společně projednaných a dohodnutých zásad si každý útvar i jednotlivec může politiky vysvětlovat a realizovat posvém. Ze strategie ŘLZ by měly vycházet další metodické dokumenty jako Pracovní řád, Mzdové předpisy a metodiky měkkých složek ŘLZ.
- Absence komunikace strategie ŘLZ vedoucím a pracovníkům. Strategické zásady a cíle ŘLZ jsou do velké míry jen formálním krokem. Dopady pak znamenají nejednotnost konkrétních činností konkrétních vedoucích pracovníků i podřízených pracovníků.
- Jednotlivé úrovně řízení lidských zdrojů (koncepční záměr, strategie ŘLZ, cíle ŘLZ, osobní cíle a kompetence zaměstnanců, hodnocení a odměňování) nejsou vzájemně provázané – nižší úroveň tak vzniká bez přímé vazby na úroveň vyšší a může tak dojít k tomu, že výstupy jednotlivých úrovni nejsou ve vzájemném souladu (např. kompetence zaměstnanců nemusí odpovídat zvoleným strategickým cílům instituce).

Řízení lidských zdrojů

- Chybí popisy působnosti útvarů, což způsobuje nedostatečnou čitelnost celkového organizačního uspořádání a nelze následně odvozovat jednoznačně popisy pracovních míst a ani kompetenční požadavky na zaměstnance.
- V organizačním řádu nejsou popsána všechna pracovní místa a rovněž nejsou stanoveny pravomoci k zajištění stanovených odpovědností.
- Chybí popisy působností organizačních složek. Chybějící popisy znesnadňují orientaci v dělbě práce a vytvářejí zázemí pro duplicitní výkon činností.
- Vedoucí pracovníci znají hrozby a rizika související s odchodem klíčových pracovníků a pracují s nimi. Rizika však nejsou dokumentována.
- V dokumentaci absentuje jasné členění procesů na jednotlivé kroky a přidělení odpovědných osob ke každému kroku. Každý dokument má jinou formální stránku a vnitřní strukturu, přestože jde u všech o typ řídicího dokumentu.
- Nejsou popsány pracovní pozice. Absence popisů pracovních pozic vede k nejasnostem ohledně základních úkolů pracovníka, jeho kvalifikace a potřebných kompetencí.
- Systemizace počtu zaměstnanců se vytváří po semestrech v závislosti na plánu následujícího semestru. Postup je charakteristický a vhodný pro krátkodobé plánování. Pro plánování v dlouhodobějším horizontu je tento postup nedostatečný. Neposkytuje přehled o počtech v závislosti na scénářích vývoje vnějšího prostředí (např. úbytek studentů, změny odborností) potřebný pro ekonomické rozhodování.

Nábor, výběr, adaptace

- Způsob ani metody výběru nových zaměstnanců nejsou upraveny v žádném řídicím dokumentu. Pracovní řád pouze specifikuje, jaké náležitosti a dokumenty musí uchazeč předložit před uzavřením pracovního poměru.
- Výběrové řízení není vyhlašováno na základě standardizovaného postupu.
- Není formalizován návrh na obsazení volné pozice do podoby jednotného písemného požadavku. V případě absence požadavku nejsou v inzerátu zohledněny všechny potřebné kvalifikační požadavky nebo pasáže z popisu činností, což v důsledku ohrožuje kvalitu výběru.
- V procesu náboru a výběru nového zaměstnance nejsou předem stanoveny odpovědnosti, pravomoci a kvalifikační předpoklady pro pracovní místo, na které je zaměstnanec vybírán.

- Shromažďování materiálů a předvýběr provádí vedoucí pracovník, který zadal požadavek na volné místo (žadatel). Žadatel o obsazení pracovního místa studuje materiály všech uchazečů – tzn. i těch, kteří nesplňují požadované kvalifikační a jiné předpoklady. Vede to k zbytečnému zatížení, které může provést i méně kvalifikovaný pracovník.
- Archivace záznam z výběrového řízení v unifikované podobě se neprovádí. Po ukončení výběrového řízení není možné dohledat archivní materiály a například výběrové řízení přezkoumat.
- Chybí adaptační plán buď jako obecně použitelný postup, nebo jako dokument pro konkrétního zaměstnance.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Principy hodnocení, pravidla, škály a kritéria hodnocení nejsou nastavena. Proces není popsán v interní legislativě.
- Kritéria hodnocení pracovníků jsou částečně popsána ve vnitřním dokumentu, nicméně není jasně stanovena hodnotící škála ani přesný popis kritérií.
- Z hodnocení nejsou zpracovávány záznamy v jednotné podobě – hodnotící formuláře.

Vzdělávání a rozvoj lidí

- Vzdělávání není vědomě provázáno s cíli instituce či hodnocením zaměstnanců.
- Každý z vedoucích pracovníků plánuje a realizuje vzdělávání svých podřízených podle vlastních pravidel, což vede k rozdílům v možnostech vzdělávání i absolvovaných aktivitách a výsledně i na úrovni kompetencí jednotlivých zaměstnanců.

ICT

Řízení ICT

- Rozvoj ICT služeb není svázán s žádnou samostatnou formální strategií, kde by byly uvedeny informace o struktuře a kvalitě poskytovaných služeb, záměrech v oblasti ICT a z toho plynoucích požadavcích pro dlouhodobé plánování rozpočtu. Činnost útvaru Správa IT je nastavena výhradně jako činnost podpůrné jednotky, která má za úkol zajistit bezproblémový chod IT. Z takového přístupu vyplývají i poskytované služby, kterými jsou zejména správa a údržba počítačové sítě.
- Instituce má zpracovaný dlouhodobý záměr, oblast informačních technologií však pokrývá pouze okrajově a na reálné kroky IT oddělení nemá výrazný dopad.
- Plán rozvoje ICT opomíjí dlouhodobou koncepci v oblasti SW vybavenosti instituce a informační podpory činností instituce.
- Instituce systematicky nesleduje nové trendy, jejichž implementace by mohla přinést jak zkvalitnění některých poskytovaných služeb, tak jejich zlevnění.
- Instituce se systematicky nevěnuje řízení kontinuity ICT služeb, odpovědnost za jejich chod je z větší míry přesunuta na externí dodavatele.
- Nejsou stanovena formální pravidla pro pravidelná setkávání vedení oddělení odpovědným za koncepci a rozvoj ICT s vedením instituce. Kvalita poskytování ICT služeb jsou tak závislé na zkušenostech konkrétních zaměstnanců a prioritách, které si stanovuje vedení oddělení odpovědného za koncepci a rozvoj ICT. ¨
- Objem financí je pro oblast ICT alokován dle skutečných a aktuálních potřeb, nicméně neexistuje vazba mezi dlouhodobým záměrem instituce a přiděleným rozpočtem. Tím může docházet k tomu, že jednotlivá rozhodnutí jsou činěna především ve vztahu k předmětu řešeného problému a často nevychází z úplných požadavků instituce.
- Instituce využívá pro svou propagaci webové stránky, kde jsou zveřejňovány aktuální informace o konaných konferencích a seminářích, informace pro zájemce o studium, o projektech vědy a výzkumu, a další. Využití moderních technologií pro marketing a publicitu školy není dostatečné.

Poskytování ICT služeb

- Instituce nemá nastaveny standardní procesy pro měření a vyhodnocování kvality a přínosu poskytovaných služeb.

- Instituce využívá více systémů pro podporu manažerského rozhodování. Není implementován nástroj, který by údaje z těchto základních systémů sdružoval a poskytoval tak podporu pro manažerské rozhodování s ohledem na souvislosti a význam těchto oblastí ve vzájemné vazbě.
- V současnosti je e-mail hlavním doplňkem podpory řízení pro komunikaci nad úkoly a výměnu informací (dokumentů). Tato forma sdílení informací a řízení má však z manažerského pohledu řadu nevýhod při řešení operativních i dlouhodobých úkolů. Zadání, průběh řešení i výsledky úkolu jsou po delší době obtížně dohledatelné. Proces řešení úkolu je netransparentní, neprokazatelný, obtížně monitorovatelný a vyhodnotitelný. Komunikace k úkolu může zapadnout mezi ostatními e-maily. Uživatel nemá přehled o aktuálně řešených a nevyřešených úkolech. Neexistuje přehled veškeré komunikace spojené s úkolem. Po delší době se z řešení úkolů ztrácí podstatné množství informací.

Uživatelská podpora

- Uživatelská podpora neposkytuje základní informace o stavu řešení zadaných požadavků, není možné získat informaci o počtu řešených požadavků za konkrétní období, kontrolovat správnost postupů při řešení požadavků apod.
- Nápověda Informačního systému je zaměřena primárně na užívání funkcionalit systému, absentuje metodická nápověda zaměřená na popis správného používání systému pro výkon pracovních úkonů. Vytvoření této nápovědy by mohlo snížit zatížení přímé uživatelské podpory a přispět k lepšímu používání informačního systému.
- Uživatelé nemají k dispozici dostatečně podrobně zpracované manuály a postupy k poskytovaným službám, především k informačnímu systému. Tím dochází k nadbytečnému vytěžování správce sítě.
- Instituce nemá definované postupy vyřizování standardních provozních požadavků ani jasně definovanou strukturu, která se jejich vyřízení věnuje. Pravidla pro zadávání, příjem, správu a řešení provozních požadavků nejsou nastavena.
- Konalo se několik školení pracovníků školy zaměřených na práci s Informačním systémem instituce, avšak zájem ze strany učitelů byl velice malý. Nezájem o školení a prezentace IS ze strany uživatelů vede k nevyužití funkčností a možností IS v plné míře.
- Uživatelé mají k dispozici manuály pouze pro některé z IT služeb. Například absentuje nejdůležitější uživatelský manuál, a to manuál k informačnímu systému. Tento nedostatek vede k neefektivnímu nakládání s časovou kapacitou zaměstnanců IT, kteří řeší i opakující se dotazy uživatelů.

Vývoj, provoz a rozvoj ICT služeb

- Pravidla pro návrh, implementaci, testování a nasazení IT služeb nejsou formalizována a při rozšiřování či vývoji nových služeb dochází k chybám, které mají dopad na kvalitu těchto služeb, či k prodloužení času potřebného na jejich dokončení.
- Instituce nemá nastavenou transparentní politiku přidělování přístupových oprávnění. Pravidla pro centrální řízení přístupových oprávnění k informačním zdrojům nejsou formalizována. Struktura přístupových oprávnění ve vztahu k jednotlivým informačním zdrojům instituce není definována.
- Vývoj informační podpory není organizovaný a postupy nejsou upraveny žádnou směrnicí či předepsaným pracovním postupem, nejsou dodržovány základní dobré praktiky vývoje SW. Požadavky na jednotlivé aplikace by měly být evidovány a jejich analýza by měla být provedena alespoň v té formě, aby bylo možné se přesvědčit o všech cílech a potřebách uživatele, které na danou aplikaci má. Nově vyvíjené funkčnosti by měly být rovněž časově ohodnoceny, aby mohl být jejich vývoj schválen vedením.
- Pracovní postupy související s provozem ICT služeb nejsou definovány. Správce sítě i ostatní zaměstnanci vstupující do procesů IT vycházejí především ze svých zkušeností.

Nákup ICT služeb a zařízení

- Řízení vztahů s dodavateli je nahodilé, nejsou pro něj nastavena žádná pravidla. Nejsou nastavena pravidla pro uzavírání a prodlužování smluv, ani pro měření, analýzu a vyhodnocování výkonnosti a kvality dodavatelů.

4.2.3 Veřejné výzkumné instituce

Řízení

Strategické řízení

- Zodpovědnost za plnění dílčích cílů je ponechána na úrovni gestora, není delegována na nižší úrovně řízení.
- Není zřejmé, jakým způsobem se plní strategické cíle průřezového charakteru dotýkající se všech zaměstnanců instituce.
- Z popisu fungování procesu strategického řízení nevyplývá, že by průběžně docházelo k hodnocení plnění jednotlivých opatření a v návaznosti na zjištěné výsledky k přehodnocení a modifikaci definovaných opatření.

Dlouhodobé řízení

- Počet přímo podřízených řediteli je příliš vysoký. Tím se na úroveň ředitele přesouvá odpovědnost i za ta rozhodnutí, která by ze své povahy mohla být v organizaci přijata i na nižších úrovních řízení.
- Instituce nemá vytvořen útvar interního auditu, který je v ostatních organizacích pověřen průběžnou správou a aktualizací registru rizik.
- Instituce nemá zpracovanou strategii marketingu.
- Informace v angličtině na webových stránkách nejsou zcela kompletní a zahraničnímu zájemci o dění v instituci neposkytují dostatečné informace.

Operativní řízení

- Nejsou formalizována pravidla externí ani interní komunikace.

Finance

Strategie financování

- Instituce nesestavuje žádný finanční plán.
- Příprava rozpočtu není formálně upravena žádným vnitřním předpisem.
- V instituci jsou osobní náklady (mzdy, pojištění apod.) hrazeny z provozní dotace. Přitom ale velký počet vědců tráví svou pracovní dobu právě na grantových projektech, a tedy náklady na jejich mzdy jsou reálnými náklady projektu. Vedení ústavu tudíž nemá reálnou představu o nákladech projektu, které by bylo možné srovnat s příjmy projektu.

Sledování a vyhodnocování hospodaření

- Reporty pro vedení obsahují zbytečně mnoho sledovaných ukazatelů. To má pak za následek rozptýlení pozornosti a zvýšení šance přehlédnutí důležitých hodnot.
- Není vykonáván benchmarking.

Správa finančních prostředků

- Proces správy finančních aktiv nemá přesně stanovená kritéria hodnocení. Není pak hodnocena účelnost využívání finančních služeb.
- Správa a řízení závazků a pohledávek není upravena žádným vnitřním předpisem.

Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení

- Není nastaveno pravidelné vyhodnocování způsobu zajištění služeb v oblasti finančního řízení.

Majetek

Strategie řízení majetku

- Dlouhodobá strategie v oblasti majetku není zpracována.

Pořizování majetku

- Nejsou stanovena formální pravidla, na jak dlouho mají být smlouvy uzavírány, jak často a jakou formou má být hodnocena výhodnost stávajících smluv.

- Při pořizování běžného majetku či investic nedochází ke koordinaci požadavků mezi jednotlivými útvary, sdružování nákupu či nákupu větších objemů do zásoby.
- Na instituci nedochází k centralizovanému nákupu ICT komodit. Počítače pro vědecké sekce jsou pořizovány převážně v rámci jednotlivých grantů. Jednotliví řešitelé projektů tak sami rozhodují o realizaci nákupu z přidělených grantových prostředků nebo dalších dotačních titulů připadajících na konkrétní projekt. Nákupy jsou nedostatečně koordinovány a chybí smluvní vztahy s nejvýznamnějšími dodavateli.
- Majetek instituce pořizuje na základě získaných projektů, tedy dle aktuální potřeby a finančních možností. Dlouhodobý ani roční plán nákupů či investiční plán zpracováván není..
- Nákup je roztříštěn mezi velké množství dodavatelů, což vede k nadbytečné administrativní náročnosti realizace jednotlivých nákupů (vysoký počet realizovaných průzkumů a výběrových řízení na malé objemy zboží) i jejich zaúčtování (počet dodavatelských faktur, nízká průměrná fakturovaná částka).
- Není zpracována centrální evidence smluvních vztahů, ze které by bylo zřejmé, zda jsou smluvní vztahy aktuálně platné a kdy jejich platnost vyprší.
- Nedochází k aktivnímu řízení vztahů s dodavateli. Za tuto činnost není formálně stanovena odpovědnost ani není formálně definováno, co by měla tato činnost obnášet.
- K aktivnímu řízení vztahů s dodavateli nedochází. I když v dílčích oblastech dochází k uzavírání smluv na dobu určitou a pravidelnému vyhodnocování kvality a ekonomické výhodnosti poskytovaných služeb (např. dovážka jídel), nejsou formálně stanovena pravidla pro tuto činnost ani odpovědnost za její vykonávání. Odpovědní pracovníci ji proto vykonávají intuitivně ze své vlastní iniciativy.

Evidence a správa majetku

- Není formálně stanoveno, na jaké účely mají být využity příjmy z pronájmu budov (např. na opryva a údržbu budov).
- Instituce nemá zpracovaný přehled o stavu stávajícího portfolia majetku a míře jeho využití.
- Náklady a míra využití jednotlivých budov nejsou explicitně sledovány. Není zaveden systém pro hodnocení jejich využití.
- Náklady a míra využití budov nejsou explicitně sledovány ani u jednotlivých strojů, přístrojů a zařízení.
- Pasportizace budov (popř. strojů a zařízení) ve smyslu popisu a zhodnocení technického stavu budov či strojů a zařízení není zpracována. Aktuální technický stav budov (strojů a zařízení) tedy není možné využít pro plánování dalšího rozvoje, investic, oprav či údržby budov (strojů a zařízení).
- Instituce nemá zpracovány pasporty svých objektů, nemá ani seznamy místností s rozměry.
- Pasportizace budov není aktuální a neobsahuje informace o technickém stavu budov, které by mohly sloužit jako zdroj informací pro plánování rozvoje, investic, oprav a údržby budov. Za správu a aktualizaci pasportizace budov není stanovena formální odpovědnost.
- Cíle v oblasti energetických úspor nejsou kvantifikovány a nedochází ani k pravidelnému vyhodnocování jejich plnění.

Zajištění služeb souvisejících se správou majetku

- Institucí byla na odběr energie uzavřena smlouva, od které šlo odstoupit jen s podmínkou uhrazení veškerých plánovaných plateb za neodebranou energii až do konce původní platnosti smlouvy.
- Běžné opravy a údržba budov, které nemají charakter investic, nejsou plánovány. K jejich realizaci dochází operativně dle požadavků a aktuálních finančních možností instituce.
- Není zajištěna koordinace požadavků na opravy a údržbu běžných strojů a zařízení napříč celou institucí.
- Úklid je zajišťován dodavatelsky na základě vyhodnocení ekonomické výhodnosti, avšak nedochází k pravidelnému přehodnocení způsobu zajištění úklidu, příp. výhodnosti dodavatele. Nedochází ani k pravidelnému hodnocení spokojenosti uživatelů s poskytovanou službou, na základě kterého by byla přijímána opatření ke zvýšení kvality zajišťované služby.

- Nejsou stanoveny parametry kvality služby oprav a údržby (doba odezvy a vyřízení požadavku v návaznosti na prioritu). Rovněž nedochází k pravidelnému hodnocení spokojenosti uživatelů s poskytovanou službou.
- Nedochází k pravidelnému přehodnocení způsobu zajištění úklidu, ostrahy, svozu odpadu či údržby pozemků, příp. výhodnosti dodavatele těchto služeb.

Poskytování služeb souvisejících s majetkem

- Míra využití vozidel není sledována a vyhodnocována.

Vyřazování majetku

- Likvidace majetku není řešena centrálně.
- Proces vyřazování nepotřebného majetku není formálně upraven v žádné interní normě.
- Nedochází k formálnímu vyhodnocování úspěšnosti prodeje majetku a dosaženého prospěchu a přijímání opatření ke zvýšení úspěšnosti a dosaženého prospěchu.

Strategie nákupu majetku a služeb

- Aplikace centrálního nákupu pro vybrané druhy majetku a služeb (nákup realizovaný pro celou instituci výhradně prostřednictvím jednoho útvaru) je podporována odpovídajícími prostředky elektronické komunikace (elektronický žádankový systém, schvalovací workflow, elektronický oběh faktur). I přesto však probíhá nákup v rámci instituce zvykově – nejsou stanoveny druhy majetku a služeb, u kterých by byl nákup zajišťován výhradně centrálně.

Lidské zdroje

Strategie lidských zdrojů

- Absence formálně zpracované strategie. Ačkoli jsou dlouhodobé cíle řešeny na úrovni porad vedení, nejsou zachyceny v rámci jednoho samostatného dokumentu ani nejsou uváděny v dalších dokumentech zabývajících se vývojem instituce (např. výroční zprávy). Dopadem může být nasazení individuálních řešení na jednotlivých organizačních složkách.
- Systemizace počtu zaměstnanců v podobě dokumentu s plánovanými počty v současné chvíli neexistuje. Absence systemizace pracovních pozic ztěžuje strategické plánování a sestavování rozpočtu instituce.

Řízení lidských zdrojů

- Instituce nemá zpracovaný dokument, který by popisoval všechna pracovní místa, jejich odpovědnosti, pravomoci, vykonávané činnosti a kompetence požadované pro pracovní místo (odbornou způsobilost uchazeče o pracovní místo).
- Dokumenty popisující pravidla jednotlivých fází práce s LZ existují pouze v částečné podobě. Chybějí metodiky procesů, které nejsou agendové (hodnocení, motivace, vzdělávání, kariérový rozvoj).
- Instituce nemá jednoznačně a konkrétně vymezeny odpovědnosti. Absence přidělení konkrétních odpovědných osob k jednotlivým fázím procesů může vést jednak ke zpomalování procesů v každém z milníků, dále pak k nízké kvalitě fungování procesů – důvodem je absence osobní odpovědnosti.
- Chybí identifikace kompetenčních profilů kategorií pracovníků. Stávající kompetence se opírají především o odborné kompetence související s předmětem vykonávaných činností. Naráží se na potřebu získat další kompetence (dovednosti) vedoucí k zvyšování kvality prováděných činností, jako např. dovednosti projektového manažera, manažerské dovednosti, komunikační dovednosti apod.
- Věková ani kvalifikační struktura pracovníků není na optimální úrovni, důvodem je především absence střední věkové struktury. Instituce se touto problematikou nezabývá v žádném ze svých strategických dokumentů.

Nábor, výběr, adaptace

- Písemný záznam z výběrového řízení ve schválené podobě neexistuje, Archivace v unifikované podobě se neprovádí. Po ukončení výběrového řízení není možné dohledat archivní materiály a například výběrové řízení přezkoumat.

- Požadavek na obsazení volného pracovního místa není formalizován do podoby formuláře. Může tak docházet k situaci, kdy požadavek na uchazeče nezohledňuje další předpoklady pro vypisovanou pracovní pozici (např. předpoklady osobnostních a sociálních kompetencí).
- Efektivita náborového procesu se nevyhodnocuje.
- Adaptace nových zaměstnanců na instituce není formálně upravena, proces a jeho hodnocení záleží na konkrétním vedoucím pracovníkovi. Bez aktivní pomoci může adaptace trvat značně dlouho, což vede i ke snížení pracovního výkonu a následné demotivaci pracovníků.
- Není vytvořen dokumentovaný systém adaptace nového zaměstnance, který by stanovoval odpovědnost za adaptaci a postupy adaptace nového zaměstnance, záznamy o průběhu a výsledcích adaptačního procesu se nevytvářejí.

Hodnocení, odměňování, motivace

- Výsledky hodnocení jsou používány pro úpravu mzdy, nejsou však navázány na plány osobního rozvoje.
- Systém hodnocení vědeckých pracovníků je zaveden na základě výsledků uváděných v RIV a doplňujících vlastních ukazatelů. Systém však postrádá přesah hodnocení do života instituce. Mimo hodnocení výše uvedené vědecké výkonnosti zaměstnanců provádějí příslušní vedoucí pracovníci hodnocení neformálně při vzájemných setkáních. Pro tuto formu hodnocení nejsou zpracovány metodické postupy.
- Odměňování pracovníků je příliš intuitivní a není dostatečně parametricky svázáno s hodnocením. I za předpokladu vysoké zkušenosti vedoucích může docházet k subjektivnímu posouzení výkonnosti nebo i k nezahrnutí určitých výkonů z důvodu opomenutí.
- Nejsou vytvořeny postupy pro zjišťování motivace zaměstnanců. Motivační programy neobsahují podmínky získání příslušného benefitu ve vazbě na výsledky hodnocení zaměstnance, nejsou nastavena pravidla vyhodnocování motivačního programů za celou organizaci.

Vzdělávání a rozvoj lidí

- Instituce nemá celkový přehled o absolvovaných vzdělávacích aktivitách, analýzu vzdělávacích potřeb zaměstnanců a analýzu efektivnosti realizovaných vzdělávacích aktivit neprovádí.
- Instituce nemá nastaveny postupy pro analyzování vzdělávacích potřeb chybějících kompetencí, což vede k úzce zaměřenému vzdělávání jednotlivců a nepodporuje rovnoměrný rozvoj v potřebných dovednostech a schopnostech.
- Každý z vedoucích pracovníků plánuje a realizuje vzdělávání svých podřízených podle vlastních pravidel, což vede k rozdílům v možnostech vzdělávání i absolvovaných aktivitách a výsledně i úrovni kompetencí jednotlivých zaměstnanců.
- Proces hodnocení výsledků vzdělávání neobsahuje odpovědnosti a postupy vyhodnocování vzdělávacích aktivit z hlediska dopadu na výkon zaměstnance (po definovaném čase, např. v rámci hodnocení zaměstnanců), rovněž není vyhodnocována efektivnost vynakládání finančních prostředků na vzdělávání.
- Individuální vzdělávací plány nejsou vytvořeny. Individuální vzdělávací plán je účinným motivátorem pro obě strany (tedy instituci i zaměstnance). Pokud je vzdělávání plánováno pouze nahodile či realizováno ad hoc, nemá zaměstnanec dlouhodobou perspektivu vlastního rozvoje.
- V instituci nejsou vytvořeny plány osobního rozvoje v rámci přípravy na vyšší pozici.

ICT

Řízení ICT

- Rozvoj ICT služeb není svázán s žádnou samostatnou formální strategií. Rozpočet pro oblast ICT není dlouhodobě plánován a nevychází z formalizované strategie rozvoje ICT. Vedoucí oddělení IT často nemá přehled o tom, jaké finance budou jeho oddělení přiděleny v následujícím roce. Vzhledem k absenci dlouhodobé strategie rozvoje ICT a nekoncepčnímu způsobu financování jsou jednotlivá rozhodnutí činěna především ve vztahu k předmětu řešeného problému a často nevychází z úplných požadavků instituce.
- Měření kvality ICT služeb se instituce systematicky nevěnuje. Pro jednotlivé ICT služby nejsou stanoveny požadované kvalitativní a kvantitativní parametry.

Poskytování ICT služeb

- Instituce nemá zpracovaný kompletní přehled všech poskytovaných ICT služeb.
- U stávajících služeb není měřena míra jejich využívání a přínosu pro instituci.
- Instituce nemá nastaveny žádné konkrétní procesy související se zvyšováním kvality služeb.

Uživatelská podpora

- Instituce nemá pro zaměstnance nastavené požadavky na minimální dosažené znalosti v oblasti informačních technologií. Povědomí uživatelů o informačních technologiích v některých případech neodpovídá jejich skutečným potřebám.
- Nápovědy dodavatelů systémů jsou zaměřeny primárně na užívání funkcionalit systému, chybí metodická nápověda zaměřená na popis správného používání systému pro výkon pracovních úkonů. Vytvoření této nápovědy by mohlo snížit zatížení přímé uživatelské podpory a přispět k lepšímu používání informačních systémů.
- Instituce nemá zaveden nástroj pro správu požadavků, který by celý proces zpřehlednil a umožnil by evidenci řešených požadavků. Technickou podporu zajišťují pracovníci IT, kteří jsou kontaktováni osobně, telefonicky nebo mailem.
- Pravidla pro zadávání, dokumentaci a řešení požadavků na ICT služby nejsou formalizována. Efektivita zadávání a řešení požadavků není monitorována ani vyhodnocována.

Vývoj, provoz a rozvoj ICT služeb

- Pracovníci IT nemají zpracovány postupy pro provádění standardních úkonů a nejsou zaškoleni „záložní správci“.
- Proces návrhu služeb není standardizován.
- Proces implementace služeb je přizpůsobován aktuálním potřebám, ale neprobíhá dle jasně nastavených pravidel.
- Pravidla pro testování služeb jsou dána osvědčenými zvyklostmi, testování není koordinováno, ani zpětně vyhodnocováno. Kvalita testování vychází ze zkušeností každého pracovníka IT.
- Nejsou formalizována pravidla pro řízení přístupových oprávnění.
- Nejsou formalizovány havarijní plány pro jednotlivé služby.
- Řízení provozních incidentů a problémů není nijak standardizováno. Neexistuje centrální evidence řešených problémů. Nejsou sledovány náklady spojené s odstraňováním provozních incidentů a problémů, způsob vyřešení problému není zpětně vyhodnocován.
- Instituce se nevěnuje systematickému monitoringu a vyhodnocování provozních ukazatelů a nejsou nastaveny způsoby reakce na rizikové stavy.

Nákup ICT služeb a zařízení

- Nejsou zmapovány různé možnosti při způsobu nákupu služeb a majetku (insourcing, outsourcing, co-sourcing, multi-sourcing, partnerství).
- Tím, že povinnost nakupovat a vést centrální evidenci HW nespadá do působnosti pracovníků oddělení IT, kteří mají na starosti správu hardwaru instituce, je znemožněno vytvoření standardních konfigurací HW (především PC pro administrativní pracovníky), vytvoření konceptu pravidelné obměny HW a nastavení pravidel pro volbu dodavatelů HW komponent a servisních služeb. V případě decentralizovaného nákupu SW nemá instituce přehled o tom, kdo a jaký SW skutečně využívá a nemá tak možnost optimalizovat svou licenční politiku.
- Ačkoli má instituce uzavřenou smlouvu na poskytování servisních služeb s vybranou externí společností, zaměstnanci nejsou povinni služeb této společnosti využívat.
- Řízení vztahů s dodavateli je nahodilé, nejsou pro něj nastavena žádná pravidla. Nejsou nastavena pravidla pro uzavírání a prodlužování smluv.

5 Vybrané případové studie

Tato kapitola obsahuje detailnější popis příkladů dobré praxe, které byly v jednotlivých oblastech procesních analýz (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje, ICT) vyhodnoceny jako nejvýznamnější (tedy s klíčovým pozitivním dopadem do efektivního fungování instituce) a relativně snadno aplikovatelné (bez významných investic, realizovatelné v řádu měsíců). Na příkladech dobré praxe, které byly identifikovány v průběhu procesních analýz, jsou důležité především některé dále popsané procesní prvky a rozhraní – detaily, které zvyšují úroveň těchto procesů.

5.1 Případové studie z oblasti Řízení

Příprava Dlouhodobého záměru na rektorátní úrovni

Dlouhodobý záměr (DZ) připravuje strategický tým instituce, který je za tímto účelem jmenován rozhodnutím rektora. Jmenování je vždy jednorázové pro přípravu konkrétního dokumentu (např. aktualizaci DZ). Své zástupce v týmu má i Akademický senát.

Podmínkou členství ve strategickém týmu je hájení společných zájmů na základě odbornosti jednotlivých členů, nikoli hájení zájmů jednotlivých součástí.

Proces tvorby strategických dokumentů je zahájen zpracováním harmonogramu, který obsahuje jednotlivé kroky k realizaci a odpovědné osoby. Je navržena a odsouhlasena struktura dokumentu. Ke každé oblasti dlouhodobého záměru je určen gestor.

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

Nad výsledným dokumentem probíhá standardní připomínkové řízení.

Příprava dlouhodobého záměru na fakultní úrovni

Dlouhodobé záměry fakult na celouniverzitní Dlouhodobý záměr navazují, jak časově, tak věcně. Ačkoli není zákonná povinnost tvorby DZ fakult, je dobrá praxe, že všechny fakulty si DZ tvoří.

Harmonogram tvorby fakultních DZ připravuje kancelář rektora ve spolupráci s příslušným prorektorem. Fakultní DZ jsou projednávány na úrovni děkan – rektor, kvestor – tajemník, nejsou však ze strany rektorátu připomínkovány, fakulty jsou při tvorbě dlouhodobého záměru autonomní.

Příslušný prorektor vede s fakultami průběžná jednání, jak je naplňován DZ univerzitní i fakultní, kde došlo k odchylkám a proč.

Existuje motivační fond rektora, z něhož jsou podporovány fakulty, které se podílejí na realizaci dlouhodobého záměru univerzity.

Dlouhodobé záměry fakult se liší jak v míře detailu, tak ve specifických cílech, tak v míře naplnění celoškolského DZ; tyto rozdíly jsou dokumentovány a dá se s nimi dále pracovat.

Plnění Dlouhodobého záměru se vyhodnocuje dle stanovených indikátorů, a to jak na úrovni rektorátní, tak na úrovni některých fakult.

Koncepce externí komunikace

Pravidla vnější komunikace instituce jsou definována organizačním řádem. Za vnější komunikaci a marketing odpovídá příslušný odbor na rektorátu. Jednotná vnější komunikace je zajištěna komunikačním plánem, který se každoročně aktualizuje. Plán má dvě složky: koncepci a předpokládané aktivity. Koncepce vychází z dlouhodobého záměru a jeho aktualizace. Aktivity jsou plánovány včetně rozpočtu. Financování je vícezdrojové (fondy ESF a vlastní fond školy). Do marketingových aktivit jsou významně zapojeni studenti.

Mezi realizované aktivity patří:

- propagační film;
- setkání s řediteli a výchovnými poradci středních škol;
- online hra pro potenciální uchazeče;

- dny otevřených dveří na všech fakultách v jednom termínu;
- setkání studentů se středoškoláky;
- putovní výstava;

Koncepce interní komunikace

Způsoby interní komunikace a informační toky instituce jsou definovány zvláštním vnitřním předpisem. Kromě toho má každá fakulta má svůj design minimanuál, který vychází z celkové grafické koncepce školy. Veškeré tiskoviny vydávané fakultami jsou před vydáním zaslány k náhledu správci grafického manuálu školy, jestli jsou s ním v souladu. Instituce také vydává čtvrtročně časopis, webové infobulletiny a projektbulletiny (zasílané též emailem zaměstnancům a studentům).

Součástí interní komunikace se stává student při zápise. Absolventi jsou součástí vnitřní komunikace přes portál na bázi sociální sítě. Portál má mj. následující funkcionality:

- Zadávání témat diplomových prací;
- Nabídky brigád, stáží, pracovních příležitostí;
- Úložiště životopisů a motivačních dopisů, přes portál lze komunikovat přímo s personalisty spolupracujících firem;
- Zpětněvazební dotazníky pro absolventy.

Řízení rizik

Integrovaný systém řízení rizik je na instituci založen mj. na následujících principech: výchozím předpokladem je definice cílů a konkrétních úkolů; rozpoznání a pojmenování rizik je zodpovědností vedoucích zaměstnanců; včasné oznamování skutečností o existenci významných rizik a přijímání efektivních a kontrolovatelných opatření k minimalizaci jejich dopadů (vyhnutí se riziku, zmírnění rizika, přijetí rizika bez opatření, přenesení rizika na jiný subjekt);

Instituce si provedla jednoduchou analýzu významných celoškolských rizik (rozčlenění do tří kategorií dle významnosti). Tato analýza byla provedena na úrovni kolegia rektora na základě podkladů od interního auditu. Vývoj významných rizik je na základě této analýzy systémově sledován: význam a pravděpodobnost výskytu se může změnit buď změnou vnějších podmínek, přijetím opatření nebo změnou vnímání rizika. Analýza rizik je také hlavním vstupem pro plán interního auditu. Interní audit se primárně zabývá tématy s nejvyšší mírou rizika.

Vnitřní audit

Statut interního auditu (IA) instituce má tyto náležitosti: postavení a působnost útvaru, předmět jeho činnosti, způsob výkonu této činnosti, druhy vykonávaných interních auditů, oprávnění a povinnosti auditorů a auditovaných zaměstnanců, auditní postupy a odkaz na Etický kodex Komory auditorů ČR.

Střednědobý a roční plán auditní činnosti je připraven na základě vyhodnocení rizik. Do plánu jsou zařazovány i audity, jejichž potřeba vyplyne z jednání kolegia rektora. Proto je interní auditor členem kolegia. Plán je sestavován tak, aby na každé součásti proběhla auditní akce minimálně jednou za tři roky. V plánu jsou poradenské, konzultační a školicí akce pro pracoviště, která realizují projekty s vyšší mírou rizika. V rámci přípravy konkrétního auditu se detailně vymezí předmět, cíle auditu a struktura plánovaných prací.

Výstupem auditu jsou doporučení. Převzetím auditní zprávy na sebe bere auditovaný subjekt (vedoucí pracovník) závazek doporučení realizovat.

5.2 Případové studie z oblasti Finance

Příprava rozpočtu

Při přípravě rozpočtu instituce postupuje se podle pravidel, která jsou vydávána vždy s platností omezenou na následující rok. Tato pravidla musí být podle statutu zpracována nejpozději do 30. listopadu kalendářního roku, jenž předchází roku, na který se sestavuje rozpočet.

Pravidla rozpočtu detailně stanovují postup určení částí rozpočtu včetně konkrétních algoritmů. Součástí pravidel rozpočtu je rovněž postup hospodaření instituce do předložení návrhu rozpočtu akademickému senátu instituce.

Pravidla rozpočtu jsou odvozena z algoritmů aplikovaných na rozdělení příspěvků a dotací mezi veřejné vysoké školy z úrovně MŠMT, stanovují však i principy financování strategických akcí rozvoje infrastruktury

instituce a mechanismus financování celoškolských výdajů spojených s naplňováním strategických cílů instituce prostřednictvím interních fondů (tyto interní fondy jsou financovány právě z příspěvku na uskutečňování akreditovaných studijních programů). Pravidla rozpočtu tak z pohledu ročního časového horizontu tvoří účinný mechanismus pro naplňování dlouhodobého záměru instituce.

Pravidla rozpočtu jsou zpracována do detailu. K diskusi v rámci akademického senátu tak dominantně dochází nad pravidly rozpočtu, nikoliv nad konkrétním návrhem finančních alokací, které z takto schválených pravidel vychází. To přispívá ke kultivaci diskuse nad rozdělením financí, která se tím pádem odehrává v rovině věcné (nad principy), nikoliv v rovině osobní či subjektivní (výše celkových odvodů na centrální jednotky a její adekvátnost, převádění finančních částek mezi jednotlivými součástmi).

Pravidla rozpočtu obsahují rovněž konkrétní zásady hospodaření s finančními prostředky s ohledem na aktuální situaci rozpočtovaného roku (postup v případě vázání prostředků státního rozpočtu ze strany vlády, pokyny pro hospodaření s investičními a neinvestičními prostředky) a konkrétní termíny, ve kterých bude realizována kontrola hospodaření.

Z pohledu dobré praxe lze u procesu sestavování rozpočtu vyzdvihnout kromě výše uvedených skutečností rovněž fakt, že proces má jasně dané lhůty a postup (a to i pro případ neschválení rozpočtu), které jsou zakotveny přímo ve statutu jako nejvyšším vnitřním předpise.

Alokace rozpočtu

K financování služeb poskytovaných rektorátními útvary a dalšími celouniverzitně působícími jednotkami dochází na bázi ocenění jednotlivých aktivit (i když nikoliv na jednotku, ale jako celkový roční náklad na danou aktivitu). U interních fondů je v rozpočtu přímo stanoven výčet aktivit, na jejichž financování jsou prostředky určeny. Rozpočet tak slouží i jako dohoda o poskytovaných službách (SLA) mezi fakultami a rektorátními útvary a dalšími součástmi.

Výše celoškolských výdajů financovaných z příspěvku na uskutečňování akreditovaných studijních programů je stanovena na základě položkového rozpočtu investičních a provozních nákladů centrálních útvarů a výše prostředků nezbytných pro naplnění interních fondů. Osobní náklady jsou přitom plánovány na základě podkladů personálního útvaru podle aktuálního plánu personálního rozvoje. Ostatní provozní náklady jsou plánovány podle počtu pracovníků a charakteru činnosti. U rektorátních útvarů vychází prostředky alokované na provoz z rozpočtu předchozího roku, přičemž je zohledněn nárůst činností těchto útvarů (změna výkonu útvarů je přitom hodnocena na základě počtu zaměstnanců a studentů, objemu a struktury finančních zdrojů, složitosti činnosti v mezinárodním prostředí a množství a rozsahu projektů z ESF a ERDF).

O výše uvedené odvody včetně odvodů na tvorbu kapitálových zdrojů, z nichž jsou financovány akce stavební komise (strategické, prioritní a další stavební akce na rozvoj infrastruktury celouniverzitního významu), je následně zkrácen příspěvek jednotlivých součástí.

Za čerpání rozpočtu odpovídá podle statutu instituce jednoznačně kvestor, který předkládá rektorovi hodnocení. V případě ohrožení vyrovnaného hospodaření kterékoliv z dalších součástí instituce je kvestor povinen doporučit rektorovi návrh řešení a opatření.

5.3 Případové studie z oblasti Majetek

Investiční strategie

Dlouhodobý záměr instituce je živým dokumentem, se kterým se pracuje. Jednotlivé investiční projekty, kterými by mělo docházet k naplňování vytýčených strategických cílů, jsou sumarizovány v příloze k dlouhodobému záměru, přičemž jsou členěny podle předpokládaného zdroje financování (státní rozpočet, vlastní zdroje, operační programy, projekty, u nichž financování není zajištěno).

Každoročně jsou zpracovávány aktualizace dlouhodobého záměru, jejichž součástí je i přehled s rozvojovými projekty materiálně technické základny na příslušný rok a s výhledem na období dalších čtyř let (včetně jejich prioritizace). Projekty zahrnuté pro rozvoje MTZ jsou v souladu s dlouhodobým záměrem seskupeny podle zdroje financování. U jednotlivých prioritních oblastí je uvedená stručná charakteristika současného stavu a přehled základních cílů pro daný rok. Všechny prioritní oblasti korespondují se strategickými směry obecněji vymezenými v dlouhodobém záměru na dané období.

