

7. Příklady dobré praxe v zahraničí

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

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

7.1. Anglosaské země

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

7.1.1. Charakteristika vysokoškolského systému Velké Británie

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Organizační struktura institucí

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

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

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

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

Autonomie institucí

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

Financování vzdělávání

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

Tabulka 6 Kategorie zdrojů příjmů VŠ ve Velké Británii

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

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

Tabulka 7 Kategorie nejčastějších nákladů VŠ ve Velké Británii

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

Zdroj: HESA HE Finance Plus 2007/08

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

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

Školné

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

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

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

Hodnocení kvality vzdělávání

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

Financování výzkumu

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

¹⁴⁵ http://www.dfes.gov.uk/studentssupport/students/pla_.shtml

¹⁴⁶ <http://www.qaa.ac.uk>

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

Hodnocení kvality a výkonnosti výzkumu

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

Legislativa

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

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

Statistiky

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

Zdroje doplňujících informací:

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

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

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

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

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

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

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

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

Správa a řízení VŠ v Evropě, EURYDICE 2008.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

7.1.2. University of Cambridge

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

7.1.2.1. Obecná charakteristika univerzity

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

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

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

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

Výuka a výzkum je organizovaný na fakultách.

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

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

V následující tabulce jsou uvedeny počty zaměstnanců v roce 2009.

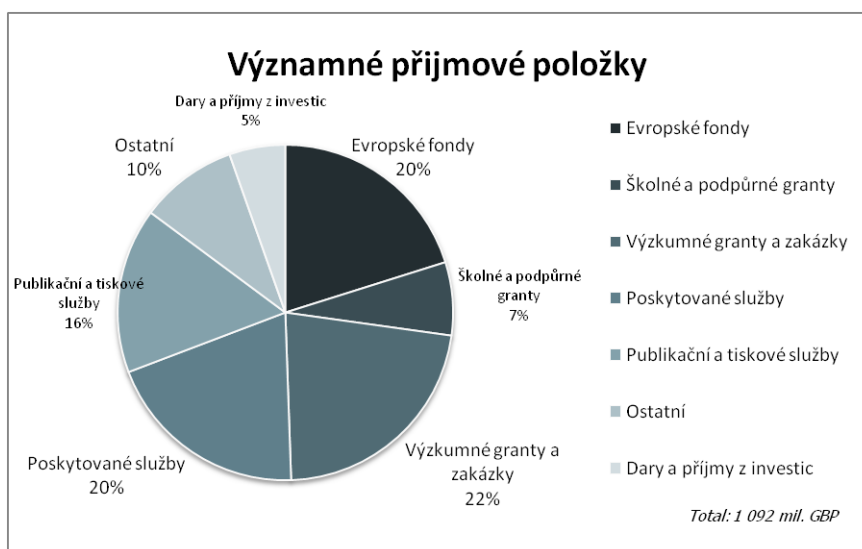
Tabulka 8 University of Cambridge – počet zaměstnanců

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

Univerzita hospodařila v roce 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem.

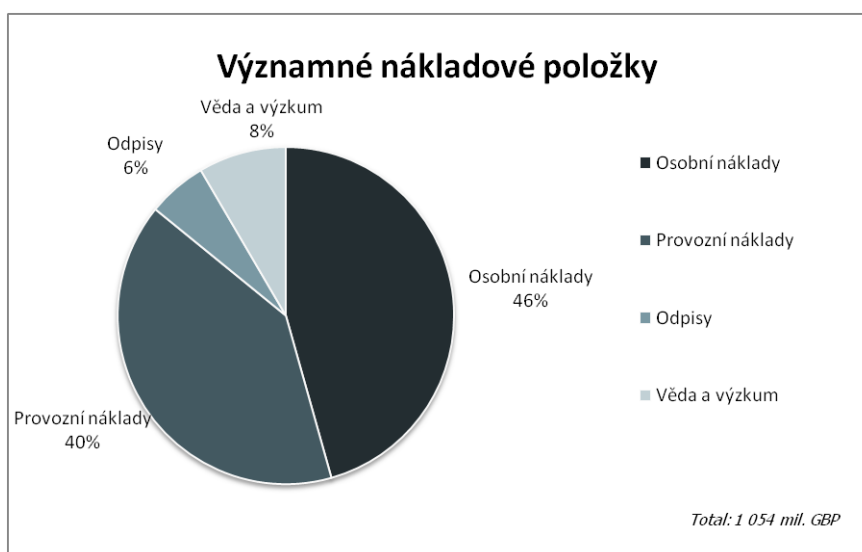
V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky univerzity.

