

6. Přístupy a principy řízení vysokých škol v zahraničí

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

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

6.1. Principy efektivního řízení institucí terciárního vzdělávání

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

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

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

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

Řada zahraničních univerzit se zefektivňování svých interních procesů již dlouhodobě věnuje. Existuje poměrně dost příkladů, na kterých lze dokumentovat přístup, průběh i dosažené výsledky zefektivňování. Zkušenosti učiněné na jednotlivých univerzitách jsou předmětem trvalého zájmu řady výzkumníků, kteří na základě svých šetření přicházejí s doporučeními jak pro manažery škol, tak pro politiky. Politikům je určena příručka *US Good Policy, Good Practice*, 2007.²³ Její autoři v ní **za hlavní problém označili nízkou produktivitu vysokoškolských institucí a pro její zvýšení doporučili zavedení systémů kontroly kvality, měření výkonových kritérií a provádění vnitřních auditů**. Dále pak podpořili **reorganizace jednotlivých studijních oborů, větší zapojení informačních technologií, přizpůsobení jednotlivých oborů potřebám studentů, zkrácení doby studia z 5-6 let na 3-4 roky**. Motivujícím faktorem pro výkonné a dobře hospodařící organizační jednotky na univerzitách by také mělo být **omezení financování těch subsystémů, které nevykazují dostatečnou produktivitu**.

6.1.1. Lean koncept

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

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

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

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

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

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

Zde je **pět základních principů lean**, jak je definuje Cardiffská univerzita ve svém projektu Lean University²⁶:

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

²⁵ Radno et al 2006, in: New Development: Creating a Lean University, Public Money and Management, February 2008

²⁶ <http://www.cardiff.ac.uk/lean/principles/index.html>

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

V současné době není tajemstvím, v jakých oblastech řízení dochází k největšímu plýtvání. V odborné literatuře lze dohledat tyto hlavní kategorie neefektivnosti²⁷ - lidé (*People*), informace (*Information*), procesy (*Processes*) a majetek (*Asset*).

Plýtvání v oblasti lidí:

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

Plýtvání v oblasti procesů:

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

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

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

Plýtvání v oblasti informací:

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

Plýtvání spojené s nakládáním majetku:

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

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

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

Mezi příklady dobré praxe lean managementu patří například:

University of Central Oklahoma (UCOK), USA

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

²⁸ Lean Six Sigma in Higher Education: Applying proven methodologies to improve quality, remove waste and quantify opportunities in colleges and universities, Xerox Corporation, September 2004

²⁹Bližie na: http://www.sacubo.org/sacubo_resources/best_practices_files/2007_files/UnivofCentralOkla-LeanUniversity.pdf

University of Minnesota, USA

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

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

Napier University, Velká Británie

Program zefektivnění služeb a všech podpůrných administrativních procesů. ³¹

Edinburg University, Velká Británie

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

University of Essex, Velká Británie

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

University of Bristol, Velká Británie

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

University of Strirling, Velká Británie

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

³⁰ <http://www1.umn.edu/osci/fair.html>

³¹ Více na www.napier.ac.uk/sep/

³² Více na www.euclid.ed.ac.uk

³³ Více na <http://www.essex.ac.uk/adminreview/>

Další příklady:

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

Lean management³⁴ může být vhodný přístup pro zlepšení všech procesů, pro jejichž dokončení je potřeba soustředit do jednoho místa informace nacházející se v různých organizačních jednotkách a na různých organizačních úrovních a ve kterých dochází k rozhodování na více úrovních, čímž se cesta za dokončením úkolu často přerušuje a časově prodlužuje.

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

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

³⁴ Increasing Efficiency and Effectiveness Through Lean, Innovation Insight Series Number 23, The Pennsylvania University 2009 <http://www.psu.edu/president/pia/innovation/>

³⁵ Managing the University Community: Exploring Good Practice EUA Study, 2007

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

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

6.1.2. Fullcosting

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dalším důležitým faktorem, který má vliv na implementaci metodik sledování úplných nákladů, je kvalita databází a informačních systémů v instituci.