Jako nástroj pro definování strategie je v dlouhodobém záměru zpracována SWOT analýza, ve které jsou silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby definovány samostatně pro oblast rozvoje infrastruktury. V návaznosti na závěry SWOT analýzy jsou specifikovány prioritní oblasti rozvoje pro jednotlivé tematické okruhy činnosti instituce.

Prioritní cíle v investiční oblasti jsou definovány dvěma dokumenty:

- Investiční program na období 2010 – 2015;
- Aktualizace rozvojové studie investiční výstavby na období 2010 – 2015.

Tyto dokumenty rozpracovávají strategii v investiční oblasti do většího detailu a zahrnují popis všech rozvojových projektů napříč celou institucí. Dokumenty tvoří nedílnou přílohu dlouhodobého záměru instituce a jako takové jsou schvalovány akademickým senátem instituce. Investiční strategie je tedy chápána jako závazný dokument, jsou tak nastaveny podmínky, aby nedocházelo k zásadním změnám.

Analýza využití výukových prostor

Instituce jednorázově zpracovala vlastní analýzu využití výukových prostor. Jednalo se o zpracování přehledů počtů hodin výuky, která probíhala v učebnách jednotlivých fakult v rozdělení na zimní a letní semestr daného akademického roku. Vytíženost byla vztažena k využitelné kapacitě, přičemž u základních učeben a poslucháren instituce plánovala kapacitu pro výuku 8 hodin denně, u ostatních, tj. speciálně vybavených učeben 6 hodin denně (aby v nich zůstal prostor pro ostatní aktivity – vlastní měření jako výzkumné práce učitelů a doktorandů, možnost využití jazykových laboratoří pro individuální práci studentů atd.). Z úrovně rektorátu byla ze získaných dat sledována primárně informace o využití celých skupin učeben (podle druhu učeben). Mechanismus výpočtu byl přitom nastaven jednotně, aby mohl být využit i součástmi (zejména fakultami, ale i katedrami) v jejich rozhodovacím procesu. Výpočet kapacity využití jednotlivých typů výukových prostor byl jedním z impulsů změny systému plánování výuky, kdy posluchárny a zejména nejméně využitá kategorie učeben – tzv. základní učebny přestaly být „trvalým majetkem“ určité fakulty a jsou nyní centrálně využívány pro plánování předmětů společného základu napříč součástmi instituce.

Oběh účetních dokumentů

Oběh účetních dokumentů (požadavku na objednávku, objednávky, faktury a formulářů pro potřeby majetkové evidence) je upraven směrnicí rektora. Procesy objednávání a pořizování, jejichž nedílnou součástí je i oběh účetních dokumentů, jsou detailně popsány – každý proces je rozpracován do jednotlivých činností a úkolů, u kterých je vždy vymezen:

- příslušný gestor;
- útvar, jehož součinnost je v daném kroku vyžadována;
- výstup činnosti;
- termín, ve kterém má být daná činnost naplněna;
- potenciální rizika.

Jednotlivé procesy jsou na úrovni dílčích činností a úkolů rozkresleny do procesních map. Tímto způsobem jsou rozpracovány následující procesy:

- proces objednávání služeb;
- proces objednávání dodávek drobného dlouhodobého hmotného majetku;
- proces objednávání dodávek drobného dlouhodobého nehmotného majetku;
- proces objednávání ostatního drobného dlouhodobého majetku;
- proces objednávání dlouhodobého nehmotného majetku;
- proces objednávání dlouhodobého hmotného majetku;
- proces objednávání technického zhodnocení dlouhodobého hmotného majetku;
- proces objednávání technického zhodnocení dlouhodobého nehmotného majetku;
- proces pořízení a zařazení drobného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku;
- proces pořízení a zařazení dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku vč. technického zhodnocení.

Během absolvovaných pohovorů s příslušnými pracovníky nebyly zaznamenány případy, ve kterých by reálný průběh procesu nebyl konzistentní s jeho formalizovanou podobou.

Procesy spojené s oběhem účetních dokladů (tj. zpracování objednávek, zpracování faktur a zařazování do majetkové evidence) jsou centralizovány pro všechna univerzitní pracoviště.

Nastavený systém kontrolních mechanismů v procesech spojených s oběhem účetních dokladů je účinný. V této oblasti lze zejména vyzdvihnout prvek žádanky, kterou je dotčený útvar povinen nechat potvrdit

příkazcem operace a správcem rozpočtu před samotným vystavením objednávky. Pro žádanku je zpracován standardní formulář a bez jejího vyplnění a doručení na příslušné objednací místo není možné objednávku vyplnit. Před samotným vystavením objednávky musí ještě dojít k potvrzení žádanky zaměstnance oprávněného k tomuto úkonu – dle ceny dodávaného majetku, služeb či stavebních prací je k podpisu oprávněn buď přímo referent objednacího místa, vedoucí objednacího místa (tj. vedoucí odboru nebo ředitel) či přímo kvestor. V případě objednávání investičního majetku, resp. jedná-li se o technické zhodnocení stávajícího majetku, je prvek žádanky nahrazen evidenčním listem investiční akce. Také tento doklad musí před vystavením projít povinným schvalovacím kolečkem, tj. musí být potvrzen správcem rozpočtu a příkazcem operace.

5.4 Případové studie z oblasti Lidské zdroje

Sledování a řízení využití fondu pracovní doby

Fond pracovní doby pracovníka se odvozuje od uzavřené pracovní smlouvy a související dokumentace (mzdový výměr, zdroje financování, náplň práce). Disponibilní pracovní fond akademického pracovníka je rozdělen do úvazků dle zdrojů financování. Hlavní kategorie úvazků jsou pedagogická činnost, vědecká a tvůrčí činnost, případně doplňková činnost (jedná-li se o jiný druh práce).

Pedagogická činnost pokrývá dílčí část disponibilního pracovního času pracovníka. Vnitřní normou je stanoven poměr pedagogické a vědecké a tvůrčí činnosti stanoven na 900 započtených hodin pro každou činnost. Skutečný poměr vyplývá z aktuální situace, uzavřených pedagogických úvazků a vědeckých projektů.

Sledování času na konkrétní výkony se realizují dvojím způsobem. První způsob je přímý a zachycuje přímé odučené hodiny (započtené hodiny – ZH). Druhý způsob je nepřímý a převádí výsledky práce na časovou konstantu (ZH, přepočtenou hodinu - PřH). Přesný způsob ohodnocení pracovního fondu je zaznamenán ve vnitřních normách. Vnitřní normy obsahují postupy a konstanty jak pro pedagogickou činnost, tak často pro činnost vědeckou. Celouniverzitní vnitřní norma je na fakultách rozšířená o ukazatele dané fakulty. Hodnoty normy se používají pro stanovení konkrétních úvazku jednotlivých akademických pracovníků. Od stanovených parametrů se lze odchýlit pouze po jednání ředitele ústavu s děkanem.

Pomocí takto nastavené hodnotové stupnice lze měřit výkonnost jednotlivých pracovníků a rovněž i organizačních celků – ústavů a fakult. Každý pracovník si dokáže spočítat, jakou má výkonnost a ve kterých složkách by měl provést změny. Stanovení minimálních hranic je rovněž významné, neboť určuje celouniverzitně minimální výkonový parametr.

Řízení počtu pracovníků

Tato úloha je v kompetenci rektora, děkanů fakult a ředitelů součástí. V listopadu a prosinci vznáší děkani a ředitelé součástí požadavek na zvyšování personální struktury na svých součástech, který předloží rektorovi ke schválení. Většina požadavků se týká navýšení počtu akademických pracovníků dle potřeb výuky, a s tím souvisejících požadavků na podpůrné THP pracovníky. Dle rektorem schváleného požadavku se odvíjejí výběrová řízení na pozice akademického personálu.

Základním kritériem pro stanovení počtu akademických pracovníků jsou parametry akreditovaných programů a vnitřní dohoda o maximálním úvazku do 1,5 FTE. Taková praxe omezuje přezaměstnanost a následné získávání doplňkové nebo projektové činnosti, aby se udržel početní stav.

5.5 Případové studie z oblasti ICT

Jasné rozdělení služeb mezi centrální útvar a lokální správce ICT

Pro zaměstnance a studenty jsou ICT služby zajišťovány centrálním útvarem nebo lokálními správami ICT jednotlivých fakult a dalších součástí. Úlohou centrálního útvaru by mělo být zajištění služeb společných všem součástem univerzity. Doplnění této nabídky o řešení individuálních požadavků a potřeb příslušné fakulty provádí lokální správci ICT.

Centrální útvar zajišťuje primárně následující služby:

- připojení k internetu – správa datové sítě (pasivní i aktivní prvky) v rámci páteřní sítě mezi objekty instituce a zajištění základních síťových služeb;
- správa bezdrátové sítě WiFi včetně access pointů ve všech objektech a správy všech uživatelů;
- správa centrální HW infrastruktury (provoz centrálního datového úložiště pro aplikační a databázové servery, zajištění zálohování dat a bezpečného nakládání s nimi);

- správa centrálních systémů a aplikací;
- autentifikace, autorizace a identifikace uživatelů;
- řešení pro elektronickou poštu a správa poštovních serverů;
- zajišťování multilicencí;
- centrální tiskové služby.

Lokální administrátoři zajišťují zpravidla:

- LDAP, práva a přístupy na lokálních sítích;
- instalaci a správu fakultních počítačových stanic;
- správu specifických HW zařízení;
- nákup specializovaného SW.

Služby jsou jasně vymezeny a nedochází k překrývání a duplikování činností.

Správa požadavků v oblasti celoškolských aplikací

Uživatelé se s problémy a požadavky v oblasti celoškolských aplikací obracejí prostřednictvím kontaktního formuláře na pracovníky centrálního útvaru. Kontaktování pracovníků podpory je realizováno také e-mailem či telefonicky. Požadavky směřované na centrálního útavru se zpracovávají v systému HelpDesk.

Požadavky jsou typizované podle součástí systému, ke kterému se vztahují, uživatelé mají rovněž v nabídce předpřipravené možnosti, kterých se požadavek může týkat.

Aplikace HelpDesk je přizpůsobena pro zadávání požadavků uživatelů a hlášení závad způsobem, který se orientuje na uživatele. Nastavený systém umožňuje výběr z již přednastavených variant k jednotlivým komponentám IS, který vychází z nejčastějších či nejpravděpodobnějších chyb, které mohou nastat. Tato forma je pro uživatele dostatečně návodná, eliminuje prostor pro vágní zadání a šetří čas zadavatele požadavku i jeho řešitele.

6 Srovnání výsledků procesních analýz

6.1 Srovnání míry vyspělosti procesů podle metodiky CMM a typů institucí

Tato kapitola uvádí přehled vyspělosti sledovaných procesů dosažené jednotlivými analyzovanými institucemi a jejich srovnání. Vyspělost procesů byla hodnocena na základě metodiky CMM, která byla v rámci přípravné fáze projektu procesních analýz adaptovaná na podmínky a specifika institucí terciárního vzdělávání a vědecko-výzkumných institucí.

Metodika CMM hodnotí vyspělost procesů instituce ve 4 stupních:

1. stupeň – Základní úroveň

Je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny organizace, které **nemají své procesy definovány a formalizovány**. Typické je pro tyto organizace řešení problému přístupem „ad-hoc“. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností organizace je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

2. stupeň – Rozvojová úroveň

Tato úroveň představuje **standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř organizace**. Definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících. Případné nesrovnalosti mezi činnostmi jsou identifikovány a odstraněny v průběhu definování procesů, nikoli při jejich uskutečňování. Vedení organizace přizpůsobuje průběh standardních procesů měnícím se vnitřním a vnějším podmínkám organizace.

3. stupeň – Progresivní úroveň

Tato úroveň je charakterizována tím, že jsou stanovena **kritéria pro měření kvality prováděných procesů a jimi vytvářených výstupů**. Je prováděno shromažďování a následná analýza reálných dat popisujících průběh procesů. Vedení organizace provádí měření úspěšnosti stanovených postupů a určuje závažnost vzniklých problémů.

4. stupeň – Dobrá praxe

Tato úroveň je charakterizována **průběžným zdokonalováním procesů uvnitř organizace**. Vedení organizace má k dispozici nástroje, pomocí nichž umí identifikovat slabé stránky v řízení procesů. Na úrovni pracovních týmů je prováděna analýza odhalených chyb a určení jejich příčin. Aktivity eliminující odhalené nedostatky jsou implementovány do standardních procesů organizace. Organizace na tomto stupni vyspělosti je schopna předvídat efekty potencionálních změn vyvolaných úpravami standardních procesů.

Dosažená vyspělost procesů je analyzována a srovnávána v grafické podobě a následně ve formě slovního komentáře, a to vždy pro instituce stejného či podobného typu (vysoké školy univerzitního typu, soukromé a veřejné vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy a veřejné výzkumné instituce) a pro jednotlivé oblasti procesních analýz (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje, ICT).

Komentář se přitom primárně zaměřuje na následující otázky:

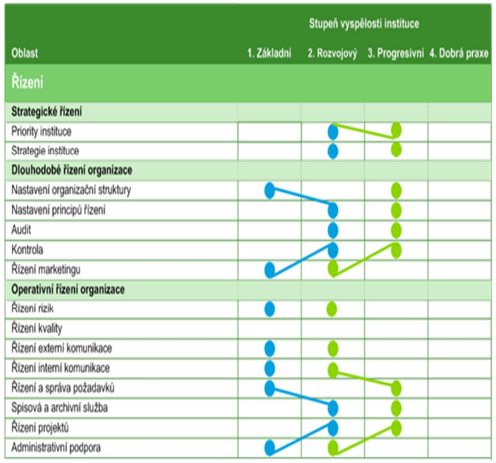
- Jak lze obecně zhodnotit vyspělost celé oblasti (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje, ICT) a jednotlivých dílčích oblastí?
- Lze najít společné znaky pro všechny instituce?
- Jaká je variabilita vyspělosti jednotlivých procesů v rámci institucí a mezi institucemi?
- Existují oblasti, ve kterých jsou všechny instituce / většina vyspělejší než v jiných oblastech?
- Existují oblasti, ve kterých jsou všechny instituce / většina méně vyspělé než v jiných oblastech?
- Liší se vyspělost mezi institucemi obecně (vyspělé a méně vyspělé) nebo je vždy některá instituce vyspělejší v konkrétní oblasti a méně vyspělá v jiné?

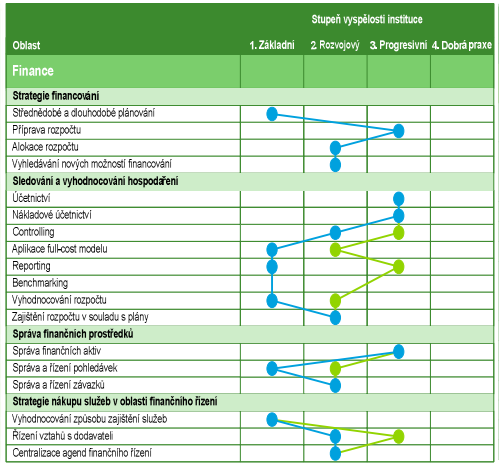
U vyspělosti procesů je graficky znázorněno aktuální hodnocení (současný stav). Tam, kde byla instituci doporučována opatření implikující posun na vyšší úroveň vyspělosti, je graficky znázorněna i doporučovaná budoucí úroveň vyspělosti, která je pro danou instituci považována za optimální (doporučovaný budoucí stav).

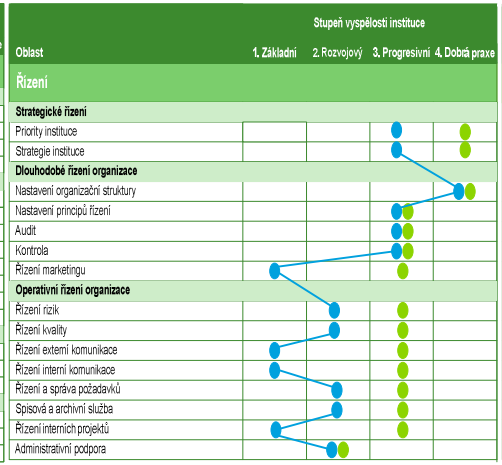
Obrázek 4 Srovnání vyspělosti procesů podle metodiky CMM - legenda

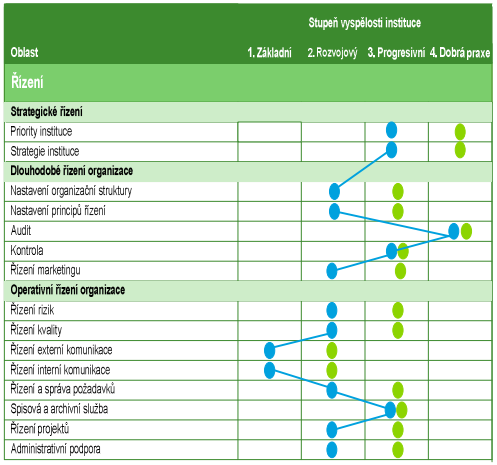
6.1.1 Vysoké školy univerzitního typu

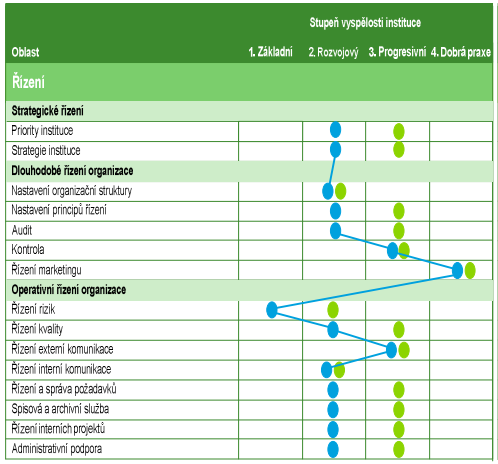
Řízení – Vysoké školy univerzitního typu

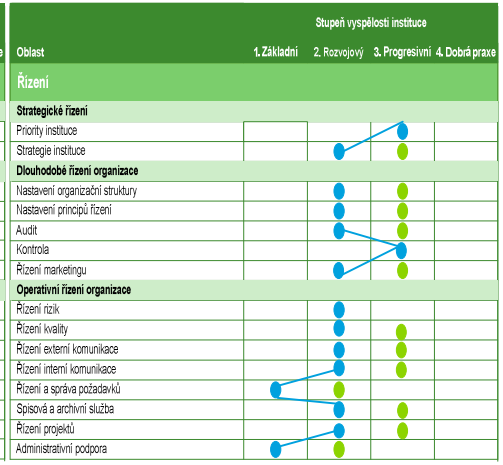


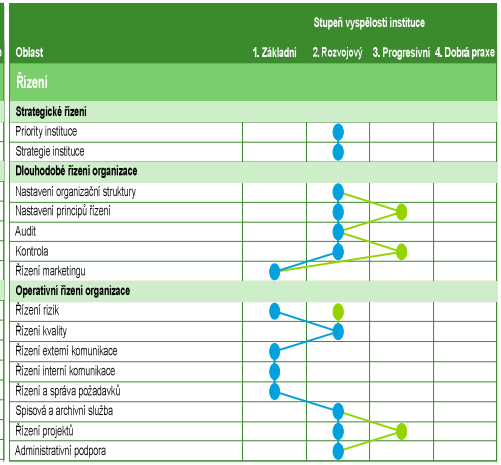


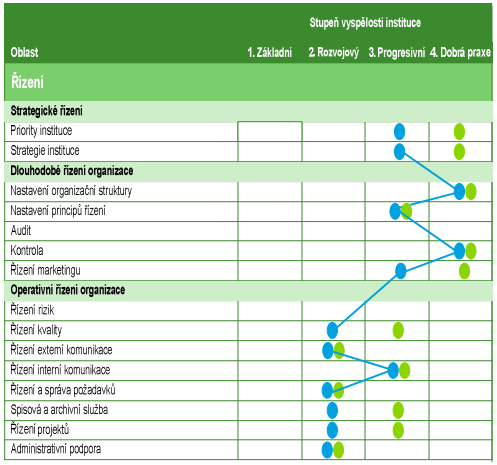












U vysokých škol univerzitního typu obecně dominoval rozvojový stupeň vyspělosti procesů, tedy stav, kdy již došlo ke standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř instituce a definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících, avšak ještě nebyla stanovena kritéria pro měření či hodnocení kvality prováděných procesů a nedochází tudíž ani k cílenému a systematickému zvyšování kvality těchto procesů. U dvou z osmi analyzovaných vysokých škol univerzitního typu nebyl u žádného z procesů zjištěn vyšší stupeň vyspělosti než rozvojový. Naopak u tří vysokých škol univerzitního typu byl zaznamenán proces na úrovni vyspělosti dobré praxe, i když ve všech třech případech se jednalo pouze o jeden proces (v jednom případě o nastavení organizační struktury, ve druhém případě o audit a ve třetím případě o řízení marketingu).

Pro všechny vysoké školy univerzitního typu platí, že mají zpracován Dlouhodobý záměr vysoké školy a jeho pravidelné roční aktualizace. Povinnost vypracovat, projednat s ministerstvem a zveřejnit dlouhodobý záměr veřejné vysoké školy v termínu a formě, kterou stanoví ministr, je vysokým školám dána *zákonem o vysokých školách*. Priority a strategie institucí jsou tedy formulovány, projednávány a zveřejňovány. Praxe při zpracování dlouhodobých záměrů a jejich aktualizací se však mezi jednotlivými vysokými školami značně liší a liší se tak i kvalita výsledných dokumentů. Zatímco někde jsou záměry tvořeny v úzkém kruhu rektora a prorektorů, jinde jsou do tvorby zapojeny fakulty, další součásti nebo například i podpůrní pracovníci. U některých institucí tvorbě dlouhodobého záměru předchází důkladná analýza (např. SWOT analýza, analýza okolí a postavení organizace či analýza splnění předchozího dlouhodobého záměru), jinde tato praxe chybí, což se následně projevuje na míře obecnosti strategických dokumentů a absenci konkrétních, reálných a měřitelných cílů (tzv. SMART cílů). Absence těchto cílů pak má zpravidla za následek, že hodnocení plnění stanovených cílů je spíše formální záležitostí než nástrojem systematického zvyšování kvality a vyspělosti instituce (hodnocení cílů má formu výčtu aktivit, které byly za účelem splnění cíle vykonány, avšak bez zhodnocení míry jejich přínosu ke splnění cíle či celkové míry splnění daného cíle). U některých institucí na tvorbu dlouhodobého záměru školy navazuje tvorba dlouhodobých záměrů fakult. I zde lze následně najít rozdíly – v některých případech musí fakulty prokázat soulad svých dlouhodobých záměrů se záměrem školy, jinde panuje vůči autonomii fakult a jejich směřování větší dávka benevolence. U žádné z analyzovaných veřejných vysokých škol však obdobná praxe nebyla zaznamenána o úroveň výše, tedy mezi institucí a MŠMT – ačkoliv instituce s MŠMT svůj dlouhodobý záměr formálně projednávají, ministerstvo do něj věcně nezasahuje.

Obdobná míra shody v nastavení a formálních výstupech procesů panuje i u některých procesů dlouhodobého řízení organizace, které jsou upraveny právními předpisy. Jedná se zejména o výkon auditu a kontroly. Na všech institucích byly identifikovány klíčové nástroje výkonu těchto procesů, jakými jsou střednědobý a roční plán interního auditu, zprávy z realizovaných interních auditů či formální nastavení vnitřního kontrolního systému. V některých případech byly u institucí zaznamenány důslednější formy nastavení pravidel (např. zpracované statuty interního auditu, manuály pro výkon interního auditu či pravidelná analýza a hodnocení rizik), tyto aktivity byly zpravidla iniciované ze strany samotných interních auditorů.

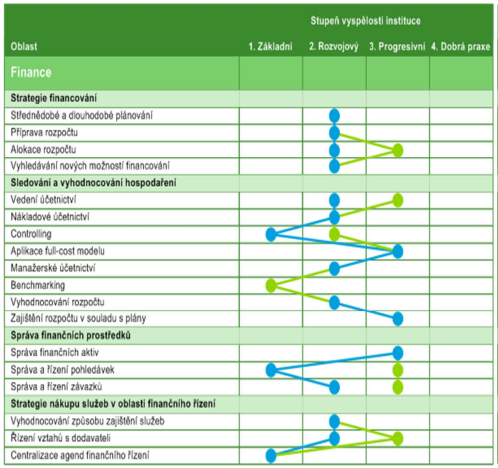
Co se týče nastavení organizační struktury a principů řízení, tedy základních pravidel fungování organizace, u většiny vysokých škol univerzitního typu převládá rozvojový stupeň vyspělosti procesů. Principy rozdělení pravomocí a odpovědností v rámci organizace, stejně jako formy uplatňování těchto pravomocí, jsou formálně stanoveny a dodržovány. U většiny institucí je pravidlem i jasné přiřazení pravomocí a odpovědnosti k jednotlivým rolím (vedoucím pracovníkům) a vzájemný soulad mezi stanovenou pravomocí a odpovědností. Zjištěné výjimky z tohoto pravidla jsou popsány ve zprávách pro jednotlivé instituce. V čem vysoké školy univerzitního typu ve srovnání s praxí obvyklou na zahraničních univerzitách dosud spíše zaostávají, je vyhodnocování funkčnosti organizační struktury a cílené odstraňování duplicit v organizačních strukturách, zejména mezi centrem (rektorát a jiná pracoviště) a fakultami, ale i mezi jednotlivými fakultami navzájem. O těchto duplicitách vedení institucí často ví, avšak v důsledku nastavení rozhodovacích procesů v rámci veřejných vysokých škol nemá dostatek síly potřebné změny proti vůli fakult prosadit.

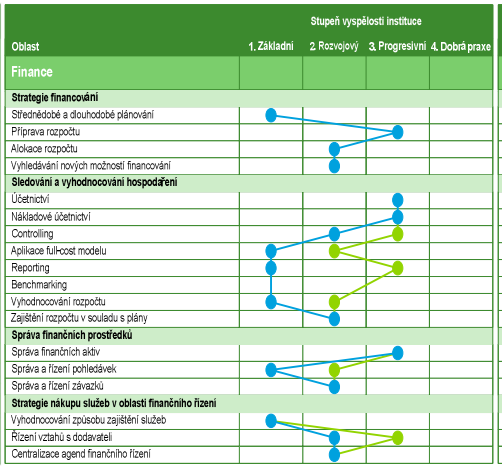
Zcela odlišná je situace u jednotlivých vysokých škol univerzitního typu v oblasti řízení marketingu. Většina institucí již má zpracován svůj manuál jednotného vizuálního stylu. Zatímco některé instituce na základě toho cíleně a systematicky budují jednotnou značku, u některých je tento postup sice formálně deklarován, ale jednotlivými součástmi není důsledně naplňován a spíše než k budování značky tak dochází k jejímu tříštění. V rámci analyzovaného vzorku existují instituce, jejichž vizuální identita a vystupování navenek jsou velmi jednotné, charakteristické a lze u nich jasně vysledovat synergický efekt, ze kterého následně těží všechny součásti. Lze ale nalézt i instituce, u kterých součásti vynakládají značné úsilí směrem k obcházení jednotné značky a budování vlastní identity. Nelze přitom konstatovat, že by se tak dělo pouze u institucí, jejichž jméno není považováno za dostatečně silné či prestižní nebo bylo poškozeno. Korelaci zde lze spíše nalézt s velikostí instituce a historickou mírou autonomie jednotlivých fakult, na základě které se vzájemná shoda hledá pouze velmi obtížně.

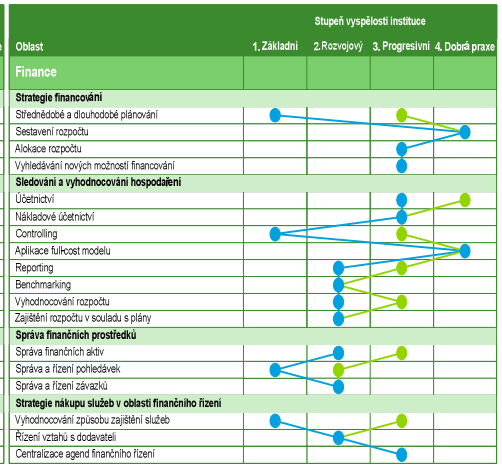
V oblasti operativního řízení organizací je praxe jednotlivých institucí značně rozchází. Jistým společným rysem je u většiny institucí absence formálních pravidel (zejména v oblasti řízení kvality a komunikace) a

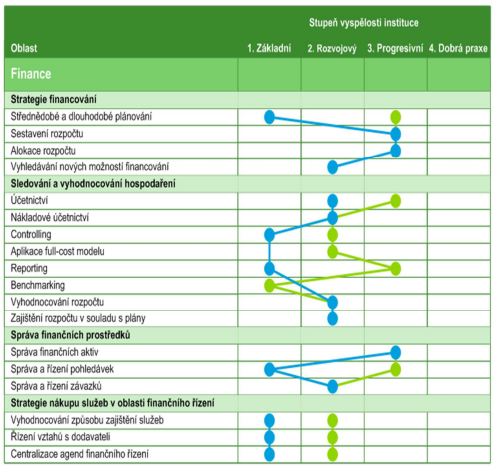
nesystémový přístup na základě intuice, aktuální situace (časté je řešení problému ad-hoc bez následného zobecnění získané zkušenosti) a zkušeností konkrétních jednotlivců. Kvalita systému tak dominantně záleží na individuálních výkonech jednotlivých řídicích pracovníků. Výjimkou je u většiny institucí oblast řízení projektů, kde s ohledem na značný rozsah finančních prostředků alokovaných z evropských strukturálních fondů a související rizika u vedení institucí postupně dochází k uvědomění potřeby implementace nástrojů pro důslednou kontrolu a řízení těchto projektů (propojení vytvořených projektových struktur a stálé řídicí struktury organizace, která nese za tyto prostředky zákonnou odpovědnost).

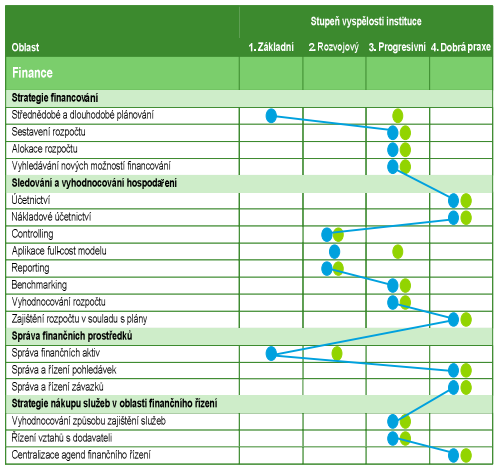
Finance – Vysoké školy univerzitního typu

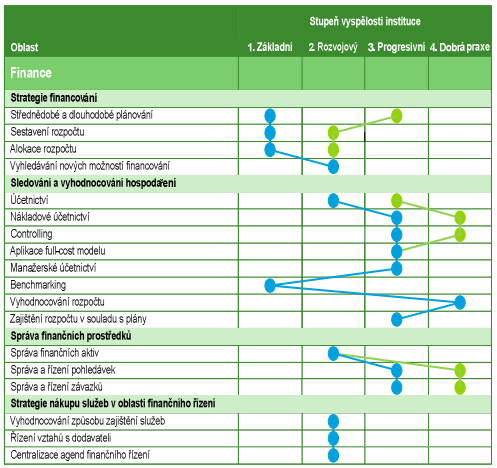


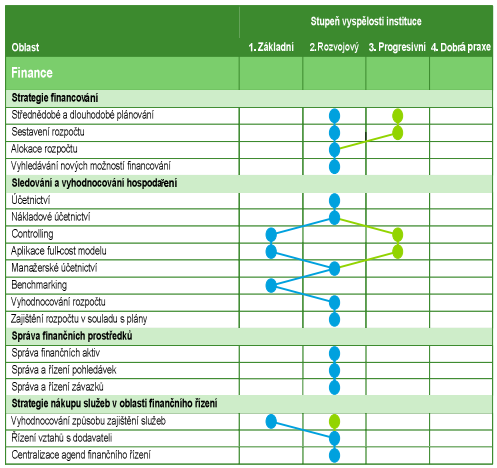












U vysokých škol univerzitního typu obecně převažoval rozvojový stupeň vyspělosti procesů, tedy stav, kdy již došlo ke standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř instituce a definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících, avšak ještě nebyla stanovena kritéria pro měření či hodnocení kvality prováděných procesů a nedochází tudíž ani k cílenému a systematickému zvyšování kvality těchto procesů. U jedné z osmi analyzovaných vysokých škol univerzitního typu nebyl u žádného z procesů zjištěn vyšší stupeň vyspělosti než rozvojový. Naopak u tří vysokých škol univerzitního typu byl zaznamenán proces na úrovni vyspělosti dobré praxe, přičemž jedna z analyzovaných vysokých škol univerzitního typu měla na nejvyšším stupni vyspělosti dokonce 6 z 18 procesů analyzovaných v oblasti Finance (jednalo se o procesy vedení účetnictví, nákladové účetnictví, zajištění rozpočtu v souladu s plány, správa a řízení pohledávek, správa a řízení závazků a centralizace agend finančního řízení).

V oblasti strategie financování se na rozdíl od celkové strategie instituce, která je vyžadována zákonem o vysokých školách, se praxe u jednotlivých vysokých škol univerzitního typu značně liší. Zatímco některé instituce si pro svou interní potřebu zpracovávají strategii financování, která na rozdíl od rozpočtu pokrývá i jiné zdroje než příspěvek MŠMT a řeší finanční výhled v delším časovém horizontu (motivací je převážně predikce finančního vývoje při zajištění udržitelnosti projektů OP VaVpI), jiné instituce řeší své hospodaření pouze z roku na rok právě v návaznosti na stanovený příspěvek. Ostatní zdroje vícezdrojového financování plánovány nejsou, neboť je dle názoru institucí nelze dostatečně přesně odhadnout, tudíž by takové plánování nemělo smysl. Na tomto místě je vhodné poznamenat, že na bázi projektů a zakázek funguje řada firem soukromého sektoru, přičemž střednědobé a dlouhodobé finanční plány jsou jedním z klíčových nástrojů jejich řízení a rozvoje.

Značně rozdílná praxe funguje i v oblasti přípravy a alokace rozpočtu. V některých institucích je rozpočet připravován na základě předem odsouhlasené metodiky alokace rozpočtu, někde má rozpočet pouze formu tabulky s alokací finančních prostředků na jednotlivé součásti, u níž není zřejmé ani dohledatelné, na základě jakých pravidel a principů byla tato alokace stanovena. Univerzitní orgány, které rozpočet schvalují, tak mají možnost vyjádřit se pouze ke konkrétní výši alokace pro jednotlivé součásti, aniž by mohla být diskuse vedena o tom, za jaké služby nebo pro jaké konkrétní účely je ta které částka určena. Jako příklad dobré praxe se ukazuje právě postup ve formě metodiky alokace rozpočtu, která stanovuje základní principy a pravidla rozdělení finančních prostředků. Výsledný rozpočet je pak pouze aplikací těchto principů a pravidel do praxe, což jej činí mnohem více transparentním a spravedlivým (ve smyslu toho, že je vytvořen na základě předem daných, projednaných a schválených pravidel, kterým je schopna porozumět a vést o nich diskusi většina členů akademické obce, nikoliv pouze ekonomové). Pokud je rozpočet sestavován touto formou, lze do něj rovněž mnohem lépe promítnout strategické cíle instituce a jejich podporu (finanční prostředky na podporu těchto cílů jsou kvantifikované a efektivita plnění cílů je tak zpětně vyhodnotitelná).

U všech analyzovaných vysokých škol univerzitního typu existuje alespoň základní metodika účetnictví, která je ukotvena v interních metodických pokynech instituce (i když v řadě případů je tato metodika roztříštěna do značného množství vnitřních norem a je tedy nepřehledná a pro své uživatele nedostatečně uživatelsky přátelská; projevuje se zde přístup typický pro tvorbu vnitřních norem vysokých škol v oblasti financí a majetku, a sice že když instituce narazí na dílčí problém či musí reagovat na změnu některých zákonů, vydá k tomu vždy novou samostatnou normu, místo aby úpravu doplnila do norem již existujících). Zatímco u některých institucí je využívána pouze základní, předepsaná účtová osnova a nejsou využívány analytické účty (nebo nemají analytické účty jednotný číselník napříč institucí a jsou tudíž pro analýzy hospodaření nevyužitelné), jiné instituce mají své účetnictví dovedeno až do formy nákladových středisek, profit center a zakázek / SPP prvků a jejich datová základna je tak připravena pro automatický reporting a controlling (i když tuto možnost většina institucí nevyužívá). Reporting je na vysokých školách univerzitního typu realizován převážně formou pravidelného náhledu odpovědných osob (kvestor, vedoucí ekonomického oddělení) přímo do ekonomického informačního systému či formou pravidelné kontroly seznamových (salda jednotlivých nákladových a výnosových účtů) nebo obratových (veškeré jednotlivé položky nákladů a výnosů) sestav. Pokud je na základě údajů z ekonomického informačního systému zpracováván přehled o hospodaření, děje se tak v MS Excel (manuálně či částečně manuálně formou kontingenčních tabulek). Žádná z analyzovaných vysokých škol univerzitního typu nevyužívá automatizované manažerské účetnictví.

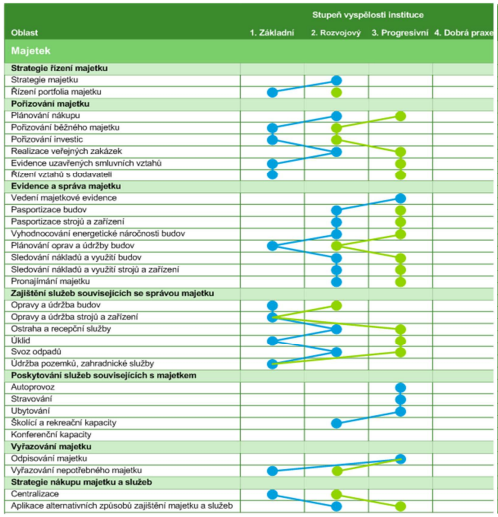
Controllingové predikce budoucího vývoje na analyzovaných vysokých školách univerzitního typu rovněž zpracovávány nejsou. Stejně tak není do pravidelného sledování a hodnocení vývoje zahrnuto vnější okolí, tedy například vývoj pohledávek a závazků či srovnání s konkurencí. Tyto oblasti sice v některých případech sledovány a hodnoceny jsou, avšak mimo controllingový proces a bez vazby na něj. Celkově je v procesu controllingu kladen hlavní důraz na kontrolu realizovaných účetních operací na úkor sledování kvality plánování a rozhodování, analýzy odchylek od stanovených cílů a jejich příčin. V neposlední řadě nedochází u většiny analyzovaných vysokých škol univerzitního typu dokumentovaným způsobem k pravidelnému sledování a vyhodnocování míry plnění stanovených strategických cílů.

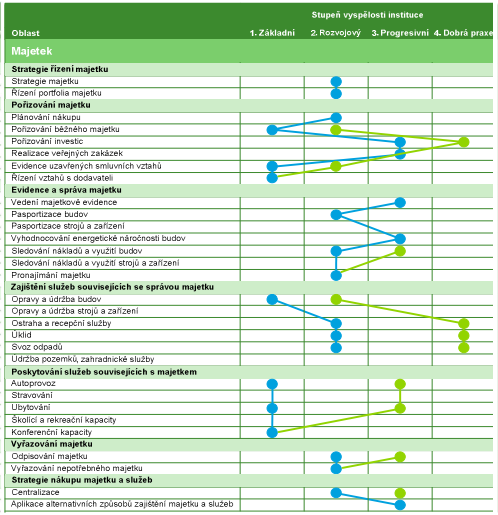
Co se týče aplikace full-cost modelu, všechny analyzované instituce typu veřejné vysoké školy se na jeho zavedení připravují. Některé již mají stanoveny své cost-drivery a pracují na metodice k full-cost modelu,

jiné k tomu alespoň směřují. Pravidelný benchmarking s ostatními vysokými školami v oblasti podpůrných procesů si nezpracovává žádná z analyzovaných vysokých škol univerzitního typu, i když některé instituce se srovnávání alespoň ad hoc, například v rámci přípravy svého dlouhodobého záměru.

V oblasti správy finančních prostředků lze nalézt příklady dobré praxe, kdy má instituce důslednou metodiku a jasně vymezený proces pro správu a řízení pohledávek i závazků i příklady, kdy jsou tyto činnosti značně podceněny a ponechány individuálnímu přístupu jednotlivých součástí. U správy finančních aktiv převládá rozvojový stupeň vyspělosti, kdy instituce využívá pouze bazálních finančních nástrojů (např. termínovaný vklad), významný tlak na dosažení výhodnějších podmínek s ohledem na značný objem uložených finančních prostředků či možnost vzájemné dlouhodobé spolupráce (např. možnost propagace bankovní instituce na akcích pořádaných institucí výměnou za výhodnější smluvní podmínky) je spíše výjimkou. K vyhodnocování výhodnosti služeb v oblasti finančního řízení dochází spíše namátkově, na základě vlastní iniciativy odpovědných pracovníků, nikoliv na základě takto nastaveného systému.