Graf 1 University of Cambridge – struktura příjmů



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

Graf 2 University of Cambridge – struktura nákladů



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

Organizační struktura univerzity

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

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

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

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

a devatenáct volených členů:

- čtyři vedoucí pracovníci kolejí;
- čtyři profesori;

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

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

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

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

Divize Plánování a zdroje

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

Divize Správa majetku

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

Divize Finance

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

Divize Zdraví a bezpečnost

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

Divize Management informačních služeb

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

Divize Lidské zdroje

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

Divize Věda a výzkum

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

Divize Administrativní podpora

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

7.1.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

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

A. Efektivita managementu

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

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

B. Finanční management

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

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

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

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

C. Řízení lidských zdrojů

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

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

Motivace je rozvíjena formou finančních odměn týmům nikoliv jedincům.

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

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

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

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

D. Informační management

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

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

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

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

Důležité aplikace používané na univerzitě:

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

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

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

E. Facility management

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

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

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

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

F. Strategický management

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

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

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

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

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

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

Závěr

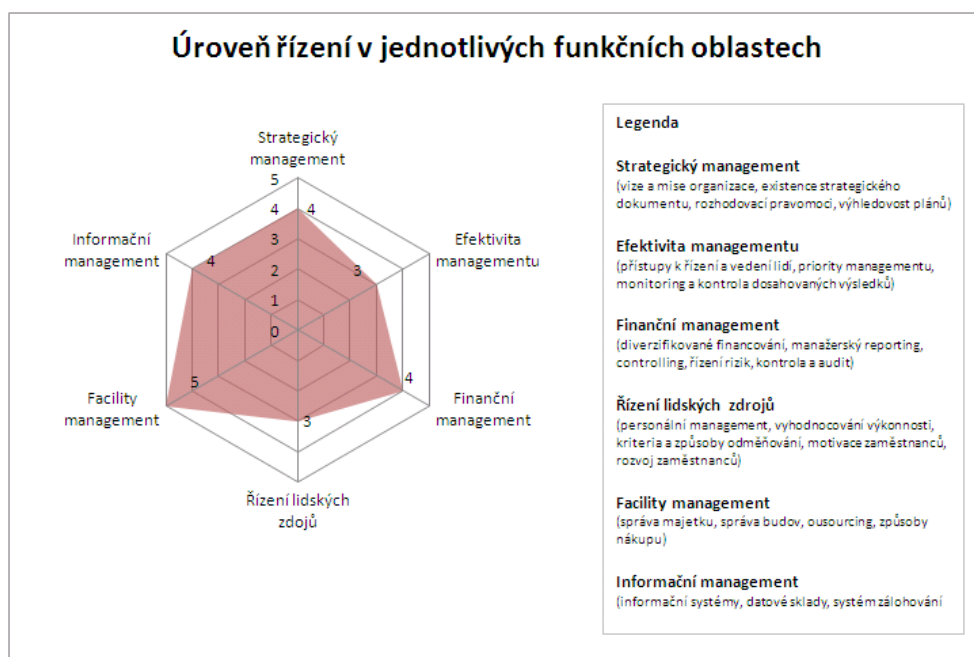
University of Cambridge je špičková vzdělávací a výzkumná instituce, což je zřejmé i z jejích řídicích a podpůrných systémů. Univerzita má složitou řídicí strukturu složenou z řady výborů, komis a kancelářů, které jsou založené na dlouhodobě pěstované demokracii.

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

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

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

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



Přílohy:

Příloha 1: Komunikační plán

Příloha 2: Finanční pravidla

- a) předpis
- b) presentace
- c) pravidla nákupu
- d) seminář
- e) dotazník

Příloha 3: Hodnocení výkonu

Příloha 4: Hodnotící rozhovor

Příloha 5: Informační strategie

Příloha 6: Pravidla užívání softwaru

7.1.3. University College London

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

7.1.3.1. Obecná charakteristika univerzity

University College London (UCL) byla založena v roce 1826 s cílem zpřístupnit vysokoškolské vzdělání lidem různého vyznání a společenského postavení. V současné době patří k předním světovým univerzitám zaměřeným na základní i aplikovaný výzkum.

University College London se pravidelně umísťuje v publikované první 50 nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University College London na 21. místo v ARWU a na 4. místo v THES.

Podle Research Assessment Exercise (RAE) byla v roce 2008 **UCL třetí nejlépe hodnocenou univerzitou zaměřenou na výzkum ve Velké Británii**. V roce 2008 získala UCL více grantů na výzkum než Cambridge či Oxford. Nobelovu cenu obdrželo 21 akademiků působících na UCL.