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

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

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

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

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

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

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

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

Nizozemsko

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

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

³⁷ Diversified Funding streams for University-based research: Impact of external project-based research funding on financial management in Universities, © European Communities, 2009, ISBN 978-92-79-08377-8

³⁸ Záznam z konference „Full costing: best practice in Europe“, Praha, Listopad 2009
http://www.fc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153
Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe“ (Lepičová)

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

Wageningen university

používá jako primární „cost driver“ akademický personál a kalkuluje nepřímé náklady jako procentní sazbu do přímých nákladů na práci. Časové záznamy musí vyplňovat jenom ti zaměstnanci, kteří jsou financováni z externích projektů.³⁹

Více na http://www.fp7.cz/dokums_raw/2wolterstowardsfcprague10112009-2_1258548091.pdf

Leiden University

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

University of Amsterdam

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

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

³⁹ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER9789078997085

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

⁴⁰ FTE = full time equivalent, ekvivalent plného pracovního úvazku, míra odpovídající práci odvedené jedním člověkem zaměstnaným na plný pracovní úvazek po dobu jednoho roku

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

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

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

Velká Británie

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

University of Liverpool

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

⁴¹ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

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

⁴² Záznam z konference „Full costing: best practice in Europe“, Praha, Listopad 2009

http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153

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

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

Rakousko

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

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

Německo

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

⁴³ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

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

⁴⁴ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

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

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

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

Bavorské univerzity přijaly účetní koncept, v rámci kterého jsou nejdříve identifikovány typy nákladů a dle státních standardů jsou zaúčtovány do jednotlivých nákladových středisek. Tento koncept účetní praxe měl být v bavorském terciárním školství plně zaveden do roku 2010.⁴⁶

Švédsko

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

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

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

⁴⁵ Záznam z konference „Full costing: best practice in Europe“, Praha, Listopad 2009
http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153
Summary Report from the conference „Full costing: best practice in Europe“ (Lepičová)

⁴⁶ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

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

⁴⁷ Financially Sustainable Universities - Towards Full Costing in European Universities, EUA Report 2008, ISBN-NUMMER : 9789078997085

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

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

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

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

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

Full-cost ve financování výzkumu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

Záznam z konference „Full costing: best practice in Europe“, Praha, Listopad 2009

http://www.tc.cz/dokums_raw/summary-report-from-the-conference_3749.pdf?PHPSESSID=153

6.1.3. Benchmarking

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

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

Evropské Centrum pro strategický management univerzit (*European Centre for Strategic Management of Universities, ESMU*) od roku 1999 úspěšně provádí *Evropský program managementu vysokých škol*, který je od počátku fakticky programem benchmarkingu – programem sdílení dobré praxe. Program probíhá v ročních cyklech, průměrně je do programu zapojeno 10 univerzit

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

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

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

6.1.4. Balanced Scorecard

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dle O'Neila a Bensimona⁵¹ **BSC pomáhá univerzitám naplnit strategické cíle.** Rektorům a děkanům usnadňuje **vyhodnocovat výkonnost jednotlivých ústavů, fakult a kateder.** Sjednocuje systém měření výkonnosti napříč institucí a identifikuje spojitosti mezi alokovanými prostředky a případy excelence napříč institucí.

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

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

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

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

⁵¹ O' Neil Jr., Harold F. and Estela Mara, Bensimon (1999). "Designing and Implementing an Academia Scorecard." *Change*, Volume 31, Issue 6, 32-41.

⁵² Bailey, Allan R., Chee W. Chow, and Kamal M. Haddad (1999). "Continuous Improvement in Business Education: Insights from the For-Profit Sector and Business School Deans." *Journal of Education for Business*, Volume 74, Issue 3, 165-181.

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

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

Příklady uplatnění BSC ve vysokoškolském sektoru v zahraničí :

USA

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

Otázkami implementace BCS v praxi – i v oblasti vysokoškolských institucí se zabývá Balanced Scorecard Institute,

<http://www.balancedscorecard.org/Home/tabid/36/Default.aspx> , který se podílel na zavedení BSC na mnohých, zejména amerických univerzitách – blíže na:

<http://www.balancedscorecard.org/BSCResources/AbouttheBalancedScorecard/BalancedScorecardAdopters/tabid/136/Default.aspx> .