Majetek – Vysoké školy univerzitního typu




Stupeň vyspělosti instituce
Oblast
1. Základní
2. Rozvojový
3. Progresivní
4. Dobrá praxe
Majetek
Strategie řízení majetku
Strategie majetku
Řízení portfolia majetku
Pořizování majetku
Plánování nákupu
Pořizování běžného majetku
Pořizování investic
Realizace veřejných zakázek
Evidence uzavřených smluvních vztahů
Řízení vztahů s dodavateli
Evidence a správa majetku
Vedení majetkové evidence
Pasportizace budov
Pasportizace strojů a zařízení
Vyhodnocování energetické náročnosti

Na vysokých školách univerzitního typu byla vyspělost procesů v oblasti Majetku nejčastěji hodnocena na druhém, rozvojovém stupni vyspělosti. Na institucích, na kterých byly procesy častěji vyhodnoceny na nejnižším stupni vyspělosti, bylo hodnocení ovlivněno hlavně vysokou decentralizací procesů na jednotlivé fakulty. Avšak i mezi vysokými školami univerzitního typu byly identifikovány příklady procesů, které mohou být předkládány jako ukázky dobré praxe.

V oblasti strategického řízení majetku byla na většině vysokých škol univerzitního typu dosažena druhá úroveň vyspělosti dle metodiky CMM. Standardně měly tedy jednotlivé školy zpracovány celkové strategie rozvoje v podobě dlouhodobého záměru, jejichž součástí byla také kapitola zabývající se investiční strategií. Případně byla tato problematika rozpracovaná ve větším detailu v samostatné investiční strategii. Pouze na jedné škole měl tento materiál podobu přílohy k dlouhodobému záměru, byla tím stvrzena obecná platnost tohoto dokumentu a zároveň bylo sníženo riziko častých změn ve strategii. Na žádné ze sledovaných institucí však nebyla zpracována celková strategie majetku, tj. pro všechny typy majetkových kategorií, nejenom pro investiční výstavbu, rozpracovávající do podoby konkrétních projektů jednotlivé strategické cíle vymezené již zmíněným dlouhodobým záměrem, a která by vycházela z uceleného přehledu portfolia majetku.

V oblasti procesů spojených s pořizováním majetku byl rozptyl v hodnocení sledovaných institucí vyšší, na institucích byly zastoupeny procesy vyhodnocené jak na nejnižším, tedy základním stupni vyspělosti, tak byly identifikovány příklady dobré praxe. V této skupině procesů je společným pojítkem napříč všemi analyzovanými institucemi absence zpracování souhrnného plánu nákupu, ve většině případů však dochází alespoň k plánování akcí investičního charakteru. Jisté rezervy byly identifikovány v souvislosti se sledováním a vyhodnocováním naplňováním stanoveného plánu. V této oblasti bylo hodnocení vyspělosti poznamenáno vysokou decentralizací nákupních procesů na jednotlivé fakulty a případně další součásti. Pouze na jedné z analyzovaných vysokých školy univerzitního typu byla zaznamenána důslednější centralizace procesu pořizování běžného majetku alespoň v podobě celouniverzitních objednávkových míst. K dalším častým nedostatkům v nastavení procesů spojených s pořizováním majetku u analyzovaných institucí patřilo nedůsledné posuzování potřebnosti nákupu (zejména u majetku investičního charakteru) či absence institutu požadavků na nákup.

Značné rozdíly mezi jednotlivými institucemi byly zaznamenány v souvislosti s informační podporou nákupního procesu, resp. s mírou jeho elektronizace. Na většině institucí proběhla alespoň částečná elektronizace – elektronicky probíhal např. oběh a zpracování požadavků na objednávku a následné zpracování a vystavení objednávky. Pouze ve výjimečných případech informační systém umožňoval elektronický oběh faktur. I u institucí, kdy informační systém touto funkcionalitou disponoval, však byl často preferován standardní, papírový oběh, případně proces probíhal elektronicky pouze na některých fakultách. Zároveň byl také identifikován případ, kdy míra využití elektronických nástrojů byla zcela minimální. Také v oběhu účetních dokladů se tedy projevovala vysoká autonomie jednotlivých fakult – kromě výše uvedené nejednotné míry elektronizace nebyl často z úrovně rektorátu stanoven závazný proces oběhu dokumentů.

Efektivita nákupu byla dále poznamenána vysokou roztříštěností mezi více dodavatelů, a to i v těch nákupních kategoriích, ve kterých je obecně doporučována koncentrace objednávek u omezeného počtu dodavatelů (např. nákup výpočetní techniky, příslušenství k ICT, kancelářské potřeby atd.). Institut uzavření rámcové smlouvy nebyl na školách standardně využíván, k jeho využití byly školy často donuceny v důsledku realizovaných projektů kofinancovaných z evropských prostředků. Na analyzovaných institucích byly také v minimální míře používány moderní nástroje v oblasti nákupu, kdy pouze jedna instituce přistoupila k nákupu vybraných komodit prostřednictvím dynamického nákupního systému.

Problematickou oblastí se dále ukazovalo zadávání veřejných zakázek. Na vysokých školách univerzitního charakteru nebylo standardem shromažďování požadavků napříč celou institucí, zpracovávání plánu veřejných zakázek. Realizace tohoto druhu řízení bylo často v gesci jednotlivých fakult, bez jednoznačně definované vazby na celouniverzitní metodický útvar. Vysoká míra diferenciace se projevila také v oblasti evidence uzavřených smluvních vztahů. Byla zaznamenána zcela protichůdná praxe – jak vedení evidence v klasické podobě (tj. evidence smluv v šanonech), tak i zavádění smluv do elektronických databází, které umožňovaly sledování všech relevantních údajů. U těchto institucí pak byla vyspělost vyhodnocena na nejvyšším stupni dle metodiky CMM.

Ve skupině procesů spojených se správou a evidencí majetku je odlišné hodnocení vyspělosti institucí také zejména ovlivněno mírou využívání moderních, elektronických nástrojů. Vyspělost ve vedení majetkové evidence byla srovnatelná na většině analyzovaných institucí. Nižší hodnocení bylo spojeno zejména dílčími nedostatky v úrovni formalizace procesu. Větší rozdíly byly zaznamenány v oblasti vedení pasportizace majetku. Většina institucí přistoupila k využití elektronických aplikací, které umožňují jak zobrazení digitalizovaných grafických dat, tak i vedení popisných charakteristik k objektům a propojení s účetní evidencí. Na žádné z institucí nebylo dosaženo nejvyšší hodnocení, které předpokládá využití informací vedených v systému k plánování rozvoje investic, oprav a údržby objektů. Dvě instituce byly naopak vyhodnoceny jako příklady dobré praxe v souvislosti se snižováním energetické náročnosti budov.

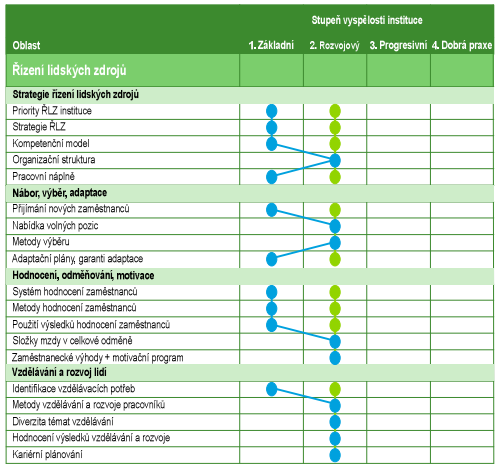
Na jedné z institucí bylo toto hodnocení podmíněno postupnou implementací informačního systému, který umožní nastavení provozního režimu dle aktuálního využití jednotlivých místností. U druhé instituce bylo hodnocení ovlivněno využíváním méně standardních metod, jejichž cílem je zvýšení účinnosti energetických zařízení. Je však třeba podotknout, že na žádné z analyzovaných univerzit nebyl v praxi otestován nákup energií prostřednictvím komoditní burzy. Zcela výjimečně pak na vysokých školách univerzitního typu dochází ke sledování a vyhodnocování nákladů a využití budov. Analýzy zabývající se mírou využití výukových prostor byly zpracovávány pouze na dvou institucích. Spíše než na pravidelné bázi byla míra vytíženosti sledována nahodile, zejména v souvislosti s přípravou investiční výstavby. Důkladná metodika, na základě které byly provozní náklady připisovány jednotlivým fakultám, pak byla identifikována pouze v ojedinělých případech.

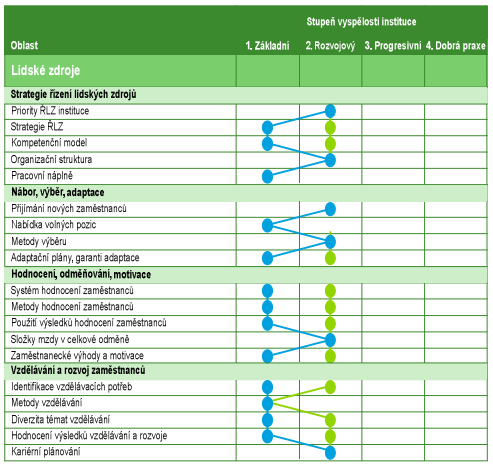
Co se týče vyspělosti procesů spojených se zajištěním služeb spojených se správou majetku (zajištění oprav, strážné služby, úklid), je hodnocení ovlivněno mimo jiné mírou decentralizace těchto služeb na jednotlivé fakulty. Byly identifikovány instituce, na kterých se způsob zajištění služeb mezi jednotlivými fakultami výrazně lišil (např. jedna fakulta zajišťovala úklid vlastními silami, jiná preferovala outsourcing této služby na externí úklidovou společnost). Naopak u tří institucí byly tyto servisní služby striktně centralizovány a jednotně zajištěny pro celou univerzitu. Za obecný nedostatek lze pak označit menší důraz na vyhodnocování ekonomické výhodnosti zajištění služeb, a to zejména v souvislosti s porovnáním výhodnosti externího a vlastního zajištění vybraných druhů služeb (úklid, ostraha).

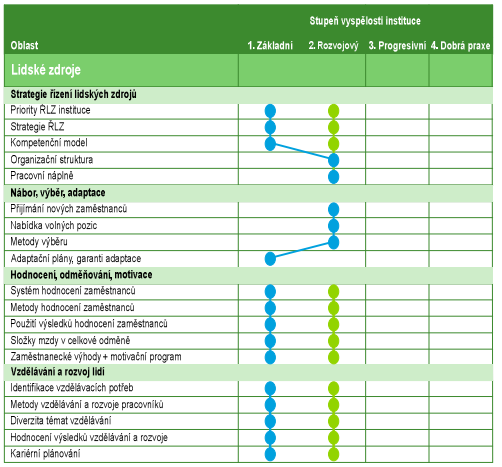
Rozdíly mezi analyzovanými institucemi byly zaznamenány také v souvislosti se způsobem zajištění služeb autoprovozu. V podstatě byly identifikovány tři způsoby zajištění – centrální zajištění jedním z organizačních útvarů univerzity, decentralizace využívání služebních vozidel na jednotlivé fakulty a zajištění služeb dceřinou společností univerzity samotné. Na žádné z institucí však nebylo zaznamenáno pravidelné vyhodnocování míry využití vozového parku.

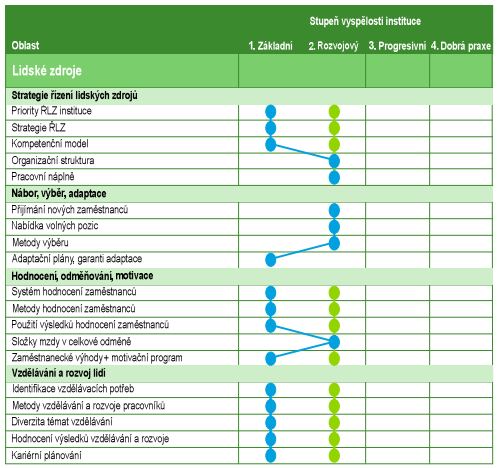
Srovnatelné úrovně vyspělosti napříč analyzovanými univerzitami bylo dosaženo v souvislosti s hodnocením procesů spojených s vyřazováním a odpisováním majetku. Naopak větší diferenciace byla zaznamenána při hodnocení centralizace nákupu. Progresivní úroveň vyspělosti procesu byla přiřazena těm institucím, které přistoupily k centralizaci nákupu vybraných komodit prostřednictvím kontraktů uzavřených s vybranými dodavateli.

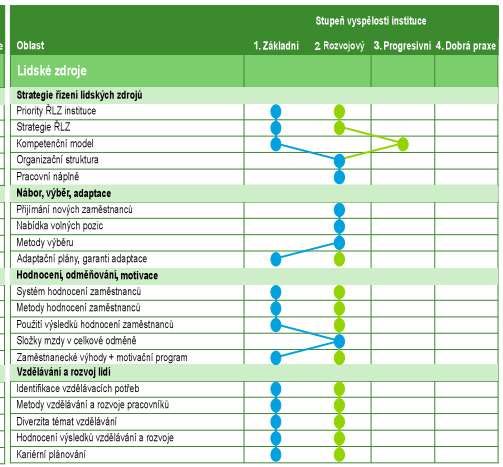
Lidské zdroje – Vysoké školy univerzitního typu

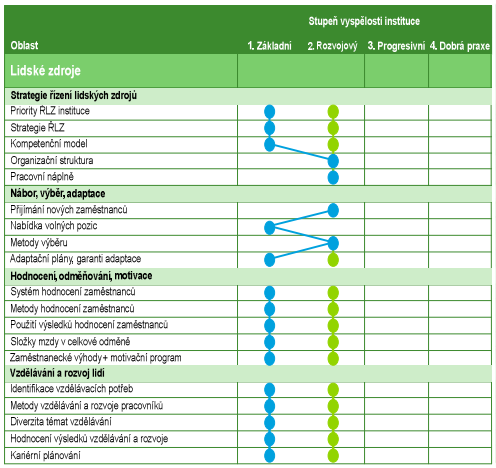


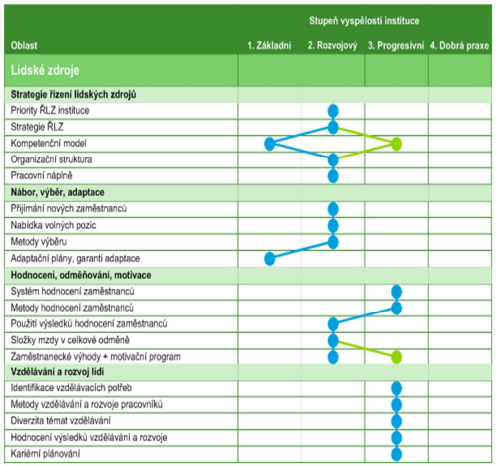












Pro všechny vysoké školy univerzitního typu platí, že nemají zpracovánu samostatnou strategii lidských zdrojů, tak jak je to obvyklé na vyspělých zahraničních univerzitách. Dlouhodobou strategii a roční cíle však lze odvodit z dílčích kapitol Dlouhodobých záměrů a ročních Aktualizací dlouhodobých záměrů. Nastíněná dlouhodobá strategie je téměř vždy verbální a nekvantifikovatelná a zaměřená na změny kvalifikační někdy i věkové struktury a vzdělávání, především jazykové a odborné.

Na všech vysokých školách chybí jednoznačná celouniverzitní odpovědnost za procesy řízení lidských zdrojů. Odpovědnost je diverzifikovaná mezi rektora, děkany a vedoucí kateder/ústavů. Procesy související s poskytováním metodické podpory, monitorováním a vyhodnocováním nejsou většinou formálně nastaveny.

Naopak procesy související s personálně mzdovou agendou jsou dostatečně nastaveny na všech sledovaných institucích univerzitního typu. Na části vysokých škol jsou centralizované na rektorátech, na ostatních jsou tyto procesy decentralizované na úroveň fakult (případně součástí dle velikosti). Personální útvary a mzdové účetní zvládají problematiku vícezdrojového financování mezd, proměnlivých pracovních úvazků i časté pohyby v oblasti dohod o provedení práce a činností. Informační systémy jsou na specifickou oblast vysokého školství připravené a obecně lze říci, že informační podpora je dostatečná, a to jak pro operativní činnosti, tak pro tvorbu reportů a statistik. Na některých institucích byl zjištěn pouze problém s automatizovaným sběrem personálních podkladů. K personálním podkladům byl ve všech případech zajištěn autorizovaný přístup pro příslušné vedoucí pracovníky.

Všechny vysoké školy mají zpracován Řád výběru akademických pracovníků, který pokrývá dílčí kroky náboru a výběru akademických, vědeckých a částečně neakademických pracovníků na vedoucích pozicích. Vlastní proces je na všech vysokých školách decentralizován na úroveň fakult resp. kateder. Administrativu na většině škol zajišťují personální útvary (zveřejnění, shromáždění podkladů pro komisi, následná administrace nových pracovníků). Výjimečně při výběrových řízení působí v roli odborného poradce personální pracovník. Kritéria výběru se soustředí především na odborné kompetence uchazečů, okrajově se posuzují sociální a osobnostní kritéria. Často chybí u nových pedagogů pedagogické základy a schopnosti. V případě neakademických pracovníků proces není formalizován, často se využívají postupy pro výběr akademických pracovníků bez povinných formálních náležitostí. Kritéria pro výběr pracovníků jsou jak odborná, tak osobnostní a sociální.

Výjimečně je formalizován proces adaptace, adaptace nových zaměstnanců je většinou ponechána na přímých vedoucích. Potíže s tímto nebyly zjištěny na žádné sledované instituci.

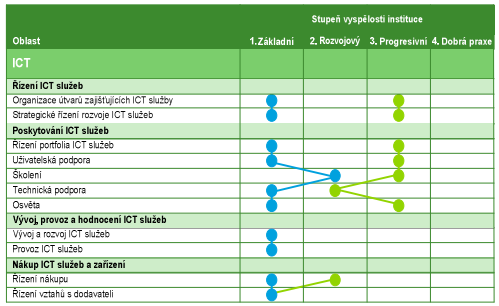
Všechny vysoké školy mají s různou mírou podrobnosti zpracovány postupy hodnocení výkonů akademických pracovníků v oblasti pedagogické i tvůrčí. Systémy hodnocení se však na většině vysokých škol liší fakulta od fakulty, a to i významně, tj. jedna fakulta má systém propracovaný do velkých detailů, jiná fakulta pouze v rámcových hodnotách. Hodnotící systémy jsou postaveny na principu ukazatelů a cílových hodnot pedagogické i tvůrčí oblasti. Pravidelně nejčastěji jedenkrát ročně se akademičtí a vědečtí pracovníci hodnotí. Pro neakademické pracovníky téměř nikde systém hodnocení není vypracován. Hodnocení přesto probíhá, většinou dvakrát ročně, a je spojeno s půlročním odměňováním. Hodnocení obou kategorií provádí přímý nadřízený, velmi často bez písemného záznamu.

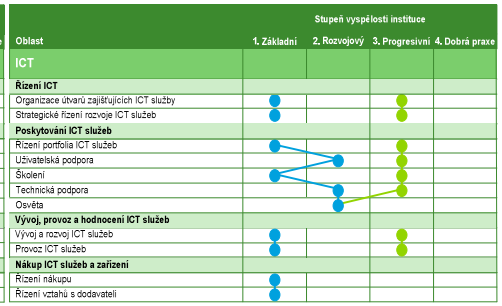
Odměňování je založené na nárokových a nenárokových složkách závislých na pedagogických a výkonech vědeckých. Na většině škol je výrazný zájmem získávat finanční prostředky z vědecké a projektové činnosti, a to i na úkor činnosti pedagogické. Odměňování za pedagogickou činnost je spojeno především s nárokovou složkou mzdy a je až řádově nižší než odměňování za projektovou a vědeckou činnost. Odměňování neakademických pracovníků je výrazně nižší, tito zaměstnanci nemají téměř žádnou možnost podílet se na projektech a zdroje na jejich odměňování pochází z plánovaných prostředků na provoz.

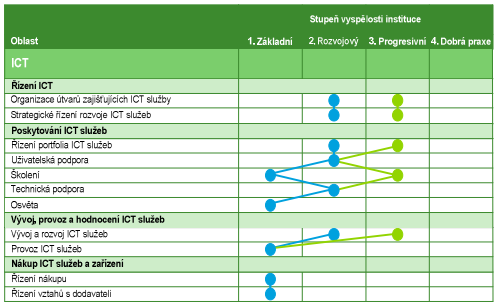
Motivace akademických pracovníků vychází ze zájmu o pedagogickou a vědeckou činnost a je ovlivňována příjmy z těchto činností, možnostmi mezinárodního kontaktu a volnější atmosférou akademického života. Motivace neakademických pracovníků vyplývá také z akademického prostředí a také z jistoty stabilního zaměstnání.

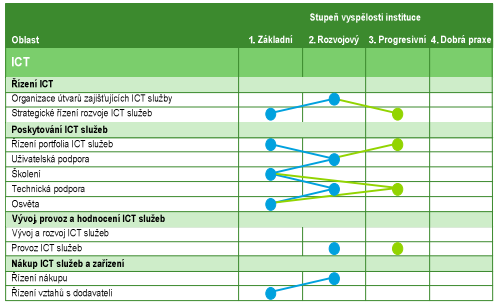
Téměř na žádné vysoké škole není vytvořen systematický vzdělávací program a ani vzdělávací strategie. Existují dílčí programy, které často využívají zdroje operačních programů. Vzdělávací aktivity však nejsou koordinované ani na úrovni rektorátu nebo fakult. Na vzdělávání zaměřené komplexně – odborné, dovednostní i osobnostní jsme narazili pouze výjimečně. Mezi odborné vzdělávání často patří jazykové vzdělávání a vzdělávání v IT technologiích. Vzdělávací programy se nevyhodnocují, pokud to není součástí požadavků operačních programů. Kariéra a osobní rozvoj nejsou systematicky řízeny. Obojí je na individuálním zájmu pracovníka. Kariera je spjatá s akademickými hodnostmi a je v rámci možností kateder a fakult podporována.

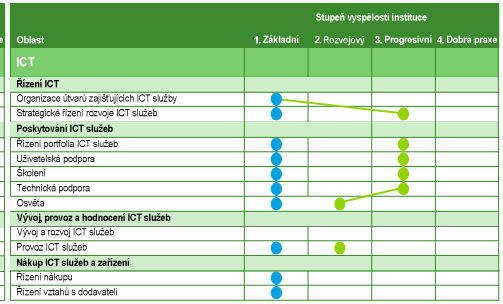
ICT – Vysoké školy univerzitního typu

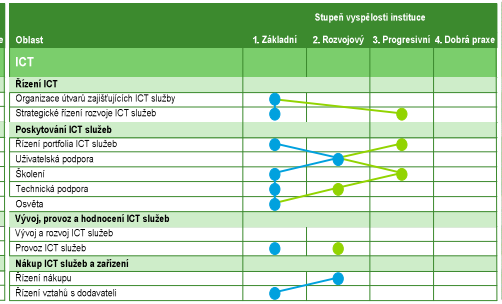


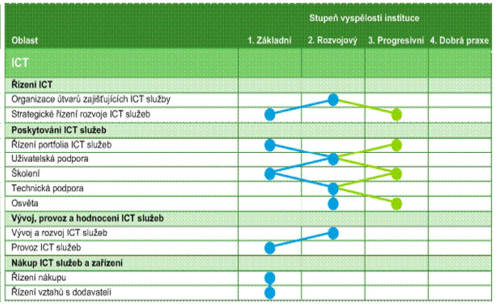












Procesy spojené se zajištěním ICT služeb nebyly na vzorku zkoumaných vysokých škol univerzitního typu příliš rozvinuty. Míra jejich vyspělosti byla téměř shodná. Z pohledu metodiky CMM lze většinu procesů z pohledu míry jejich vyspělosti zařadit do stupně č. 1 (základní), nejvýše do stupně č. 2 (rozvojový). Vyšší hodnocení v některých procesech (viz schémata výše) je dáno spíše kvalitou a osobní angažovaností konkrétního pracovníka, než systematickou a cílenou činností institucí.

ICT služby zajišťuje v rámci institucí centrální ICT jednotka, která je v rámci jednotlivých fakult a součástí univerzity doplňována lokálními ICT jednotkami.

Centrální jednotky poskytující ICT služby mají zpravidla několik desítek zaměstnanců specializovaných a vnitřně členěných dle poskytovaných služeb. Centrální jednotka zajišťuje především základní infrastrukturní služby (síťovou infrastrukturu, bezpečnost sítě, mailserver, apod.), v určité míře také nákup a údržbu pracovních stanic, tiskáren a souvisejícího spotřebního materiálu (zejména pro pracovníky centrálních jednotek) a správu informačních systémů určených zejména pro elektronizaci části podpůrných procesů.

Lokální ICT jednotka doplňuje činnost centrální jednotky dle specifických požadavků jednotlivých fakult či součástí univerzity. V řadě případů je lokální ICT jednotkou duplikována činnost centrální ICT jednotky.

Rozložení kompetencí mezi centrální a lokálními ICT jednotkami je dáno spíše historicky, než na základě cílené optimalizace jejich poskytování. Na obou úrovních nejsou poskytované ICT služby ve výrazné většině nijak formalizovány, monitorovány a vyhodnocovány. Z tohoto důvodu nedokáže centrální jednotka poskytovat své služby opakovaně ve shodné kvalitě. Fakulty a další součástí univerzity tak raději využívají spíše služeb lokálních ICT jednotek, které jsou jim „blíž“ a lépe se orientují v jejich individuálních potřebách.

Dalším faktorem posilujícím tento stav je fakt, že na zajištění centrální ICT infrastruktury a souvisejících služeb je zpravidla alokována část finančních prostředků určených na provoz instituce, tj. finančních prostředků, kterými jednotlivé součásti instituce přispívají na zajištění společných služeb. Tento mechanismus však neumožňuje optimalizaci kvality a kvantity centrálně poskytovaných služeb.

Přirozenou snahou jednotlivých součástí instituce je snaha rozhodovat o směřování co největší části finančních prostředků dle vlastních představ, dochází z jejich strany k tlaku na snižování finančních prostředků přerozdělovaných centrálně ve prospěch vlastních rozhodovacích pravomocí.

Větší část finančních prostředků na zajištění ICT je tak investována z pohledu univerzity jako celku nekoordinovaně a nesměřuje k určitému společně vymezenému a definovanému cíli. Tento postup není z pohledu instituce příliš efektivní a vede často k budování heterogenního prostředí a vzájemně nekompatibilních služeb.

Hlavní nástroj vedení instituce, kterým by mohla být výše popsána praxe směřována k efektivnějšímu rozvoji informační podpory, je jasné vymezení společných pravidel a mechanismů pro jejich dodržování, a to zejména v podobě:

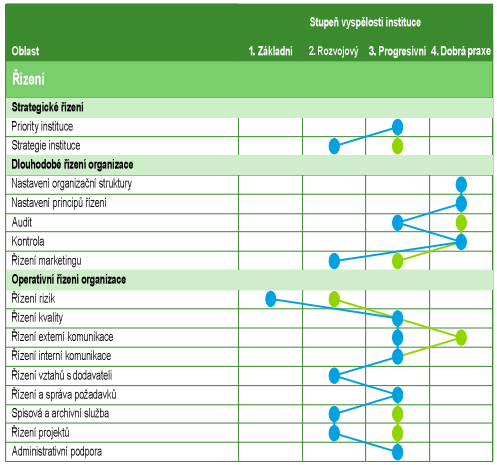
- strategie rozvoje ICT služeb – strategické záměry jsou zpravidla zaměřeny na zpracování dokumentů a týkají se primárního zaměření instituce, tj. nevěnují se oblasti ICT vůbec nebo pouze okrajově;
- nastavení společných pravidel a mechanismů pro jejich dodržování – možnost centrální ICT jednotky je typicky omezena na formální vyjádření souhlasu s investičním záměrem, vzhledem k absenci společné dlouhodobé strategie rozvoje oblasti ICT nelze investice směřovat k jasně definovanému stavu;
- vyšší míry kontroly nad efektivitou vynakládání zdrojů na ICT služby – toho lze docílit pouze důslednou standardizací, monitoringem a vyhodnocováním služeb (dle metodiky CMM se jedná o stupeň č. 3).

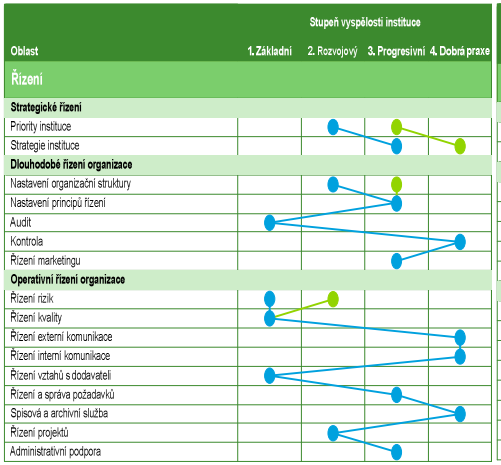
Popsaný stav a důvody, které k němu vedou, jsou obdobné jako u veřejných výzkumných institucí. Hlavním společným rysem těchto institucí jsou silné součásti, jejichž činnost přináší institucím zdroje, a slabé postavení vedení institucí či jeho nízký tlak na rozvoj a vyšší efektivitu služeb, které by mohly být zajišťovány centrálně.

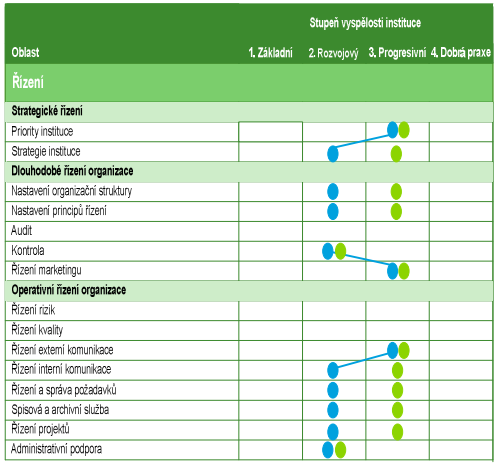
Nízká míra vyspělosti ICT procesů tak má dopad na nedostatečné využití potenciálu informační podpory, což se projevuje i v nižší efektivitě ostatních procesů.

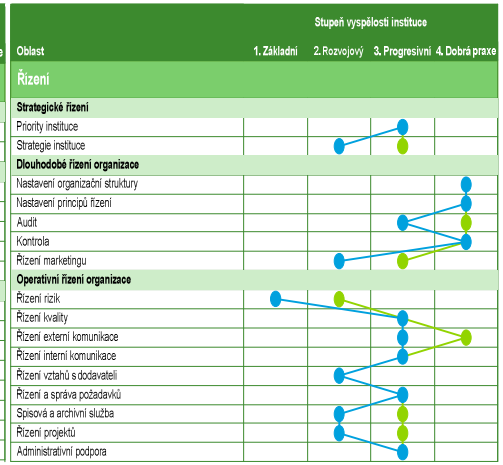
6.1.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy

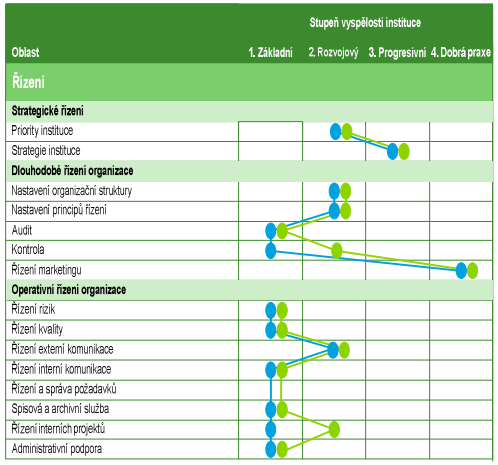
Řízení – Vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy











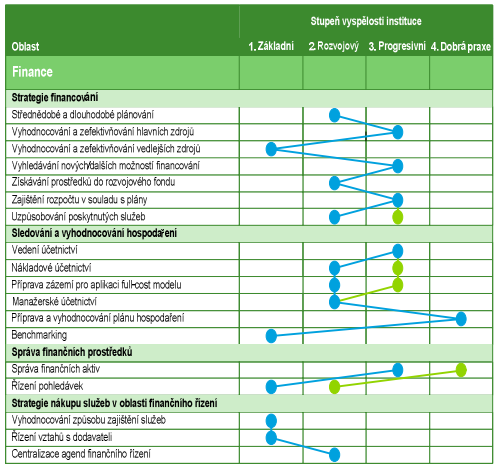
U vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol je rozptyl v dosažené vyspělosti procesů v oblasti Řízení mnohem větší než u vysokých škol univerzitního typu, přičemž však nelze vysledovat, že by soukromé vysoké školy měly procesy v oblasti Řízení vyspělejší než veřejné vysoké školy nebo že by vyšší odborné školy ve vyspělosti svých procesů za vysokými školami neuniverzitního typu obecně zaostávaly.

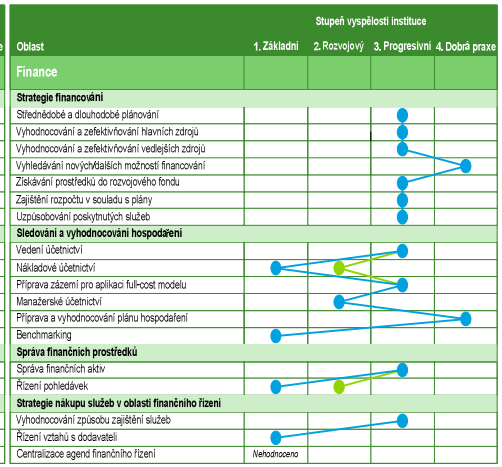
Základní úroveň vyspělosti byla u některého z analyzovaných procesů identifikována u 4 z 5 institucí. U všech čtyř institucí to bylo v oblasti řízení rizik, u dvou institucí rovněž v oblasti řízení kvality a u jedné rovněž v oblastech řízení vztahů s dodavateli, řízení interní komunikace, spisové a archivní služby, řízení interních projektů a administrativní podpory). Tato základní úroveň vyspělosti je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny instituce, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Typické je pro tyto instituce řešení problému přístupem ad hoc. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností instituce je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

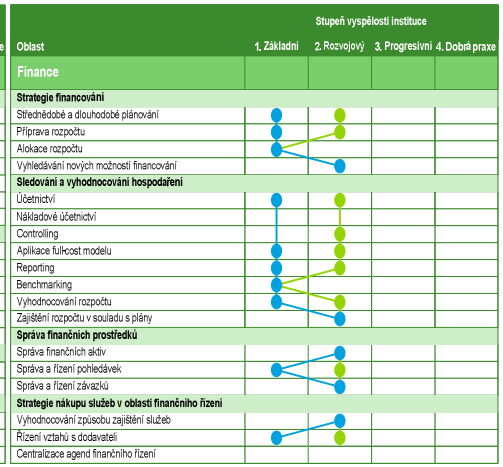
Procesy na úrovni dobré praxe byly identifikovány rovněž u 4 z 5 institucí, přičemž u všech vysokých škol neuniverzitního typu i poloviny vyšších odborných škol platí, že u nich lze v oblasti Řízení nalézt jak příklady procesů na základní úrovni vyspělosti (typicky u operativního řízení organizace), tak příklady procesů na úrovni dobré praxe (typicky u dlouhodobého řízení organizace). Tento stav se odvíjí od velikosti institucí a počtu zaměstnanců zajišťujících podpůrné procesy – u institucí s velmi malým počtem podpůrných pracovníků, kteří se podílí na většině podpůrných procesů, není pro jejich činnost nezbytné ani účelné mít všechny procesy formálně definovány (příkladem procesů, které není nutné v omezeném kolektivu pracovníků tak striktně svazovat formálními pravidly, může být řízení externí a interní komunikace či administrativní podpora). Důsledná formalizace by tak měla být pouze u těch procesů, kde instituci hrozí nějaká rizika (nakládání s finančními prostředky, veřejné zakázky atd.) – proto je mimo jiné důležité alespoň základní analýzu rizik v institucích provádět (a na základě ní pak stanovit, které oblasti formalizovat více a které méně). V ostatních případech lze problémy řešit spíše operativně formou pravidelných porad pracovníků, kteří se na výkonu podpůrných procesů podílí.

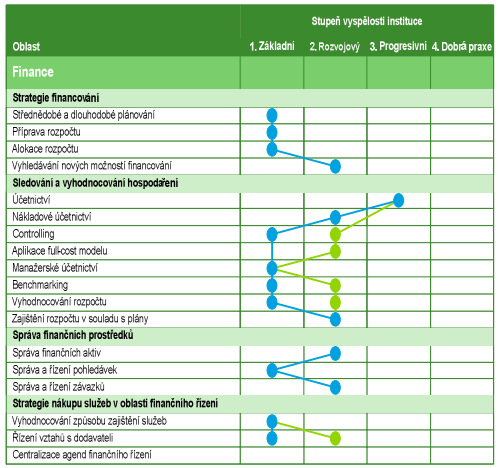
Z podpůrných procesů, které lze pro další rozvoj vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol považovat za klíčové a jejichž vyspělost přesto nebyla u většiny institucí hodnocena příliš vysoko lze uvést zejména řízení marketingu a řízení rizik. Dostatečně lze naopak u většiny institucí hodnotit vyspělost procesů v oblasti strategického řízení a dlouhodobého řízení.

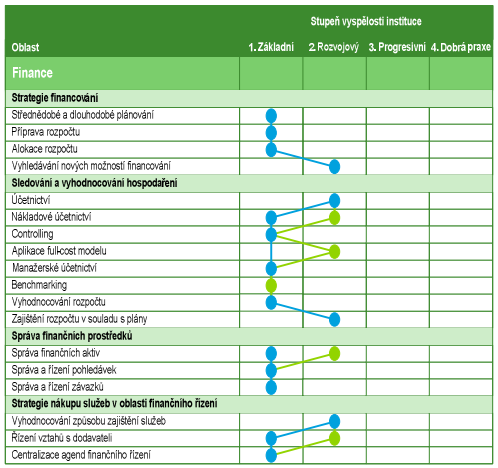
Finance – Vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy











Rovněž v oblasti Financí lze u vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol pozorovat výrazný rozptyl v dosažené vyspělosti procesů, přičemž opět nelze vysledovat, že by soukromé vysoké školy měly procesy v oblasti Financí vyspělejší než veřejné vysoké školy nebo že by vyšší odborné školy ve vyspělosti svých procesů za vysokými školami neuniverzitního typu obecně zaostávaly.

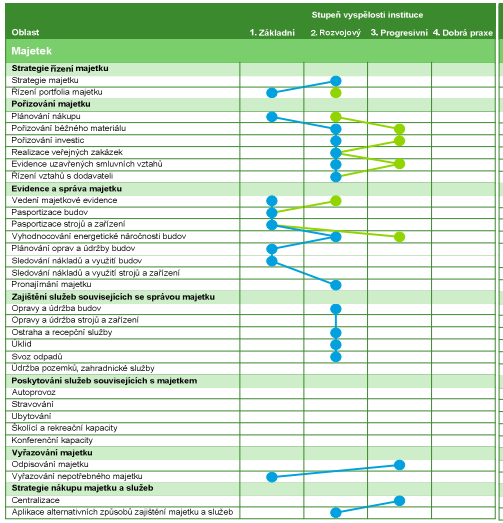
Základní úroveň vyspělosti byla u některého z analyzovaných procesů identifikována u všech institucí, a to jak v oblasti strategie financování, tak i v oblastech sledování a vyhodnocování hospodaření, správy finančních prostředků i strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení. U většiny institucí byly na základní úrovni vyspělosti hodnoceny procesy dlouhodobého a střednědobého financování, přípravy rozpočtu, alokace rozpočtu, reportingu, benchmarkingu, vyhodnocování rozpočtu, správy a řízení pohledávek, vyhodnocování způsobu zajištění služeb v oblasti finančního řízení a řízení vztahů s dodavateli. Tato základní úroveň vyspělosti je charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny instituce, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Typické je pro tyto instituce řešení problému přístupem ad hoc. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností instituce je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

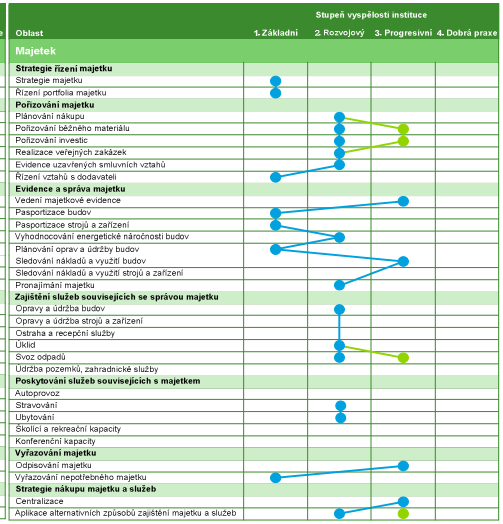
Procesy na úrovni dobré praxe byly identifikovány u tří z pěti analyzovaných institucí. Ve dvou případech se jednalo o přípravu a vyhodnocování plánu hospodaření, v jednom případě o nastavení organizační struktury, nastavení principů řízení a kontrolu.