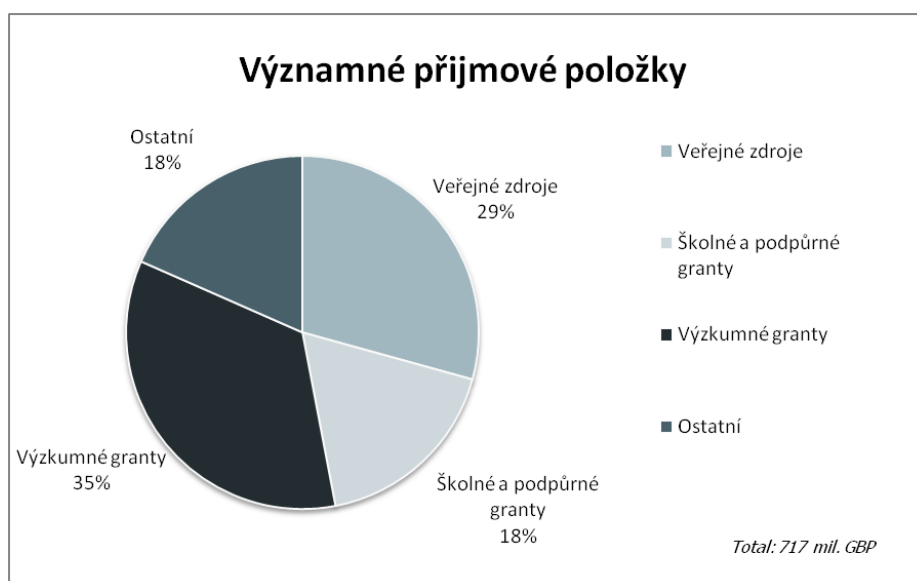
V roce 2009 na univerzitě studovalo 21 126 studentů. Více než třetina studentů studuje v magisterských a doktorandských programech a téměř polovina z nich se zabývá výzkumem. **34% z celkového počtu studentů jsou zahraniční studenti ze 140 zemí světa.**

UCL má celkem 9385 zaměstnanců. Z toho více než 4000 jsou akademici a výzkumní pracovníci. UCL má ze všech britských univerzit nejvíce profesorů.

Univerzita hospodařila k 31. červenci 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem. Příjmy činily 717 461 tisíc liber (21 miliard Kč) a náklady dosáhly výše 701 833 tis. liber (20,7 miliard Kč).

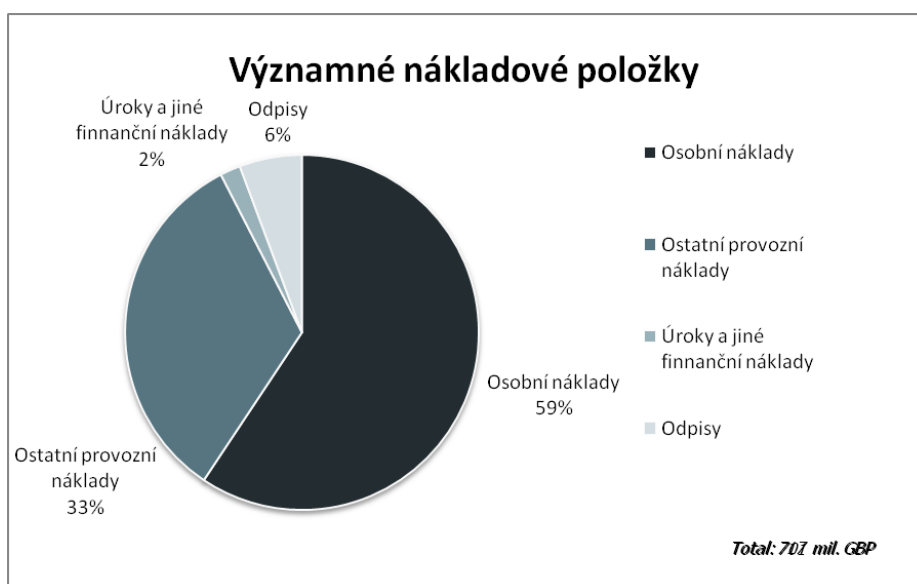
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 4 University College London – struktura příjmů



Zdroj: Annual Report and Financial Statements for the year ended 31 July 2009

Graf 5 University College London – struktura nákladů



Zdroj: Annual Report and Financial Statements for the year ended 31 July 2009

Oblast administrativní správy je řízena funkcí Vice-Provost Operation (obdobu prorektora), který odpovídá za operativní záležitosti univerzity. V jeho odpovědnosti jsou oblasti akademických záležitostí, studentské záležitosti, Medical School, Centrum pro doplňující vzdělání, rozvoj a univerzitní komunikace, správa majetku a zařízení, finance, lidské zdroje, informační servis, interní audit, knihovna, muzeum a PR.

Rozsah je velmi široký a je zabezpečen organizačními útvary s různými úrovněmi řízení, vysokou samostatností a odpovědností. Útvary jsou řízeny dle působnosti buď děkany (např. úsek Studentských záležitostí a úsek Péče o zdraví) nebo řediteli.

7.1.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Rex Knight, Vice-Provost (Operations), Administrative and Other Officers.

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech se univerzita zabývala zefektivněním řízení. Požadavek inicioval management univerzity a konkurenční tlak místních i mezinárodních univerzit. Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na technikách a nástrojích manažerského účetnictví, nákladového modelu na bázi fullcosting a reengineeringu. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Při zavedení modelu fullcostingu univerzita nepoužívá záznamy odpracovaného času (timesheets). Akademický čas je alokovaný do aktivit založených na Time Allocation Survey (TAS). TAS je dotazník, který akademičtí pracovníci vyplňují jednou za tři měsíce. V současnosti používá University College London pro FP7 60 % přechodnou sazbu. Více na http://www.fp7.cz/dokums_raw/4tim-faehnrich-presentation-prague_1258548091.pdf. Více informací rovněž v Příloze 1.