University of California, USA

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

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

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

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

Velká Británie

University of Edinburgh, UK

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

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

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

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

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

<http://www.bsccommunity.com/>

6.1.5. Outsourcing

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

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

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

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

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

Tabulka 2 Zastoupení outsourcovaných služeb

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

Gill, J., Universities warned about the pitfalls of outsourcing, Times Higher Education 3. April 2008
<http://www.timeshighereducation.co.uk/story.asp?storyCode=401308§ioncode=26>.

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

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

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

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

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

6.2. Správa a řízení institucí

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

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

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

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

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

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

⁵⁷ EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Dle Olsenovy typologie⁵⁹ existují 4 rozdílné modely autonomie vztahu státu a vysokých škol:

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

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

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

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

Podstatou Olsenovy typologie je vzájemné prolínání a kombinace jednotlivých modelů.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Modely řízení výzkumu na vysokých školách

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

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

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

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

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

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

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

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

⁶² OECD 2005 University Research Management – Developing Research in New Institutions

⁶³ HIGHER EDUCATION MANAGEMENT AND POLICY – Volume 17, No. 1 – ISSN 1682-3451, OECD 2005, str.64

⁶⁴ Edquist, C. (2001), „The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An account of the state of the art“, paper presented at DRUID Conference, Aalborg, June 12-15, 2001.

⁶⁵ Gibbons, M. (2001), „Innovation and the Developing System of Knowledge Production“, paper presented at Centre for Policy Research on Science and Technology at Simon Fraser University Summer Institute on Innovation, Competitiveness and Sustainability in the North American Region.

⁶⁶ Etzkowitz, H. (2002), „The Triple Helix of University – Industry – Government: Implications for Policy and Evaluation“, working paper 2002-11, SISTER, Stockholm.

⁶⁷ Higher Education: Social Institution or Business?, P A Lamal, Behavior on Social Issues, 2001

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

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

EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.3. Finance

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

1. Evropě převládá přímé financování institucí terciárního vzdělávání

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

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

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

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

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

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

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

3. Největší část výdajů v terciárním vzdělávání představují osobní náklady

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

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

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

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

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

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

Celkové výdaje na studenta mohou v některých zemích činit až čtyřnásobek toho, co v zemích jiných. V rámci EU-27 je na jednoho studenta vydáno ročně na vzdělávací činnost 5 442 SKS⁶⁹ EUR, na R & D asi polovina (2 469 SKS EUR) a na doplňkové služby, jako stravování a ubytování v kolejích, poměrně malá částka 196 SKS EUR na studenta. Bulharsko, Německo a Francie jsou tři země, kde výdaje na studenta v této položce překračují 500 SKS EUR. Výdaje na vzdělání jednoho studenta se mezi evropskými zeměmi výrazně liší. Dánsko vydává na jednoho studenta 8 634 SKS EUR, zatímco lotyšské výdaje činí 2 498 SKS EUR. Více než polovina zemí, pro něž jsou údaje k dispozici, vydává na vzdělávací činnosti v terciárním vzdělávání ročně přes 5 500 SKS EUR na studenta.

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

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

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

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

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

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

Diverzifikace zdrojů

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

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

⁷⁰ Fiscal Stress: Worldwide Trends In Higher Education Finance, Hans Vossenteyn, NASFAA Journal of Student Financial Aid, Vol. 34, No. 1, 20

⁷¹ Financially Sustainable Universities – Towards Full Costing, EUA Report, 2008

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

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

Alokace veřejných prostředků

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

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

⁷² EUDIS-How To Diversify Income Streams ? www.eua.be/EUDIS

⁷³ *Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci*, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: <http://www.eurydice.org>