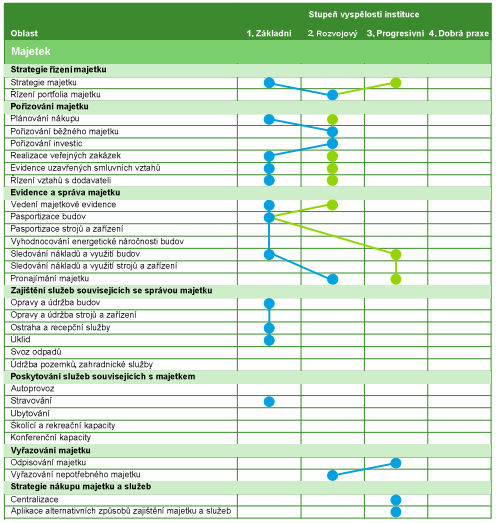
U dvou z pěti institucí nebyl žádný z analyzovaných procesů hodnocen na vyšším než rozvojovém stupni vyspělosti.

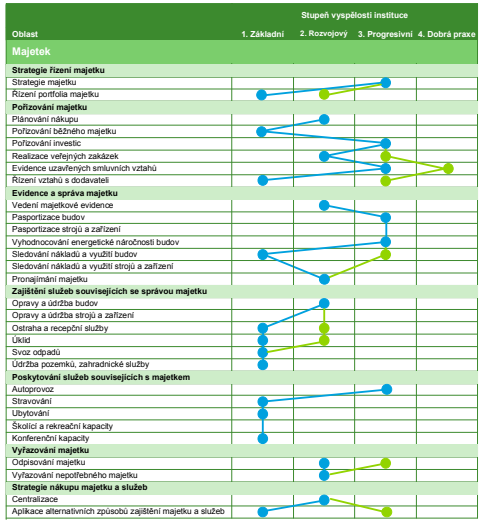
Z podpůrných procesů, které lze z pohledu finančního řízení vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol považovat za klíčové a jejichž vyspělost přesto nebyla u většiny institucí hodnocena příliš vysoko lze uvést zejména správu a řízení pohledávek (tedy zajištění maximálních možných příjmů) a řízení vztahu s dodavateli (tedy zajištění minimálních možných výdajů).

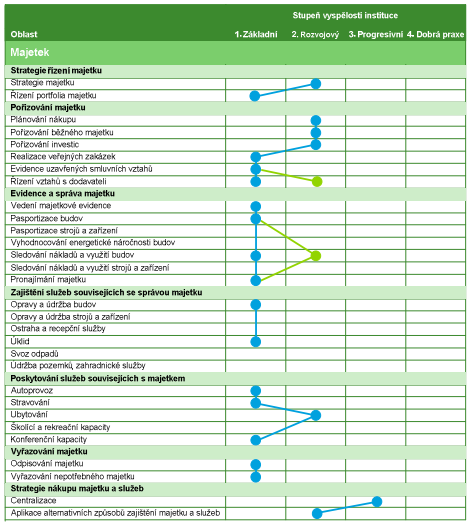
Majetek – Vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy











V této kategorii byly zastoupeny v podstatě tři typy institucí – vyšší odborné školy, soukromé vysoké školy neuniverzitního charakteru a veřejná vysoká škola neuniverzitního charakteru. Ačkoli se zdánlivě jedná o rozdílné typy institucí, je pro ně společný menší důraz na formalizaci procesů a relativně vysoká míra centralizace. Z této obecné charakteristiky vybočuje jedna z analyzovaných institucí, na které byly procesy zejména s ohledem na připravovanou certifikaci jakosti důsledně popsány.

Nižší formalizace procesů se projevila mimo jiné v oblasti strategického řízení majetku. U dvou institucí byla vyspělost vyhodnocena na nejnižším, základním stupni vyspělosti. Znamená to, že tyto instituce neměly zpracován žádný dokument koncepční či strategické povahy postihující rozvoj v oblasti majetku. Ostatní instituce se rozvoji materiálně technické základny věnovaly minimálně v rámci zpracovávaného dlouhodobého záměru. Vyspělost těchto procesů byla ve většině případů přiměřená potřebám instituce, pouze u jedné instituce, která ve svých strategických záměrech plánovala dynamický rozvoj (zvýšení počtu studentů o více jak jednu třetinu), byl stávající stav vyhodnocen jako nedostatečný.

Co se týče nastavení procesů souvisejících s pořizováním majetku, je vyspělost procesů ovlivněna již výše zmíněnou nižší mírou formalizace, proces pořizování majetku nebyl často upraven v žádné interní normě, často probíhal zvykově. Pouze u třech institucí zahrnutých do této kategorie docházelo alespoň ke zpracování ročního plánu investičních nákupů. U soukromých vysokých škol pak docházelo ke koncentraci kompetencí v osobě majitele. V oblasti pořizování majetku dosáhla v průměru vyššího hodnocení jediná veřejná vysoká škola neuniverzitního charakteru zahrnutá do analyzovaného vzorku institucí, na které byla i vzhledem k vyššímu počtu zaměstnanců a hospodaření s řádově větším rozpočtem potřeba procesy spojené s pořizováním majetku více formalizovat.

Také v oblasti evidence a správy majetku jsou procesy na sledovaných institucích spíše na základním či rozvojovém stupni vyspělosti. Nadprůměrné hodnocení bylo dosaženo na již jmenované veřejné vysoké škole neuniverzitního charakteru, na které je nad rámec standardní evidence majetku využíván specializovaný software pro pasportizaci objektů. Doporučení s cílem zvýšit vyspělost procesů byla nasměrována zejména do oblasti zavedení praxe sledování a vyhodnocování nákladů a využití budov. V této oblasti byly identifikovány značné rezervy, a to zejména s ohledem na nízkou míru vytížení výukových prostor.

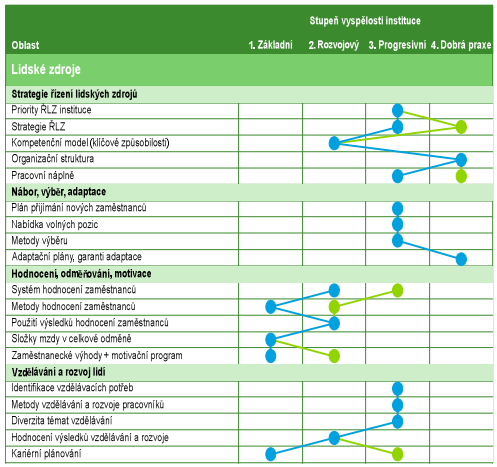
Ani v hodnocení procesů postihujících zajištění služeb souvisejících se správou majetku nebyly mezi analyzovanými institucemi výrazné rozdíly. Také v této skupině procesů byl převažujícím hodnocení základní či rozvojový stupeň vyspělosti. Shodně jsou na sledovaných institucích služby správy budov (úklid, ostraha, opravy a údržba) zajišťovány vlastními pracovníky. Pouze ve dvou případech byla však volba této alternativy podložena důkladným porovnáním s variantou externího zajištění. Na žádné instituci však k průběžnému vyhodnocování ekonomické výhodnosti nedocházelo. V této souvislosti bylo standardním doporučením zavedení praxe pravidelného přehodnocování výhodnosti uzavřených kontraktů a stávajícího způsobu zajištění služeb.

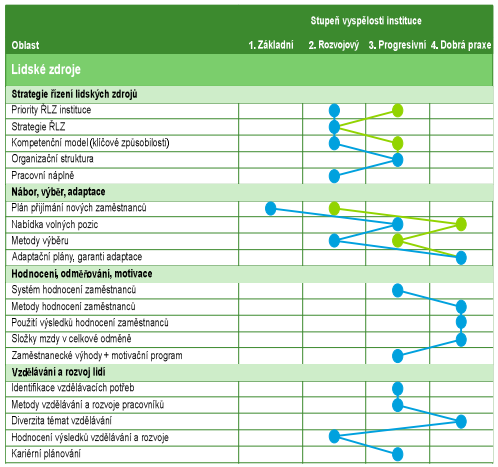
Vzhledem k velikosti škol byly procesy spojené s autoprovozem, ubytováním, stravováním či zajišťováním školicích, rekreačních a konferenčních kapacit zajišťovány pouze v omezeném rozsahu. Analyzované soukromé vysoké školy a vyšší odborné školy zajišťují stravování buď v jídelnách obdobných zařízení, případně dovážkou již připravených jídel či vyjednáním cenových zvýhodnění v nedalekých restauračních zařízeních. Ubytování studentů bylo pak na analyzovaných soukromých vysokých školách zajištěno v místních komerčních ubytovacích zařízeních. Pouze na jediném zástupci veřejných vysokých škol neuniverzitního typu byly tyto služby zajištěny standardním způsobem prostřednictvím vlastního účelového zařízení (tj. provoz studentské menzy a studentských kolejí).

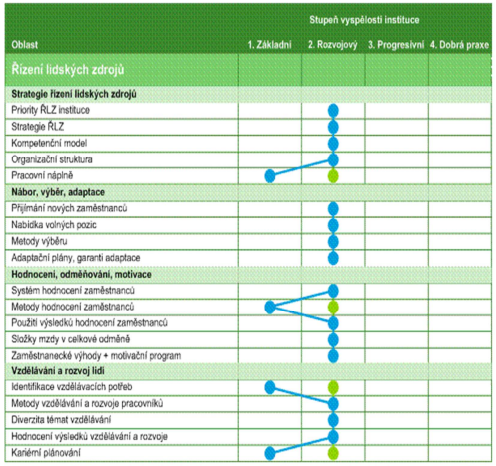
Na srovnatelné úrovni vyspělosti byly také vyhodnoceny procesy vyřazování a odpisování majetku. Pouze na jedné instituci byly odpisy nastaveny na nereálné úrovni (doba odpisování byla nepřiměřeně dlouhá).

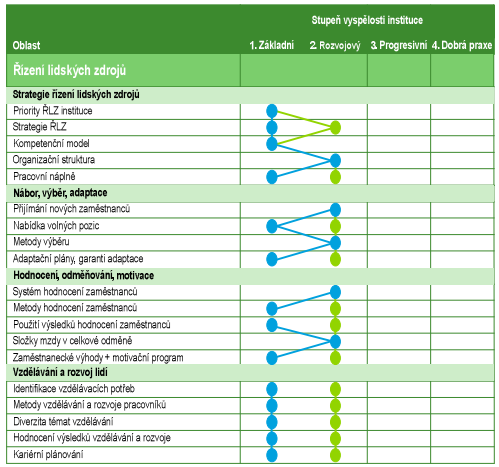
Jak již bylo uvedeno v úvodu, na všech institucích dosáhla ze zcela přirozených důvodů centralizace vysoké úrovně. Analyzované soukromé vysoké školy a vyšší odborné školy také v přiměřené míře využily alternativních způsobů zajištění majetku a služeb. Kromě již výše popsaného přístupu k zajištění stravování a ubytování lze uvést způsob zajištění výukových prostor. Místo investic do vlastních objektů tyto instituce zvolila variantu nájmů, a to jak v místě sídla instituce, tak i v případných dislokovaných pracovištích, ve kterých využívají na základě uzavřené nájemní smlouvy také relevantních služeb pronajímatele (např. služby studijního oddělení).

Lidské zdroje – Vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy

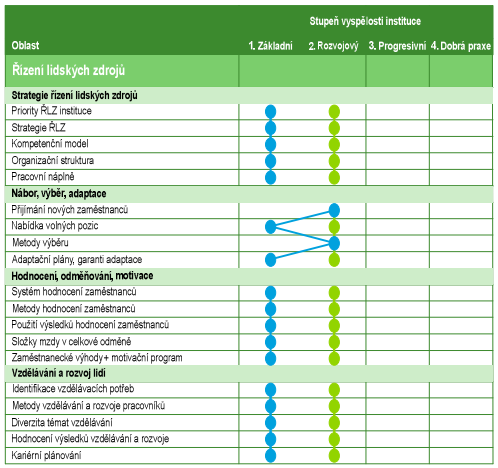








13 (SVŠE)



Ve sledované skupině jsou školy odlišných velikostí a typů. To má vliv na odpovědnost za řízení lidských zdrojů a rozsah podpůrných personálních a mzdových útvarů. Tyto školy nemají většinou zpracovanou samostatnou strategii lidských zdrojů, i když ji lze odvodit ze strategických dokumentů. Strategie je v těchto dokumentech nekvantifikovaná, zaměřená především na získání kvalitních akademických pracovníků potřebných kvalifikací pro obhájení akreditovaných programů a neakademických znalých odborné oblasti. Deklarovanou strategií je rovněž podpora vzdělávání. Ve většině případů strategii určuje přímo vedení univerzity a prosazuje ji operativně na jednání vedení. Také na těchto typech škol není nastavena celouniverzitní odpovědnost za procesy řízení lidských zdrojů. Odpovědnost je rozložená mezi rektora, případně kvestora, děkany a vedoucí kateder/ústavů. Systémově a formálně nastavený rámec procesů řízení lidských zdrojů chybí na všech typech škol, i když se procesy intuitivně provádějí.

Na všech školách je personální a mzdová agenda centralizovaná, ale pracovníci často zastávají i další funkce. Agendy jsou nastaveny velmi úsporně a soustředí se především na pracovněprávní záležitosti. Personální a mzdové agendy se podobají agendám podnikatelského sektoru (nejsou vícezdrojové, nevyskytují se vícenásobné úvazky, přiměřený počet dohod). Metodická podpora agend je často vytvořená. Určité problémy nastávají s definováním nových pracovních náplní, méně často se využívají jako vzory katalogy prací. To může souviset s častou potřebou kumulovat funkce (různé druhy činností).

Informační systémy jsou jednoduché a pro operativní činnosti dostatečné. Jsou využívány především pracovníky personálního a mzdového útvaru, kteří připravují pro vedoucí pracovníky potřebné exporty.

Všechny školy mají zpracován Řád výběru akademických pracovníků nebo postup pro přijímání pracovníků. U vysokých škol řád pokrývá především nábor akademických pracovníků a vybraných vedoucích pozic. Postupy pokrývají všechny důležité kroky náboru a výběru pracovníků. Administrativu s náborem na většině škol zajišťují personální útvary (zveřejnění, shromáždění podkladů pro komisi, následná administrace nových pracovníků). Výjimečně při výběrových řízení působí personální pracovník v roli odborného poradce. Určitou slabinou je definování požadavku na nového pracovníka, který se soustředí na popis odborných kompetencí, ale neřeší kompetence vztahové a osobnostní. Při vlastním posuzování se komise rovněž soustředí především na odborné kompetence uchazečů, okrajově se posuzují sociální a osobnostní kritéria.

V případě náboru neakademických pracovníků není proces formalizován, často se využívají postupy pro výběr akademických pracovníků bez povinných formálních náležitostí. Kritéria výběru jsou však jak odborná, tak osobnostní a sociální. Významným požadavkem je, aby uchazeč zapadl do kolektivu. Výjimečně je formalizován postup adaptace, většinou je adaptace nových zaměstnanců ponechána na přímých vedoucích. Existují příklady řízené (časově a obsahově definované) adaptace, která ale na většině institucí není zavedena a ani není považována za přínosnou.

Systémy hodnocení jsou na velmi nízké úrovni. Většinou chybí hodnotící kritéria a cílové hodnoty, postupy nejsou formalizovány a provádějí se na základě zkušeností vedoucích. Výsledky nejsou souměřitelné a neposkytují obraz o výkonnosti, ale slouží pro argumentaci při rozdělování odměn. Málokde lze najít vazbu mezi hodnocením a cíleným vzdělávání a dalšího rozvoje. Přesto však instituce hledají použitelné přístupy a vzory. Pro neakademické pracovníky není téměř nikde systém hodnocení vypracován. Hodnocení přesto probíhá ve dvou režimech. První je operativní hodnocení, resp. kontrola provedení úkolů, druhý režim je již periodické hodnocení, které probíhá většinou dvakrát ročně a je spojeno s půlročním odměňováním. Hodnocení obou kategorií provádí přímý nadřízený často bez písemného záznamu.

Odměňování je založené na nárokových a nenárokových složkách závislých na pedagogických a výkonech vědeckých, případně smluvních. Na většině škol je výrazný zájmem získávat finanční prostředky z vědecké a projektové činnosti. Příležitostí pro tyto typy škol jsou však omezené. Omezená je i možnost smluvní činnosti. Převážná část zdrojů na odměňování tak pochází z pedagogické činnosti a nenárokové složky mzdy jsou tak poměrně nízké. Rozdělování se děje velmi často intuitivně na základě zkušeností přímého vedoucího. Často jsme se setkávali s přístupem rovnoměrného rozdělení prostředků mezi zaměstnance bez ohledu na výkonnost.

Motivace akademických pracovníků vychází ze zájmu o pedagogickou a vědeckou činnost a z příjmů z těchto činností, z možností kontaktu se zahraničními specialisty a z volnější atmosféry akademického prostředí. Motivace neakademických pracovníků vychází také z akademického prostředí a většinou z jistoty stabilního zaměstnání.

Téměř na žádné škole není vytvořen systematický vzdělávací program a ani vzdělávací strategie. Existují dílčí programy, které často využívají zdroje získané z projektů operačních programů. Vzdělávací aktivity však nejsou v rámci školy vzájemně koordinované, jsou zaměřené především odborně a více dle potřeb pracovníka než podle potřeb školy. Účinnost a efektivita vzdělávací aktivit se nevyhodnocuje, pokud to není součástí požadavků operačních programů. Kariéra vědeckých pracovníků je vnímána ve smyslu získávání vědeckých hodností. Ta je definována Kariérním řádem AV ČR a zahrnuje cyklus pravidelných hodnocení. Institutem je rozvoj kariéry tímto směrem podporován.

ICT – Vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Strategie, vize cíle				
Strategie, vize, cíle			●	●
Zdroje				
Zdroje		●		●
Poskytování služeb				
Návrh služeb		●		
Implementace	●			
Testování služeb	●			
Nasazení služeb a podpora		●		
Provoz ICT služeb - Řízení provozu			●	
Provoz ICT služeb - Řízení přístupových oprávnění		●		
Provoz ICT služeb - Zálohování a obnova dat			●	
Řízení kontinuity služeb	●			
Užívání služeb				
Užívání služeb		●	●	
Požadavky				
Správa požadavků	●			
Plnění provozních požadavků	●			
Řízení provozních incidentů a problémů	●			
Nákup služeb a majetku				
Centralizace nákupu		●		
Způsob nákupu		●		
Řízení vztahů s dodavateli		●		
Zvyšování kvality IT služeb				
Analýza měření kvality služeb	●			
Zvyšování kvality služeb	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Strategie, vize cíle				
Strategie, vize, cíle		●	●	
Zdroje				
Zdroje		●	●	
Poskytování služeb				
Návrh služeb	●	●		
Implementace	●	●		
Testování služeb	●	●		
Nasazení služeb a podpora	●	●		
Provoz ICT služeb - Řízení provozu	●			
Provoz ICT služeb - Řízení přístupových oprávnění	●	●		
Provoz ICT služeb - Zálohování a obnova dat		●	●	
Řízení kontinuity služeb	●	●		
Užívání služeb				
Užívání služeb	●	●		
Požadavky				
Správa požadavků	●			
Plnění provozních požadavků	●			
Řízení provozních incidentů a problémů	●	●		
Nákup služeb a majetku				
Centralizace nákupu		●		
Způsob nákupu		●		
Řízení vztahů s dodavateli	●			
Zvyšování kvality IT služeb				
Analýza měření kvality služeb	●			
Zvyšování kvality služeb	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Řízení ICT				
Organizace útvarů zajišťujících ICT služby	●	●		
Strategické řízení rozvoje ICT služeb	●		●	
Poskytování ICT služeb				
Řízení portfolia ICT služeb	●		●	
Uživatelská podpora	●	●		
Školení	●		●	
Technická podpora	●			
Osvěta	●			
Vývoj, provoz a hodnocení ICT služeb				
Vývoj a rozvoj ICT služeb	●			
Provoz ICT služeb	●			
Nákup ICT služeb a zařízení				
Řízení nákupu	●			
Řízení vztahů s dodavateli	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Řízení ICT				
Organizace útvarů zajišťujících ICT služby	●		●	
Strategické řízení rozvoje ICT služeb		●	●	
Poskytování ICT služeb				
Řízení portfolia ICT služeb	●	●		
Uživatelská podpora	●			
Školení	●		●	
Technická podpora	●			
Osvěta	●	●		
Vývoj, provoz a hodnocení ICT služeb				
Vývoj a rozvoj ICT služeb			●	
Provoz ICT služeb	●	●		
Nákup ICT služeb a zařízení				
Řízení nákupu	●			
Řízení vztahů s dodavateli	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Řízení ICT				
Organizace útvarů zajišťujících ICT služby	●	●		
Strategické řízení rozvoje ICT služeb	●		●	
Poskytování ICT služeb				
Řízení portfolia ICT služeb	●			
Uživatelská podpora	●			
Školení	●			
Technická podpora	●			
Osvěta	●			
Vývoj, provoz a hodnocení ICT služeb				
Vývoj a rozvoj ICT služeb				
Provoz ICT služeb	●			
Nákup ICT služeb a zařízení				
Řízení nákupu	●			
Řízení vztahů s dodavateli	●			

Procesy spojené se zajištěním ICT služeb byly ve vzorku analyzovaných vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných (pro tuto kapitolu dále „instituce“) ve většině případů nastaveny vzhledem k potřebám institucí optimálně.

Ve srovnání s vysokými školami univerzitního typu a veřejnými výzkumnými institucemi byly častěji formalizovány procesy spojené s vymezením společné strategie rozvoje ICT služeb a procesy spojené s nákupem ICT služeb, tedy procesy ovlivňující nakládání se zdroji instituce. V této oblasti byla nejlépe řízenou institucí jedna ze soukromých vysokých škol. I v institucích, které neměly procesy spojené s vymezením strategie rozvoje informační podpory dostatečně formalizovány, probíhala výměna informací mezi poskytovateli a uživateli ICT služeb.

Tento stav je dán zejména menší velikostí institucí a ve většině případů také jejich krátkou historií. Na nastavení procesů tak mají vliv spíše manažerská rozhodnutí vedení institucí než historické zvyklosti. I na řadě institucí, na kterých není proces dostatečně formalizován, je prováděn dle jasně daných pravidel.

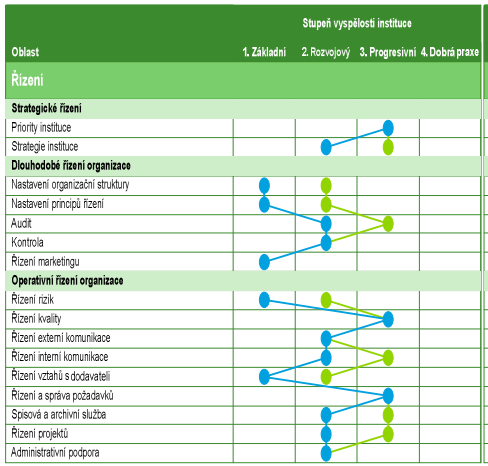
ICT služby v rámci institucí zpravidla zajišťuje menší centrální jednotka (obsahující řádově jednotky zaměstnanců), která je doplňována službami externích společností. Instituce tak využívají externí dodavatele daleko lépe a koordinovaněji, než vysoké školy univerzitního typu. Centrální jednotka zpravidla zajišťuje provoz služeb a pro jejich rozvoj jsou využívány externí společnosti.

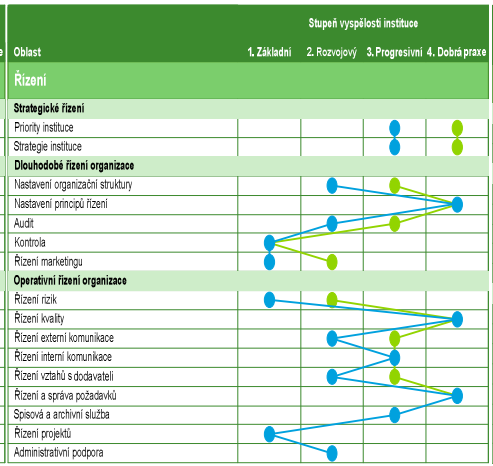
Prostředky vynaložené na ICT vycházejí zejména z konkrétních potřeb instituce a plánovaného rozvoje. V případě neočekávaných situací (např. poruchy dražších HW komponent) byl rozpočet navyšován dle potřeby v průběhu roku. Ve srovnání s ostatními typy institucí hospodaří ICT jednotky s nejnižšími finančními prostředky. I s ohledem na tuto skutečnost jsou procesy nastaveny mnohem efektivněji a stav informační podpory je často lepší, než v případě vysokých škol univerzitního typu.

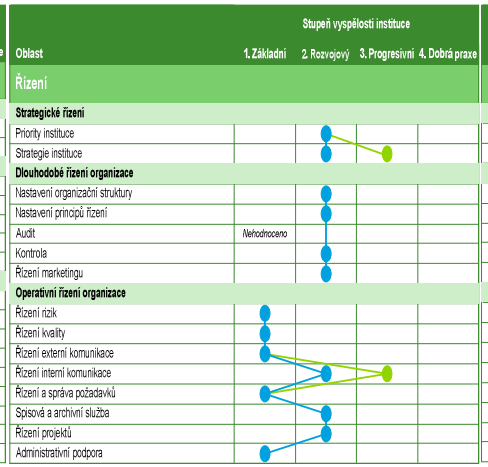
Nižší míra procesní vyspělosti je patrná i ve způsobu poskytování služeb koncovým uživatelům. Tyto služby na institucích nejsou ve většině případů nijak formalizovány, nicméně vzhledem k menší velikosti institucí není nutné tento stav měnit. Řada institucí se také ve vysoké míře věnuje zvyšování počítačové gramotnosti uživatelů, čímž pomáhala k výrazně vyšší efektivitě využití informační podpory.

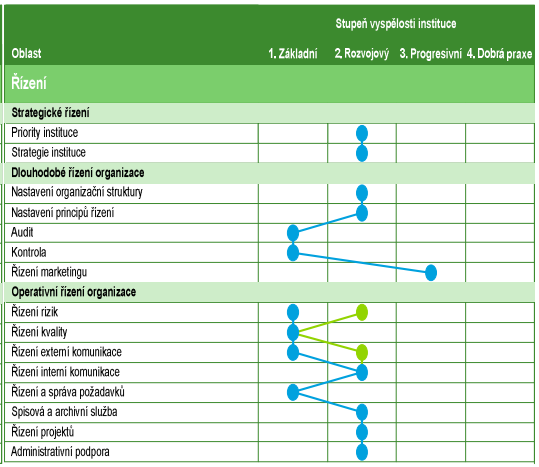
6.1.3 Veřejné výzkumné instituce

Řízení – Veřejné výzkumné instituce









U veřejných výzkumných institucí převažoval v oblasti Řízení rozvojový stupeň vyspělosti procesů, tedy stav, kdy již došlo ke standardizaci (definici a formalizaci) procesů uvnitř instituce a definované výstupy jedné činnosti plynule přecházejí jako vstupy do činností následujících, avšak ještě nebyla stanovena kritéria pro měření či hodnocení kvality prováděných procesů a nedochází tudíž ani k cílenému a systematickému zvyšování kvality těchto procesů. U jedné ze čtyř analyzovaných veřejných výzkumných institucí nebyl u žádného z procesů zjištěn vyšší stupeň vyspělosti než rozvojový. Procesy na úrovni vyspělosti dobré praxe byly identifikovány pouze u jedné ze čtyř analyzovaných veřejných výzkumných institucí, a to u nastavení principů řízení, řízení kvality a řízení a správy požadavků.

Procesy na základní úrovni vyspělosti byly identifikovány u všech analyzovaných institucí typu veřejných výzkumných institucí, a to v oblasti dlouhodobého řízení organizace (v jednom případě u nastavení organizační struktury a nastavení principů řízení, v jednom případě u nastavení auditu a řízení marketingu a ve dvou případech u nastavení kontroly) a v oblasti operativního řízení instituce (u všech institucí v oblasti řízení rizik, ve dvou případech u řízení kvality, řízení externí komunikace a řízení a správě požadavků a v jednom případě u řízení vztahů s dodavateli). Tato základní úroveň vyspělosti je přitom charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny instituce, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Typické je pro tyto instituce řešení problému přístupem ad hoc. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností instituce je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

Z podpůrných procesů, které lze pro další rozvoj veřejných výzkumných institucí považovat za klíčové a jejichž vyspělost přesto nebyla u většiny institucí hodnocena příliš vysoko lze uvést zejména řízení marketingu, řízení rizik a kontrola či řízení projektů. Dostatečně lze naopak u většiny institucí hodnotit vyspělost procesů v oblasti strategického řízení, kde lze identifikovaný rozvojový či progresivní stupeň vyspělosti považovat ve většině případů za přiměřený a pro potřeby instituce za dostačující.

Finance – Veřejné výzkumné instituce

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Finance				
Strategie financování				
Střednědobé a dlouhodobé plánování				
Vyhodnocování a zefektivňování hlavních zdrojů				
Vyhodnocování a zefektivňování vedlejších zdrojů				
Vyhledávání nových/dalších možností financování				
Získávání prostředků do rozvojového fondu				
Zajištění rozpočtu v souladu s plány				
Uzpůsobování poskytnutých služeb				
Sledování a vyhodnocování hospodaření				
Vedení účetnictví				
Nákladové účetnictví				
Příprava zázemí pro aplikaci full-cost modelu				
Manažerské účetnictví				
Příprava a vyhodnocování plánu hospodaření				
Benchmarking				
Správa finančních prostředků				
Správa finančních aktiv				
Řízení pohledávek				
Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení				
Vyhodnocování způsobu zajištění služeb				
Řízení vztahů s dodavateli	Nehodnoceno			
Centralizace agend finančního řízení				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Finance				
Strategie financování				
Střednědobé a dlouhodobé plánování				
Vyhodnocování a zefektivňování hlavních zdrojů				
Vyhodnocování a zefektivňování vedlejších zdrojů				
Vyhledávání nových/dalších možností financování				
Získávání prostředků do rozvojového fondu				
Zajištění rozpočtu v souladu s plány				
Uzpůsobování poskytnutých služeb				
Sledování a vyhodnocování hospodaření				
Vedení účetnictví				
Nákladové účetnictví				
Příprava zázemí pro aplikaci full-cost modelu				
Manažerské účetnictví				
Příprava a vyhodnocování plánu hospodaření				
Benchmarking				
Správa finančních prostředků				
Správa finančních aktiv				
Řízení pohledávek				
Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení				
Vyhodnocování způsobu zajištění služeb				
Řízení vztahů s dodavateli	Nehodnoceno			
Centralizace agend finančního řízení				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Finance				
Strategie financování				
Střednědobé a dlouhodobé plánování				
Příprava rozpočtu				
Alokace rozpočtu				
Vyhledávání nových možností financování				
Sledování a vyhodnocování hospodaření				
Účetnictví				
Nákladové účetnictví				
Controlling				
Aplikace full-cost modelu				
Manažerské účetnictví				
Benchmarking				
Vyhodnocování rozpočtu				
Zajištění rozpočtu v souladu s plány				
Správa finančních prostředků				
Správa finančních aktiv				
Správa a řízení pohledávek				
Správa a řízení závazků				
Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení				
Vyhodnocování způsobu zajištění služeb				
Řízení vztahů s dodavateli				
Centralizace agend finančního řízení				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Finance				
Strategie financování				
Střednědobé a dlouhodobé plánování				
Sestavení rozpočtu				
Alokace rozpočtu				
Vyhledávání nových možností financování				
Sledování a vyhodnocování hospodaření				
Účetnictví				
Nákladové účetnictví				
Controlling				
Aplikace full-cost modelu				
Manažerské účetnictví				
Benchmarking				
Vyhodnocování rozpočtu				
Zajištění rozpočtu v souladu s plány				
Správa finančních prostředků				
Správa finančních aktiv				
Správa a řízení pohledávek				
Správa a řízení závazků				
Strategie nákupu služeb v oblasti finančního řízení				
Vyhodnocování způsobu zajištění služeb				
Řízení vztahů s dodavateli				
Centralizace agend finančního řízení				

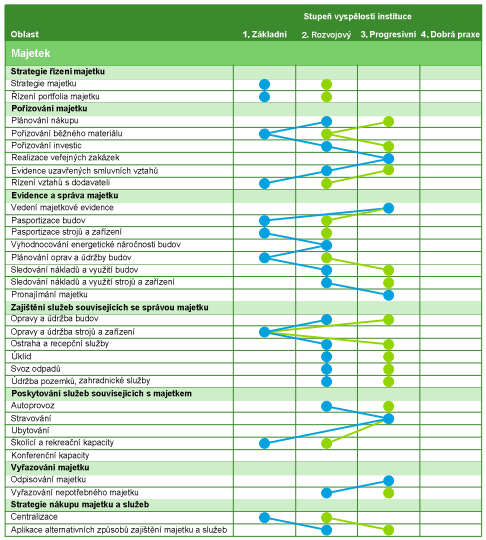
Vyspělost procesů v oblasti Financí se mezi analyzovanými veřejnými výzkumnými institucemi značně liší. Zatímco u dvou ze čtyř analyzovaných institucí převládal rozvojový stupeň vyspělosti procesů, u jedné jednoznačně převažoval základní stupeň a u jedné stupeň progresivní.

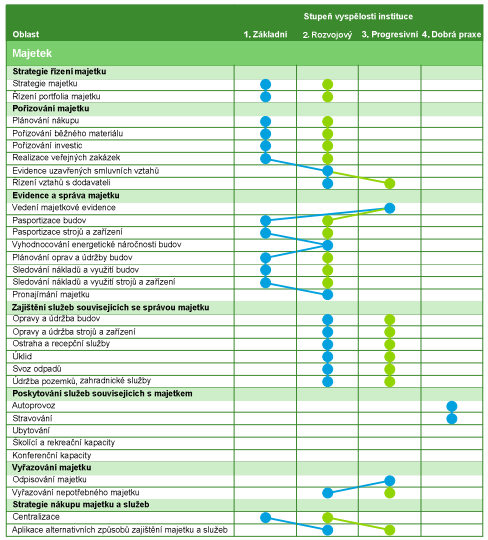
U jedné ze čtyř analyzovaných veřejných výzkumných institucí nebyl u žádného z procesů zjištěn vyšší stupeň vyspělosti než rozvojový. Procesy na úrovni vyspělosti dobré praxe byly identifikovány u dvou ze čtyř analyzovaných veřejných výzkumných institucí, a to u vedení účetnictví (1 výskyt) a vedení nákladového účetnictví (2 výskyty), přípravy na aplikaci full-cost modelu (1 výskyt) a přípravy a vyhodnocování plánu hospodaření (2 výskyty).

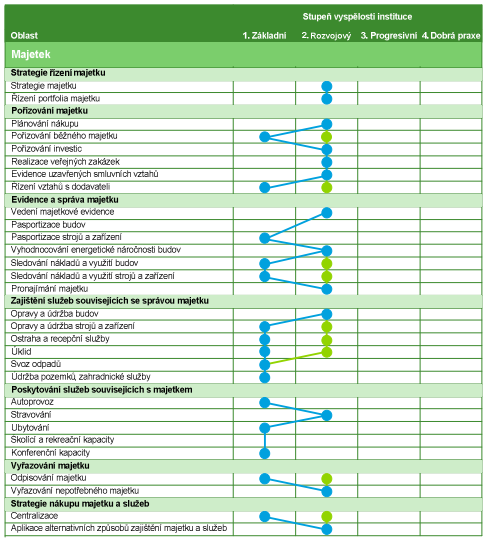
Procesy na základní úrovni vyspělosti byly identifikovány u všech analyzovaných institucí typu veřejných výzkumných institucí, a to jak v oblasti strategie financování (střednědobé a dlouhodobé plánování, příprava a alokace rozpočtu), tak i u sledování a vyhodnocování hospodaření (účetnictví, nákladové účetnictví, controlling, aplikace full-cost modelu, benchmarking, vyhodnocování rozpočtu), v oblasti správy finančních prostředků (správa finančních aktiv, správa a řízení pohledávek) i v oblasti strategie nákupu služeb finančního řízení (vyhodnocování způsobu zajištění služeb a řízení vztahů s dodavateli). Tato základní úroveň vyspělosti je přitom charakterizována jako výchozí a nachází se v ní všechny instituce, které nemají své procesy definovány a formalizovány. Typické je pro tyto instituce řešení problému přístupem ad hoc. Kvalita poskytovaných služeb a efektivita činností instituce je založena na individuálních výkonech jednotlivých pracovníků.

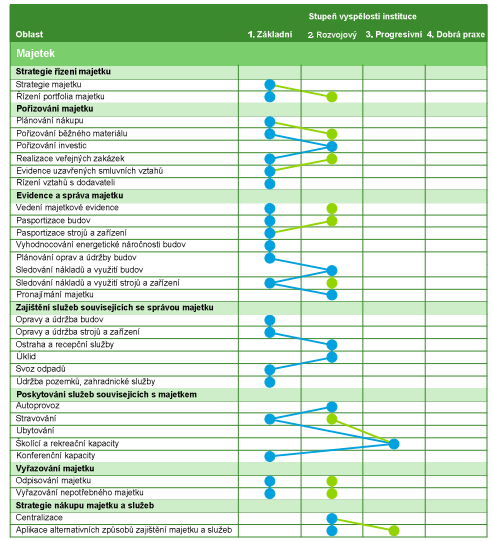
Z podpůrných procesů, které lze z pohledu finančního řízení veřejných výzkumných institucí považovat za klíčové a jejichž vyspělost přesto nebyla u většiny institucí hodnocena příliš vysoko lze uvést zejména sestavení a alokaci rozpočtu, benchmarking, správu a řízení pohledávek (tedy zajištění maximálních možných příjmů) a řízení vztahu s dodavateli (tedy zajištění minimálních možných výdajů).

Majetek – Veřejné výzkumné instituce









Vyspělost procesů veřejných výzkumných institucí byla nejčastěji hodnocena na základním až rozvojovém stupni. Pouze u jedné instituce byly procesy častěji hodnoceny na úrovni progresivní, procesy byly tedy nejenom definovány a formalizovány, ale byla pro ně stanovena kritéria pro měření kvality jejich provádění. Pouze u jedné instituce dosáhla vyspělost procesů hodnocení nejvyššího, nastavení těchto procesů lze uvádět jako příklady dobré praxe.

Z hlediska strategického řízení byl nějaký dokument koncepční povahy pro oblast majetku zpracován pouze na dvou institucích. Na ostatních institucí nebyly podklady, od kterých by se odvíjelo rozhodování o budoucích investicích, zpracovány.

V hodnocení procesů souvisejících s pořizováním majetku dominoval základní a rozvojový stupeň vyspělosti. Procesy v institucích tedy probíhají spíše zvykově, pravidla nejsou často formalizována. Na většině z analyzovaných veřejných výzkumných institucí probíhá nákup investičního nákupu na základě ročního plánu. Při samotné realizaci nákupu pak zpravidla nedochází ke koordinaci. Pro nákup byla charakteristická vysoká míra roztříštěnosti mezi velké množství dodavatelů, institutu rámcových smluv nebylo využíváno ani v případě často opakovaných dodávek od vybraných dodavatelů. Rozdíly v nastavení procesů byly identifikovány zejména v souvislosti s úpravou procesu zadávání veřejných zakázek. Pouze na jedné instituci byla nastavena jednoznačná pravidla včetně vymezení jednoznačných pravomocí a odpovědnosti. U ostatních institucí byl proces formalizován pouze okrajově, nedostatky spočívaly zejména ve vágním vymezení odpovědností útvarů zapojených do realizace a administrativního zajištění veřejných zakázek. Minimální rozdíly byly naopak zaznamenány v oblasti evidence uzavřených smluvních vztahů. Ačkoli na jedné instituci docházelo k zavádění naskenovaných verzí smluv do informačního systému, systém však neumožňoval ucelený náhled na přehled všech uzavřených kontraktů včetně uvedení doplňujících informací. Na ostatních institucích probíhala archivace smluv v papírové podobě. Tato evidence byla případně doplněna přehledem uzavřených smluv ve formátu MS Excel či MS Word. Elektronická evidence smluv, která by umožňovala nejenom zobrazení konkrétního kontraktu, ale i vyhledávání v databázi podle konkrétních kritérií (např. předmětu smlouvy, dodavatele, platnosti smlouvy), nebyla na žádné z analyzovaných veřejných výzkumných institucí využívána.

Odlišná úroveň vyspělosti procesů souvisejících se správou a evidencí majetku byla u veřejných výzkumných institucí zaznamenána pouze u dvou procesů, a to vedení majetkové evidence a pronajímání majetku. U dvou institucí byla vyspělost procesu vedení majetkové evidence vyhodnocena na druhém nejvyšším stupni. Na těchto institucích byl tedy zpracován relevantní vnitřní předpis upravující postupy při evidence majetku včetně vymezení pravomocí a odpovědností. Majetek je zároveň jednoznačně přiřazen ke konkrétní budově, místnosti a je stanoven jeho správce. Důvodem pro vysoké hodnocení jedné z institucí v oblasti pronajímání majetku je aktivní nabídka prostor vhodných k pronájmu. Napříč všemi analyzovanými institucemi nebyla zpracována pasportizace budov, resp. nebyla udržována v aktuální podobě. Na žádné z těchto institucí také nebyly sledovány a vyhodnocovány náklady spojené s provozem budov, strojů a zařízení, stejně jako nebylo sledováno využití důležitých strojů a zařízení. Vzhledem k charakteru institucí bylo proto spíše než zpracování plošných analýz doporučováno zaměření se na konkrétní místnosti, laboratoře, stroje přístroje, sledování jejich vytíženosti a přijetí následných opatření ke sdílení prostor či změně jejich určení.