V současné době jsou spokojeni s informačním managementem a public relations. Průměrně hodnotí situaci ve finančním managementu, řízení lidských zdrojů facility managementu a strategickém managementu. Univerzita nemá dojem, že by ji ve změnách něco nebo někdo brzdil.

Efektivita managementu univerzity spočívá v masivní podpoře informačními systémy orientovanými po významných oblastech života univerzity. Jako příklad je možné uvést oblast financí podporovanou informačním systémem FIS (Finanční informační systém), P2P (systém pro zadávání veřejných zakázek), oblast řízení lidských zdrojů s informačními systémy HR Utilities, PAR (Professorial Appraisal Report Systém), oblast administrativní správy CMIS (blokování učeben, laboratoří a přednáškových sálů) apod.

Řada informačních systémů je postavena na základě metodik vytvořených akademickým sborem univerzity a vycházejících z moderních přístupů k řízení např. řízení toku dokumentů (FIS), kontextové zpracování informací (IRIS Institutional Research Information, EDRM - Electronic Document & Records Management).

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů (institucionální financování), grantů a školného. Uvedené zdroje se využívají na provoz i investiční činnost. Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek i jednotlivé

fakulty a instituce univerzity. Za získání finančních zdrojů jsou fakulty motivovány příspěvkem k jejich činnosti.

Pro řízení se využívají informace z manažerského účetnictví, které dokáže alokovat náklady jednak po organizační ose, ale i projektech, což vytváří velmi přesný obraz o nákladové struktuře.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, sledování bodu zvratu a standardní finanční ukazatele. Finanční údaje jsou poskytovány on-line a dále formou reportů.

Finanční řízení je zajišťováno úsekem Financí, který odpovídá komplexně za finanční jevy univerzity. K tomuto účelu vytváří jednak precizní řídicí dokumentaci a komplexní informační podporu pro každého řídicího pracovníka. Příklad zastřešujícího finančního předpisu je uveden v Příloze 2. Předpis stanovuje odpovědnosti manažerů za jednotlivé finanční operace a určuje způsoby jejich evidence a použití. Klíčovým požadavkem je konzultace s finančním úsekem při každé odchylce od předpisu. Požadavek je vynucen používaným informačním systémem přes celou univerzitu a potřebou zajistit vnitřní konzistenci dat.

FIS

FIS je finanční informační systém univerzity. Je zaměřen na zpracování širokého okruhu finančních dat s cíle usnadnit finanční řízení manažerům různých organizačních úrovní. FIS je procesně orientovaný systém od nákupu a prodeje jak zboží, tak služeb (i vzdělávacích) včetně elektronického objednávání a fakturování, pro řízení finančních toků (bankovních a pokladních operací), evidence grantů a smluvních vztahů a samozřejmě účetnictví provozní i investiční. Systém je vybaven výkaznickou částí pro široké spektrum uživatelů.

P2P

P2P je součást informačního systému FIS zaměřená na podporu procesu zadávání zakázek. Cílem je zachycení všech nákupů v rámci UCL, jejich následné vyhodnocení a zefektivnění. Systém se neustále vyvíjí a rozšiřuje o moduly pro elektronizaci procesů např. elektronické objednávání, vystavování faktur, sledování, evidence toku dokumentů v systému a samozřejmě kontrolu oprávnění k provádění příslušných operací.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění, odměňování). Univerzita široce spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti vědy a výzkumu.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností i individuálním studiem. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn týmům i jedincům.

Oblast Řízení lidských zdrojů je zajišťována úsekem HR UCL. Úsek v plné míře odpovídá za zaměstnanecké vztahy v univerzitě zahrnující náborů i propouštění, smluvní ujednání, sociální a zdravotní péči, mzdovou problematiku a odměňování a motivaci.

Všichni zaměstnanci univerzity provádějí pravidelně sebehodnocení. Dotazník je uveden v Příloze 3.

Velkou pozornost věnuje personální úsek **motivačním a stimulačním programům**. Vedle nesporné příležitosti pracovat na excelentní univerzitě, jakou je UCL, personální programy přinášejí další benefity, kterými motivují své zaměstnance k vyšším výkonům a loajalitě. Samozřejmostí je velkorysá řádná dovolená a systém důchodového zabezpečení. UCL však poskytuje celou řadu dalších stimulů např.:

- strukturovanou mateřskou dovolenou,
 - 18 týdnů plně placená, plus 21 týdnů zákonná mzda, plus 13 týdnů neplacená mateřská dovolená,
 - 9 týdnů plné mzdy plus 18 týdnů s polovinou mzdy, plus 21 týdnů se zákonnou mzdou, plus 13 týdnů neplacené mateřské dovolené.
- otcovskou a partnerskou dovolenou (vztáženou i na homosexuální partnery),
- vysoce flexibilní pracovní dobu (klouzavou, termínovanou, směnnou, zkrácenou pracovní dobu, řešení kariérových zlomů apod.
- UCL poskytuje vybavenou a profesionální školku k dispozici jak pro zaměstnance, tak pro studenty, s daňovým úlevami při platbách za školku.
- velmi propracovaný systém důchodového zabezpečení, který je považován za nejlepší v celé Anglii. Systém se opírá o dva systémy SAUL a USS, osobním příspěvkem ve výši až 6% platu a příspěvkem UCL ve výši až 13%. Systém je založen na fondu, který nepodléhá burzovním výkyvům a penze je spočítána na základě vkladu nikoliv na tržní hodnotě při odchodu do důchodu.
- systém půjček na nákup majetku, přesídlení,
- úspor nákladů na cestu v oddělených rodinách s dětmi,
- ubytovacích službách jak pro zaměstnance, tak pro akademické návštěvníky,
- přípravu, trénink a vzdělávací programy,
- personální poradenství,
- studijní dovolenou,
- finanční příspěvky na profesionální vývoj,
- přístup k literatuře, elektronickým dokumentům v knihovnách UCL,
- komplexní lékařskou péči,

- osobní poradenství (EAP) k řešení osobních a pracovních problémů,
- různé slevy na nákup zboží v partnerských obchodech (až 10%),
- členské slevy v klubech a další.

D. Informační management

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

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, přes personalistiku, podporu výuky, podporu studentských potřeb, administrativu apod. Běžné je využití workflow managementu i expertních systémů pro podporu rozhodování.

Informatika je na UCL významně rozvinutá a tvoří ji celá řada informačních systémů oborově soustředěných a vzájemně integrovaných (viz kapitola Efektivní management a Finanční management). Příkladem mohou být následující aplikace:

- Administrative Systems
- Advance and Smartcall *
- ASCR - Academic Staff Common Room
- CMIS: Timetabling and Room Booking
- DAS: Departmental Admissions System
- EDM - Electronic Document & Records Management
- FAMIS - Facilities Maintenance
- FIS - Financial Information System
- HR Departmental Reporting (DAM)
- HR Utilities (HR staff only)
- IRIS: Institutional Research Information
- Mirucl - legacy student system
- OnCite - Research Publications
- Online Recruitment
- PAR: Professorial Appraisal Report System
- Portico
- Radioactive Substances System
- Records Office System
- Redeployment System
- Resource Link
- RMS: Resource Management System
- Senior Promotions
- Services System
- SiP
- SPS (HR staff only)
- Student Residences System
- UPAY (Birmingham Payroll)

- UPI - Find UPI Tool

Za pozornost stojí **UCL 'Find an Expert' System (UEG)**, zaměřený na kontextové vyhledávání ve zdrojích UCL nebo **Resource Management and Scheduling (CMIS/RMS)** - systém pro plánování a řízení zdrojů. Jedná se o systém pro efektivní využívání movitého i nemovitého majetku univerzity, k jeho bukování a správě, pro tvorbu plánů využití zařízení (např. rozvrhů akademických studentských, prostorových apod.)

Většina systémů je vytvořena pro webové prostředí a běží na Javě.

E. Facility management

Facility management univerzity je na vysoké úrovni. Je zajišťován vlastním personálem, který efektivně využívá spravovaný majetek (viz IS CMIS a RMS). Správa je distribuovaná po organizační struktuře s centrálním dohledem a odpovědností na lokální úrovni. Stejným způsobem je zajišťován nákup materiálu, služeb a investic.

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

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

FAMIS

FAMIS je plně integrované SW prostředí pro analýzu a optimalizaci investičních projektů, majetku, údržbu a provoz. Umožňuje operativní kontakt se správou majetku prostřednictvím HELPDESKu.

F. Strategický management

Univerzita zpracovává dlouhodobou strategii, která je široce komunikována. Strategii aktualizují pravidelně v intervalu 3-5 let. Na strategii se podílí management univerzity, který iniciuje proces a dále jednotlivé fakulty, které nastavují klíčové indikátory.

K prezentaci sebe sama univerzita využívá širokou škálu prostředků od webových stránek po mezinárodní spolupráci. Webové stránky jsou uživatelsky orientované zejména pro studenty. Velmi okrajově poskytují informace o samotné univerzitě a způsobu jejího řízení (při neautorizovaném přístupu).

V oblasti realizace změn univerzita naráží na omezení zejména v legislativě financí a lidských zdrojů.

Klíčovou pozornost univerzita soustředí na poskytování včasných služeb o nízkých nákladech. Svou činnost audituje jak vlastními auditory, tak auditory externími. Přínos auditů vidí v identifikaci problémů a nastavení ukazatelů zlepšení.

Závěr

Univerzita patří mezi excelentní univerzity nejen v Anglii, ale na světě. Tomu odpovídá i vytvořené provozní zázemí řízené z jednoho místa a jednou klíčovou funkcí Vice-provost.