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

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

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

Výše uvedená studie Eurydice⁷⁵ a publikace *University Autonomy in Europe*⁷⁶ konstatují, že prostředky z veřejných zdrojů dostávají vysoké školy téměř všude formou celkových dotací, tzv. **blokových grantů**, které pokrývají několik základních kategorií – výuka, provozní náklady a/nebo výzkum. Blokový grant kryje výdaje různého typu a o jejich konkrétním užití rozhoduje management samotné instituce. V některých zemích, zejména ve střední a **východní Evropě, však poskytnutí celkové dotace závisí na schválení předběžného rozpočtu.** Znamená to, že **univerzity obdrží prostředky pro předem definované nákladové položky a/nebo aktivity. To těmto institucím znemožňuje činit vlastní rozhodnutí o alokaci těchto prostředků.** Děje se tak zejména v Bulharsku, Řecku, na Kypru, v Srbsku, Litvě, Lotyšsku a Turecku. V dalších 26 zemích existují globální dotace, ale v některých zemích střední a východní Evropy, v Belgii a ve Francii musí školy respektovat svá vlastní rozpočtová pravidla, která byla schválena správními orgány. V ostatních zemích je finanční autonomie vzhledem ke globálním dotacím ustálenou praxí. **Téměř všechny země používají normativní financování,** jímž určují výši veřejných

⁷⁴ *Innovations in Tertiary Education Financing: A Comparative Evaluation of Allocation Mechanisms*, June 2006, Jamil Salmi and Arthur M. Hauptman.

⁷⁵ *Správa a řízení vysokých škol v Evropě – Principy, Struktury, Financování a Akademičtí pracovníci*, Eurydice, 2008, Ústav pro informace ve vzdělávání, 2009, dostupné na: <http://www.eurydice.org>

⁷⁶ *University Autonomy in Europe, An Exploratory Study*, EUA 2009, ISBN: 9789078997160

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

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

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

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

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

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

Přípustné soukromé finanční zdroje a pobídky

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

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

Půjčky a výnosy z investic

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

Pobídky

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

Financování výzkumu

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

a) Základní dotace na výzkum, s nimiž instituce může disponovat podle vlastního uvážení. Tyto dotace mohou být:

- přidělovány účelově na výzkum;
- připojeny k celkové dotaci kryjící i výdaje jiného druhu, a to na vzdělávání a/nebo provoz instituce.

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

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

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

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

Velká Británie

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

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

Alokace zdrojů v rámci instituce

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

Finance a reorganizace výzkumu

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

⁷⁹ Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study 2007

⁸⁰ University Research Management – Developing Research in New Institutions, OECD Study, 2005, ISBN 92-64-00694-X

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

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

Modely financování ve vybraných zemích

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

Španělský model

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

⁸¹ University Research Management – Developing Research in New Institutions, OECD Study, 2005, ISBN 92-64-00694-X

⁸² Rates of return and funding models in Europe: Final report to the Directorate-General for Education and Culture of the European Commission, Report of Centre for the Study of Higher Education Management (CEGES), January 2007, www.ceges.upv.es

⁸³ Financially Sustainable Universities – Towards Full Costing, EUA Report, 2008

Region Valencia

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

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

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

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

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

Madridský region

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

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

Dánský model

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

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

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

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

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

6.4. Lidské zdroje

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

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

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

⁸⁶ Dunkin, R. (2005) The HR Challenge: some more thoughts. Response to keynote address at the conference on 'Trends in the Management of Human Resources'.

⁸⁷ University Autonomy in Europe I, Exploratory Study, EUA, 2009

V univerzitním prostředí, které je historicky značně individualizované a fragmentované, a kde je výrazný vliv jednotlivců na výkon a rozhodování v rámci organizace, **neexistují** zatím **standardizované procedury náboru, motivace a řízení zaměstnanců**. Dle Pellertové⁸⁸ je v oblasti řízení lidských zdrojů ve vysokoškolských institucích potřeba zahájit tyto procesy:

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

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

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

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

⁸⁸ Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

⁸⁹ EURYDICE 2008– Správa a řízení vysokého školství v Evropě

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

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

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

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

Velká Británie

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

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

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

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

⁹² HEFCE Guide 2009/32: A Guide To Higher Education, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2009/09_32/09_32.pdf

⁹³ HEFCE Guide 2009/32: A Guide To Higher Education, http://www.hefce.ac.uk/Pubs/hefce/2009/09_32/09_32.pdf