Na srovnatelné úrovni byly vyhodnoceny procesy související se zajištěním služeb správy budov (opravy a údržba, úklid, vrátné služby). Standardně byly drobné opravy a údržba zajišťovány vlastními pracovníky, náročnější opravy pak byly zajištěny dodavatelsky. Na všech institucích byl způsob zajištění úklidu a vrátných služeb zvolen na základě provedeného průzkumu trhu, avšak praxe pravidelného přezkumu ekonomické výhodnosti na žádné z institucí nebyla zavedena.

Co se týče skupiny procesů souvisejících s majetkem, stojí za povšimnutí přístupy k zajištění autoprovozu a stravování na jedné z institucí, jejichž vyspělost byla vyhodnocena na nejvyšší úrovni vyspělosti. Na dané instituci byla jasně formulována pravidla a podmínky pro půjčování služebních vozidel, která byla provozována na bázi autopůjčovny. Co se stravování týče, instituce zvolila místo provozu standardní jídelny dovážku hotových jídel specializovaným dodavatelem. Vzhledem k omezené době trvání kontraktu (smlouva na 1 rok) pak dochází k pravidelnému přehodnocování způsobu zajištění služby. Zároveň probíhá pravidelnému hodnocení kvality poskytovaných služeb a průzkumu spokojenost zaměstnanců.

Úroveň procesů odpisování a vyřazování majetku se výrazně nelišila od vyspělosti zaznamenané u jiných typů institucí. Z hlediska centralizace pak byl také u veřejných výzkumných institucí zaznamenán prostor pro zvýšení vyspělosti procesu zejména v souvislosti s větší koncentrací nákupu vybraných komodit u menšího počtu dodavatelů a častějšího využívání institutu rámcových smluv.

Lidské zdroje – Veřejné výzkumné instituce

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Lidské zdroje				
Strategie řízení lidských zdrojů				
Priority ŘLZ instituce				
Strategie ŘLZ				
Kompetenční model (klíčové způsobilosti)				
Organizační struktura				
Pracovní náplně				
Nábor, výběr, adaptace				
Plán přijímání nových zaměstnanců				
Nabídka volných pozic				
Metody výběru				
Adaptační plány, garanti adaptace				
Hodnocení, odměňování, motivace				
Systém hodnocení zaměstnanců				
Metody hodnocení zaměstnanců				
Použití výsledků hodnocení zaměstnanců				
Složky mzdy v celkové odměně				
Zaměstnanecké výhody + motivační program				
Vzdělávání a rozvoj lidí				
Identifikace vzdělávacích potřeb				
Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků				
Diverzita témat vzdělávání				
Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje				
Kariérní plánování				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Lidské zdroje				
Strategie řízení lidských zdrojů				
Priority ŘLZ instituce				
Strategie ŘLZ				
Kompetenční model (klíčové způsobilosti)				
Organizační struktura				
Pracovní náplně				
Nábor, výběr, adaptace				
Plán přijímání nových zaměstnanců				
Nabídka volných pozic				
Metody výběru				
Adaptační plány, garanti adaptace				
Hodnocení, odměňování, motivace				
Systém hodnocení zaměstnanců				
Metody hodnocení zaměstnanců				
Použití výsledků hodnocení zaměstnanců				
Složky mzdy v celkové odměně				
Zaměstnanecké výhody + motivační program				
Vzdělávání a rozvoj lidí				
Identifikace vzdělávacích potřeb				
Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků				
Diverzita témat vzdělávání				
Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje				
Kariérní plánování				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Řízení lidských zdrojů				
Strategie řízení lidských zdrojů				
Priority ŘLZ instituce				
Strategie ŘLZ				
Kompetenční model				
Organizační struktura				
Pracovní náplně				
Nábor, výběr, adaptace				
Přijímání nových zaměstnanců				
Nabídka volných pozic				
Metody výběru				
Adaptační plány, garanti adaptace				
Hodnocení, odměňování, motivace				
Systém hodnocení zaměstnanců				
Metody hodnocení zaměstnanců				
Použití výsledků hodnocení zaměstnanců				
Složky mzdy v celkové odměně				
Zaměstnanecké výhody + motivační program				
Vzdělávání a rozvoj lidí				
Identifikace vzdělávacích potřeb				
Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků				
Diverzita témat vzdělávání				
Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje				
Kariérní plánování				

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
Lidské zdroje				
Strategie řízení lidských zdrojů				
Priority ŘLZ instituce				
Strategie ŘLZ				
Kompetenční model				
Organizační struktura				
Pracovní náplně				
Nábor, výběr, adaptace				
Přijímání nových zaměstnanců				
Nabídka volných pozic				
Metody výběru				
Adaptační plány, garanti adaptace				
Hodnocení, odměňování, motivace				
Systém hodnocení zaměstnanců				
Metody hodnocení zaměstnanců				
Použití výsledků hodnocení zaměstnanců				
Složky mzdy v celkové odměně				
Zaměstnanecké výhody + motivační program				
Vzdělávání a rozvoj lidí				
Identifikace vzdělávacích potřeb				
Metody vzdělávání a rozvoje pracovníků				
Diverzita témat vzdělávání				
Hodnocení výsledků vzdělávání a rozvoje				
Kariérní plánování				

Na rozdíl od vysokých škol, které mají povinnost vytvářet strategické záměry a dokumentovat je, veřejně výzkumné instituce tuto povinnost nemají a až na výjimku dlouhodobou strategii nedokumentují. Strategie institucí jsou většinou řešeny, ale ne ve strukturované a formalizované podobě, proto neexistují v písemné podobě ani strategie personální. Personální strategie je v představách úzkého vedení instituce, které se ji snaží průběžně naplňovat. Strategie je zaměřená především na udržení kvalifikovaných pracovníků a získávání nových především mladých pracovníků. Problémovou oblastí personální strategie je věková struktura, ve které chybí střední věková skupina zaměstnanců. Za realizaci personální strategie nese odpovědnost ředitel instituce, který má odpovědnost za nábor i propouštění pracovníků.

Na všech institucích je personální a mzdová agenda centralizovaná, pracovníci často zastávají i další funkce. Agendy jsou dělány velmi úsporně a soustředí se především na pracovněprávní záležitosti. Personální a mzdové agendy se velmi podobají agendám podnikatelského sektoru (nejsou vícezdrojové, nevyskytují se vícenásobné úvazky, přiměřený počet dohod). Metodická podpora agend je vytvořena výjimečně, často se operace provádějí zvykově. Činnost personalistů a mzdových účetních se soustředí pouze na vedení a zajištění příslušných agend. Informační systémy jsou velmi jednoduché a pro operativní potřeby institucí dostatečné. Informační systémy využívají především personální a mzdoví pracovníci, kteří připravují pro vedoucí pracovníky potřebné exporty.

Nábor a výběr vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je určen Stanovami AV ČR a instituce tento předpis pro výběrová řízení používají. Za pracovně právní záležitosti na instituci odpovídá ředitel. Postupy pokrývají důležité kroky náboru a výběru pracovníků a výběr se vždy realizuje prostřednictvím výběrové komise, která zpracovává doporučení pro ředitele. Administrativu s náborem na většině institucí zajišťují personální referenti, případně sekretariáty ředitelů. Personalisté nejsou odbornými partnery výběrových řízení. Slabinou výběrových řízení je definování požadavku na nového pracovníka, který se soustředí na odborné kompetence, ale neřeší kompetence vztahové a osobnostní. Při vlastním posuzování se komise rovněž soustředí především na odborné kompetence uchazečů, okrajově se posuzují sociální a osobnostní kritéria.

V případě neakademických pracovníků není proces formalizován, výběr ale většinou probíhá rovněž prostřednictvím komise. Kritéria výběru jsou jak odborná, tak osobnostní a sociální. Významným požadavkem je, aby uchazeč zapadl do kolektivu. Adaptace není na institucích téměř nikde procedurálně řešená. Na pozice akademických pracovníků přicházejí často bývalí studenti, pro které není prostředí instituce neznámé. Adaptace nových zaměstnanců je tak ponechána na přímých vedoucích, proces řízené adaptace není vnímán jako přínosný.

Systémy hodnocení existují, jsou založené na periodickém hodnocení podle Kariérového řádu AV ČR a jsou spojené se získáváním vědeckých hodností. Dále je zavedeno hodnocení konkrétních vědeckých výkonů podle metodiky RVVI (RIV hodnocení). Toto hodnocení je doplněné o hodnocení aktivit přínosných pro instituci (konference, další publikační činnost). Výsledky hodnocení se promítají do získávání vědeckých hodností, se kterým souvisí vyšší mzdové ohodnocení, a dále do odměn za vědeckou činnost. V některých institucích se udílejí mimořádné odměny za publikační činnost a nadstandardní aktivity. Prostředky na odměňování pocházejí především z projektů a grantů, popřípadě z institucionálních zdrojů. Pokud by instituce nezískala dostatečné množství prostředků z projektů a grantů, významně by se snížila motivace pracovníků v instituci zůstávat. Pro neakademické pracovníky systém hodnocení není vypracován. Hodnocení přesto probíhá ve dvou režimech. První režim je operativní hodnocení, resp. bezprostřední kontrola provedení úkolů, druhý režim je periodické hodnocení, které probíhá většinou dvakrát ročně a je spojeno s půlročním odměňováním. Hodnocení provádí přímý nadřízený, velmi často bez písemného záznamu a bez pohovoru s hodnoceným.

Rozdělování odměn se děje velmi často intuitivně na základě zkušeností přímého vedoucího a u akademických pracovníků v přímé závislosti na výsledcích vědecké činnosti (existence publikovaného článku, dosažené RIV body v informačním systému). U neakademických pracovníků je uplatňován přístup rovnoměrného rozdělení prostředků mezi zaměstnance bez ohledu na jejich výkonnost.

Motivace akademických pracovníků vychází hlavně ze zájmu o vědeckou činnost a možností mezinárodního kontaktu. Výraznější motivační prvky na institucích nejsou. Benefity jsou velmi omezené, nejčastějším benefitem jsou stravenky. Motivace neakademických pracovníků vychází také z akademického prostředí a hlavně z jistoty stabilního zaměstnání.

Téměř na žádné instituci není vytvořen systematický vzdělávací program a ani vzdělávací strategie. Pro individuální vzdělávání akademických pracovníků se využívají zdroje získané z projektů operačních programů. Vzdělávací aktivity však nejsou v rámci institucí vzájemně koordinované a ani navázané na výsledky hodnocení. Vzdělávací aktivity jsou zaměřené především odborně a více dle potřeb pracovníka než podle potřeb instituce. Vzdělávací programy se nevyhodnocují, pokud to není součástí požadavků operačních programů.

Kariéra je vnímaná ve smyslu získání vědeckých (akademických) hodností, je stanovena normou AV ČR a zahrnuje cyklus pravidelných hodnocení. Další osobní rozvoj je u všech institucí na individuálním zájmu

pracovníka. V rámci finančních možností je kariéra i osobní růst institucemi podporován. Kariéra vědeckých pracovníků je vnímána ve smyslu získání vědeckých hodností, tomuto se věnuje Kariérní řád AV ČR. Všemi institucemi je rozvoj kariéry tímto směrem podporován.

ICT – Veřejné výzkumné instituce

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Strategie, vize cíle				
Strategie, vize, cíle	●	●		
Zdroje				
Zdroje	●	●		
Poskytování služeb				
Návrh služeb	●	●		
Implementace	●	●		
Testování služeb	●	●		
Nasazení služeb a podpora	●			
Provoz ICT služeb - Řízení provozu	●			
Provoz ICT služeb - Řízení přístupových oprávnění	●			
Provoz ICT služeb - Zálohování a obnova dat		●	●	
Řízení kontinuity služeb	●	●		
Užívání služeb				
Užívání služeb	●	●		
Požadavky				
Správa požadavků	●	●		
Plnění provozních požadavků	●	●		
Řízení provozních incidentů a problémů	●	●		
Nákup služeb a majetku				
Centralizace nákupu	●			
Způsob nákupu	●			
Řízení vztahů s dodavateli	●			
Zvyšování kvality IT služeb				
Analýza měření kvality služeb	●			
Zvyšování kvality služeb	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Strategie, vize cíle				
Strategie, vize, cíle	●		●	
Zdroje				
Zdroje		●		
Poskytování služeb				
Návrh služeb	●	●		
Implementace	●	●		
Testování služeb	●	●		
Nasazení služeb a podpora	●	●		
Provoz ICT služeb - Řízení provozu		●		
Provoz ICT služeb - Řízení přístupových oprávnění		●		
Provoz ICT služeb - Zálohování a obnova dat		●	●	
Řízení kontinuity služeb	●	●		
Užívání služeb				
Užívání služeb	●			
Požadavky				
Správa požadavků		●		
Plnění provozních požadavků	●	●		
Řízení provozních incidentů a problémů	●	●		
Nákup služeb a majetku				
Centralizace nákupu		●	●	
Způsob nákupu		●	●	
Řízení vztahů s dodavateli	●			
Zvyšování kvality IT služeb				
Analýza měření kvality služeb	●	●		
Zvyšování kvality služeb	●	●		

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Řízení ICT				
Organizace útvarů zajišťujících ICT služby	●	●		
Strategické řízení rozvoje ICT služeb	●		●	
Poskytování ICT služeb				
Řízení portfolia ICT služeb	●	●		
Uživatelská podpora	●	●		
Školení	●		●	
Technická podpora	●			
Osvěta	●			
Vývoj, provoz a hodnocení ICT služeb				
Vývoj a rozvoj ICT služeb	●			
Provoz ICT služeb	●			
Nákup ICT služeb a zařízení				
Řízení nákupu	●	●		
Řízení vztahů s dodavateli	●			

Oblast	Stupeň vyspělosti instituce			
	1. Základní	2. Rozvojový	3. Progresivní	4. Dobrá praxe
ICT				
Řízení ICT				
Organizace útvarů zajišťujících ICT služby	●			
Strategické řízení rozvoje ICT služeb	●		●	
Poskytování ICT služeb				
Řízení portfolia ICT služeb	●		●	
Uživatelská podpora	●	●		
Školení	●			
Technická podpora	●	●		
Osvěta	●			
Vývoj, provoz a hodnocení ICT služeb				
Vývoj a rozvoj ICT služeb	●			
Provoz ICT služeb	●		●	
Nákup ICT služeb a zařízení				
Řízení nákupu	●			
Řízení vztahů s dodavateli	●			

Procesy spojené se zajištěním ICT infrastruktury a souvisejících služeb nejsou v rámci analyzovaných veřejných výzkumných institucí (dále též VVI) příliš rozvinuty a míra jejich vyspělosti je v rámci těchto institucí téměř shodná. Míru vyspělosti procesů souvisejících s ICT lze dle metodiky CMM zařadit do stupně č. 1, který označuje stupeň základní. Vyšší hodnocení v některých procesech (viz schémata výše) je dáno spíše kvalitou a osobní angažovaností konkrétního pracovníka, než systematickou a cílenou činností instituce.

Typickým přístupem VVI je vyčlenění menší centrální jednotky v rámci instituce (obsahující řádově jednotky zaměstnanců), která zajišťuje zejména:

- základní infrastrukturní služby (síťovou infrastrukturu, bezpečnost sítě, mailserver, apod.);
- v určité míře také nákup a údržbu pracovních stanic a tiskáren (zejména pro pracovníky centrálních jednotek);
- a správu informačních systémů určených zejména pro elektronizaci části podpůrných procesů.

Vzhledem k malému kapacitnímu pokrytí a vysoké míře heterogenity zajišťovaných služeb je efektivita a kvalita poskytování těchto služeb založena spíše na zkušenosti konkrétních pracovníků. Pro formalizaci a měření efektivity a kvality poskytování služeb nemá centrální jednotka dostatečné kapacity a není k tomuto ze strany vedení nijak směřována.

Na zajištění centrální ICT infrastruktury a souvisejících služeb je zpravidla alokována část finančních prostředků určených na provoz instituce, tj. finančních prostředků, kterými jednotlivé součásti instituce přispívají na zajištění společných služeb. Tyto finanční prostředky slouží převážně na pokrytí provozu na stávající úrovni a neumožňují odpovídající rozvoj informační podpory.

Mimo těchto prostředků na pokrytí chodu centrální ICT infrastruktury a služeb jsou do ICT investovány prostředky plynoucí z jednotlivých vědeckých grantů. Finanční prostředky z vědeckých grantů jsou směřovány převážně do investic, tj. nákupu nových zařízení. Takto investované prostředky však nejsou pod kontrolou centrální ICT jednotky, případně má tato jednotka pouze minimální možnosti, jak směřování investic ovlivnit. O investici rozhoduje přímo konkrétní vědecký pracovník.

Vzhledem k faktu, že přirozenou snahou jednotlivých součástí instituce je snaha rozhodovat o směřování co největší části finančních prostředků dle vlastních představ, dochází z jejich strany k tlaku na snižování finančních prostředků přerozdělovaných centrálně ve prospěch rozhodovacích pravomocí vědeckých pracovníků.

Větší část finančních prostředků na zajištění ICT je tak investována nekoordinovaně a nesměřuje k určitému společně vymezenému a definovanému cíly. Tento postup není z pohledu instituce jako celku příliš efektivní a vede často k budování heterogenního prostředí a vzájemně nekompatibilních služeb.

Hlavní nástroj vedení instituce, kterým by mohla být výše popsána praxe směřována k efektivnějšímu rozvoji informační podpory, je jasné vymezení společných pravidel a mechanismů pro jejich dodržování a to zejména v podobě:

- strategie rozvoje ICT služeb – strategické záměry, které vedení instituce připravuje, jsou zpravidla zaměřeny na zpracování dokumentů a týkají se primárního zaměření instituce, tj. oblast ICT v nich není zpracována vůbec nebo okrajově;
- nastavení společných pravidel a mechanismů pro jejich dodržování – možnost centrální ICT jednotky je typicky omezena na formální vyjádření souhlasu s investičním záměrem, vzhledem k absenci společné dlouhodobé strategie rozvoje oblasti ICT nelze investice směřovat k jasně definovanému stavu.

Popsaný stav a důvody, které k němu vedou, jsou obdobné jako u vysokých škol univerzitního typu. Hlavním společným rysem těchto institucí jsou silné součásti instituce, kterých činnost přináší institucím zdroje a slabé postavení vedení institucí či jeho nízký tlak na rozvoj a vyšší efektivitu služeb, které by mohly být zajišťovány centrálně.

Nízká míra vyspělosti procesů se však v rámci analyzovaných institucí neprojevovala v nízké kvalitě služeb. Služby byly, zejména díky dobré odborné úrovni a zkušenosti pracovníků, poskytovány na dostačující úrovni. Nižší procesní vyspělost tak má dopad zejména na nedostatečné využití potenciálu informační podpory, což se projevuje i v nižší efektivitě ostatních procesů.

6.2 Srovnání míry efektivity podle sledovaných ukazatelů a typů instituce

Tato kapitola uvádí přehled efektivity sledovaných procesů hodnocený na základě vybraných ukazatelů. Tyto ukazatele byly definovány v průběhu projektu na základě požadavku projektového týmu EFIN. Proto nejsou u některých institucí analyzovaných na počátku projektu tyto ukazatele uváděny – v době zpracování analýz na těchto institucích ukazatele zjišťovány nebyly a zpětně bylo možné z veřejně dostupných údajů rekonstruovat pouze jejich část.

Na úvod této kapitoly považujeme za velmi důležité vymezit, že sledované ukazatele jsou pouze prvotním indikátorem efektivity vykonávaných procesů. Zejména některé sledované hodnoty jsou mezi institucemi obtížně srovnatelné, protože instituce se značně liší svou velikostí (které implikuje úspory z rozsahu), rozsahem majetku, mírou centralizace či vymezením náplní činnosti jednotlivých útvarů. Proto by tyto indikátory v žádném případě neměly být využívány pro realizaci rychlých opatření ve smyslu snižování nákladů či organizačních a personálních změn. Těmto opatřením by vždy měla předcházet důkladná analýza a hledání příčin dané odchylky, která může být (a v řadě případů i je) způsobena spíše rozdíly v realizaci procesu.

Přehled vybraných ukazatelů je zpracován zvlášť pro instituce stejného či podobného typu (vysoké školy univerzitního typu, soukromé a veřejné vysoké školy neuniverzitního typu a vyšší odborné školy a veřejné výzkumné instituce) a pro jednotlivé oblasti procesních analýz (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje, ICT). U každého bloku ukazatelů je uveden komentář ke srovnání institucí v jednotlivých ukazatelích a jejich interpretace. Z ukazatelů by při tom nemělo být bez další analýzy vyvozováno více, než co jejich interpretace obsahuje a vymezuje.

Detailní přehled všech použitých ukazatelů včetně jejich vysvětlení, obecné interpretace a zdrojů dat pro jejich konstrukci jsou uvedeny na konci této kapitoly.

6.2.1 Vysoké školy univerzitního typu

Řízení

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Počet pracovníků přímo řízených rektorem, resp. ředitelem instituce (bez děkanů fakult)	7	6	14	17	14	11	13	10
Počet vnitřních norem řízení	134	44	279	311 (pouze v rámci rektorátu)	697	74	131	47
Počet vysokoškolských zařízení	7	4	6	8	3	2	6	3
Zpoždění schválení rozpočtu k začátku rozpočtového období (v měsících)	3	1	2	5	3	n/a	2 – 3	0
Počet realizovaných interních auditů v běžném roce	4	6	3-4	6	6	9	13	0
Počet interních auditů projektů OP VaVpI za rok	0	n/a	0	3	2	0	0	1

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Poměr počtu studentů a počtu přátel na FB (v %)	15%	n/a	2%	n/a	n/a	10%	34 %	4 %
Poměr vedoucích vysokoškolských zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání	28%	100%	100%	50%	33%	n/a	100%	n/a
Počet registrovaných absolventů na portálu	2 075	n/a	1 000	n/a	220	n/a	2 522	n/a
Průměrná účast na jednání Akademického senátu	n/a	n/a	77%	88%	83%	n/a	n/a	n/a

Počet pracovníků přímo řízených rektorem, resp. ředitelem instituce

Pro co nejhladší chod organizace a optimální využití jejího lidského kapitálu je podle teorie vhodné zachovat 5 až 6 přímých podřízených na jednoho manažera.

Z hodnot dosažených jednotlivými vysokými školami univerzitního typu vyplývá, že k tomuto optimu se blíží či jej dosahují pouze 2 z 8 institucí. Pro organizační struktury vysokých škol univerzitního typu je typický vysoký počet pracovníků přímo podřízených rektorovi (u tohoto ukazatele bylo odhlíženo od počtu děkanů, kteří jsou rektorovi přímo podřízeni ze zákona), přičemž nelze říci, že všechny agendy spadající přímo pod rektora by byly z pohledu fungování institucí strategické (často se jedná o běžný chod instituce, který by mohl být svěřen do působnosti kvestora či prorektorů, např. agendy ubytování, stravování či knihovny). Prorektoři zpravidla řídí pouze své podpůrné aparáty, nikoliv běžný chod organizace. Rovněž kvestor, ačkoliv ze *zákona o vysokých školách* řídí hospodaření a vnitřní chod vysoké školy, často nemá v této oblasti svěřeny odpovídající pravomoci. Lze se tak setkat se situací, kdy je z pravomoci kvestora vyňata například oblast zadávání veřejných zakázek či tvorby rozpočtu. U rektora tak nezbytně dochází ke značnému přetížení v oblasti řízení přímo podřízených pracovníků. Do budoucna se může jednat o riziko spočívající v trvalém přetížení rektora, v důsledku kterého nemusí být některým vykonávaným operativním agendám či situacím vznikajícím v rámci podřízených útvarů z kapacitních důvodů věnována dostatečná pozornost nebo rektor nemusí mít v důsledku řešení operativních otázek naopak dostatek časové kapacity, aby se věnoval funkcím klíčovým pro další rozvoj univerzity, tedy strategickému řízení univerzity a jejímu zastupování navenek.

Počet vnitřních norem řízení

Za optimum lze u vysokých škol univerzitního typu považovat desítky vnitřních norem řízení. Je-li předpisů na vysoké škole více než sto, nemohou plnit svou funkci, protože je nelze prakticky obsáhnout, udržovat a aktualizovat a kontrolovat jejich plnění.

Z hodnot dosažených jednotlivými vysokými školami univerzitního typu vyplývá, že k tomuto optimu se blíží či jej dosahují pouze 3 z 8 institucí. U řady institucí lze naopak nalézt velmi vysoký počet vnitřních norem řízení (někde i více než 600), z nichž řada již není aktuální či byla vydána pouze k řešení časově omezené situace v minulosti, avšak nebyla nikdy zrušena, i když svou funkci již neplní. Systém vnitřních norem řízení je v důsledku toho nepřehledný a snižuje autoritu stanovených pravidel a tím pádem i odhodlání zaměstnanců je dodržovat.

Počet vysokoškolských zařízení

Ukazatel slouží ke srovnání velikosti a typu instituce pro účely intepretace ostatních ukazatelů. Počet univerzitních zařízení se u analyzovaných institucí pohybuje mezi 3-8.

Zpoždění schválení rozpočtu k začátku rozpočtového období (v měsících)

Za optimální interval mezi začátkem rozpočtového období (resp. sdělením výše příspěvku) a schválením rozpočtu lze považovat 1,5-3 měsíce. Většina analyzovaných institucí tento optimální interval splňuje a svůj rozpočet má schválen během měsíce února, maximálně března.

Počet realizovaných interních auditů v běžném roce

V běžném roce by za předpokladu 1-2 pracovníků interního auditu na instituci mělo být realizováno alespoň 6-10 interních auditů obvyklého rozsahu a složitosti. Ve dvou institucích byly podle ročního plánu auditu realizovány pouze 4 interní audity, v obou případech byl splněn předpoklad alespoň 2 pracovníků interního auditu na instituci. Průměrný počet ročně realizovaných interních auditů činil v rámci analyzovaného vzorku 7 interních auditů.

Počet interních auditů projektů OP VaVpI za rok

Pokud instituce realizuje projekty OP VaVpI, měly by projekty dle příslušné příručky pro příjemce jednou ročně projít externím i interním auditem.

Ze sedmi institucí, které realizují projekty OP VaVpI, byl dosud interní audit připravenosti vnitřního kontrolního systému na tyto projekty nebo interní audit konkrétního projektu realizován pouze u 3 institucí.

Poměr počtu studentů a počtu přátel na FB (v %)

V případě vysoké školy lze za dobrou praxi považovat 20 % studentů a pedagogů.

V případě analyzovaného vzorku vysokých škol univerzitního typu zjištěný podíl značně kolísá, pohybuje se v intervalu od 4 % do 34 %. 3 z 8 institucí nemají svůj oficiální profil na facebooku vůbec založen.

Poměr vedoucích vysokoškolských zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání

Optimem je 100 % vedoucích univerzitních zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání. Nelze-li kteréhokoliv vedoucího univerzitního zařízení jednoduše odvolat, není základní motivace (předpoklad) pro efektivní řízení svěřeného úseku.

V případě analyzovaného vzorku vysokých škol univerzitního typu zjištěný podíl značně kolísá, pohybuje se v intervalu od 28 % do 100 %. 3 z 8 institucí má způsob odvolání jasně definován u všech vedoucích vysokoškolských zařízení.

Počet registrovaných absolventů na portálu

Při implementaci portálu lze stanovit průběžný cíl 100 % absolventů v běžném roce (n), 90 % absolventů v akademickém roce (n-1), (…) a 10 % absolventů období před více než deseti lety. U starších absolventů lze předpokládat jen volnější vazbu na vysokou školu.

Portál absolventů nebo obdobný nástroj pro komunikaci s absolventy (alespoň jejich mailing list) má zavedena polovina z 8 analyzovaných vysokých škol univerzitního typu. Počet registrovaných absolventů se pohybuje od 220 do 2522. Jedná se o činnost, která se na analyzovaných vysokých školách začíná teprve pozvolna rozvíjet.

Průměrná účast na jednání Akademického senátu

Za optimální lze považovat co nejvyšší účast senátorů na jednání, zejména při projednávání dokumentů klíčových pro další směřování a chod instituce (dlouhodobý záměr a jeho aktualizace, změny statutu, rozpočet atd.). Je-li účast většinou pod 60 % (při kvóru 50 %), nelze považovat akademický senát za zcela reprezentativní orgán.

Průměrná účast na jednání Akademického senátu (sledoval se časový interval jednoho roku) se u sledovaného vzorku vysokých škol univerzitního typu pohybovala mezi 77 % a 88 %, lze ji proto považovat za dostatečnou.

Finance

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Celkové náklady na 1 zaměstnance	972 870 Kč	691 017 Kč	950 215 Kč	1 207 950 Kč	1 111 950 Kč	1 157 184 Kč	950 075 Kč	1 262 514 Kč
Celkové náklady na 1 studenta	102 350 Kč	254 979 Kč	93 651 Kč	175 098 Kč	74 097 Kč	110 421 Kč	99 105 Kč	836 691 Kč
Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní	n/a	1 107	1 217	n/a	1 668	1 026	3 550	n/a
Míra celkové zadluženosti	9,8%	2,9%	15,7%	6,8%	3,1%	5,4%	n/a	4,3 %
Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech	1,9%	1,8%	1,1%	15,9%	4,8%	4,5%	7,0%	n/a
Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů	24,2%	8,0%	17,2%	21,8%	7,6%	12,0%	20,0 %	12,6 %
Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum	26,9%	10,4%	16,9%	18,6%	9,3%	8,5%	18,5%	3,7 %
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance	383 745 Kč	74 963 Kč	289 528 Kč	583 228 Kč	201 230 Kč	233 120 Kč	460 595 Kč	288 920 Kč
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta	23 602 Kč	19 772 Kč	15 892 Kč	38 526 Kč	6 290 Kč	13 371 Kč	21 116 Kč	105 582 Kč

Celkové náklady na 1 zaměstnance

Optimum se odvíjí od strategie instituce. U sedmi z osmi analyzovaných vysokých škol se tento ukazatel pohybuje na úrovni 1 000 000 Kč.

Celkové náklady na 1 studenta

Optimum se odvíjí od strategie instituce, poměru výukového procesu, vědy a výzkumu a nákladové náročnosti studijních oborů. U analyzovaných vysokých škol se tento ukazatel značně liší, pohybuje se v intervalu od 74 000 Kč do 836 000 Kč. U pěti z osmi institucí se ukazatel pohybuje kolem 100 000 Kč.

Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní

Interval, ve kterém by se měla efektivní instituce pohybovat, činí 9 913-16 977 faktur, s ohledem na funkcionality informačního systému. U institucí financovaných z veřejných zdrojů je rovněž nutné zohlednit nutnost kontroly podpisů dle zákona o finanční kontrole, vícezdrojové financování a jeho daňové aspekty, které proces zaúčtování faktur objektivně komplikují a prodlužují. Za efektivní instituci tak lze považovat takovou, u které bude počet faktur na 1 účetní přesahovat 4 000 faktur. Při interpretaci ukazatele je však rovněž nezbytné zohlednit, zda účetní nad rámec agendy zaúčtování faktur nevykonává ještě další činnosti (např. úhradu faktur, účtování bankovních výpisů a pokladních dokladů, zpracovávání cestovních příkazů, příprava podkladů do projektové dokumentace), což je právě případ analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu. Průměrný počet zpracovávaných faktur na 1 účetní se tak u většiny institucí pohybuje kolem 1 000.

Míra celkové zadluženosti

Míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35 %. Optimum však vždy záleží na strategii instituce a úrokových podmínkách. U většiny veřejných vysokých škol univerzitního typu se míra celkové zadluženosti pohybuje do 10 %, což lze považovat za přiměřené.

Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Ukazatel by měl být v čase rostoucí, báze je závislá na oblastech, ve které instituce doplňkovou činnost nabízí. U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech 5,3 %.

Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů

Vzhledem k vývoji financování terciárního vzdělávání lze v současné době za optimální hodnotu tohoto ukazatele považovat 30 %. U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů 15,4 %. Interval se přitom pohybuje od 7,6 % do 24,2 %.

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

Větší podíl než 50 % by znamenal, že instituce je příliš závislá na těchto zdrojích. U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný podíl prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum 14 %. Interval se přitom pohybuje od 3,7 % do 27,9 %.

Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance

V souvislosti s ukazatelem náklady na jednoho zaměstnance a podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů lze považovat za referenční hodnotu 500 000 Kč.

U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance 223 120 Kč. Interval se přitom pohybuje od 75 000 Kč do 583 000 Kč.

Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta

U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta 59 746 Kč. Interval se přitom pohybuje od 6 290 Kč do 105 582 Kč.

Majetek

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Využití výukových prostor (v %)	44%	53%	29%	n/a	n/a	n/a	n/a	38% (pro výuku)
Průměrná fakturovaná částka (v Kč)	31 697 Kč	35 551 Kč	46 922 Kč	55 968 Kč	n/a	27 007 Kč	22 827 Kč	n/a
Průměrný finanční objem / dodavatele (v Kč)	201 495 Kč	142 528 Kč	290 454 Kč	406 818 Kč	n/a	177 048 Kč	149 147 Kč	n/a
Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady	1,5%	2,4%	1,1%	1,5%	1,0%	1,2%	1,0%	n/a
Náklady na spotřebu energií / celkové náklady	3,4%	3,6%	3,8%	3,7%	2,7%	5,2%	3,9%	n/a
Cena za elektrickou energii (Kč/MWh)	3 421 Kč/MWh	5 574 Kč/MWh	3 294 Kč/MWh	3 341 Kč/MWh	n/a	3 790 Kč/MWh	3 400 Kč/MWh	n/a
Cena za zemní plyn (Kč/MWh)	1 290 Kč/MWh	857 Kč/MWh	976 Kč/MWh	1 036 Kč/MWh	n/a	1 070 Kč/MWh	832 Kč/MWh	n/a
Náklady na úklid / celkové náklady	1,50%	1,90%	1,00%	n/a	0,40%	0,79 %	n/a	n/a
Cena za úklid m2 ročně (v Kč)	210 Kč	205 Kč	164 Kč	250 Kč	122 Kč	247 Kč	203 Kč	n/a
Plocha úklidu na uklízečku (v m^2)	n/a	893 m^2	1 000 m^2	1 020 m^2	n/a	1 164 m^2	n/a	n/a
Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně	85%	91,4%	74%	73%	72%	77%	82%	n/a
Podíl odpisů na celkových nákladech	7,6%	8,6%	9,1%	7,5%	10,4%	8,2%	7,9%	n/a
Počet osobních vozidel	24	3	23	24	18	16	n/a	30
Průměrný počet najetých kilometrů	39 354 km	28 569 km	16 841 km	10 628 km	19 143 km	11 152 km	n/a	10 711 km

Využití výukových prostor

Optimální hodnota převyšuje 70 %. Optimum však záleží na charakteru zahrnutých místností (u speciálních laboratoří lze předpokládat nižší míru využití než u standardních přednáškových či seminárních místností). V průměru byly výukové místnosti využity v 41 %, přičemž využití místností se pohybovalo v intervalu 29 % – 53 %. Hodnoty jsou v porovnání s optimem výrazně podprůměrné.

Průměrná fakturovaná částka

U institucí, na kterých nejsou realizovány velké investiční akce, se optimální hodnota pohybuje kolem 10 000 Kč. U analyzovaných institucí dosáhla průměrná hodnota faktury částky 36 493 Kč. Hodnota výrazně převyšuje uvedené optimum, a to zejména s ohledem na investiční rozvoj jednotlivých univerzit.

Průměrný finanční objem / dodavatele

Za optimum je považováno, zajišťuje-li 20 % dodavatelů 80 % všech výdajů, tj. je-li dosaženo Paretova optima. V průměru bylo na analyzovaných univerzitách jedním dodavatelem fakturováno 203 343 Kč, v závislosti na velikosti univerzity se průměrný finanční objem připadající na jednoho dodavatele pohyboval v rozmezí 142 528 - 406 818 Kč. Hodnota ukazatele je opět do značné míry zkreslena realizací rozsáhlých investičních projektů.

Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele měla pohybovat v intervalu 2 % - 5 %. Je-li podíl nákladů na opravy a údržbu nižší než dolní hranice, technický stav objektů se zhoršuje (budovy chátrají). Dosahuje-li hodnota ukazatele dolní hranice, tj. 2 %, technický stav objektů stagnuje. V průměru dosahovaly náklady na opravy a údržbu podílu 1,39 % na celkových nákladech. Pouze u jedné instituce dosáhla hodnota ukazatele 2,4 %, což indikuje, kdy je stav majetku udržován ve statu quo. U ostatních institucí je tendence spíše směrem ke zhoršování technického stavu majetku.

Náklady na spotřebu energií / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele neměla výrazně převyšovat 3 %, nižší hodnota svědčí o výhodných cenových podmínkách. Hodnota ukazatele koresponduje s výsledky energetického auditu, resp. s energetickou náročností jednotlivých objektů vyjádřenou štítkem budovy. Na analyzovaných institucích se hodnota ukazatele pohybovala v rozmezí 2,7 – 5,2 %. Kromě dvou krajních hodnot byla variabilita ukazatele relativně nízká, podíl nákladů na spotřebu energií se pohybovaly v rozmezí 3,4 % - 3,9 %.

Cena za elektrickou energii

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se pohybuje v intervalu 1 800 až 2 200 Kč/MWh. Na analyzovaných univerzitách se cena elektrické energie pohybovala v rozmezí 3 294 – 5 574 Kč/MWh, přičemž průměr byl 3 884 Kč/MWh. V porovnání s energetickou burzou byla energie o více než 1 600 Kč/MWh dražší.

Cena za zemní plyn

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se blíží hodnotě 850 Kč/MWh. U analyzovaných institucí se cena plynu pohybovala v intervalu 832 – 1 290 Kč/MWh, přičemž optimu se blížila cena plynu pouze na dvou institucích. V průměru odebíraly univerzity plyn za 1 010 Kč/MWh, jednotková cena je tedy o cca 160 Kč/MWh vyšší, než je průměr dosahovaný na energetické burze.

Náklady na úklid / celkové náklady

U efektivní instituce by ukazatel neměl výrazně převyšovat hodnotu 1 %. U analyzovaných univerzit se hodnota pohybovala v intervalu 0,4 % - 1,9 %. Minima bylo přitom dosaženo univerzitou, na které je úklid zajištěn jednotně pro celou školu.

Cena za úklid m^2 ročně

U efektivní instituce se hodnota ukazatele pohybuje v intervalu 100 Kč – 170 Kč/m^2. V uvedeném intervalu se pohybují hodnoty ukazatele pouze dvou univerzit. U dalších pěti univerzit je hodnota ukazatele vyšší, ve všech těchto případech byla překročena hranice 200 Kč/m^2 uklízené plochy. Průměrná hodnota za všech sedm univerzit, pro které byly k dispozici údaje, pak dosáhla hodnoty 200 Kč/m^2.

Plocha úklidu na uklízečku

U efektivní instituce se hodnota pohybuje v intervalu 800 – 1200 m^2/uklízečku pro standardní výukové a kancelářské prostory. Hodnoty ukazatelů se na všech univerzitách pohybují ve stanoveném rozmezí.

Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně

Optima je dosaženo, pokud je na instituci vytvořena finanční rezerva odpovídající rozdílu mezi pořizovací a zůstatkovou cenou nemovitostí (tj. na straně pasiv je rozdíl pokryt výší fondu reprodukce majetku a daná instituce disponuje odpovídajícím objemem hotovosti).

Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně se pohyboval v intervalu 72 – 91 %. Obecně však na univerzitách není fond reprodukce majetku generován v dostatečné výši, prostředky často pokryjí havarijní stavy a nepostačují již k systematické obnově nemovitého majetku.

Podíl odpisů na celkových nákladech

Hodnota ukazatele závisí na stáří objektů, které instituce pro svoji činnost využívá. U starých budov se optimální hodnota pohybuje na úrovni 2 %, u nových budov je optimální hodnota na úrovni 5 %. U objektů postavených v 70. a 80. letech může podíl odpisů na celkových nákladech dosahovat hodnoty až 10 %.

Hodnota ukazatele se pohybovala v rozmezí 7,5 – 10,4 %. Vyšší hodnota v porovnání s optimem je způsobena zahrnutím odpisů dalších kategorií dlouhodobého majetku, nejenom budov.

Počet osobních vozidel

Optimální počet automobilů závisí na celkovém ročním projezdu dané instituce. Je dán jako podíl počtu km najetých za rok a optimálnímu průměrnému počtu najetých km za rok (30 000 km, viz následující ukazatel). Hodnota následujícího ukazatele, tj. počtu průměrně najetých km, implikuje, že ve většině ukazatelů je vozový park rozsáhlejší, než odpovídá optimu. Pouze u dvou univerzit počet automobilů korespondoval s hodnotou optima. Stejně jako o následujícího ukazatele však může být vypovídající schopnost ukazatele omezena, nejsou-li zahrnuta všechna vozidla univerzity.

Průměrný počet najetých kilometrů

U efektivní instituce dosahuje optimum hodnoty 30 000 km/rok. Kolem této hodnoty se pohyboval počet projetých km pouze u dvou univerzit. U ostatních univerzit byla hodnota ukazatele výrazně nižší. Celkově se pak rozpětí v počtu najetých kilometrů pohybovalo v intervalu 10 628 km až 39 354 km.