Administrativní správa je vysoce propracovaná, o čemž svědčí bohatá řídicí dokumentace ke všem důležitým oblastem života univerzity. Správa maximálně využívá informační podporu ve formě oborových integrovaných systémů.

Finanční řízení se opírá o precizní sledování všech finančních operací se **silnou informační on-line podporou** a detailní analytikou umožňující podrobné analyzování finančních jevů včetně nákladů, toků hotovosti apod. Finanční řízení je postaveno na bázi plných nákladů (**fullcosting**) a cílených analýzách využívajících podrobné analytické sledování.

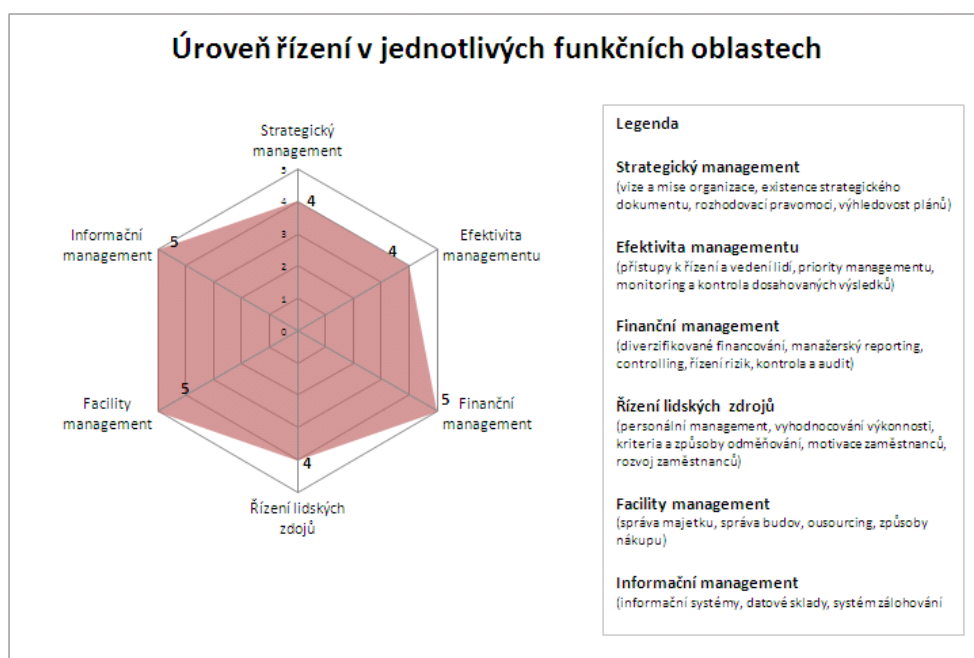
Informační podpora je maximálně rozvinutá a pokrývá téměř všechny aspekty života univerzity. Informace jsou poskytovány prostřednictvím webových stránek a k dispozici téměř všude. Citlivé údaje jsou chráněny přístupovými kódy.

Personální oblast tvoří páteř úspěšnosti univerzity a proto je jí věnována mimořádná pozornost. Svědčí to tom **propracovaný systém motivace a benefitů**. I zde hraje významnou roli informační podpora. Řadu úkonů lze řešit elektronicky a rychleji tak dospět k požadovanému řešení.

Správa majetku pečuje o rozsáhlý movitý i nemovitý majetek a rovněž využívá řadu SW aplikací jak pro evidenci, tak pro řízení využití (CMIS, RMS, FAMIS).

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

Graf 6 University College London – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

- Příloha 1 Aplikace fullcostingového modelu
- Příloha 2 Směrnice upravující nákup
- Příloha 3 Sebehodnotící dotazník

7.1.4. Charakteristika vysokoškolského systému USA

V roce 2006 bylo v terciárním vzdělávání (v bakalářských studijních programech) zapsáno kolem 15 milionů studentů. 38% těchto studentů zde studovalo v jiné než denní formě studia.

Stupně vzdělání, kterých je možné dosáhnout, se dělí do čtyř kategorií:

1. *associate degree* - odpovídá zhruba titulu diplomovaný specialista, udělovanému v ČR na vyšších odborných školách,
2. *bachelor's degree* - ekvivalent bakalářského titulu v ČR,
3. *master's degree* - ekvivalent magisterského titulu v ČR,
4. *doctorate (PhD)* - ekvivalent tzv. velkého doktorátu, PhD, dříve CSc.

Studia vedoucí k dosažení *associate degree* či k titulu bakaláře se nazývají *undergraduate studies*, zatímco studia magisterská či doktorandská jsou tzv. *graduate studies*.