⁹⁴ Middlehurst R, Human Resource Development: A UK Perspective, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

univerzitní sektor dalece zaostává za ostatními typy veřejných institucí, jako je např. zdravotnictví. Rozvoj vyššího managementu na bázi kooperace jednotlivých univerzit přináší mnohé výhody a umožňuje výměnu zkušeností, srovnání přístupů a přebírání případů dobré praxe do svých vlastních organizací.⁹⁵ V nedávném průzkumu mezi vrcholnými manažery univerzit a šéfů HR na 44 britských univerzitách se ukázalo, že řízení a rozvoj lidských zdrojů je vnímáno jako nezbytná součást modernizační agendy každé univerzity⁹⁶ a stává se kritickým faktorem úspěchu, prosperity a konkurenceschopnosti každé vysokoškolské instituce. Bližší informace o situaci ve Velké Británii lze nalézt na stránkách HEFCE: <http://www.hefce.ac.uk>.

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

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

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

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

⁹⁵ A STRATEGY FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT – Queen Mary University of London HR strategy 2001-2006, <http://www.qmul.ac.uk/about/collegeinfo/docs/s-mdev.pdf>

⁹⁶ Archer, W. (2005). *Mission Critical? Modernising Human Resource Management in Higher Education*. London, Higher Education Policy Institute

⁹⁷<http://www.st-andrews.ac.uk/staff/ppd/Developyourself/Managingothers/Resources/Discoveryourmanagementstyle/>

zajímavé jsou příspěvky autorů Pellertová,⁹⁸ Palmérová,⁹⁹ Peccati a Sironi.¹⁰⁰ Nejen z této publikace vyplývá, že **o úspěšnosti vysoké školy rozhoduje schopnost jejího managementu vytvářet na jedné straně podmínky pro rozvoj jednotlivých studijních oborů a úspěšné fungování výzkumných týmů, a na straně druhé zvládnutí přechodu od pouhého administrativního řízení zaměstnanců k systémovému řízení lidských zdrojů.** Toto je, jak připomíná Pellertová¹⁰¹ změna kultury řízení organizace, jejíž význam není možné podcenit. Úspěšné univerzity při implementaci této změny již urazily pořádný kus cesty.

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

EURYDICE 2008 – Správa a řízení vysokého školství v Evropě.

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

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

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

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

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

⁹⁸ Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

⁹⁹ Palmer I: Leadership Development at Luleå University of Technology, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

¹⁰⁰ Peccati L, Sironi A: Introducing a New Model of Faculty Recruitment, Development & Management at Bocconi, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

¹⁰¹ Pellert A, Managing People in Universities: Prerequisites for Successful Human Resources Management, In: Managing the University Community, EUA Study 2007

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

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

6.5. Informace

Za posledních deset let nastal rozmach využití IT v různých oblastech aktivit: vzdělávání, vědecké spolupráce, institucionálního managementu a administrativní podpory. Dle studie Alexe Ushera¹⁰² k nejvýznamnějším výstupům zavedení IT na univerzitách patří vytvoření výzkumných skupin, ve kterých spolupracují specialisté z různých univerzit a výzkumných institucí. ICT podporuje spolupráci mezi institucemi - vznikají **sítě excellence** (Networks of Excellence). Druhým nejvýraznějším přínosem implementace IT je jejich využití pro potřeby řízení a administrace institucí. Díky implementaci různých informačních systémů manažeři disponují větším množstvím dat pro lepší řízení a rozhodování, studenti mohou lépe a snáz komunikovat s institucí (např. mohou se registrovat, nebo platit školné online).

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰³ Více informací k této problematice nabízí odkaz

<http://www.sap.com/industries/highered/organizationalprocesses.epx>

¹⁰⁴ Kvavik, R.B., et al. (2002) The Promise and Performance of Enterprise Systems in Higher Education, ECAR Research Study

¹⁰⁵ Kvavik, R.B., Goldstein, P.J., *Good Enough! IT investment and Business Process Performance in Higher Education*, ECAR Research Study 4, 2005 <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0504/rs/ers0504w.pdf>

¹⁰⁶ Blíže na <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ers0504/rs/ers0504w.pdf>, str. 15.