Majetek – komentář (Deloitte)

Lidské zdroje

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Průměrná fluktuace	8 %	zanedbatelná	zanedbatelná	zanedbatelná	zanedbatelná	zanedbatelná	12 %	zanedbatelná
Počet studentů na 1 pedagoga	14,3	3,9	19,6	15,4	32,0	17,6	22,4	3,9
Počet studentů na 1 podpůrného pracovníka	20,6	5,3	21,3	14,6	35,8	27,4	18,5	5,0
Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka	2,7	2,4	2,1	2,1	2,2	2,6	1,9	2,3
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky	283	330	378	670	138	229	228	216
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd	355	330	315	558	138	305	228	519
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	1,9	1,5	2,4	2,7	3,2	2,4	2,5	n/a
Počet bodů RIV	72 485	1 518	49 036	194 547	17 823	21 218	55 586	n/a
Počet RIV bodů připadajících na jednoho vědeckého pracovníka	626	163	290	801	615	n/a	53,2	n/a
Náklady na 1 RIV bod	32 145	119 123	34 706	21 024	56 274	n/a	n/a	n/a

Průměrná fluktuace je na vysokých školách univerzitního typu velmi nízká. Instituce č. 1 a 7 do fluktuace zahrnuly i změny v rámci dohod o provedení práce, ale obvyklý stav v podnikovém sektoru v ustálené ekonomice a málo dynamickém předmětu podnikání je 3 % až 5 %. Většina sledovaných škol tuto hranici nepřesáhla.

Z intervalu 14 až 22 studentů na pedagoga zcela vybočují instituce č. 2 a 8 s výrazně nižším počtem pedagogů na studenta a instituce č. 5 s výrazně vyšším počtem. V instituci č. 8 systemizaci zaměstnanců určuje zřizovatel a univerzita se snaží zabránit odchodu kvalifikovaných odborníků při současném nízkém počtu studentů. V instituci č. 5 došlo k výrazné redukci pedagogů z ekonomických důvodů, cílem bylo zvýšení produktivity.

Ukazatel počet studentů na jednoho podpůrného pracovníka vyplývá z obdobné situace ukazatel výše. Opět vybočují instituce č. 5 a 8. Ukazatel je ale nutno vnímat s rezervou, mezi podpůrné pracovníky jsou zařazeni i techničtí pracovníci např. laboratoří, dílen apod., kteří se na ostatních institucích nevyskytují a ukazatel tak ztrácí vypovídací schopnost.

Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka byl vypočítán jako poměr mezi celkovým počtem zaměstnanců a počtem podpůrného aparátu. Z ukazatele vyplývá, že u všech institucí je mírně vyšší počet pedagogů než podpůrných pracovníků. Bez detailní strukturální analýzy nelze jednoznačně výsledky interpretovat. Muselo by dojít k analýze jednotlivých skupin procesů a oproti soukromé sféře, ve které se také vyskytují obdobné profese, by se obtížně hledala srovnatelná data.

Hodnoty ukazatele Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky jsou značně rozkolísané. Činnosti personalistů se na každé instituci liší, a to především ve způsobu provádění práce, v míře centralizace a decentralizace a v míře rozdělení činností mezi mzdové účetní. Klíčovou roli hraje i používaný informační systém, který na části institucí činnosti významně podporuje, a na části naopak vyžaduje vysokou míru manuální práce při vkládání podkladů a při úpravách vnitřního pohybu pracovníků na škole.

Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd je ovlivněn obdobnou situací, jako předchozí ukazatel pro personalisty. Obecně platí, že personální práce je náročnější, variabilnější, a proto je zapotřebí více personálních pracovníků než mzdových účetních.

Ukazatel Výnosy na 1Kč osobních nákladů je třeba porovnávat v kontextu všech činností vysoké školy. Některé školy mají možnost se podílet na více ziskových projektech nebo smluvní činnosti než jiné. Jedinou možností je tak srovnání výkonů po hlavních činnostech, tomu však brání nedostatečná evidence spotřeby času na výkon činnosti.

Na činnosti a zaměření vysoké školy závisí i počet RIV bodů. Tento ukazatel je dále ovlivněn i částí strategie instituce, která se zabývá tvůrčí činností školy. Existují vysoké školy, které mají vytvořený motivační program pro získávání vědeckých výkonů, a tím motivují pracovníky ke zvyšování počtu RIV bodů.

ICT

Ukazatel / Instituce	1	2	3	4	5	6	7	8
Roční objem financí alokovaných na ICT služby na 1 uživatele	1 331 Kč	5 400 Kč	2 340 Kč	2 701 Kč	n/a	n/a	1 150 Kč	n/a
Roční objem financí vynaložený na pořízení a rozvoj informačních systémů/roční objem financí vynaložený na platbu za nebo pořízení nových SW licencí	40 %	19%	128 %	179 %	n/a	n/a	102 %	n/a
Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb	681	100	308	700	463	705	281,6	n/a
Počet uživatelů na 1 servisního technika	2 726	333	2 350	500	684	1175	678,5	n/a
Počet uživatelů na 1 zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb	4 906	125	1 567	1 200	463	441	311	n/a
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance (administrativní pracovníka/akademického pracovníka/vědeckého pracovníka)	2	1	2	2	n/a	n/a	1,57	n/a
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 servisního technika	459	84	987	130	133	722	72,1	n/a
Počet zaměstnanců na 1 tiskárnu	2,7	10,0	1,7 – 1,8	15,0	n/a	n/a	1,52	n/a
Průměrné stáří PC, NB	4 roky	3 roky	4 roky	2,5	n/a	n/a	4 roky	n/a
Průměrná pořizovací cena PC, NB	22 264 Kč	20 000 Kč	21 900 Kč	40 000 Kč	n/a	n/a	28 379 Kč	n/a
Průměrné stáří tiskáren	2 roky	4 roky	n/a	2 roky	n/a	n/a	6 let	n/a
Průměrná pořizovací cena tiskáren (stolních/síťových)	10 589 Kč	102 000 Kč	n/a	80 000 Kč	n/a	n/a	12 792 Kč	n/a

Veřejné vysoké školy univerzitního typu se většinou vyznačují dlouhodobou historií, ze které vychází i stávající systém řízení a organizační struktura školy. Ačkoli došlo současným zákonem o vysokých školách k výraznému omezení autonomie fakult, stále je častým rysem vysokých škol univerzitního typu vysoká míra decentralizace rozhodovacích pravomocí mezi rektorát a fakulty a bohatě rozvětvená organizační struktura. Vzhledem k nejasnému nastavení odpovědností za oblast ICT, často chybějícím podkladům a z toho vyplývající absenci měření efektivity u současných procesů v této oblasti, tak zároveň není možné na některých institucích část ukazatelů přesně vyjádřit.

Centrální útvary poskytující ICT služby se na vysokých školách univerzitního typu většinou vyznačují vnitřním členěním na několik menších oddělení, na některých sledovaných školách jsou podobně členěné i fakultní útvary zabývající se oblastí ICT. Obecně lze říct, že instituce vykazující vysokou míru decentralizace vynakládají na uživatele větší objem financí alokovaných na ICT. Na uvedenou skutečnost má často vliv nedostatečné rozdělení ICT služeb na služby poskytované centrální jednotkou a služby, které si fakulty a další součásti instituce zajišťují samostatně, čímž dochází k duplikování v poskytování služeb a k neúspornému nakládání s financemi instituce.

Dlouhodobým vývojem je ovlivněn i podíl ročního objemu financí vynaložených na nákup a rozvoj celoškolsky využívaných informačních systémů k ročnímu objemu financí vynaložených na nákup nových nebo obnovení plošných celouniverzitních SW licencí. Optimálním přístupem je stavění technologií na standardních řešeních, a to zejména z důvodů nákladů na jejich budoucí udržitelnost a rozvoj. Doporučována je tedy hodnota nižší než 1 (100 %). Pozitivním zjištěním je, že instituce 3 a 4, které vykazovaly výrazně vyšší hodnotu, prodávají část svých ICT služeb externě dalším vysokým školám, čímž jsou náklady vykompenzovány.

Ukazatele zaměřené na počet pracovníků útvarů poskytujících ICT služby jsou značně ovlivněny charakterem instituce, způsobem dimenzování počtu pracovníků na veřejných vysokých školách a zároveň absencí formálně nastavených procesů (více viz kapitola Srovnání míry vyspělosti procesů podle metodiky CMM a typů institucí). Vzhledem k silnému postavení technických fakult, které se často neochotně podřizují centrálním řešením, a k nemožnosti monitoringu a sledování efektivity procesů vyplývající z nízkého stupně vyspělosti procesů, vykazují některé instituce značné poddimenzování nebo naopak předimenzování počtu pracovníků v oblasti ICT. Za vyzdvihnutí stojí instituce č. 1 a 3, které mají vyčleněny útvary na poskytování uživatelské podpory. Ačkoli útvary poskytující ICT služby zaměstnávají velké množství pracovníků z důvodu vlastního vývoje některých služeb (viz nízká hodnota ukazatele „Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb“), vykazují tyto instituce největší množství uživatelů na jednoho zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb.

Hodnoty ukazatele „Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 servisního technika“, tedy podíl osobních zařízení k počtu servisních techniků na rektorátu a fakultách (bez výpočetní techniky učeben a laboratoří) jsou pro veřejné vysoké školy neuniverzitního typu zkreslené. Důvodem je, že většina těchto škol nemá přesný přehled o skutečném počtu pracovníků poskytujících servisní služby na fakultách. Technicky zaměřené fakulty dokonce často pro správu koncových stanic využívají vlastní akademické pracovníky, kteří nejsou jako správci výpočetní techniky evidováni. Z tohoto důvodu je u většiny těchto vysokých škol ukazatel vypočítán z odhadů, které poskytl centrální útvar poskytující ICT služby, a hodnoty ukazatele tak nemusí přesně odpovídat skutečnosti.

Kladně lze vyhodnotit instituce v rámci sledování počtu osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance. Většina akademických pracovníků, kteří se na vysokých školách univerzitního typu podílejí jak na pedagogické činnosti, tak na vědecké činnosti, má přidělen jeden osobní počítač a v případě potřeby jeden notebook. Optimální hodnotou jsou přitom 1-2 zařízení na administrativního a akademického pracovníka a 2 zařízení na vědeckého pracovníka. Všechny instituce se pohybovaly blízko této hranice.

Naopak nedostatky byly zjištěny v počtu tiskáren na jednoho zaměstnance. Na většině veřejných škol nejsou pro zajištění tisku dokumentů pořizovány výkonné síťové tiskárny pro větší počet zaměstnanců, které mají výrazně nižší provozní náklady (zejména náklady na tisk stránky) než inkoustové či levnější laserové tiskárny pořizované v současnosti. Běžnou praxí je jedna tiskárna umístěná v kanceláři s jedním pracovníkem. Výjimkou jsou instituce č. 2 a 3, které k centralizaci tisku zaměstnanců již přistoupily.

Co se týče průměrné pořizovací ceny počítačů a notebooků, nakupuje většina škol za vyšší než optimální ceny. V dnešní době činí běžná hodnota kancelářské sestavy 8 000 Kč. V případě speciálních sestav určených pro vědu a výzkum nelze optimum stanovit. U tiskáren je ukazatel ovlivněn skutečností, že optimum (cca 40 000 Kč) je stanoven pro síťové velkokapacitní stroje a ne pro stolní tiskárny běžně používané na sledovaných institucích. Naopak kladně lze zhodnotit průměrné stáří počítačů, notebooků a tiskáren. Ačkoli většina vysokých škol nemá formálně nastaven proces pravidelné obměny hardware, většina institucí se pohybovala pod doporučovanou hodnotou 3 roky. Údaje ale mohou být zkreslené tím, že průměrné stáří bylo možné vzhledem k decentralizaci nákupu na většině vysokých škol zjistit pouze pro zařízení pořizované centrálním útvarem poskytujícím ICT služby.

6.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy

Řízení

Ukazatel / Instituce	9	10	11	12	13
Počet pracovníků přímo řízených rektorem, resp. ředitelem instituce	4	6	15	7	5
Počet vnitřních norem řízení	n/a	33	122	n/a	10
Počet vysokoškolských zařízení	0	0	3	0	0
Zpoždění schválení rozpočtu k začátku rozpočtového období (v měsících)	n/a	6	4	n/a	n/a
Počet realizovaných interních auditů v běžném roce	n/a	0	1	n/a	0
Počet interních auditů projektů OP VaVpI za rok	n/a	n/a	0	n/a	n/a
Poměr počtu studentů a počtu přátel na FB (v %)	0%	111%	0%	n/a	n/a
Poměr vedoucích vysokoškolských zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání	n/a	n/a	0%	n/a	n/a
Počet registrovaných absolventů na portálu	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Počet pracovníků přímo řízených rektorem, resp. ředitelem instituce

Pro co nejhladší chod organizace a optimální využití jejího lidského kapitálu je podle teorie vhodné zachovat 5 až 6 přímých podřízených na jednoho manažera.

Z hodnot dosažených jednotlivými vysokými školami neuniverzitního typu a vyšších odborných škol vyplývá, že k tomuto optimu se blíží či jej dosahují 4 z 5 institucí (všechny vyšší odborné školy a soukromé vysoké školy). Pro organizační strukturu vysoké školy neuniverzitního typu je opět typický vysoký počet pracovníků přímo podřízených rektorovi (15), U rektora tak nezbytně dochází ke značnému přetížení v oblasti řízení přímo podřízených pracovníků. Do budoucna se může jednat o riziko spočívající v trvalém přetížení rektora, v důsledku kterého nemusí být některým vykonávaným operativním agendám či situacím vznikajícím v rámci podřízených útvarů z kapacitních důvodů věnována dostatečná pozornost nebo rektor nemusí mít v důsledku řešení operativních otázek naopak dostatek časové kapacity, aby se věnoval funkcím klíčovým pro další rozvoj školy, tedy strategickému řízení školy a jejímu zastupování navenek.

Počet vnitřních norem řízení

Za optimum lze u vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol považovat jednotky či desítky vnitřních norem řízení. Je-li předpisů na instituci významně více, nemohou plnit svou funkci, protože je nelze prakticky obsáhnout, udržovat a aktualizovat a kontrolovat jejich plnění.

Z hodnot dosažených jednotlivými institucemi vyplývá, že k tomuto optimu se blíží či jej dosahují 2 z 5 institucí. U jedné z institucí lze naopak nalézt velmi vysoký počet vnitřních norem řízení. Systém vnitřních norem řízení je v důsledku toho nepřehledný a snižuje autoritu stanovených pravidel a tím pádem i odhodlání zaměstnanců je dodržovat.

Počet vysokoškolských zařízení

Ukazatel slouží ke srovnání velikosti a typu instituce pro účely intepretace ostatních ukazatelů. Vysokoškolská zařízení lze nalézt pouze u jedné z institucí analyzovaných v této skupině, a to 3.

Zpoždění schválení rozpočtu k začátku rozpočtového období (v měsících)

Za optimální interval mezi začátkem rozpočtového období (resp. sdělením výše příspěvku) a schválením rozpočtu lze považovat 1,5-3 měsíce. Na rozdíl od vysokých škol univerzitního typu většina analyzovaných vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol tento optimální interval nesplňuje a svůj rozpočet má schválen až během měsíce dubna až června.

Počet realizovaných interních auditů v běžném roce

Interní audity byly realizovány pouze v případě veřejné vysoké školy neuniverzitního typu, avšak v běžném roce se konal pouze 1, což nelze považovat za dostatečný počet (optimem jsou alespoň 4 interní audity).

Počet interních auditů projektů OP VaVpI za rok

Pokud instituce realizuje projekty OP VaVpI, měly by projekty dle příslušné příručky pro příjemce jednou ročně projít externím i interním auditem. To však není případ analyzovaných institucí.

Poměr počtu studentů a počtu přátel na FB (v %)

V případě vysoké školy lze za dobrou praxi považovat 20 % studentů a pedagogů.

Většina institucí z analyzovaného vzorku svůj oficiální profil na facebooku vůbec založen nemá. Naopak u jedné z institucí činí poměr současného počtu studentů a počtu přátel na facebooku 111 % (přáteli mohou být i bývalí studenti nebo jiné osoby).

Poměr vedoucích vysokoškolských zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání

Optimem je 100 % vedoucích univerzitních zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání. Nelze-li kteréhokoliv vedoucího univerzitního zařízení jednoduše odvolat, není základní motivace (předpoklad) pro efektivní řízení svěřeného úseku.

V případě analyzovaného vzorku institucí měla vysokoškolská zařízení pouze jedna z nich. U žádného z nich však nebyl jasně definován způsob odvolání.

Počet registrovaných absolventů na portálu

Při implementaci portálu lze stanovit průběžný cíl 100 % absolventů v běžném roce (n), 90 % absolventů v akademickém roce (n-1), (…) a 10 % absolventů období před více než deseti lety. U starších absolventů lze předpokládat jen volnější vazbu na vysokou školu.

Portál absolventů nebo obdobný nástroj pro komunikaci s absolventy neměla žádná z analyzovaných institucí zaveden.

Finance

Ukazatel / Instituce	9	10	11	12	13	9
Celkové náklady na 1 zaměstnance	707 621 Kč	1 252 903 Kč	691 017 Kč	826 816 Kč	662 295 Kč	799 000 Kč
Celkové náklady na 1 studenta	51 175 Kč	86 907 Kč	254 979 Kč	49 848 Kč	27 966 Kč	33 571 Kč
Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní	n/a	1 038	1 107	769	n/a	4 956
Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách v daném roce	n/a	16,2%	n/a	3,4%	n/a	0,0%
Míra celkové zadluženosti	68,9%	19,4%	2,9%	12,2%	21,0%	72,6%
Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech	n/a	5,8%	1,8%	1,9%	n/a	0,0%
Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů	n/a	0,0%	8,0%	0,4%	n/a	2,0%
Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum	n/a	n/a	10,4%	81,4%	n/a	0,0%
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance	n/a	0 Kč	74 963 Kč	4 964 Kč	n/a	0 Kč
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta	n/a	0 Kč	19 772 Kč	156 Kč	n/a	0 Kč

Celkové náklady na 1 zaměstnance

Optimum se odvíjí od strategie instituce. U analyzovaných vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol se tento ukazatel pohybuje v intervalu od 662 000 Kč do 1 253 000 Kč, přičemž průměr činí 862 000 Kč.

Celkové náklady na 1 studenta

Optimum se odvíjí od strategie instituce, poměru výukového procesu, vědy a výzkumu a nákladové náročnosti studijních oborů. U analyzovaných vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol se tento ukazatel značně liší, pohybuje se v intervalu od 28 000 Kč do 255 000 Kč. U čtyř ze šesti institucí se ukazatel pohybuje do 50 000 Kč.

Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní

Interval, ve kterém by se měla efektivní instituce pohybovat, činí 9 913-16 977 faktur, s ohledem na funkcionality informačního systému. U institucí financovaných z veřejných zdrojů je rovněž nutné zohlednit nutnost kontroly podpisů dle zákona o finanční kontrole, vícezdrojové financování a jeho daňové aspekty, které proces zaúčtování faktur objektivně komplikují a prodlužují. Za efektivní instituci tak lze považovat takovou, u které bude počet faktur na 1 účetní přesahovat 4 000 faktur. Při interpretaci ukazatele je však rovněž nezbytné zohlednit, zda účetní nad rámec agendy zaúčtování faktur nevykonává ještě další činnosti (např. úhradu faktur, účtování bankovních výpisů a pokladních dokladů, zpracovávání cestovních příkazů, příprava podkladů do projektové dokumentace), což je právě případ analyzovaných veřejných vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol. Průměrný počet zpracovávaných faktur na 1 účetní se tak u většiny institucí pohybuje kolem 1 000. Benchmark efektivní instituce tak splňuje pouze soukromá vysoká škola.

Míra celkové zadluženosti

Míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35 %. Optimum však vždy záleží na strategii instituce a úrokových podmínkách. U většiny vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol tento ukazatel značně kolísá a pohybuje se od 2,9 % do 72,6 %.

Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Ukazatel by měl být v čase rostoucí, báze je závislá na oblastech, ve které instituce doplňkovou činnost nabízí. U analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu činí průměrný podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech 2,4 %.

Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů

U vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol je podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů z podstaty charakteru jejich činnosti spíše nízký. U analyzovaných institucí činí průměrný podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů 2,6 %. Interval se přitom pohybuje od 0 % do 8 %.

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

Větší podíl než 50 % by znamenal, že instituce je příliš závislá na těchto zdrojích. U analyzovaných institucí činil podíl prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum 10,4 % a 81,4 %. U ostatních institucí nebyl tento ukazatel zjištěn.

Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance

U vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol je objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance z podstaty charakteru jejich činnosti spíše nízký. U analyzovaných institucí činil objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance 0 Kč, 4 964 Kč a 74 963 Kč.

Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta

U vysokých škol neuniverzitního typu a vyšších odborných škol je objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta z podstaty charakteru jejich činnosti nízký. U analyzovaných institucí činil objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta 0 Kč, 156 Kč a 19 772 Kč.

Majetek

Ukazatel / Instituce	9	10	11	12	13
Využití výukových prostor (v %)	N/A	40%	38%	N/A	27%
Průměrná fakturovaná částka (v Kč)	15 077 Kč	11 764 Kč	21 427 Kč	20 753 Kč	14 827 Kč
Průměrný finanční objem / dodavatele (v Kč)	43 345 Kč	38 654 Kč	117 977 Kč	83 598 Kč	49 289 Kč
Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady	2,1%	0,8%	1,1%	0,3%	1,4%
Náklady na spotřebu energií / celkové náklady	7,0%	3,5%	3,3%	4,4%	3,8%
Cena za elektrickou energii (Kč/MWh)	N/A	N/A	4 321 Kč/MWh	4 439 Kč/MWh	N/A
Cena za zemní plyn (Kč/MWh)	N/A	N/A	1 161 Kč/MWh	N/A	N/A
Náklady na úklid / celkové náklady	N/A	1,10%	1,20%	1,90%	1,90%
Cena za úklid m^2 ročně (v Kč)	N/A	138 Kč	152 Kč	178 Kč	247 Kč
Plocha úklidu na uklízečku (v m^2)	N/A	875 m^2	1 300 m^2	1 015 m^2	1 905 m^2
Podíl odpisů na celkových nákladech	1,0%	0,9%	5,3%	1,6%	3,1%

Využití výukových prostor

Optimální hodnota převyšuje 70 %. Optimum však záleží na charakteru zahrnutých místností (u speciálních laboratoří lze předpokládat nižší míru využití než u standardních přednáškových či seminárních místností).

Na žádné z analyzovaných institucí nebylo optimální hodnoty dosaženo – vytížení výukových místností se pohybovalo v intervalu od 27 % do 40 %. Z dosažených hodnot vyplývá, že místnosti nejsou efektivně využívány.

Průměrná fakturovaná částka

U institucí, na kterých nejsou realizovány velké investiční akce, se optimální hodnota pohybuje kolem 10 000 Kč. U analyzovaných institucí dosáhla průměrná hodnota faktury částky 15 865 Kč, přičemž hodnota ukazatele dosažená u institucí, na kterých byl výraznější podíl výdajů investičního charakteru. Na institucích, u nichž jsou investiční výdaje spíše marginální, se hodnota průměrné fakturované částky pohybovala v intervalu 11 – 15 tis. Kč.

Průměrný finanční objem / dodavatele

Za optimum je považováno, zajišťuje-li 20 % dodavatelů 80 % všech výdajů, tj. je-li dosaženo Paretova optima. Hodnota průměrného finančního objemu na dodavatele byla u analyzovaných institucí opět výrazně ovlivněna významností investičních výdajů, hodnota ukazatele tak byla napříč analyzovanými institucemi značně variabilní a pohybovala se v intervalu od 38 tis. do 118 tis. Kč.

Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele měla pohybovat v intervalu 2 % - 5 %. Je-li podíl nákladů na opravy a údržbu nižší než dolní hranice, technický stav objektů se zhoršuje (budovy chátrají). Dosahuje-li hodnota ukazatele dolní hranice, tj. 2 %, technický stav objektů stagnuje.

Náklady na opravu a údržbu u analyzovaných institucí představovaly 0,3% až 2,1% podíl na celkových nákladech. V průměru pak byla hodnota ukazatele rovna 1,14%. Příčinou relativně nízké hodnoty ukazatele může být skutečnost, že většina analyzovaných institucí obývá nájemní prostory. Zabývají se tedy spíše běžnou údržbou, větší akce jsou pak zajišťovány přímo majitelem objektů.

Náklady na spotřebu energií / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele neměla výrazně převyšovat 3 %, nižší hodnota svědčí o výhodných cenových podmínkách. Hodnota ukazatele koresponduje s výsledky energetického auditu, resp. s energetickou náročností jednotlivých objektů vyjádřenou štítkem budovy.

Podíl nákladů na spotřebu energií se pohybuje v intervalu od 3,3 % do 7 %. Hodnoty tedy u všech institucí překračují uvedenou optimální hodnotu. Vyšší náklady na energii mohou být důsledkem nižší vyjednávací síly instituce (tlak na dodavatele vzhledem k nižším objemům odebíraných energií je nižší), případně nejsou schopny cenu ovlivnit vůbec (tj. podmínky vyjednává pronajímatel objektů, který instituci patřičnou část nákladů přefakturovává).

Cena za elektrickou energii

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se pohybuje v intervalu 1 800 až 2 200 Kč/MWh.

U institucí, pro které byla potřebná data k dispozici, činila průměrná cena elektrické energie 4 380 Kč/MWh, přičemž variabilita mezi sledovanými instituce byla zcela minimální. Z uvedeného vyplývá, že ceny energií jsou v porovnání s možnostmi energetické burzy značně nevýhodné a je zde vysoký potenciál pro dosažení finančních úspor.

Cena za zemní plyn

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se blíží hodnotě 850 Kč/MWh.

Ukazatel byl vyhodnocen pouze u jedné instituce, u ostatních nebyla data k dispozici, případně plyn neodebíraly. U dané instituce přesahovala cena plynu optimální hodnotu o 311 Kč, i v této oblasti je tedy jistý potenciál pro dosažení úspor. Rozdíl však není tak výrazný jako v případě elektrické energie.

Náklady na úklid / celkové náklady

U efektivní instituce by ukazatel neměl výrazně převyšovat hodnotu 1 %. Podíl nákladů na úklid na celkových nákladech se u analyzovaných institucí pohyboval v rozmezí 1,1 % až 1,9 %. Výše nákladů na analyzovaných institucích tedy v porovnání s uvedenou směrnou hodnotou nebyla ani extrémně nadprůměrná, ani extrémně podprůměrná.

Cena za úklid m^2 ročně

U efektivní instituce se hodnota ukazatele pohybuje v intervalu 100 Kč – 170 Kč/m^2. Cena úklidu na m^2 byla na sledovaných institucí vysoce variabilní, pohybovala se v intervalu 138 Kč – 247 Kč/m^2. Pouze u jedné instituce však dosažená hodnota překračovala uvedené optimální rozmezí.

Plocha úklidu na uklízečku

U efektivní instituce se hodnota pohybuje v intervalu 800 – 1200 m^2/uklízečku pro standardní výukové a kancelářské prostory. Hodnota ukazatele se na analyzovaných institucích pohybovala v intervalu 875 – 1 905 m^2/uklízečku. Na žádné z institucí tedy nebyla hodnota nižší než uvedený optimální interval. Naopak u jedné instituce byla hodnota výrazně překročena.

Podíl odpisů na celkových nákladech

Hodnota ukazatele závisí na stáří objektů, které instituce pro svoji činnost využívá. U starých budov se optimální hodnota pohybuje na úrovni 2 %, u nových budov je optimální hodnota na úrovni 5 %. U objektů postavených v 70. a 80. letech může podíl odpisů na celkových nákladech dosahovat hodnoty až 10 %.

Hodnoty ukazatele se pohybovaly v rozmezí 0,9 % - 5,3 %. Relativně nízká hodnota u většiny analyzovaných institucí je způsobena zejména tím, že obývají nájemní prostory. U instituce, u které hodnota ukazatele zdánlivě vybočuje a je v porovnání s ostatními institucemi vyšší, je výsledek ovlivněn skutečností, že je vlastníkem nemovitostí, a do odpisů tedy vstupují i odpisy budov.

Lidské zdroje

Ukazatel / Instituce	9	10	11	12	13
Průměrná fluktuace	n/a	zanedbatelná	zanedbatelná	n/a	Velmi nízká
Počet studentů na 1 pedagoga	7,4	18,4	9,5	n/a	23,5
Počet studentů na 1 podpůrného pracovníka	26,7	17,0	43,2	n/a	88,3
Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka	4,6	2,1	3,3	n/a	4,8
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky	n/a	48	317	n/a	76
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd	n/a	96	317	n/a	76
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	1,8	1,7	2,4	2,1	1,6
Počet bodů RIV	0	0	0	0	0
Počet RIV bodů připadajících na jednoho vědeckého pracovníka	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Náklady na 1 RIV bod	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a

Průměrná fluktuace pracovníků je na vysokých školách neuniverzitního typu a vyšších odborných školách, stejně jako u vysokých škol univerzitního typu, velmi nízká. Z toho důvodu není personalisty téměř sledována.

V počtu studentů na 1 pedagoga je nutné srovnávat pouze školy podobného charakteru. Na sledovaném vzorku je vidět výrazný rozptyl, který nereprezentuje různou výkonnost institucí, ale odlišný charakter škol a způsob zajištění výuky. Vzhledem k tomu, že do této skupiny institucí byly zahrnuty veřejné VŠ, soukromé VŠ i VOŠ, má na ukazatel vliv velké množství faktorů, jako jsou např. počet pedagogů na trvalý úvazek nebo vyšší počet externistů na soukromých vysokých školách.

I v případě počtu studentů na 1 podpůrného pracovníka se zjistilo, že navržený ukazatel nelze u takto široké skupiny institucí jednoznačnou interpretovat. Rozhodující je skladba podpůrných činností, která závisí na velikosti školy, jejích finančních možnostech a organizace práce. U malých škol tak například dochází k vysoké kumulaci funkcí, ale k omezenější nabídce poskytovaných služeb.

Hodnoty ukazatele Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka jsou ve srovnání s velkými veřejnými vysokými školami univerzitního typu vyšší. Ukazují tedy, že je počet podpůrných pracovníků vůči pedagogickým pracovníkům nižší. Opět je nutné ale zohlednit strukturu pedagogických pracovníků (poměr mezi interními a externími).

Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky závisí především na velikosti školy. V řadě případů personalisté mají kumulované funkce (sekretariát, mzdová účetní) a hodnotu ukazatele nelze smysluplně stanovit (chybí měření spotřeby času na personální výkon). Stejná situace má význam na celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd, kteří také často vykonávají spojené funkce personální a mzdové.

Výnosy na 1Kč osobních nákladů jsou u těchto institucí nižší než u veřejných vysokých škol. Je to dáno především tím, že soukromé vysoké školy se soustředí na pedagogickou činnost a ve výrazně nižší míře získávají zdroje z projektů a grantů. Ukazatel lze interpretovat i tak, že polovina příjmů školy je spotřebována na mzdy a druhá polovina na provozní náklady.

Ukazatel Počet bodů RIV nebyl pro tento typ škol téměř zjišťován. Školy se nezaměřují na vědeckou činnost, jejich cílem je především pedagogická činnost.

ICT

Ukazatel / Instituce	9	10	11	12	13
Roční objem financí alokovaných na ICT služby na 1 uživatele	n/a	4 423 Kč	n/a	n/a	20 000 Kč
Roční objem financí vynaložený na pořízení a rozvoj informačních systémů/roční objem financí vynaložený na platbu za nebo pořízení nových SW licencí	n/a	73%	n/a	n/a	270%
Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb	n/a	208	80	n/a	25
Počet uživatelů na 1 servisního technika	n/a	208	80	n/a	25
Počet uživatelů na 1 zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb	n/a	208	80	n/a	25
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance (administrativní pracovníka/akademického pracovníka/vědeckého pracovníka)	n/a	1	2	n/a	0
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 servisního technika	n/a	78	Do 50 ks	n/a	8
Počet zaměstnanců na 1 tiskárnu	n/a	1,2	3,0	n/a	1,0
Průměrné stáří PC, NB	n/a	n/a	3 – 4 roky	n/a	3 roky
Průměrná pořizovací cena PC, NB	n/a	18 954 Kč	30 000 Kč	n/a	15 000 Kč
Průměrné stáří tiskáren	n/a	n/a	4 – 5 let	n/a	3 roky
Průměrná pořizovací cena tiskáren (stolních/síťových)	n/a	28 000 Kč	14 200 Kč	n/a	5 000 Kč

Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy jsou velmi širokou skupinou institucí zahrnující veřejné vysoké školy neuniverzitního typu, soukromé vysoké školy a vyšší odborné školy. Sjednocujícím prvkem pro oblast ICT je u těchto institucí centralizace ICT služeb a subtilní a funkční organizační struktura, která vychází především z krátké historie fungování instituce nebo v případě soukromých vysokých škol i ze striktního a efektivního způsobu řízení.

U této skupiny institucí, které se významně odlišují jak samotným systémem řízení, tak i způsobem financování, velikostí, počtem studentů a zaměřením, nejsou ukazatele zabývající se alokací objemu financí na ICT služby dostatečně směrodatné. U části institucí dokonce nebylo možné vzhledem k nedávné změně konceptu provozu a rozvoje oblasti ICT zjistit reálné hodnoty k aktuálnímu objemu financí alokovaných na oblast ICT.

Vzhledem k výrazným odlišnostem mezi institucemi v této skupině není porovnání hodnot u ukazatelů „Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb“ a „Počet uživatelů na 1 zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb“ vhodné. Nicméně z těchto ukazatelů zaměřených na počty ICT pracovníků je patrné, že u všech typů institucí (VOŠ, veřejná VŠ i soukromá VŠ) nejsou zaměstnanci útvaru poskytujícího ICT služby specializovaní na poskytování uživatelské a technické podpory a většinou dochází k operativnímu řešení uživatelského požadavku v rámci jednoho útvaru. Vzhledem k menšímu počtu uživatelů je současný stav vyhovující pro potřeby většiny těchto institucí. Pozitivní je, že na rozdíl od veřejných vysokých škol univerzitního typu zde počet uživatelů na jednoho servisního technika ani u jedné ze sledovaných institucí nepřesáhl optimální doporučovanou hranici 300 uživatelů a uživatelé byly se službami útvaru poskytujícího ICT služby spokojeni ve větší míře, než tomu bylo na vysokých školách univerzitního typu.

Co se týče počtu osobních zařízení na jednoho zaměstnance, byl vypočítán jako podíl osobních zařízení k počtu všech zaměstnanců instituce. Celkové množství osobních zařízení bylo většinou zjištěno odhadem dle využití IP adres bez rozlišení kategorií. Ani jedna ze sledovaných institucí nepřesáhla maximální doporučovanou hodnotu, tedy 1 zařízení na administrativního a akademického pracovníka a 2 zařízení na vědeckého pracovníka. Instituce č. 13 dokonce vykazuje 0,3 zařízení na jednoho pracovníka, číslo je způsobené větším množstvím externích zaměstnanců.

Oproti vysokým školám univerzitního typu nakupují vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy ICT zařízení výrazně levněji, přičemž nejefektivněji si v této oblasti počínají soukromé vysoké školy. S tím souvisí i průměrné stáří výpočetní techniky, které je o něco vyšší než na vysokých školách univerzitního typu, ale stále se pohybuje okolo doporučovaného optima 3 roky. Tato skutečnost vyplývá z centralizovaného řízení a z efektivně nastavených procesů souvisejících s nákupem.

6.2.3 Veřejné výzkumné instituce

Řízení

Ukazatel / Instituce	14	15	16	17
Počet pracovníků přímo řízených ředitelem instituce	6	6	5	21
Počet vnitřních norem řízení	n/a	n/a	10	44

U veřejných výzkumných institucí analyzovaných v úvodu projektu nebyly ukazatele ve finální struktuře sledovány. Zpětně se z veřejně dostupných zdrojů podařilo rekonstruovat pouze jejich část. Většina ukazatelů, která byla vydefinována pro prostředí vysokých škol a vyšších odborných škol zároveň u veřejných výzkumných institucí není relevantní, protože se vztahují k počtu studentů či struktuře a činnosti orgánů vysokých škol. U veřejných výzkumných institucí tak byly v oblasti Řízení sledovány a analyzovány pouze ukazatele Počet pracovníků přímo řízených ředitelem instituce a Počet vnitřních norem řízení.

Počet pracovníků přímo řízených ředitelem instituce

Pro co nejhladší chod organizace a optimální využití jejího lidského kapitálu je podle teorie vhodné zachovat 5 až 6 přímých podřízených na jednoho manažera.

Z hodnot dosažených jednotlivými veřejnými výzkumnými institucemi vyplývá, že tohoto optima dosahují 3 ze 4 institucí. Pouze u jedné instituce se tak lze setkat se situací, kdy u ředitele dochází ke značnému přetížení v oblasti řízení přímo podřízených pracovníků. Do budoucna se může jednat o riziko spočívající v trvalém přetížení ředitele, v důsledku kterého nemusí být některým vykonávaným operativním agendám či situacím vznikajícím v rámci podřízených útvarů z kapacitních důvodů věnována dostatečná pozornost nebo ředitel nemusí mít v důsledku řešení operativních otázek naopak dostatek časové kapacity, aby se věnoval funkcím klíčovým pro další rozvoj instituce.

Počet vnitřních norem řízení

Za optimum lze u veřejných výzkumných institucí považovat jednotky až desítky vnitřních norem řízení. Je-li předpisů na instituci více než sto, nemohou plnit svou funkci, protože je nelze prakticky obsáhnout, udržovat a aktualizovat a kontrolovat jejich plnění.

Z hodnot dosažených jednotlivými veřejnými výzkumnými institucemi vyplývá, že se k tomuto optimu blíží či jej dosahují.

Finance

Ukazatel / Instituce	14	15	16	17
Celkové náklady na 1 zaměstnance	1 130 719 Kč	756 594 Kč	981 997 Kč	845 331 Kč
Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní	n/a	n/a	n/a	1 000
Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách v daném roce	n/a	n/a	0,0%	2,18 %
Míra celkové zadluženosti	7,2%	12,7%	4,3%	4,9 %
Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech	n/a	n/a	1,2%	0 %
Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů	n/a	n/a	77,2%	83,81%
Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum	n/a	n/a	25,5%	19,82%
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance	n/a	n/a	812 065 Kč	710 096 Kč

U veřejných výzkumných institucí tak byly v oblasti Financí sledovány a analyzovány ukazatele Celkové náklady na 1 zaměstnance, Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní, Podíl pohledávek po splatnosti na celkových pohledávkách v daném roce, Míra celkové zadluženosti, Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech, Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů, Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum a Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance.

Celkové náklady na 1 zaměstnance

Optimum se odvíjí od strategie instituce. U analyzovaných veřejných výzkumných institucí se tento ukazatel pohybuje v intervalu od 756 000 Kč do 1 130 000 Kč.

Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní

Interval, ve kterém by se měla efektivní instituce pohybovat, činí 9 913-16 977 faktur, s ohledem na funkcionality informačního systému. U institucí financovaných z veřejných zdrojů je rovněž nutné zohlednit nutnost kontroly podpisů dle zákona o finanční kontrole, vícezdrojové financování a jeho daňové aspekty, které proces zaúčtování faktur objektivně komplikují a prodlužují. Za efektivní instituci tak lze považovat takovou, u které bude počet faktur na 1 účetní přesahovat 4 000 faktur. Při interpretaci ukazatele je však rovněž nezbytné zohlednit, zda účetní nad rámec agendy zaúčtování faktur nevykonává ještě další činnosti (např. úhradu faktur, účtování bankovních výpisů a pokladních dokladů, zpracovávání cestovních příkazů, příprava podkladů do projektové dokumentace), což je právě případ analyzovaných veřejných vysokých škol univerzitního typu. Průměrný počet zpracovávaných faktur na 1 účetní se u institucí, kde byl zjišťován, pohybuje na úrovni 1 000.

Míra celkové zadluženosti

Míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35 %. Optimum však vždy záleží na strategii instituce a úrokových podmínkách. U analyzovaných veřejných výzkumných institucí se míra celkové zadluženosti pohybuje okolo 10 %, což lze považovat za přiměřené.

Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech

Ukazatel by měl být v čase rostoucí, báze je závislá na oblastech, ve které instituce doplňkovou činnost nabízí. U analyzovaných veřejných výzkumných institucí byl podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech minimální, což odpovídá celkovému charakteru jejich činnosti.

Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů

U analyzovaných veřejných výzkumných institucí činí průměrný podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů 80,5 %, což odpovídá celkovému charakteru jejich činnosti.

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

Větší podíl než 50 % by znamenal, že instituce je příliš závislá na těchto zdrojích. U analyzovaných veřejných výzkumných institucí činí průměrný podíl prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum 22,65 %.

Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance

U analyzovaných veřejných výzkumných institucí činí průměrný objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance 761 080 Kč.