Zájemce o studium by měl proto mít předem jasno, jakého vzdělání a v jakém oboru chce dosáhnout a podle toho volit optimální řešení při výběru školy. Samozřejmě v úvahu přichází řada dalších kritérií (finanční náročnost studia, možnost získání stipendia, kvalita nabízených studijních programů, prestiž školy, ad.). Navíc je zde často běžné, že student získá bakalářský titul na jedné škole a v dalším studiu s cílem získat titul magistra či doktorát pokračuje na škole jiné, přičemž není nijak výjimečné, když si pro takto navazující studia zvolí různé hlavní studijní obory (tzv. *majors*).

Terciární vzdělání v USA zajišťují jak neziskové, tak zisk vytvářející instituce, které jsou buď veřejné či soukromé. Vysokoškolské vzdělávací instituce v USA jsou autorizované státem, bez ohledu na to jestli se jedná o veřejnou nebo soukromou instituci.

Systém řízení vysokého školství v USA je silně decentralizován. Federální vláda má značně omezenou roli v řízení tohoto sektoru, je však významnou politickou vůdčí autoritou a orgánem poskytujícím podporu národního vzdělávání.

Každý federální stát USA si definuje vlastní vzdělávací politiku, a tomu uzpůsobuje požadavky na poslání, profilaci a velikost veřejných vzdělávacích institucí. V USA tak existuje 50 více či méně podobných vzdělávacích systémů – zakotvených v řadě federálních, státních a regionálních právních normách a strategiích vytvořených vzdělávacími asociacemi i jednotlivými školami. V současnosti je aktivita federální vlády soustředěna zejména na:

- podporu a financování výzkumu a vývoje – většina prostředků určených na výzkum je alokována z federálních zdrojů (v roce 2004 bylo na tento účel z federálního rozpočtu přerozděleno více než 27 miliard US dolarů),

- zajištění dostupnosti vzdělání pro všechny sociální vrstvy formou dotovaných půjček na vzdělání a finančních darů,
- sledování míry účasti obyvatel na vzdělávání, počtů studujících a úspěšných absolventů, počtů zaměstnanců ve vzdělávacím sektoru a finanční situace jednotlivých institucí.

Kromě vládních orgánů mají obecně v USA významnou autoritu nevládní organizace a asociace. Tyto se vyjadřují k aktuálním, strategickým a koncepčním otázkám a navrhuji jejich řešení. Jejich názor se často promítá i do legislativních norem. Mnohé organizace zastupují různé zájmové skupiny (vnější aktéry, veřejnost, odborné skupiny, průmysl), které jsou zainteresovány na výsledcích a kvalitě vzdělávacích a výzkumných institucí.

Základním pojmem v oblasti vyššího vzdělávání v USA je *college*¹⁴⁸. Obecně se jí rozumí čtyřletá instituce vyššího vzdělávání, která nabízí studijní programy v oborech podle svého zaměření. Mnoho vysokých škol typu *college* jsou nezávislé instituce, které udělují ekvivalent bakalářského titulu na závěr ukončeného čtyřletého studia. Většinou ovšem nabízejí i studium magisterské či doktorské. *College* (koleje) však mohou být i součástí univerzity. Velká univerzita se zpravidla skládá z několika kolejí, nabízejících pestrou škálu studijních programů, zakončených magisterským titulem. Dále ji tvoří jedna nebo více tzv. profesionálních škol (lékařská, právnická, obchodní) a jedno či více výzkumných pracovišť.

Každý stát Unie má svoji vlastní univerzitu a některé státy provozují řetězce vysokých škol typu *college* a univerzit: např. The State University of New York má více než 60 kampusů (vysokoškolských areálů) na území států. Dokonce i některá města mají své vlastní veřejné univerzity. V mnoha oblastech působí tzv. juniorní (*junior*) nebo komunitní (*community*) *college*, které umožňují studentům první dva roky vysokoškolského studia absolvovat za nižší cenu a v blízkosti bydliště, a poté ve studiu pokračovat nebo studium ukončit získáním tzv. *associate degree*.

V současné době nabízejí vysoké školy v USA více než 1000 hlavních studijních oborů, které lze studovat na

- 1000 veřejných a asi 150 dvouletých komunitních vysokých škol typu *college*,
- 1000 veřejných čtyřletých vysokých školách typu *college* a univerzitách,
- 2400 neziskově orientovaných soukromých univerzitách a několik set soukromých čtyřletých vysokých školách typu *college*,
- 700 zisk vytvářejících institucí (nejvýznamnější je University of Phoenix – největší soukromá univerzita v USA s celkovým počtem 400 tis. zapsaných studentů).

¹⁴⁸ Vzdělávací systém v USA, dle informací Generálního konzulátu ČR v Chicagu http://www.mzv.cz/chicago/cz/kultura_co_nas_ceka/skolstvi/vzdelavaci_system_v_usa/index.html.

Zhruba 25% vysokých škol typu college a univerzit je v USA řízeno církevními institucemi. Většinou jsou otevřeny studentům všech vyznání.