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

Studie ECAR¹⁰⁸ z roku 2009 sledující management institucionálních dat vyhodnocovala strategie a praktické aspekty shromažďování a ochrany dat a využití digitálních technologií při zpracovávání informací v prostředí vysokoškolských institucí a funkčnost těchto systémů z hlediska naplňování institucionálních potřeb. Autoři studie sledovali jak hledisko vzdělávací, tak obchodní a to, jak univerzity přistupují k managementu dat z hlediska jejich objemu a variability. Tato studie se zaměřila zejména na způsoby digitalizace informací. V kvantitativním průzkumu studie vyhodnotila 309 odpovědí (78% odpovědí pocházelo od univerzitních IT manažerů), v kvalitativní části proběhly na 23 univerzitách řízené rozhovory s představiteli a pracovníky IT oddělení.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

¹⁰⁹<http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/lean.aspx>

¹¹⁰<http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/keap.aspx>

¹¹¹<http://www.jisc.ac.uk/whatwedo/programmes/elearningcapital/enterprisearchitectures/liverpool.aspx>

x

¹¹²

(http://www.ucisa.ac.uk/~media/Files/members/surveys/tc/2009/TC_final_res%20annexA%20pdf.ashx)

¹¹³ <http://net.educause.edu/ir/library/pdf/ERM0831.pdf>

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

Zde je srovnání zjištění obou výše zmíněných studií:¹¹⁴

Tabulka 3 Oblasti uplatnění IT ve vysokém školství

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

6.6. Majetek

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

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

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

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

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

¹¹⁵ University Autonomy in Europe I, EUA Study 2009

¹¹⁶ Financially Sustainable Universities, EUA Study 2008

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

Facility Management aktuálně ovlivňuje tyto aspekty: ¹¹⁷

- měnící se požadavky na pracovní prostory,
- nové informační a komunikační technologie,
- finanční tlaky na snižování nákladů,
- ujednání o snižování emisí CO₂,
- vývoj v dalších sektorech.

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

Efektivizace využívání prostoru – space management

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

- fyzický prostor je po nákladech na platy zaměstnanců druhou největší nákladovou položkou. Např. vysokoškolské instituce ve Velké Británii vynaložily v období 2007-2008 na náklady spojené s budováním, údržbou a provozem nemovitostí více než 2 miliardy liber, což odpovídá 10% celkových výdajů v tomto sektoru ve stejném roce,¹¹⁹
- např. nemovitosti využívané vysokoškolskými institucemi ve Velké Británii představují téměř 20% celkového pracovního prostoru využívaného ve Velké Británii¹²⁰ a nároky na efektivnější využití prostoru (space management) se zvětšují s neustálým nárůstem počtu studentů. Vysokoškolské instituce ve Velké Británii zabírají plochu kolem 17 miliónů m², přičemž 15% z ní je využito jako kancelářské prostory pro akademiky a výzkumné pracovníky,¹²¹

¹¹⁷ The case for new academic workspaces, 2009, Loughborough University, ISBN 978-1-897911-33-4,

<http://www.academicworkspace.com/images/stories/PDF/TheCaseForNewAcademicWorkspaces.pdf>

¹¹⁸ Changing environments for learning: integrating the physical and virtual estate. Andrew Harrison (Director of Research & Methods, DEGW Architects and Consultants, UK), May 2001, presentation at Humane Seminar http://www.humane.eu.org/5_down_cor.htm

¹¹⁹ Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/

¹²⁰ UK Higher Education Space Management Project – Evaluation, A report to the UK higher education funding councils, November 2008, <http://www.smg.ac.uk/resources.html>