Majetek

Ukazatel / Instituce	14	15	16	17
Průměrná fakturovaná částka (v Kč)	24 949 Kč	17 857 Kč	22 203 Kč	36 228 Kč
Průměrný finanční objem / dodavatele (v Kč)	116 473 Kč	77 309 Kč	72 383 Kč	161 014 Kč
Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady	2,4%	1,3%	3,4%	1,11 %
Náklady na spotřebu energií / celkové náklady	2,7%	0,9%	2,3%	1,73 %
Cena za elektrickou energii (Kč/MWh)	3 240 Kč/MWh	4 453 Kč/MWh	N/A	1 520 Kč/MWh
Cena za zemní plyn (Kč/MWh)	1 140 Kč/MWh	1 415 Kč/MWh	N/A	N/A
Náklady na úklid / celkové náklady	0,80%	0,20%	0,73%	0,75%
Cena za úklid m^2 ročně (v Kč)	444 Kč	N/A	109 Kč	N/A
Plocha úklidu na uklízečku (v m^2)	N/A	N/A	1 149 m^2	N/A
Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně	54%	77%	65%	74%
Podíl odpisů na celkových nákladech	8,4%	4,6%	16,3%	14,95%
Počet osobních vozidel	19	17	6	9
Průměrný počet najetých kilometrů	20 257 km	21 443 km	N/A	10 984 km

Průměrná fakturovaná částka

U institucí, na kterých nejsou realizovány velké investiční akce, se optimální hodnota pohybuje kolem 10 000 Kč. U analyzovaných institucí dosáhla průměrná hodnota faktury částky 26 345 Kč, přičemž hodnoty se pohybují v intervalu 17 857 Kč – 36 228 Kč. Hodnota výrazně převyšuje uvedené optimum, a to zejména s ohledem na investiční rozvoj jednotlivých institucí.

Průměrný finanční objem / dodavatele

Za optimum je považováno, zajišťuje-li 20 % dodavatelů 80 % všech výdajů, tj. je-li dosaženo Paretova optima. I u veřejných výzkumných institucí se částka připadající na jednoho dodavatele výrazně napříč jednotlivými institucemi liší – pohybuje se v rozmezí 72 383 Kč až 161 014 Kč.

Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele měla pohybovat v intervalu 2 % - 5 %. Je-li podíl nákladů na opravy a údržbu nižší než dolní hranice, technický stav objektů se zhoršuje (budovy chátrají). Dosahuje-li hodnota ukazatele dolní hranice, tj. 2 %, technický stav objektů stagnuje.

Náklady na údržbu se u sledovaných institucí pohybovaly v rozmezí 1,11 % až 3,4 %, pouze u dvou z institucí byla překročena hodnota 2 %. Z uvedeného tedy vyplývá, že na opravy je vynakládán menší objem prostředků, než odpovídá běžné praxi.

Náklady na spotřebu energií / celkové náklady

U efektivní instituce by hodnota ukazatele neměla výrazně převyšovat 3 %, nižší hodnota svědčí o výhodných cenových podmínkách. Hodnota ukazatele koresponduje s výsledky energetického auditu, resp. s energetickou náročností jednotlivých objektů vyjádřenou štítkem budovy.

U žádné ze sledovaných veřejných výzkumných institucí podíl nákladů na spotřebu energií na celkových nákladech nepřekročila 3 %. Náklady na spotřebu energií tedy u sledovaných institucí tvoří menší část celkových nákladů, než odpovídá běžné praxi. Další ukazatele však indikují, že i v oblasti spotřeby energií je jistý prostor pro dosažení úspor.

Cena za elektrickou energii

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se pohybuje v intervalu 1 800 až 2 200 Kč/MWh.

U sledovaných institucí byla zaznamenána vysoká variabilita v hodnotě ceny za elektrickou energii, která se pohybovala v intervalu 1 520 Kč/MWh až 4 453 Kč/MWh. I v případě veřejných výzkumných institucí jsou tedy ve většině případů podmínky odběru elektrické energie krajně nevýhodné při porovnání s tržními možnostmi.

Cena za zemní plyn

U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se blíží hodnotě 850 Kč/MWh.

U obou veřejných výzkumných institucí, pro které bylo možné ukazatel vyhodnotit, je překročena optimální cena plynu odvozená od praxe na komoditní burze. Z uvedených výsledků vyplývá, že instituce nakupovaly plyn minimálně o 290 – 565 Kč/MWh dráž, než jaké byly dosahovány ceny na komoditní burze. I v této oblasti byl tedy obecně zaznamenán prostor pro dosažení úspor.

Náklady na úklid / celkové náklady

U efektivní instituce by ukazatel neměl výrazně převyšovat hodnotu 1 %. U všech ze sledovaných institucí byl podíl nákladů na úklid na celkových nákladech nižší než uvedená směrná hodnota. Na úklid je tedy poměrně vynakládán menší objem prostředků, než jaká je běžná praxe. Efektivitu vynakládaných prostředků však přibližuje následující ukazatel.

Cena za úklid m^2 ročně

U efektivní instituce se hodnota ukazatele pohybuje v intervalu 100 Kč – 170 Kč/m^2. Na analyzovaných institucích byla hodnota ukazatelů značně proměnlivá, dosažena byla hodnota blížící se dolní hranici směrného intervalu (109 Kč/m^2), tak i hodnota výrazně vyšší (444 Kč/m^2).

Plocha úklidu na uklízečku

U efektivní instituce se hodnota pohybuje v intervalu 800 – 1200 m^2/uklízečku pro standardní výukové a kancelářské prostory. Pro výpočet ukazatele byla dostupná data pouze na jedné instituci. Dosažená hodnota korespondovala s běžnou praxí.

Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně

Optima je dosaženo, pokud je na instituci vytvořena finanční rezerva odpovídající rozdílu mezi pořizovací a zůstatkovou cenou nemovitostí (tj. na straně pasiv je rozdíl pokryt výší fondu reprodukce majetku a daná instituce disponuje odpovídajícím objemem hotovosti).

Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku se na analyzovaných veřejných výzkumných institucích pohyboval v rozmezí 54 % až 77 %. Obecně platí, že instituce nebyly schopné generovat dostatečný objem prostředků odpovídající míře znehodnocení budov.

Podíl odpisů na celkových nákladech

Hodnota ukazatele závisí na stáří objektů, které instituce pro svoji činnost využívá. U starých budov se optimální hodnota pohybuje na úrovni 2 %, u nových budov je optimální hodnota na úrovni 5 %. U objektů postavených v 70. a 80. letech může podíl odpisů na celkových nákladech dosahovat hodnoty až 10 %.

Na sledovaných veřejných výzkumných institucích se podíl odpisů na celkových nákladech pohyboval v rozmezí od 4,6 % do 16,3 %. Tato vysoká variabilita souvisí mimo jiné také i přístrojovým vybavením institucí a jeho stářím.

Počet osobních vozidel

Optimální počet automobilů závisí na celkovém ročním projezdu dané instituce. Je dán jako podíl počtu km najetých za rok a optimálnímu průměrnému počtu najetých km za rok (30 000 km, viz následující ukazatel).

U všech analyzovaných veřejných výzkumných institucí je současný počet vozidel vyšší, než odpovídá optimu. To dokládá i nízký počet najetých kilometrů (viz následující ukazatel).

Průměrný počet najetých kilometrů

U efektivní instituce dosahuje optimum hodnoty 30 000 km/rok. Z uvedených výsledků vyplývá, že na všech institucích byl průměrný počet kilometrů výrazně nižší, než je optimální hodnota. Průměrný počet najetých kilometrů se přitom pohyboval v rozmezí 10 984 km – 21 443 km. Hodnoty nižší o 1/3 až 2/3 v porovnání s benchmarkem indikují nízkou efektivitu ve využívání disponibilního vozového parku.

Lidské zdroje

Ukazatel / Instituce	14	15	16	17
Průměrná fluktuace	n/a	n/a	zanedbatelná	zanedbatelná
Počet studentů na 1 pedagoga	n/a	n/a	n/a	n/a
Počet studentů na 1 podpůrného pracovníka	n/a	n/a	n/a	n/a
Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka	n/a	n/a	3,3	2,4
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky	n/a	n/a	520	186
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd	n/a	n/a	130	186
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	2,3	1,9	1,7	1,6
Počet bodů RIV	n/a	n/a	13 859	8 042
Počet RIV bodů připadajících na jednoho vědeckého pracovníka	n/a	n/a	177	n/a
Náklady na 1 RIV bod	n/a	n/a	7 372	n/a

V počátcích projektu se podklady pro ukazatele neshromažďovali, a proto u části veřejných výzkumných institucí chybí i jejich stanovení. Většina ukazatelů tak byla zároveň vydefinována pro prostředí vysokých škol a vyšších odborných škol, u veřejných výzkumných institucí nejsou relevantní ukazatele Počet studentů na 1 pedagoga a Počet studentů na 1 pedagoga. Pedagogického procesu se na těchto institucích účastní pouze malé procento vědeckých pracovníků.

Průměrná fluktuace je i na veřejných výzkumných institucích velmi nízká. Personalisty není z tohoto důvodu téměř sledována.

Obdobně jako u soukromých vysokých škol jsou počty pracovníků na 1 podpůrného pracovníka vyšší než u veřejných vysokých škol. Produktivita podpůrných pracovníků se tak může jevit vyšší, ale pomocí tohoto ukazatele je zapotřebí srovnávat pouze instituce obdobného charakteru.

Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky závisí na těchto typech institucí na její velikosti a vědeckém profilu. V řadě případů mají personalisté kumulované funkce (sekretariát, mzdová účetní) a hodnotu ukazatele nelze smysluplně stanovit (chybí měření spotřeby času na personální výkon). Stejná situace platí i pro výpočet celkového počtu pracovníků na 1 pracovníka mezd.

Výnosy na 1Kč osobních nákladů jsou nižší než u veřejných vysokých škol a téměř obdobné jako u soukromých vysokých škol. U veřejných výzkumných institucí je příjem závislý na výkonech z minulých let před reformou VaV. Ukazatel lze i interpretovat tak, že polovina příjmů instituce je spotřebována na mzdy a druhá polovina na provozní náklady.

Počet RIV bodů závisí na předmětném zaměření instituce. Rozdíly jsou mezi jednotlivými VVI značné. Ukazatel ovlivňují i možnosti instituce v daném oboru publikovat do impaktovaných publikací a získávat potřebné body.

ICT

Ukazatel	14	15	16	17
Roční objem financí alokovaných na ICT služby na 1 uživatele	n/a	n/a	4 231 Kč	13 044 Kč
Roční objem financí vynaložený na pořízení a rozvoj informačních systémů/roční objem financí vynaložený na platbu za nebo pořízení nových SW licencí	n/a	n/a	18%	n/a
Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb	n/a	n/a	43	130
Počet uživatelů na 1 servisního technika	n/a	n/a	65	60
Počet uživatelů na 1 zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb	n/a	n/a	130	60
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance (administrativní pracovníka/akademického pracovníka/vědeckého pracovníka)	n/a	n/a	1	1
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 servisního technika	n/a	n/a	80	n/a
Počet zaměstnanců na 1 tiskárnu	n/a	n/a	6,5	3
Průměrné stáří PC, NB	n/a	n/a	n/a	3
Průměrná pořizovací cena PC, NB	n/a	n/a	n/a	30 000 Kč
Průměrné stáří tiskáren	n/a	n/a	n/a	4
Průměrná pořizovací cena tiskáren (stolních/síťových)	n/a	n/a	n/a	226 750 Kč

V počátcích projektu nebyly shromažďovány podklady pro stanovení ukazatelů, proto u prvních institucí výpočet hodnot chybí. Sledované ukazatele byly zároveň zvoleny především s ohledem na vysoké školy a vyšší odborné školy, jejichž zastoupení v rámci projektu výrazně převyšuje množství veřejných vědeckých institucí. Do projektu byly zapojeny dva ústavy zřizované Akademií věd ČR a dva ústavy zřizované ministerstvem. Ústavy zřizované Akademií věd ČR využívají pro pokrytí ekonomicko-správních agend informační systémy provozované zřizovatelem, ostatní instituce mají vlastní řešení. Stejně jako u vysokých škol univerzitního typu se veřejné výzkumné instituce mezi sebou liší mírou centralizace útvarů zaměřených na poskytování ICT služeb a na hodnoty ukazatelů mají vliv významné součásti instituce (u vysokých škol fakulty, u VVI silná vědecká oddělení). Z tohoto důvodu mít mají některé ukazatele větší vypovídací při porovnání VVI s vysokými školami univerzitního typu.

Objem financí alokovaný na ICT služby slouží především pro zajištění centrální infrastruktury a s ní souvisejících služeb. Nákup výpočetní techniky a rozvoj informační podpory je hrazen z vědeckých grantů, o využití těchto prostředků nerozhoduje vedení ústavů, ale konkrétní vědečtí pracovníci. Nastavený systém přidělení financí na pokrytí ICT služeb tak není z pohledu instituce efektivní. Z tohoto důvodu nebylo u většiny institucí možné získat relevantní podklady pro výpočet ročního objemu financí alokovaného na ICT služby na 1 uživatele a u institucí, u kterých byl tento ukazatel zjištěn, byla hodnota v porovnání s veřejnými školami univerzitního typu výrazně vyšší.

Vzhledem k výrazně nižšímu počtu uživatelů než u vysokých škol a vyšších odborných škol je srovnání ukazatelů souvisejících s počty IT pracovníků možné pouze v rámci veřejných výzkumných institucí. U dvou institucí, od kterých byly podklady získány, jsou hodnoty na srovnatelné úrovni a odpovídají stavu na obdobných institucích.

U většiny sledovaných institucí nebyl centrálně řešen nákup a evidence hardware a software. Z tohoto důvodu nebylo možné jednoznačně získat dostatečné množství podkladů pro výpočet ukazatelů souvisejících s průměrnou pořizovací cenou osobních zařízení a jejich průměrným stářím. Srovnání efektivity dle ukazatelů zde tedy není možné provést.

6.2.4 Popis ukazatelů

Řízení

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Počet pracovníků přímo řízených rektorem, resp. ředitelem instituce	Počet vedoucích pracovníků rektorátu a součástí, resp. dané instituce, kteří jsou podle platné organizační struktury instituce podřízeni přímo rektorovi (děkani jsou počítáni zvlášť, neboť s ohledem na specifika vysokoškolského prostředí nelze jednoznačně říct, že by je rektor přímo řídil), resp. řediteli instituce.	Pro co nejhladší chod organizace a optimální využití jejího lidského kapitálu je podle teorie vhodné zachovat 5 až 6 přímých podřízených na jednoho manažera.	Organizační řád instituce
Počet vnitřních norem řízení	Celkový počet vnitřních norem platných v době zpracování analýzy na dané instituci (celoškolsky, v rámci rektorátu, jednotlivých fakult i dalších součástí).	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu. Pro každou procesní oblast by měl být právě jeden platný předpis. Za optimum lze považovat jednotky až desítky procesních předpisů, je-li předpisů na vysoké škole více než sto, nemohou plnit svou funkci, protože je nelze prakticky obsáhnout, udržovat a aktualizovat a kontrolovat jejich plnění.	Přehled platných vnitřních předpisů a norem instituce
Počet vysokoškolských zařízení	Počet součástí instituce vyjma fakult.	Ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu. Počet univerzitních zařízení musí korelovat se strategií instituce.	Statut instituce
Zpoždění schválení rozpočtu k začátku rozpočtového období (v měsících)	Počet měsíců od začátku roku, během kterých nebyl v posledním ukončeném roce k dispozici řádně schválený rozpočet instituce.	Za optimální interval mezi začátkem rozpočtového období (resp. sdělením výše příspěvku od MŠMT) a schválením rozpočtu lze považovat 1,5-3 měsíce.	Rozpočet instituce
Počet realizovaných interních auditů v běžném roce	Počet řádných a mimořádných interních auditů realizovaných v posledním ukončeném kalendářním roce útvarem interního auditu (příp. ve spolupráci s externími subjekty).	V běžném roce by za předpokladu 1-2 pracovníků interního auditu na instituci mělo být realizováno alespoň 6-10 interních auditů obvyklého rozsahu a složitosti.	Plán interního auditu
Počet interních auditů projektů OP VaVpI za rok	Počet řádných a mimořádných interních auditů realizovaných v posledním ukončeném kalendářním roce útvarem interního auditu (příp. ve spolupráci s externími subjekty) v oblasti řízení a hospodaření projektů OP VaVpI.	Pokud instituce realizuje projekty OP VaVpI, měly by projekty dle příslušné příručky pro příjemce jednou ročně projít externím i interním auditem.	Plán interního auditu
Poměr počtu studentů a počtu přátel na FB (v %)	Aktuální (v době zpracování analýzy) procentuální podíl počtu studentů, kteří jsou na oficiálním facebookovém profilu instituce vedeni jako její přátelé, k celkovému počtu studentů v aktuálním roce.	Ukazatel interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu, v případě vysoké školy lze za dobrou praxi považovat 20 % studentů a pedagogů.	Facebookové stránky instituce

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Poměr vedoucích vysokoškolských zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání	Podíl vedoucích zaměstnanců v čele dalších součástí instituce (vyjma fakult), u nichž je statutem instituce, statutem či organizačním řádem dané součásti vydaným rektorem nebo jinou vnitřní normou instituce stanovena možnost jejich jmenování a odvolání, případně její podmínky (např. realizace výběrového řízení), k celkovému počtu vedoucích zaměstnanců v čele dalších součástí instituce (vyjma fakult).	Optimem je 100 % vedoucích univerzitních zařízení s jasně definovaným způsobem odvolání. Nelze-li kteréhokoliv vedoucího univerzitního zařízení jednoduše odvolat, není základní motivace (předpoklad) pro efektivní řízení svěřeného úseku.	Zřizovací listiny / organizační řády univerzitních zařízení
Počet registrovaných absolventů na portálu	Aktuální (v době zpracování analýzy) počet absolventů, kteří jsou zaregistrováni na portále absolventů (pokud takový portál nebo jeho funkční obdoba existuje) nebo v kontaktním listě absolventů instituce.	Ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu. Při implementaci portálu lze stanovit průběžný cíl 100 % absolventů v běžném roce (n), 90 % absolventů v akademickém roce (n-1), (…) a 10 % absolventů období před více než deseti lety. U starších absolventů lze předpokládat jen volnější vazbu na vysokou školu.	Statistiky portálu absolventů instituce
Průměrná účast na jednání Akademického senátu	Průměrný procentuální podíl počtu přítomných senátorů k celkovému počtu zvolených senátorů na zasedáních akademického senátu instituce v posledních 12 kalendářních měsících.	Za optimální lze považovat co nejvyšší účast senátorů na jednání, zejména při projednávání dokumentů klíčových pro další směřování a chod instituce (dlouhodobý záměr a jeho aktualizace, změny statutu, rozpočet atd.). Je-li účast většinou pod 60 % (při kvóru 50 %), nelze považovat akademický senát za zcela reprezentativní orgán.	Zápisy z jednání AS instituce
Průměrné výdaje za PR na jednoho studenta	Podíl výdajů za PR a počtu studentů.	Ukazatel lze interpretovat ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu. Zároveň je třeba sledovat, do jaké míry korespondují výdaje za PR se zájmem potenciálních studentů. Za optimální není považována situace, kdy dochází k poklesu zájmu studentů (např. vyjádřeno počtem podaných žádostí) a naopak nárůstu ve výdajích na PR.	Účetní informační systém, Výroční zpráva o činnosti

Finance

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Celkové náklady na 1 zaměstnance	Výše celkových nákladů instituce za poslední ukončený kalendářní rok dělená přepočteným počtem zaměstnanců k 31.12. daného kalendářního roku.	Optimum se odvíjí od strategie instituce. Ukazatel je vhodné interpretovat ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a vždy v kontextu této strategie. U analyzovaných vysokých škol se tento ukazatel pohybuje na úrovni 1 000 000 Kč.	Výroční zpráva o hospodaření, Výroční zpráva o činnosti

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Celkové náklady na 1 studenta	Výše celkových nákladů instituce za poslední ukončený kalendářní rok dělená počtem studentů k 31.12. daného kalendářního roku.	Optimum se odvíjí od strategie instituce, poměru výukového procesu, vědy a výzkumu a nákladové náročnosti studijních oborů. Ukazatel je vhodné interpretovat ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a vždy v kontextu této strategie.	Výroční zpráva o hospodaření, Výroční zpráva o činnosti.
Počet zpracovávaných faktur za 1 rok na 1 účetní	Celkový počet faktur zaúčtovaných v posledním ukončeném kalendářním roce dělený počtem účetních v útvaru finanční účtárny.	Interval, ve kterém by se měla efektivní instituce pohybovat, činí 9 913-16 977 faktur, s ohledem na funkcionality informačního systému. U institucí financovaných z veřejných zdrojů je rovněž nutné zohlednit nutnost kontroly podpisů dle zákona o finanční kontrole, vícezdrojové financování a jeho daňové aspekty, které proces zaúčtování faktur objektivně komplikují a prodlužují. Za efektivní instituci tak lze považovat takovou, u které bude počet faktur na 1 účetní přesahovat 4 000 faktur.	Účetní informační systém, systemizace pracovních míst.
Míra celkové zadluženosti	Podíl finančního objemu krátkodobých a dlouhodobých závazků k 31.12. posledního ukončeného kalendářního roku k celkovému finančnímu objemu aktiv k 31.12. daného kalendářního roku.	Míra celkové zadluženosti by měla být maximálně 35 %. Optimum však vždy záleží na strategii instituce a úrokových podmínkách.	Rozvaha
Podíl výnosů z doplňkové činnosti na celkových výnosech	Podíl finančního objemu výnosů z doplňkové činnosti za poslední ukončený kalendářní rok k celkovému finančnímu objemu výnosů za daný kalendářní rok.	Ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a v návaznosti na strategii instituce. Ukazatel by měl být v čase rostoucí, báze je závislá na oblastech, ve které instituce doplňkovou činnost nabízí. Za úspěch lze považovat meziroční neinflační nárůst o 5 % v absolutních číslech.	Výsledovka
Podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů	Podíl finančního objemu běžných a kapitálových prostředků určených na vědu a výzkum za poslední ukončený kalendářní rok k celkovému finančnímu objemu výnosů za daný kalendářní rok.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a v návaznosti na strategii instituce. Vzhledem k vývoji financování terciárního vzdělávání lze za optimální hodnotu tohoto ukazatele považovat v současné době 30 %.	Výroční zpráva o hospodaření
Podíl objemu prostředků poskytnutých z grantových agentur na celkovém objemu prostředků získaných na vědu a výzkum	Podíl finančního objemu prostředků na vědu a výzkum získaných od GA ČR, TA ČR a GA AV ČR za poslední ukončený kalendářní rok k celkovému finančnímu objemu prostředků získaných na vědu a výzkum za daný kalendářní rok.	Ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a v návaznosti na strategii instituce. Větší podíl než 50 % by znamenal, že instituce je příliš závislá na těchto zdrojích.	Výroční zpráva o hospodaření

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 akademického zaměstnance	Celkový finanční objem prostředků na vědu a výzkum za poslední ukončený kalendářní rok dělený přepočteným počtem akademických zaměstnanců k 31.12. daného kalendářního roku.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a v návaznosti na strategii instituce. V souvislosti s ukazatelem náklady na jednoho zaměstnance a podíl objemu prostředků získaných na vědu a výzkum na objemu celkových výnosů lze považovat za referenční hodnotu 500 000 Kč.	Výroční zpráva o hospodaření, Výroční zpráva o činnosti
Objem finančních prostředků na vědu a výzkum na 1 studenta	Celkový finanční objem prostředků na vědu a výzkum za poslední ukončený kalendářní rok dělený počtem studentů k 31.12. daného kalendářního roku.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu a v návaznosti na strategii instituce.	Výroční zpráva o hospodaření, Výroční zpráva o činnosti

Majetek

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Využití výukových prostor (v %)	Podíl počtu výukových hodin odučených v dané místnosti od pondělí do pátku a týdenního fondu hodin, který je specifický pro každou školu.	Optimální hodnota převyšuje 70 %. Optimum však záleží na charakteru zahrnutých místností (u speciálních laboratoří lze předpokládat nižší míru využití než u standardních přednáškových či seminárních místností).	Rozvrhy místností, systém využívaný pro vedení studijní agendy
Průměrná fakturovaná částka (v Kč)	Podíl fakturovaných výdajů za poslední uzavřené účetní období a počtu dodavatelských faktur.	U institucí, na kterých nejsou realizovány velké investiční akce, se optimální hodnota pohybuje kolem 10 000 Kč.	Účetní informační systém
Průměrný finanční objem / dodavatele (v Kč)	Podíl fakturovaných výdajů za poslední uzavřené účetní období a celkového počtu dodavatelů.	Za optimum je považováno, zajišťuje-li 20 % dodavatelů 80 % všech výdajů, tj. je-li dosaženo Paretova optima.	Účetní informační systém
Náklady na opravy a údržbu / celkové náklady	Podíl celkových nákladů na opravy a údržbu (účet 511) a celkových za poslední uzavřené účetní období.	U efektivní instituce by hodnota ukazatele měla pohybovat v intervalu 2 % - 5 %. Je-li podíl nákladů na opravy a údržbu nižší než dolní hranice, technický stav objektů se zhoršuje (budovy chátrají). Dosahuje-li hodnota ukazatele dolní hranice, tj. 2 %, technický stav objektů stagnuje.	Výkaz zisku a ztrát
Náklady na spotřebu energií / celkové náklady	Podíl nákladů na spotřebu energií (účet 502) a celkových nákladů za poslední uzavřené účetní období.	U efektivní instituce by hodnota ukazatele neměla výrazně převyšovat 3 %, nižší hodnota svědčí o výhodných cenových podmínkách. Hodnota ukazatele koresponduje s výsledky energetického auditu, resp. s energetickou náročností jednotlivých objektů vyjádřenou štítkem budovy.	Výkaz zisku a ztráty

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Cena za elektrickou energii (Kč/MWh)	Podíl výdajů fakturovaných dodavateli elektrické energie a celkového množství spotřebované elektrické energie, hodnoty se vztahují k datům za rok poslední uzavřené účetní období.	U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se pohybuje v intervalu 1 800 až 2 200 Kč.	Účetní informační systém
Cena za zemní plyn (Kč/MWh)	Podíl výdajů fakturovaných dodavateli zemního plynu a jeho celkového spotřebovaného množství, v případě uvedení spotřeby plynu v m3 je přepočet na MWh založen na předpokladu, že přepočtový objemový koeficient nabývá hodnoty 1 a účtované objemové spalné teplo 10,5 kWh/m3. Uvedené hodnoty se vztahují k datům za poslední uzavřené účetní období.	U efektivní instituce se hodnota ukazatele blíží cenám dosahovaným na komoditní burze, upravených o výši regulačního poplatku, tj. v roce 2011 se blíží hodnotě 850 Kč/MWh.	Účetní informační systém
Náklady na úklid / celkové náklady	Podíl celkových nákladů na úklid a celkových nákladů. Celkové náklady na úklid jsou v případě vlastního zajištění úklidových služeb dány hodnotou osobních nákladů uklízeček, v případě externího zajištění pak hodnotou fakturovaných výdajů za úklidové služby dle přehledu faktur za poslední uzavřené účetní období. V případě kombinovaného způsobu zajištění se jedná o součet osobních nákladů a fakturovaných výdajů. Zároveň jsou připočteny výdaje za čisticí a úklidové prostředky dle přehledu faktur.	U efektivní instituce by ukazatel neměl výrazně převyšovat hodnotu 1 %.	Účetní informační systém. Systém pro vedení mzdové agendy. Výkaz zisku a ztráty
Cena za úklid m^2 ročně (v Kč)	Podíl celkových nákladů za úklid (tj. součet osobních nákladů uklízeček, výdajů fakturovaných externími dodavateli a výdajů za dodávky čisticích a úklidových prostředků) a plochy uklízených prostor.	U efektivní instituce se hodnota ukazatele pohybuje v intervalu 100 Kč – 170 Kč/m^2.	Účetní informační systém. Systém pro vedení mzdové agendy. Pasportizace budov.
Plocha úklidu na uklízečku (v m^2)	Podíl plochy uklízených prostor a počtu uklízeček (v přepočteném stavu).	U efektivní instituce se hodnota pohybuje v intervalu 800 – 1200 m^2/uklízečku pro standardní výukové a kancelářské prostory.	Systém pro vedení mzdové agendy. Pasportizace budov.
Podíl zůstatkové ceny nemovitého majetku na pořizovací ceně	Podíl čisté hodnoty nemovitého majetku (staveb a pozemků) a jejich vstupní hodnoty za poslední uzavřené účetní období.	Optima je dosaženo, pokud je na instituci vytvořena finanční rezerva odpovídající rozdílu mezi pořizovací a zůstatkovou cenou nemovitostí (tj. na straně pasiv je rozdíl pokryt výší fondu reprodukce majetku a daná instituce disponuje odpovídajícím objemem hotovosti).	Rozvaha (zůstatková cena dána jako rozdíl řádků 21 a 81, do jmenovatele dosazena hodnota v řádku 81)

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Podíl odpisů na celkových nákladech	Podíl výše odpisů a celkových nákladů za poslední uzavřené účetní období.	Hodnota ukazatele závisí na stáří objektů, které instituce pro svoji činnost využívá. U starých budov se optimální hodnota pohybuje na úrovni 2 %, u nových budov je optimální hodnota na úrovni 5 %. U objektů postavených v 70. a 80. letech může podíl odpisů na celkových nákladech dosahovat hodnoty až 10 %.	Výkaz zisku a ztráty
Počet osobních vozidel	Počet vozidel využívaných danou institucí.	Optimální počet automobilů závisí na celkovém ročním projezdu dané instituce. Je dán jako podíl počtu km najetých za rok a optimálnímu průměrnému počtu najetých km za rok (30 000 km, viz následující ukazatel).	Evidence dlouhodobého majetku
Průměrný počet najetých kilometrů	Podíl počtu kilometrů najetých automobily dané instituce a počtu provozovaných automobilů.	U efektivní instituce dosahuje optimum hodnoty 30 000 km/rok.	Knihy jízd

Lidské zdroje

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Průměrná fluktuace	Počet odchozích zaměstnanců k průměrnému počtu všech zaměstnanců za rok 2010 (fyzické osoby).	Obvyklý stav v ustálené ekonomice a málo dynamickém předmětu podnikání 3% až 5%.	Personální systém s počty zaměstnanců
Počet studentů na 1 pedagoga	Podíl počtu všech studentů (BSP, MSP, DSP) instituce k počtu pedagogů (přepočtený stav).	Průměr OECD činí 15,8 studenta na pedagoga. V Belgii stejně jako v Česku stačí jeden profesor na devatenáct studentů (statistika roku 2008).	Výroční zprávy – počty akademických pracovníků, počty studentů
Počet studentů na 1 podpůrného pracovníka	Podíl počtu všech studentů (BSP, MSP, DSP) instituce k počtu podpůrných pracovníků (přepočtený stav).	Míra podpůrného personálu ve vztahu ke studentům. Hodnota by měla být menší než poměr počtu studentů na pedagoga. Podpůrného personálu by mělo být méně než personálu pedagogického.	Výroční zprávy – počty studentů, personální systém – počty neakademických pracovníků bez vědců
Počet pracovníků na 1 podpůrného pracovníka	Podíl počtu všech zaměstnanců k počtu podpůrných pracovníků (přepočtený stav).	Hodnota by se měla pohybovat nad hodnotou 2 (poměr 1 pedagog – 1 podpůrný pracovník). U malých institucí je hodnota 2,5 a vyšší, u velkých mírně nad 2.	Výroční zprávy, personální systém

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka personalistiky	Podíl počtu všech zaměstnanců instituce k počtu pracovníků útvarů zabývajících se personalistikou (přepočtený stav).	Hodnota zobrazuje výkonnost personálních pracovníků. Hodnoty jsou v širokém rozpětí od 150 do 500, pro zaměstnance v pedagogickém procesu je referenční nižší hranice (150 zaměstnanců).	Personální systém
Celkový počet pracovníků na 1 pracovníka mezd	Podíl počtu všech zaměstnanců instituce k počtu pracovníků mzdové účtárny (přepočtený stav).	Hodnota zobrazuje výkonnost mzdových pracovníků. Za referenční hodnotu lze považovat 200 zaměstnanců na pracovníka mezd, je potřeba zajistit zastupitelnost, proto k této hodnotě směřují větší instituce. Obecně je pracovníků mezd o více jak 10% vyšší než u personálních pracovníků.	Personální systém
Výnosy na 1 Kč osobních nákladů	Podíl výnosů z hlavní a hospodářské činnosti ke mzdovým nákladům včetně fondů, VaV a doplňkové činnosti.	Výnos z práce na jednoho pracovníka (produktivita práce na pracovníka), který by měl tvořit dvojnásobek průměrné mzdy ve výroční zprávě.	Výroční zprávy z hospodaření
Počet bodů RIV	Počet bodů dle Hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce (tabulka č. 5).	Vícesložkové oborové hodnocení vědecké a tvůrčí práce, čím více, tím lépe.	Hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce.
Počet RIV bodů připadajících na jednoho vědeckého pracovníka	Podíl počtu bodů dle Hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce a počtu vědeckých pracovníků.	Ukazatel měří efektivitu vědecké a tvůrčí práce, čím vyšší počet bodů na jednoho vědeckého pracovníka, tím lépe.	Hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce. Personální systém
Náklady na 1 RIV bod	Podíl výše nákladů a počtu bodů dle Hodnocení výsledků VO v daném účetním obdobní.	Čím nižší hodnota nákladů na 1 RIV bod, tím lépe.	Výkaz zisku a ztráty. Hodnocení výsledků VO v daném kalendářním roce.

ICT

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Roční objem financí alokovaných na ICT služby na 1 uživatele	Podíl celkového ročního objemu financí alokovaného na celoškolsky poskytované ICT služby k celkovému počtu uživatelů ICT služeb (započítáni zaměstnanci a studenti).	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu.	Rozpočet centrálního útvaru poskytujícího ICT služby, Výroční zpráva o činnosti.

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Roční objem financí vynaložený na pořízení a rozvoj informačních systémů/roční objem financí vynaložený na platbu za nebo pořízení nových SW licencí	Podíl ročního objemu financí vynaložených na nákup a rozvoj celoškolsky využívaných informačních systémů k ročnímu objemu financí vynaložených na nákup nových nebo obnovení plošných celouniverzitních SW licencí.	Optimálním přístupem je stavění technologií na standardních řešeních (zejména z důvodů nákladů na jejich budoucí udržitelnost a rozvoj). Optimem je tedy číslo menší než 1.	Rozpočet centrálního útvaru poskytujícího ICT služby
Počet uživatelů na 1 zaměstnance zajišťujícího chod ICT služeb	Podíl všech uživatelů ICT služeb (započítáni zaměstnanci a studenti) k počtu všech pracovníků centrálního útvaru poskytujícího celoškolské ICT služby.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu.	Výroční zpráva o činnosti, zřizovací listiny / organizační řády univerzitních zařízení.
Počet uživatelů na 1 servisního technika	Podíl všech uživatelů ICT služeb (započítáni zaměstnanci a studenti) k počtu servisních techniků na rektorátu a fakultách.	Optimální hodnota je 300 (v případě, že jsou sjednoceny konfigurace osobních zařízení uživatelů).	Výroční zpráva o činnosti, zřizovací listiny / organizační řády univerzitních zařízení, interní dokumentace centrálního útvaru poskytujícího ICT služby.
Počet uživatelů na 1 zaměstnance poskytujícího uživatelskou podporu ICT služeb	Podíl všech uživatelů ICT služeb (započítáni zaměstnanci a studenti) k počtu pracovníků na rektorátu a fakultách poskytujících uživatelskou podporu. Vzhledem k prolínání odpovědností mezi centrální jednotkou a lokálními správci na fakultách se jedná pouze o kvalifikovaný odhad.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a typu.	Výroční zpráva o činnosti, zřizovací listiny / organizační řády univerzitních zařízení, interní dokumentace centrálního útvaru poskytujícího ICT služby.

Ukazatel	Popis	Interpretace	Zdroj
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 zaměstnance (administrativní pracovníka/akademického pracovníka/vědeckého pracovníka)	Podíl osobních zařízení k počtu všech zaměstnanců instituce. Jedná se pouze o odhad dle využití IP adres a bez rozlišení kategorií.	Optimální hodnotou je 1 zařízení na administrativního a akademického pracovníka a 2 zařízení na vědeckého pracovníka.	Výroční zpráva o činnosti, ekonomický informační systém
Počet osobních zařízení (PC, NB, tablet, PDA) na 1 servisního technika	Podíl osobních zařízení k počtu servisních techniků na rektorátu a fakultách (kvalifikovaný odhad). Jedná se pouze o odhad dle využití IP adres a bez rozlišení kategorií. Není započítána výpočetní technika učeben a laboratoří.	Optimální hodnota je 300 (v případě, že jsou sjednoceny konfigurace osobních zařízení uživatelů).	Ekonomický informační systém, zřizovací listiny / organizační řády univerzitních zařízení.
Počet zaměstnanců na 1 tiskárnu	Podíl počtu všech zaměstnanců rektorátu k počtu centrálně nakoupených tiskáren.	Absolutní optimum nelze určit, ukazatel lze interpretovat pouze ve srovnání s jinými institucemi obdobné velikosti a míry centralizace pracovišť. V závislosti na prostorovém rozmístění lze uvažovat s jednou tiskárnou na padesát zaměstnanců za předpokladu, že lze tiskárnu umístit v dochozí vzdálenosti.	Ekonomický informační systém, Výroční zpráva o činnosti.
Průměrné stáří PC, NB	Průměrné stáří osobních počítačů a notebooků, které jsou stále v provozu. Jsou započítána zařízení spravovaná centrálním útvarem poskytujícím ICT služby.	Optimální hodnota je 3 roky.	Ekonomický informační systém
Průměrná pořizovací cena PC, NB	Průměrná cena osobních počítačů a notebooků pořizovaných centrálním útvarem poskytujícím ICT služby.	Optimální hodnota kancelářské sestavy administrativních pracovníků je 8 000 Kč v roce 2011. V případě speciálních sestav určených pro vědu a výzkum nelze optimum stanovit.	Ekonomický informační systém
Průměrné stáří tiskáren	Průměrné stáří tiskáren, které jsou stále v provozu. Jsou započítána zařízení spravovaná centrálním útvarem poskytujícím ICT služby.	Optimální hodnota je 3 roky v roce 2011. Tomuto by měla být přizpůsobena i odpisová lhůta.	Ekonomický informační systém
Průměrná pořizovací cena tiskáren (stolních/síťových)	Průměrná cena tiskáren pořizovaných centrálním útvarem poskytujícím ICT služby.	Optimální hodnota je 40 000 Kč.	Ekonomický informační systém

7 Formulovaná doporučení ke zvýšení vyspělosti a efektivity institucí

Tato kapitola obsahuje taxativní výčet všech doporučení identifikovaných na jednotlivých institucích. Příklady jsou členěny podle typu instituce a následně podle jednotlivých oblastí a podoblastí analýzy (Řízení, Finance, Majetek, Lidské zdroje a ICT). V rámci této kapitoly může kterékoliv instituce terciárního vzdělávání a výzkumná instituce, která se projektu EFIN nezúčastnila, čerpat inspiraci pro zavedení obdobných opatření do své praxe.

7.1 Doporučení plynoucí z procesních analýz platná pro všechny typy institucí

Řízení

- Zveřejnění zápisů z některých orgánů na internetu. Toto doporučení posílí transparentnost rozhodování v rámci instituce.
- Implementace jednoduchého projektového manuálu. Vzhledem k tomu, že v institucích roste počet jak externích tak interních projektů, je vhodné stanovit minimální společná pravidla a jednoduchou dokumentaci, která může pomoci při řízení projektů a informovanosti o nich.
- Aplikace metodiky řízení projektů. Základními parametry projektového řízení je platný projektový manuál (s popisem rolí v projektu), harmonogram, standardizované zápisy z jednání včetně průběžného úkolového listu, přiměřená mapa rizik (ta může být například součástí zápisů z jednání projektového výboru) a dokumentované výstupy projektu.
- Rozpracování strategických cílů do konkrétních miniprojektů. Strategické cíle jsou zpravidla obecně formulované a zhodnocení míry jejich plnění je subjektivní. Proto se doporučuje rozpracovat strategické cíle do konkrétních výstupů s jednoznačně přidělenou odpovědností, harmonogramem, případně rozpočtem. Toto pojetí je předpokladem pro přiměřené užití některých prvků metody Balanced Scorecard.
- Doplnění organizačního řádu instituce o organizační schémata graficky znázorňující vztahy nadřízenosti a podřízenosti, např. formou přílohy. Cílem je dosažení větší přehlednosti řídicích vazeb.
- Stanovení závazných pravidel pro tvorbu a správu vnitřních přepisů a norem. Cílem doporučení je vytvořit systémové podmínky pro zajištění komplexního, přiměřeně jednoduchého a aktuálního systému vnitřních předpisů a norem.
- Stanovení závazných pravidel pro přípravu a schvalování smluv. Zejména upravit roli právního útvaru a ekonomického útvaru, které by měli provádět kontrolu smluv před jejich podpisem a smlouvy parafovat, a stanovit lhůty, ve kterých musí být smlouvy těmto útvarům předloženy k posouzení.
- Zpřehlednění systému vnitřních předpisů a norem tak, aby obsahoval pouze aktuálně platné vnitřní předpisy a normy, aby všechny tyto vnitřní předpisy a normy byly k dispozici bez dlouhého hledání na jednom místě a optimálně i aby v nich bylo možné filtrovat a vyhledávat podle parametrů (typ normy, rok vydání, oblast úpravy atd.) a podle zadaných slov.
- Identifikace všech platných vnitřních předpisů a norem a jejich opatření je hlavičkou (kdo normu zpracoval / předkládá / schválil), datum platnosti, na koho se vnitřní předpis vztahuje a kdo je zodpovědný za její aktuálnost a soulad s nadřazenými předpisy a zákony.
- Realizace marketingových akcí v podobě interních projektů. Příprava na marketingovou akci se řeší v podobě procesního check-listu (viz popis níže). Marketingová akce je rozdělena do přípravné

fáze zahrnující vymezení cílů a aktivit marketingové akce, dále vymezení cílové skupiny a použitých informačních kanálů. Další část přípravné fáze se týká řešení organizačních záležitostí (určení místa realizace, personálních a technických záležitostí a tvorba propagačních materiálů a jejich distribuce). Pak již probíhá samotná akce a přistupuje se k jejímu zpětnému hodnocení. Zpracovat harmonogram s uvedením dílčích činností, které musí být v průběhu marketingové akce splněny (od fáze až po fázi vyhodnocení úspěšnosti marketingové akce).