¹²¹ Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/

- Nové nároky na prostory a jejich využití také klade rostoucí interdisciplinarita výzkumu,
- Demografický vývoj studentské populace¹²² způsobuje, že do vzdělávání vstupuje množství mladých lidí ze slabších sociálních skupin, které v minulosti neměly přístup k vysokoškolskému vzdělání. Jedná se o studenty různých etnik, seniory, studující při zaměstnání a další. V letech 1995- 2007 došlo k 8% nárůstu studentů v terciárním vzdělávání napříč zeměmi OECD.¹²³ V zemích EU-27 je nárůst ještě výraznější, v letech 1998-2006 se zvýšil počet studentů v terciárním vzdělávání o 25%.¹²⁴ Všechny tyto skutečnosti mění nároky na prostředí, ve kterém vzdělávání probíhá. S nástupem mladé generace studentů, kterou lze charakterizovat jako „Net Generation“, narůstá potřeba dostupnosti moderních informačních technologií a prostoru pro sociální interakce. „Net Generation“ potřebuje ke vzdělávání:
 - prostory umožňující pracovat v menších skupinách,
 - fyzickou dostupnost lektorů a specialistů,
 - pracovní stoly, které pojmu množství technologických pomůcek a nástrojů (počítače a další zařízení),
 - integrované laboratoře,
 - vysokointegrované IT s otevřeným přístupem,
 - dostupnost laboratoří, přístrojů a vybavení a přístup k primárním zdrojům,
 - vhodně lokalizované budovy z hlediska dopravní dostupnosti,
 - sdílené monitory a obrazovky (data projektory a LCD); dostupnost zařízení pro tisk.

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

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

¹²² Learning Spaces, book©2006 EDUCAUSE. ISBN 0-9672853-7-2 www.educause.edu/learningspaces

¹²³ Universities as Place-makers in Cities and Regions. What if... Alastair Blyth, Analyst OECD Centre for Effective Learning Environments, presentation at conference: Higher Education Spaces and Places:For learning, Innovation and Knowledge exchange University of Latvia, Riga 6 – 8 December 2009
<http://www.oecd.lu.lv/materials/>
<http://www.oecd.lu.lv/materials/alastair-blyth.pdf>

¹²⁴ Key Data on Education in Europe 2009, EACEA/EURYDICE 2009, ISBN 978-92-9201-033-1,
http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/978-92-9201-033-1/EN/978-92-9201-033-1-EN.PDF

¹²⁵ The OECD Centre for Effective Learning Environments (CELE)
http://www.oecd.org/document/60/0,3343,en_2649_35961311_43750908_1_1_1_1,00.html

¹²⁶ Space Management, HUMANE Seminar May 2001, Cordoba, Spain
http://www.humane.eu/fileadmin/humane_docs/SEM_1997-2005/2001_May_Cordoba_Seminar.pdf

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

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

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

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

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

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

¹²⁷ Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/

¹²⁸ SMP Review of Practice report (<http://www.smg.ac.uk/documents/reviewofpractice.pdf>)se

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

- stále je zde však zjevný potenciál – dle benchmarkové agentury *The Estates Management Statistics* – je median plochy na výuku jednoho studenta 8.1 m² (non-residential space per full-time student), spodní kvartil je 5.8 m², zatímco horní kvartil činí 11.2 m² na jednoho studenta v řádném studijním režimu (full time student equivalent).¹²⁹

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

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

Role ICT

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

¹²⁹ Performance in higher education estates: EMS annual report 2007' (HEFCE 2008/41).

¹³⁰ Promoting space efficiency in building design' (March 2006) www.smg.ac.uk

¹³¹ www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf

www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/

¹³² www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf

www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/

¹³³ www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf

www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/

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

Environmentální otázky

Navrhování staveb a rekonstrukce stávajících nemovitostí

Managementy univerzit a college se snaží snižovat negativních dopady svého provozu na životní prostředí a s nimi i provozní náklady. Velká pozornost je věnována nízké energetické náročnosti u nově projektovaných nemovitostí. Ve Velké Británii platí od 1. října 2008 **povinnost vykazování skutečné spotřeby energií - jak elektrické, tak plynu a dalších ukazatelů s cílem vyhodnocovat energetickou efektivitu staveb a zpřístupnit tyto informace veřejnosti**. Kromě toho si vláda stanovila cíl, že nové budovy budou mít do roku 2019 nulové emise CO₂.