- Vytvoření procesního checklistu, který lze použít pro účely realizace interních i externích projektů. Procesní checklist může být zpracován v podobě standardizovaného formuláře za využití např. nástroje v MS Excel v členění na fáze s rozpadem do dílčích činností, s uvedením termínů plnění a s přiřazením věcného gestora. U každé dílčí činnosti je a termín jejího splnění a průběžně se sleduje aktuální vývoj, jestli se daří či nedaří daný úkol plnit a podle toho dojde k případným úpravám v harmonogramu či předmětu plnění.
- Realizace marketingového průzkumu. Smyslem marketingového průzkumu je posoudit, jestli veřejnost je informována o akcích pořádaných institucí a jestli jsou k tomu využívány vhodné informační kanály, např. podle druhu cílových skupin.
- Zpracování Komunikační a PR strategie. Toto doporučení navazuje na výsledky marketingového průzkumu a cílem nastavit jednotná pravidla a jednotný styl pro prezentování instituce na veřejnosti. Komunikační strategie by měla být strukturována do 3 oblastí, a to komunikace s médii, komunikace se sponzory a s veřejností. Komunikační strategie by u každé z těchto oblastí měla obsahovat představení očekávaných cílů, přehled aktivit k dosažení cílů, použité nástroje, cílové skupiny, časový harmonogram a určení garanta pověřeného splněním tohoto cíle.
- Nastavení pravidel pro tvorbu a průběžnou aktualizaci vnitřních předpisů a norem. Proces průběžné aktualizace vnitřních předpisů a norem by měl být formalizován s vymezením subjektů pověřených k předkládání podnětů na aktualizaci vnitřního předpisu či normy a těch, které jsou pověřeny jejím zapracováním. Součástí procesu aktualizace vnitřních předpisů a norem by dále mělo být uvedení přehledu připomínkových míst v závislosti na regulované oblasti, určení způsobu schválení vnitřní normy a předpisu a způsobu zveřejnění informace o aktualizaci vnitřního předpisu či normy v rámci dané instituce.
- Rozšíření výkonu interního auditu o činnosti přispívající k vyhodnocení účinnosti řídicích a kontrolních mechanismů.

Finance

- Úprava struktury informační zprávy o vývoji hospodaření instituce do přehlednější podoby a její doplnění např. o grafické znázornění vývoje hospodaření či jednoznačnější indikátory toho, zda se jedná o vývoj pozitivní či negativní či zda je v dané oblasti vyžadována ze strany vedení instituce nějaká aktivita.
- Zpracování finanční strategie, která zajistí koordinovaný postup v oblasti financování naplnění strategických cílů stanovených ve strategickém dokumentu (Dlouhodobý záměr apod.). Finanční strategie by měla být zpracována jako finanční model budoucích příjmů a výdajů, výnosů a nákladů. Finanční model by měl být zpracován pro různé scénáře možného vývoje.
- Formální úprava procesu sestavování rozpočtu. Vhodné by bylo sepsání normy upravující sestavení rozpočtu. Nezbytné však je, aby byla formálně stanovena odpovědnost za sestavení rozpočtu a lhůta předložení rozpočtu ke schválení.
- Sepsání metodiku účtování na analytických účtech. Metodika je nezbytná pro zajištění konzistence dat na analytických účtech organizace v průběhu let bez ohledu na personální obsazení.
- Zavedení placení došlých faktur až ke lhůtě splatnosti. Při takovém způsobu platby budou finanční prostředky delší dobu uloženy na účtech v bankách, a tedy bude organizace získávat úroky z uložených financí.
- Návrh sady informací, zahrnující komplexně jak průběh hospodaření, tak vývoj vnějšího okolí organizace a průběh plnění strategických cílů , ve formě metodiky controllingu. Struktura sledovaných ukazatelů by měla primárně vycházet z požadavků vedení instituce – zahrnuty by měly být jen ty ukazatele a indikátory, které vedení považuje pro potřebu řízení organizace za účelné pravidelně v ucelené podobě sledovat a se kterými bude dále pracovat, v opačném případě se jedná o zbytečnou časově náročnou aktivitu bez následné přidané hodnoty. Součástí komplexního přehledu by mělo být i zobrazení sledovaných ukazatelů v přehledné formě, optimálně doplněné i grafickou interpretací, a zejména pak srovnáním dosažených výsledků s plánovaným stavem a analýzou odchylek včetně návrhu souvisejících opatření.

- Srovnání aktuální aktuálně platný bankovní sazebník s možnostmi dosažitelnými při daném objemu finančních prostředků na trhu. V případě, že bankovní sazebník těmto možnostem neodpovídá, sestavit, rozeslat a vyhodnotit poptávkový list s definicí poptávaných služeb.
- Zjištění, jaké skutečné náklady s sebou nese vykonávání veškerých činností v rámci instituce, díky zavedení full-cost modelu do finančního řízení instituce. Aplikace full-cost modelu musí být podložena strategickým záměrem. Pouze s jeho zohledněním totiž mohou být definovány vhodné aktivity a k nim příslušející směrné ukazatele, tzv. „cost-drivery“, podle kterých budou náklady mezi jednotlivé definované aktivity rozklíčovány.
- Aktivní oslovení několika bank na českém trhu s poptávkou bankovních služeb – lze vysoutěžit podstatně výhodnější podmínky bankovních služeb, než kterým instituce podléhá nyní. Prvním krokem je sestavení poptávkového listu s definicí poptávaných služeb, následuje jeho rozeslání minimálně 4 bankovním subjektům ideálně se zastoupením v místě působiště instituce a na základě přijatých nabídek pokračovat ve vyjednávání.
- Má-li instituce více organizačně oddělených celků (např. fakulty, detašovaná pracoviště), které využívají vlastní bankovní účty, měla by zvážit využívání cash-poolingu. Cash pooling je metoda optimalizace vedení účtů instituce, kterou dochází na denní bázi ke konsolidaci zůstatků na vybraných účtech. Všechny zůstatky, ať už kladné či záporné, se převádějí na jeden tzv. master účet a teprve z něho se kalkulují úroky. Instituci tak nezatěžují úroky z kontokorentních úvěrů, poněvadž záporné zůstatky na jednom účtu jsou obvykle vyrovnány přebytkem na jiném účtu. Dalším plusem je rychlá a kvalitní kontrola cash flow za celou instituci.
- Zavedení generování reportů pro manažerské rozhodování. Takové reportování pak zajistí dostatečnou a včasnou informovanost vedoucích zaměstnanců o současném stavu hospodaření. Takové informace mohou pomoci při strategickém řízení instituce. Ukazatele takového reportingu by měly poskytovat úplný obraz o aktuálním stavu hospodaření, a také o současném stavu hospodaření v porovnání s rozpočtem. Vhodné je zahrnout mezi ukazatele i základní hodnoty pro benchmarking.
- Pro efektivní manažerské rozhodování je nutné nastavení pravidelně automaticky generované reportingové sady, která bude mít jednotnou formu a strukturu pro všechny součásti instituce a bude komplexně pokrývat oblast finančního řízení, včetně institucionálního financování, veřejných zakázek, atd. Sestava by rovněž měla obsahovat souhrnný report, který integruje informace z dílčích reportů a podá tak ve stručné podobě přehled o celkovém stavu hospodaření instituce.
- Snaha o zobrazení reálného stavu hospodaření ústavu prostřednictvím účetních výkazů. Takové reálné zobrazování ukáže zřizovateli, jaký je reálný stav majetku instituce. Vedení ústavu může lépe řídit a strategicky plánovat další vývoj ústavu.
- Pro zkrácení lhůty rozpočtového provizoria je nutné definovat harmonogram přípravy a schválení rozpočtu s minimálními časovými prodlevami, které pak způsobují neúnosné zdržování procesu. Pro urychlení procesu schválení rozpočtu školy je nutné dobře připravit vstupy pro přípravu rozpočtu, harmonogram přípravy, formu/podobu rozpočtu, proceduru připomínkování/schvalování a změnový režim. Dodržením uvedeného postupu lze docílit schválení rozpočtu školy již během začátku března rozpočtovaného roku a zkrátit tím období rozpočtového provizoria na minimum.
- Využitím dobrých vztahů s dodavateli služeb a silné vyjednávací pozice instituce při zohlednění veřejného zájmu vzdělávání a rovněž společenské prestiže instituce lze dosáhnout výhodnějších podmínek (či zvýšení kvality při stávajících podmínkách) u externě zajištěných služeb nejen v oblasti finančního řízení.
- Vytvoření metodiky správy a řízení pohledávek a závazků může výrazně usnadnit práci s pohledávkami po splatnosti zejména má-li vymáhání pohledávek po splatnosti na starosti více než jeden zaměstnanec. Instituce pak působí konzistentním dojmem. Metodika by měla explicitně uvádět nutné kroky při správě pohledávek, které se budou věnovat jak preventivním opatřením, aby nedocházelo k prodlení úhrady pohledávek, tak případným následným represivním opatřením, aby bylo v co nejkratším čase splaceno maximum pohledávek po splatnosti. U dílčích kroků by měla být vždy uvedena odpovědnost konkrétního zaměstnance.

Majetek

- Jednoznačné vymezení odpovědnosti v souvislosti s realizací veřejných zakázek. V případě, že se na organizaci veřejných zakázek podílí více organizačních útvar (suboptimální řešení), je třeba nastavit pravidla interní komunikace mezi těmito útvary.

- Napříč celou institucí nastavení pravidel pro jednotné přiřazování výkonu funkcí v rámci vnitřního kontrolního systému.
- Postupný přechod na elektronický oběh účetních dokladů. Elektronický oběh dokumentů implementovat postupně – v první fázi zahájit elektronický oběh objednávek včetně automatického workflow. V druhé fázi přistoupit k zavádění faktur do systému v okamžiku, kdy je faktura přijata (předběžné pořízení faktury). Ve finální fázi dokončit elektronizaci, tj. zahájit elektronický oběh faktur včetně automatického workflow.
- Stanovení pravidel, podle kterých bude probíhat pravidelné vyhodnocování ekonomické výhodnosti stávajících dodavatelů.
- Využívání moderních technologií (elektronický oběh dokumentů) a postupů (elektronická tržiště, komoditní burzy). Cílem je zvýšení efektivity a snížení administrativní náročnosti procesu nákupu při současném dosažení příznivějších cen.
- Zpracování katalogů zboží, ze kterého by si žadatelé vybírali požadované zboží – jedná se o nástroj, kterým lze docílit koncentrace nákupu a tudíž lepších vyjednávacích podmínek ve vztahu k dodavatelům.
- Přiměřená formalizace agend souvisejících s hospodařením s majetkem. Taková zamezí problémům vzniklým na základě nejasného popisu odpovědností a nedostatečné informovanosti vedoucích pracovníků.
- Koordinace nákupu zboží a služeb. Taková koordinace zvýší vyjednávací sílu instituce. Instituce může nakupovat za nižší ceny, sjednávat výhodnější podmínky například při zajištění souvisejících služeb (servis apod.).
- Nastavení mechanismu neumožňujícího zaslání objednávky dodavateli před jejím schválením odpovědným pracovníkem posílí kontrolu nad vynakládanými prostředky.
- Stávající dodavatele pravidelně prověřovat formou veřejné soutěže (u smluv na dobu určitou) či nezávazného průzkumu (u smluv na dobu neurčitou). Pravidla upravující vyhodnocování výhodnosti stávajících dodavatelů (odpovědný útvar, frekvence vyhodnocování, jeho forma, následné kroky) by měla být závazně stanovena (např. v podobě vnitřního předpisu).
- Odpovědnost za pořizování majetku by měla být jednoznačně přiřazena konkrétní osobě, nemělo by docházet k odtržení schvalovatele objednávky a faktury. Odpovědní schvalovatelé by měli být explicitně vymezeni v příslušné vnitřní normě.
- Využitím moderních technologií a postupů lze zvýšit efektivitu nákupu. V oblasti majetku lze v této souvislosti zdůraznit implementaci elektronického oběhu účetních dokladů a jeho automatizaci (tj. automatické zasílání dokladů splňujících určitá kritéria předem definovaným schvalovatelům). Dále lze doporučit nakupování vybraných komodit prostřednictví elektronických tržišť. Tento přístup je zejména vhodný u vysoce standardizovatelného a běžně dostupného zboží (např. kancelářské potřeby, ICT vybavení a materiál, nábytek apod.).
- Sestavení plánu veřejných zakázek, využívání plánu veřejných zakázek jako vstupu pro sestavení rozpočtu.
- Racionalizace nákupu zboží. Cílem je snížit počet dodavatelů ve vybraných kategoriích nakupovaného zboží a uzavřít s významnými dodavateli rámcové smlouvy a využít tak co nejvíce své tržní síly.
- Využívání moderních technologií (elektronický oběh dokumentů) a postupů (elektronická tržiště, komoditní burzy). Cílem je zvýšení efektivity a snížení administrativní náročnosti procesu nákupu při současném dosažení příznivějších cen.
- Zpracování katalogů zboží, ze kterého by si žadatelé vybírali požadované zboží – jedná se o nástroj, kterým lze docílit koncentrace nákupu a tudíž lepších vyjednávacích podmínek ve vztahu k dodavatelům.
- Vypracování souhrnné interní normy pro nakládání s majetkem.
- Nastavení pravidel a zavedení pravidelného vyhodnocování služeb.

Lidské zdroje

- Zajištění koordinovaného postupu v oblasti lidských zdrojů směřující k naplnění cílů stanovených v dlouhodobém záměru instituce a jeho ročních aktualizacích. Součástí doporučení je vytvoření koordinační struktury pro řízení personalistiky mezi rektorátem a fakultami.
- Zpracování kompletního organizačního řádu. Organizační řád vedle principů vnitřního řízení instituce, obsahuje transparentní vymezení působností všech organizačních složek, což povede k přehlednosti a rovněž i kontrole, zda některé činnosti nechybí případně, zda nejsou dublované.
- Tvorba popisu pracovních míst by měla vycházet z katalogu prací, aby bylo zajištěno objektivní přiřazení druhu práce a jeho obtížnost v rámci celé instituce. Katalog by měl být přizpůsoben rozsahem a strukturou pozic dané instituci.
- Zavedení jednotné šablony na obsazení volného pracovního místa, která by zpřesnila popis poptávané pozice a požadavky kladené na uchazeče.
- Vytvoření adaptačních plánů pro nové pracovníky, které pomohou k rychlému sžití pracovníka s kolektivem, kulturou instituce i vlastní prací.
- Zpracování kompetenčních profilů pro typové pozice. Zavedením těchto profilů představuje sjednocení jazyka vedoucích pracovníků v rámci pohledu na řízení a rozvoj lidských zdrojů a tvoří spojovací můstek mezi procesy výběru, hodnocení, odměňování a rozvoje pracovníků.
- Vytvořit metodickou podporu pracovníků v oblastech hodnocení, odměňování a motivace, vzdělávání a odborného růstu.
- Pro neakademické pracovníky je vhodné vytvořit měřitelný standard výkonu (počet zpracovaných dokladů, obsloužených klientů, poruch, stížností apod. Vůči standardu by mělo probíhat hodnocení i odměňování.
- Uložené úkoly by měly mít nastavené cílové hodnoty nebo vycházet z doporučovaných výkonových standardů. Mělo by probíhat monitorování výkonu a operativní a cyklické hodnocení.
- Provedení analýzy stávajících nefinančních motivátorů a zaměstnaneckých výhod a navržení systému pro práci s vhodnými motivátory a benefity.
- Zavedení jednotného systému vzdělávání zaměstnanců, který zajistí konzistenci vzdělávacích programů napříč institucí.
- Vzdělávat personální pracovníky v oblastech hodnocení, vzdělávání, motivace a odborného růstu. Administrativní pracovníci jsou často využíváni pouze pro administrativní práce. Často však disponují i další odbornou zkušeností a dovedností. Tu lze využít a převést na ně část úloh, které dnes pod vysokým časovým tlakem řeší akademičtí pracovníci (např. předvýběr žadatelů, člen komisí při výběru uchazečů, metodická podpora při analyzování vzdělávacích potřeb, motivačních faktorů apod.). Je proto vhodné rozšiřovat jejich odbornou rovinu a více je zapojit do personálního řízení.

ICT

- Nastavení prostředí pro koncepční rozvoj informačních technologií. Strategie ICT musí odrážet potřeby a cíle instituce a popisovat ideální cílový stav informační podpory, ke kterému by měly veškeré aktivity v oblasti IT směřovat. Se strategií IT by měly být svázány také požadavky na investice do oblasti IT, které by takto byly zasazeny do dlouhodobějšího rámce.
- Nastavení struktury poskytovaných ICT služeb a stanovení pracovních postupů pracovníků IT. Poskytované služby musí být provázány s přidělovanými prostředky na jejich financování.
- Nastavení pravidel pro komunikaci mezi poskytovateli ICT služeb a jejich uživateli. Současně je třeba zvýšit povědomí uživatelů o poskytovaných ICT službách prostřednictvím zpracovaného přehledu ICT služeb, kde uživatelé naleznou informace o tom, jak si mohou jednotlivé služby objednat a v jaké kvalitě jim budou poskytnuty.
- Rozšíření informační podpory řízení, která bude pokrývat plně pokrývat potřeby instituce v této oblasti. Cílem je nasazení nástroje, který bude poskytovat reporty v dostatečné podobě, elektronický oběh dokumentů a delegování a monitoring plnění úkolů.
- Vytvoření strategie BCM a implementování BCM tak, aby byla zajištěna kontinuita a obnova procesů a činností na předem nastavené úrovni v případě jejich přerušení nebo ztráty.

- Zvolení vhodného řešení pro správu dokumentů, které bude umožňovat rozšiřování podpory pro reporting (BI), elektronický oběh dokumentů a delegování a sledování plnění úkolů.
- Sjednocení portfolia HW pro pracovníky podpůrných oddělení vytvořením standardů pro nejpoužívanější HW komponenty, a to s ohledem na délku plánované životnosti, servisní podmínky pro jednotlivé komponenty, kompatibilitu s ostatními standardy komponent a skutečné potřeby uživatelů.
- Nastavení SLA pro všechny poskytované ICT služby. V rámci SLA musí být vydefinovány popis služby a informace o tom, jakým způsobem je možné službu objednat a v jaké kvalitě bude uživatelům poskytnuta.
- Zavedení vhodného nástroje pro správu uživatelských požadavků, který umožní rychlou a efektivní reakci na uživatelské žádosti. Zároveň umožní nastavení procesu řešení pro jednotlivé typy požadavků včetně nastavení požadovaných parametrů.
- Nastavení pravidel systematického vzdělávání uživatelů pro všechny centrální informační systémy a aplikace. Součástí doporučení je stanovení požadavků na pracovní pozice ve vztahu k ovládání centrálních informačních systémů.
- Zavedení metodiky vývoje informačních systémů a aplikací pokrývající alespoň základní fáze vývoje.
- Vytvoření metodiky uchovávání dat pro zaměstnance a hlídání jejího striktního dodržování. Součástí doporučení je i implementace pravidel pro zálohování dat, která zajistí jejich dostatečnou bezpečnost.
- Vydefinování doporučených pravidel a závazných prvků pro jednotný a ucelený vzhled webových stránek instituce, které jsou veřejně dostupné prostřednictvím internetu.
- Zpracování uživatelských manuálů, které budou zaměřeny na správné využívání ICT služeb. Vhodnou metodou vyhotovení těchto manuálů je jejich zpracování formou video-ukázek doplněných o komentář. Alternativou k tomuto zpracování je tradiční textový popis doplněný co největším množstvím ukázek obrazovek systému.
- Nastavení pravidel vzdělávání zaměstnanců v oblasti centrálních informačních systémů. Pro každý systém je vhodné nastavit popis úrovní uživatelských dovedností, způsob vzdělávání uživatelů spojený s požadovanou úrovní a způsob ověření dosažení požadované úrovně.
- Nastavení pravidel pro školení zaměstnanců podpůrných oddělení. Stanovení minimální úrovně znalostí ICT technologií, kterých musí pracovníci dosáhnout, nastavení způsobu testování a propojení dosažení těchto znalostí s pracovními pozicemi.
- Nastavení bezpečnostních pravidel pro přidělování přístupových práv k citlivým datům instituce. Součástí musí být nejen přijetí pravidel pro přidělování oprávnění uživatelům, ale i nastavení bezpečnostních pravidel pro provozovatele (logování činnosti administrátorů, archivace logů a zavedení provozního deníku).

7.2 Doporučení plynoucí z procesních analýz specifická pro určitý typ instituce

7.2.1 Vysoké školy univerzitního typu

Řízení

- Větší míra zapojení studentů a absolventů do propagace instituce. Studenti a absolventi mohou být zapojení do řady aktivit od vymýšlení a realizace námětů na propagaci školy (např. propagační film o škole, propagace školy na facebooku) přes komentované prohlídky školy pro zájemce až po propagaci školy na vlastní střední škole či formou besed na středních školách.
- Zavedení centrální evidence všech aktuálně platných vnitřních předpisů a norem (nejen rektorátu, ale i součástí).
- Sjednocení formální úpravy činnosti centrálních jednotek, nastavení a pravidelné hodnocení parametrů kvality poskytovaných služeb.

- Stanovení základních pravidel při přípravě a schvalování projektových žádostí. Stanovit aktivity, na kterých se centrální podpůrný útvar podílí obligatorně a aktivity, u nichž je role tohoto útvaru pouze poradenská a konzultační.
- Sjednocení tiskovin a propagačních materiálů v souladu s grafickým manuálem. Smyslem doporučení je přispět k budování jednotné značky instituce.
- Upravení postavení, působnosti a vnitřního členění děkanátů formou vnitřních norem fakult. Cílem je zamezit duplicitám v činnostech vykonávaných rektorátem a děkanáty a jasně definovat odpovědnost jednotlivých útvarů děkanátů.
- Jednotná úprava institutu jmenování a odvolání u všech ředitelů jiných pracovišť a účelových zařízení. Cílem je sjednotit historicky dané podmínky a řídicí vazby.
- Rozšíření sítě sponzorů a prohlubování vzájemné spolupráce. Cílem je identifikovat nové sponzory, kteří by podporovali akce organizované institucí (možnost materiální i nemateriální formy podpory), průběžně s nimi udržovat kontakt a rozvíjet jejich účast na dalších akcích pořádaných institucí.
- Uzavření rámcové smlouvy na odběr právních služeb pro celou instituci.

Finance

- Sepsání metodiky tvorby rozborových tabulek manažerského účetnictví osoby odpovědné za hospodaření instituce. Metodika je nezbytná pro zajištění konzistence rozborových dat organizace v průběhu let a pro zajištění pokračování controllingu i po změně personálního obsazení.
- V případě stanovení jednotné metodiky alokace finančních prostředků v rámci fakult univerzitní vysoké školy bude mít kvestor v ruce nástroj, kterým může řídit hospodaření těchto součástí. Způsob hospodaření součástí vysoké školy tak bude jednotný, a tím pádem i transparentní.
- Jednoznačné a systémové nastavení způsobu financování centrálních jednotek na základě reálné hodnoty poskytovaných služeb
- Zajištění služeb centrálních jednotek, které nejsou fakultami využívány vůbec, či pouze ve velmi omezené míře, dodavatelským způsobem
- Zkrácení časových intervalů při přípravě a schvalování rozpočtu a jejich dodržování
- Vytvoření jednotných metodik (správa pohledávek, správa závazků, účtování – syntetika i analytika).

Majetek

- Přizpůsobení struktury nákladových středisek vnitřní organizační struktuře a nastavení pravomocí v rámci instituce. Každá fakulta by měla být samostatným nákladovým střediskem s vlastním dílčím rozpočtem. Kvestor i prorektoři by měli být pověřeni rolí příkazců operace, kterou i v současné době fakticky (nikoliv formálně) vykonávají s přesným vymezením okruhu výdajů, na které se toto pověření vztahuje.
- Standardizace procesu nákupu letenek, zajišťování ubytování a dalších souvisejících služeb. První možností je vytvořit pracoviště, jehož hlavní náplní by bylo poskytování administrativní podpory pracovníkům při zajišťování letenek, ubytování a dalších potřebných úkonů v případě služebních cest. Pracoviště tohoto druhu by uvedenou agendu mohlo vykonávat centrálně pro celou instituci. Druhou možností je uzavřít rámcovou smlouvu s některou ze společností, která se touto služnou zabývá. Takové společnosti v běžné praxi za tuto službu instituci neúčtují žádné poplatky. Jejich služby jsou hrazeny přímo od společností, které prodávají letenky nebo poskytují ubytování.
- U škol s technickým zaměřením provozovat Podnikatelské inkubátory a sdílení přístrojů s komerční sférou.
- Vyhodnocování míry využití majetku, nabízení nevyužitých prostor komerční sféře a dalším institucím (organizace odborných přednášek, seminářů, workshopů)

Lidské zdroje

- Koordinovaný postup v oblasti lidských zdrojů směřující k naplnění cílů stanovených v dlouhodobém záměru instituce a jeho ročních aktualizacích. Součástí doporučení je vytvoření koordinační struktury pro řízení personalistiky mezi rektorátem a fakultami.

- Vytvoření prováděcího dokumentu, který shrnuje způsob řízení lidských zdrojů na fakultě / ústavu a vychází z postupů dohodnutých na univerzitní úrovni. Toto doporučení příznivě ovlivní jednotnou informovanost vedoucích pracovníků fakult a pomůže rychle zavést osvědčené postupy a činnosti.
- Rozšíření postupu hodnocení výkonu akademických a vědeckých pracovníků o hodnocení přístupu, postojů a plnění kompetencí. Implementace doporučení umožní vytvoření individuálních osobních plánů zaměstnanců.
- Nastavení postupu pro hodnocení výkonu pracovníků v oblasti vzdělávání spočívající v nastavení skupin kritérií pro hodnocení a jeho provázání do odměňování a rozvoje pracovníků.
- Nastavení obdobných pravidel a principů pro hodnocení neakademických pracovníků, která jsou uplatňována u pracovníků v oblasti vzdělávání. Tato pravidla se budou lišit jinými skupinami kritérií.
- Zavedení jednotného systému vzdělávání zaměstnanců, který zajistí konzistenci vzdělávacích programů napříč institucí. Vydefinování vzdělávacích oblastí a zajištění vhodných programů bude prováděno s ohledem na požadované kompetence pracovníků vyspecifikované v rámci kompetenčních profilů.

ICT

- Nastavení prostředí pro strategické řízení rozvoje ICT, které bude zohledňovat cíle stanovené Dlouhodobým záměrem a jeho aktualizací. Součástí je formální ustanovení komisí, které se budou zabývat podporou výuky, vědy a výzkumu, rozvoji podpory manažerské a správní činnosti a rozvoji průřezových služeb.
- Formální nastavení struktury ICT služeb, které jsou poskytovány centrálně, a služeb, které si budou zajišťovat jednotlivé součásti instituce samostatně. Klíčové je především vydefinování kvalitativních parametrů centrálně poskytovaných služeb a vymezení pravidel pro objednávání ICT služeb.
- Posílení spolupráce mezi centrální jednotkou poskytující ICT služby a lokálními administrátory fakult, které odstraní heterogenní postup při realizaci obdobných řešení na jednotlivých součástech instituce.
- Rozdělení příjmové část rozpočtu na příjmy za služby poskytované v rámci instituce, příjmy z jednotlivých schválených projektů, příjmy za poskytování služeb externím odběratelům a příjmy z řešení operativních úkolů. Zároveň sledovat náklady ve vztahu k výše uvedeným kategoriím a průběžně a pravidelně vyhodnocovat plnění rozpočtu.
- Provázání objemu finančních prostředků přidělovaného na pokrytí poskytovaných ICT služeb se skutečně poskytovanými službami a s jejich kvalitou.
- Optimalizace postavení oblasti ICT v rámci organizační struktury vysoké školy.
- Zpracování pracovních postupů k jednotlivým ICT službám, a to jak pro centrální útvar poskytující ICT služby, tak pro lokální správce ICT služeb na fakultách a dalších součástech instituce.
- Nastavení strategie přístupu k využívání nástrojů pro podporu marketingu. Je vhodné zejména využívat servery ke sdílení audio a video nahrávek, které umožní propagaci prací studentů a pedagogů.

7.2.2 Vysoké školy neuniverzitního typy a vyšší odborné školy

Řízení

- Zapojení se do realizace externích projektů zaměřených na oblast médií a kultury. Instituce by se měla ve větší míře zaměřit na využití evropských dotačních titulů (např. programu Culture), neboť její přístup k strukturálním fondům je omezen v důsledku sídla a možnosti využívat jen dotační programy určené pro konkrétní lokalitu.

Finance

- n/a

Majetek

- Vyhodnocování míry vytížení výukových prostor, minimálně v souvislosti s rozhodnutím o rozšíření výukových kapacit (ať již formou nájmu či výstavby nového objektu či úpravy stávajících prostor)

- Uzavření dlouhodobějších kontraktů s významnými dodavateli, kteří zajišťují služby či dodávky opakovaně v průběhu roku (např. ve formě rámcové smlouvy).
- Pravidelné prověřování výhodnosti stávajících dodavatelů formou veřejné soutěže (u smluv na dobu určitou) či nezávazného průzkumu (u smluv na dobu neurčitou). Pravidla upravující vyhodnocování výhodnosti stávajících dodavatelů (odpovědný útvar, frekvence vyhodnocování, jeho forma, následné kroky) by měla být závazně stanovena (např. v podobě vnitřního předpisu).
- Vyhodnocování ekonomické výhodnosti stávajícího způsobu zajištění služeb spojených se správou majetku. U některých služeb, které jsou zajišťovány pouze okrajově, lze doporučit zvážení možnosti jejich zajištění externí specializovanou firmou.
- Využitím moderních technologií a postupů lze zvýšit efektivitu nákupu. V oblasti majetku lze doporučit nakupování vybraných komodit prostřednictví elektronických tržišť. Tento přístup je zejména vhodný u vysoce standardizovatelného a běžně dostupného zboží (např. kancelářské potřeby, ICT vybavení a materiál, nábytek apod.).
- Sdružení nákupu ICT vybavení a materiálu, případně dalších standardizovatelných a běžně dostupných komodit do větších objemů (kancelářských potřeb, čisticích prostředků apod.), např. s nákupy zřizovatele či dalších spřízněných institucí, a využití možnosti dojednání výhodnějších podmínek díky uzavření rámcové smlouvy či zahájení nákupu prostřednictvím elektronického tržiště.

Lidské zdroje

- Dopracování popisů působností pro administrativní organizační útvary. V mladých institucích velmi často chybí dotažení organizační struktury do popisů působností jednotlivých organizačních složek.
- Dopracování popisů pracovních míst v rámci administrativních útvarů

ICT

- Rozšíření využívání nástrojů pro podporu marketingu. Nastavením informační podpory marketingu a využitím sociálních sítí a serverů pro sdílení audio video nahrávek

7.2.3 Veřejné výzkumné instituce

Řízení

- Zapojení zástupce průmyslu do Rady pracoviště či do dozorčích struktur instituce. Toto doporučení směřuje k posílení vazby aplikační sféry na sféru teoretickou, zejména v době, kdy je na toto spojení kladen politický důraz a v této oblasti jsou investovány prostředky ze státního i evropského rozpočtu.
- Z hlediska vyšší povědomosti veřejnosti o předmětu výzkumu a jeho výsledcích doporučujeme dát na internet popularizační prezentaci o činnosti ústavu nebo o hlavních výsledcích výzkumu spolu s ukázkou, jak se tyto výsledky dají využít v průmyslové nebo jiné praxi, případně jakým způsobem bylo rozšířeno poznání dané výzkumné oblasti. Tato prezentace by měla být zacílena na širší vzdělané publikum.

Finance

- n/a

Majetek

- Formalizace a odpovědné vedení agendu týkající se zhodnocení využití drahých přístrojů. Vedení takové agendy umožní usnadnění strategické řízení portfolia majetku.
- Zpracování pasportizace objektů.
- Vedení timesheetů ke všem drahým přístrojům.

Lidské zdroje

- Nastavení postupu hodnocení vědeckých pracovníků tak, aby byly zohledněny jak výkon v oblasti vědy a výzkumu, tak i přístup pracovníka, postoje a plnění kompetencí. Implementace doporučení umožní vytvoření individuálních osobních plánů zaměstnanců.

- Vyvážení věkové složení vědeckých pracovníků se zaměřením zejména na střední věkové pásmo (30-50 let).

ICT

- n/a

7.3 Příklady doporučení vedoucích k efektivnějšímu využití zdrojů vyžadujících hlubší, dlouhodobé změny v řízení a provozu institucí, popř. i zásahy a změny v hlavních procesech

Základním předpokladem efektivního využití zdrojů určených pro instituce terciárního vzdělávání je shoda nad definicí výstupu hlavní činnosti. Protože dosažení této shody se nejeví jako reálné, jsou i jakákoliv doporučení zpochybnitelná s odkazem na skutečnost, že ta či ona úspora bude mít negativní vliv na výstup hlavní činnosti. Mezi taková doporučení směřující k efektivnímu využívání zdrojů patří intenzivnější využívání výukových a kancelářských prostor. V současné době jsou výukové prostory využívány plně jen během semestrů, což je polovina běžného roku. Kromě toho není výjimkou, že se intenzita využití prostor mění i během týdne, kdy v pátek odpoledne jsou prostory některých vysokých škol prakticky prázdné. Čistě z ekonomického hlediska se tak jeví výhodné motivovat fakulty k intenzivnímu sdílení prostor, prodeji nebo pronájmu prostor nevyužitých a zavedení trimestrů. Zároveň je potřeba vzít v úvahu nejen počet zapsaných studentů jednotlivých kursů, ale i skutečnou návštěvnost. Ekonomický přínos je však potřeba vážit újmou hlavní činnosti ve smyslu naznačeném výše.

Co se kancelářských prostor týče, jsou často fragmentovány do menších kanceláří, a to i v nových budovách, přičemž trendy směřují k open space, který je méně náročný na provoz a variabilní co do užití. Doporučuje se analýza využití kancelářských prostor pedagogickým personálem a zavedení jednoduchých systémů rezervací kanceláří, laboratoří a jiných prostor. Tento systém již na mnoha školách, které nemají velkorysé prostorové možnosti, funguje dobře.

Z hlediska správného posouzení administrativní zátěže akademických pracovníků se doporučuje udělat jednoduchý snímek pracovní pozice. Je potřeba na přiměřeném vzorku ověřit tezi, že akademičtí pracovníci stráví velkou část své pracovní doby administrativou, organizačními záležitostmi a pracovní emailovou komunikací. Tyto náklady by pak měly jít na vrub příslušným poskytovatelům dotací; dnes nejsou tyto organizační náklady správně vyčísleny a přiřazeny místu jejich vzniku. V souvislosti s organizací akademického života je potřeba upozornit na velké množství a délku schůzí. Též se doporučuje průběžně analyzovat potřebnost služebních cest, zejména na různá grémia po republice, a vyhodnocovat, jestli je nelze nahradit videokonferencemi. (Nejjednodušší cestou je samozřejmě počet schůzí omezit na minimum a jasně si stanovit účel a maximální délku schůze.) Jednoduchými procesními opatřeními lze dosáhnout uvolnění pracovní doby akademických pracovníků a umožnit jim, aby učili, bádali a studovali. Zároveň s tím je vhodné přijmout předpoklad, že akademikům se nejlépe pracuje doma a tomu přizpůsobit počet, strukturu a velikost kanceláří.

Každé efektivizační opatření je však potřeba poměřovat smyslem a cílem školy. Vzhledem k tomu, že i výukové procesy realizované vysokou školou se dají již dnes kompletně (z technického hlediska) elektronizovat (elektronický zápis, přednášky na youtube, e-learning, elektronický certifikát o atestaci, atd.), lze opět čistě technicky přesunout celý výukový proces do virtuálního světa a ušetřit tak nemalé prostředky za personální náklady, majetek a provoz.

Proto je nezbytně nutné velmi přesně stanovit strategii školy (Dlouhodobý záměr), jehož podstatou by neměl být ani tak rozklad cílů, kroků k nim vedoucích a příslušných indikátorů, jako spíš přesný obraz školy sama o sobě a co z něho vyplývá. Jsou-li Dlouhodobé záměry postavené pouze na možnostech aktuálních dotačních programů, nejedná se o skutečné dlouhodobé záměry, ale o krátkodobé kalkulace na výnosové straně. Ty v delším horizontu mají ale i své náklady, finanční, personální, majetkové, které je potřeba do strategických úvah zahrnout.

8 Obecné poznatky a doporučení s ohledem na praxi na zahraničních univerzitách a v jiných sektorech

Tato kapitola obsahuje srovnání přístupů řízení u zahraničních a českých institucí terciárního vzdělávání a srovnání přístupů řízení u institucí terciárního vzdělávání, veřejných výzkumných institucí a obdobně fungujících institucí z jiných odvětví na základě zkušeností z procesních analýz. Jako základní vstup pro tato srovnání slouží analytické studie shrnující výše uvedené přístupy a principy, zpracované v rámci předchozí fáze projektu EFIN.

8.1 Poznatky a doporučení s ohledem na zhodnocení míry vyspělosti procesů

Míra vyspělosti procesů je v institucích terciárního vzdělávání v České republice v průměru vzorku EFIN na úrovni 1 a 2 (proces je identifikován – proces je popsán). Jakkoli je tato míra spíše nižší, je potřeba vzít v úvahu, že zvyšování míry vyspělosti může a nemusí přinést očekávané efekty na straně snížení nákladů nebo zvýšení výkonu. Záleží na mnoha faktorech, z nichž nejvýznamnější je ten lidský. K formalizaci procesů panuje obecná nedůvěra, která na základě zkušeností z projektu EFIN vyplývá z následujících premis: a) formalizace procesů je příliš pracná, b) formalizace procesů umožní jednoznačně určit odpovědnost a pravomoc, c) formalizované procesy uvolňují informace, d) formalizované procesy omezují diskreční rozhodování, e) formalizované procesy zjednodušují vertikální i horizontální komunikaci v instituci. Všechny zmíněné premisy posilují a zefektivňují organizaci jako takovou, ale zároveň oslabují pozici konkrétního zaměstnance. Dle zkušeností Deloitte z více zemí západní Evropy je odpor proti zvyšování úrovně procesů v institucích terciárního vzdělávání přímo úměrný sebevědomí zaměstnanců. Zároveň zvyšování úrovně procesů může mutovat do byrokratické činnosti, kdy se do popisu, analýzy a vyhodnocování investuje více prostředků, než je následně prokazatelně uspořeno.

8.2 Poznatky a doporučení s ohledem na zhodnocení efektivity analyzovaných institucí

V rámci projektu EFIN nebyly identifikovány mimořádně významné možnosti, jak při stávajícím akademickém provozu analyzovaných institucí zvýšit výkonnost podpůrných procesů. Předpokladem analýzy, který nemohl být vzhledem k autonomii hlavních procesů zpochybněn, byla též nezbytnost všech vykonávaných podpůrných procesů. Bude-li se však v jakékoli instituci terciárního vzdělávání uvažovat o zásadních opatřeních směřujících k vyšší efektivitě, pak je třeba zvážit potřebnost každého podpůrného a řídicího procesu pro procesy hlavní. To se týká jak oblasti ICT, ale také majetku (sportoviště, koleje, menzy, atp.).

Deloitte označuje jednu či více společností Deloitte Touche Tohmatsu Limited, britské privátní společnosti s ručením omezeným zárukou, a jejích členských firem. Každá z těchto firem představuje samostatný a nezávislý právní subjekt. Podrobný popis právní struktury společnosti Deloitte Touche Tohmatsu Limited a jejích členských firem je uveden na adrese www.deloitte.com/cz/onas.

Společnost Deloitte poskytuje služby v oblasti auditu, daní, poradenství a finančního poradenství klientům v celé řadě odvětví veřejného a soukromého sektoru. Díky globálně propojené síti členských firem ve více než 150 zemích má Deloitte světové možnosti i hlubokou znalost místního prostředí, a může tak pomáhat svým klientům k úspěchu na všech místech jejich působnosti. Přibližně 170 000 odborníků usiluje o to, aby se společnost Deloitte stala etalonem nejvyšší kvality.

© 2011 Deloitte Česká republika