Měření emisí a spotřeby energií u institucí poskytujících terciární vzdělávání je pověřena HEFCE, která pravidelně vydává tzv. Estates Management Statistics. V nich uvádí a porovnává spotřebu energií, vody a emise CO₂. Závěry, ke kterým došla v akademickém roce 2006/2007 pro ilustraci shrnuje následující tabulka:¹³⁴

Tabulka 4 Spotřeba energie na 1 FTE

	Median
Spotřeba energie na studenta (přepočet na FTE ¹³⁵)	3,201 kWh
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	-7%
Spotřeba vody na studenta (přepočet na FTE*)	11.5 m ³
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	1%
Emise CO ₂ na studenta (přepočet na FTE)	863 kg
Procentuální změna mezi 2004-05 a 2006-07	-12%

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

¹³⁴ http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/09_03.pdf

¹³⁵ FTE: full-time equivalent (ekvivalent plného pracovního úvazku, v případě studentů poměr skutečné délky studia a běžné délky studia na jednoho studenta, blíže na <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=5369>)

Informační technologie¹³⁶

Univerzity a college jsou velkými uživateli informačních a komunikačních technologií a mají proto předpoklady na snižování negativních dopadů vyplývajících z neefektivního způsobu práce s ICT. Informační technologie se podílejí dvěma procenty na globálních emisích CO₂, podobně jako letecká přeprava. Na celkové spotřebě elektrické energie z využívání IT mají největší podíl (40-50%) osobní počítače (PC, laptopy, monitory). Dalšími 10-16% se na celkové potřebě elektrické energie z využívání IT podílí digitální tisk.¹³⁷

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

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

Zásobování - procurement

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

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

¹³⁶ Sustainable development in higher education: 2008 update to strategic statement and action plan http://www.hefce.ac.uk/pubs/hefce/2009/09_03/

¹³⁷ Green ICT, Managing sustainable ICT in education and research, January 2009, <http://www.susteit.org.uk/uploads/DOCS/55-BP-GreenICT-v1-06-AB.pdf> ; <http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/rptgreenictv1.pdf>

¹³⁸ Závěrečná zpráva dostupná na:

<http://www.jisc.ac.uk/media/documents/publications/rptgreenictv1.pdf>, přehled případových studií lze stáhnout na adrese <http://www.susteit.org.uk/cases/index.php>

¹³⁹ UK Government Sustainable Procurement Action Plan, 2007

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

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

Souhrnně lze prohlásit, že facility a space managementu je v zahraničí věnována velká pozornost. Nízké provozní náklady univerzitních budov a hospodárné využívání univerzitního majetku nejsou jen zájmem managementů jednotlivých univerzit, ale i externích dohledových orgánů. **Zveřejňování spotřeby energií, vody a emisí CO₂** zaručuje veřejný dohled nad chodem škol a **patří** tudíž i mezi významné **aktivizátory univerzitního managementu**. Projektování nových nízkoenergetických budov je samozřejmostí. Ke snižování provozních nákladů také přispívají projekty zaměřené na ekonomické využívání univerzitního ICT, stejně jako služby poradenských firem zaměřených na odhalování způsobů úspor energií. Zahraniční univerzity významně šetří náklady i při nákupu služeb a potřebného materiálního vybavení. **Nákup řady statků je centralizovaný, často používanou metodou jsou elektronické aukce.** K zefektivnění nákupů přispívají služby specializovaných firem, se kterými univerzity uzavírají dlouhodobé kontrakty o spolupráci.

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

Financially Sustainable Universities, EUA Study 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

Space Management Project (SMG), 2006.

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

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

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

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

UK Government Sustainable Procurement Action Plan, 2007.

University Autonomy in Europe I, EUA Study 2009.

www.smg.ac.uk/documents/summary.pdf

www.exploreacademicworkplace.com/index.php/site/downloads/.

6.7. Marketing a komercializace

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Tabulka 5 Výzvy a priority marketingové strategie

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

Branding a messaging

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

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

Přehodnocení a expanze komunikačních toků a forem

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

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

Zavádění využívání nových médií a/nebo technologických strategií

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

Hospodářský pokles

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

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

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

Rozšiřování spektra potencionálních studentů

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

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

Škrty v rozpočtu nebo nedostatečné finanční zdroje

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

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

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

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

<http://www.case.org/>.