V čele veřejné vysoké školy je správní rada, jejíž členové jsou jmenováni státními orgány. Každoročně dostávají prostředky ze státního rozpočtu, některé jejich nemovitosti mohou být ve vlastnictví státu a tyto instituce mohou také podléhat regulacím ze strany státu. Tyto instituce jsou vnitřně autonomní a samosprávné s ohledem na akademické svobody. Většina zdrojů pro financování veřejných vzdělávacích institucí pochází z daňových příjmů.

Soukromé instituce nepodléhají státní kontrole, i když jsou akreditovány nebo autorizovány státem. Členové správní rady jsou voleni radou samotnou. Soukromé instituce mohou být neziskové, nebo orientované na generování zisku a mohou být propojeny s náboženskou obcí. Některé soukromé instituce mohou dostávat státní dotace v rámci dohod o poskytování veřejné služby.

Členové správních rad jsou voleni obvykle z řad externistů. Ani nejvyšší řídící představitelé – prezidenti, vicekancléři, rektori – nemusí být nutně rekrutováni z akademické obce instituce. Účelem správních rad je spolupracovat s managementem instituce na výběru vhodných výkonových ukazatelů, přes které je instituce řízena jako celek. Management zároveň pracuje na nastavení vhodných výkonových ukazatelů pro jednotlivé organizační jednotky – fakulty, ústavy, katedry. Posláním správní rady je společně s managementem vést instituci k naplňování dlouhodobé vize a strategie.

Jak veřejné, tak soukromé instituce mají právo vybírat školné a další platby, mohou přijímat dary a dotace investovat a mít příjmy z vlastní výzkumné a jiné činnosti. Veřejné instituce mohou být regulovány z hlediska výše školného a mohou být žádány, aby dary a další příjmy, které nepocházejí ze státních zdrojů, byly evidovány odděleně od státních financí, nejčastěji ve fondech a nadacích spravovaných bývalými absolventy – přáteli a donátory.

Výše školného na veřejných vysokých školách je většinou nižší než ve srovnatelných soukromých institucích, které nemohou počítat s podporou z veřejných finančních zdrojů. Mnoho studentů studuje na vysokých školách - veřejných i soukromých - za pomoci federálních finančních půjček, které splácejí po skončení studií.

Neexistuje žádný jednoznačný rozdíl mezi kvalitou studia na veřejných a soukromých vysokých školách. Některé veřejné univerzity (např. University of Virginia či University of Michigan) nejsou hodnoceny o mnoho hůř než prestižní soukromé univerzity typu Harvardu, Princetonu či Stanfordu. Neznamená to ovšem, že všechny školy jsou na srovnatelné úrovni. Absolventi prestižních institucí jsou i nadále ve výrazně výhodnější pozici při hledání zaměstnání než jejich konkurenti z méně renomovaných škol.

V oblasti terciárního vzdělávání působí ve Spojených státech množství nezávislých neziskových sdružení, asociací a organizací, např.

- American Council on Education (ACE),
- Washington Higher Education Secretariat (WHES),
- American Association of State Colleges and Universities (AASCU),
- Association of American Colleges and Universities (AACU),
- Association of American Universities (AAU),
- Council of Independent Colleges (CIC),
- National Association of Independent Colleges and Universities (NAICU),
- National Association of State Universities and Land-Grant Colleges (NASULGC),
- Institute of Education Sciences (IES),
- National Center for Education Statistics (NCES),
- The Digest of Education Statistics,
- National Education Data Resource Center (NEDRC),
- FEDSTATS – U.S. Federal Statistics,
- American Education Research Association (AERA),
- Association for the Study of Higher Education (ASHE).

Kromě výše uvedených je potřeba ještě zmínit The National Center for Public Policy and Higher Education a The National Center for Higher Education Management Systems (NCHEMS), jehož posláním je pomáhat managementu college a univerzit při řízení a administraci těchto institucí pro dosažení jejich vyšší efektivity a výkonnosti.

Zdroje doplňujících informací

Craig Abbey, What can Performance Indicators do for Higher Education Institutions? A US Perspective In: Managing the University Community: Exploring Good Practice, EUA Study 2007.

Good Policy, Good Practice USA, 2007 by The National Center for Public Policy and Higher Education. www.highereducation.org.

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

International Affairs Office, U.S. Department of Education Feb 2008
<http://www.ed.gov/international/usnei/edlite-index.html>.

MEASURING UP 2006, The National Report Card on Higher Education, issued by The National Center for Public Policy and Higher Education.

Vzdělávací systém v USA, dle informací Generálního konzulátu ČR v Chicagu
http://www.mzv.cz/chicago/cz/kultura_co_nas_ceka/skolstvi/vzdelavaci_system_v_usa/index.html.

7.1.5. Duke University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.1.5.1. Obecná charakteristika univerzity

Duke University ve státě Severní Karolína je soukromá vysoká škola zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1838.

Univerzitu tvoří dvě školy nabízející bakalářské studijní programy a devět škol zaměřených na magisterské a doktorské programy. Programy zajišťované lékařskou, právníckou a ekonomickou fakultou patří mezi 12 nejlepších programů ve Spojených Státech.

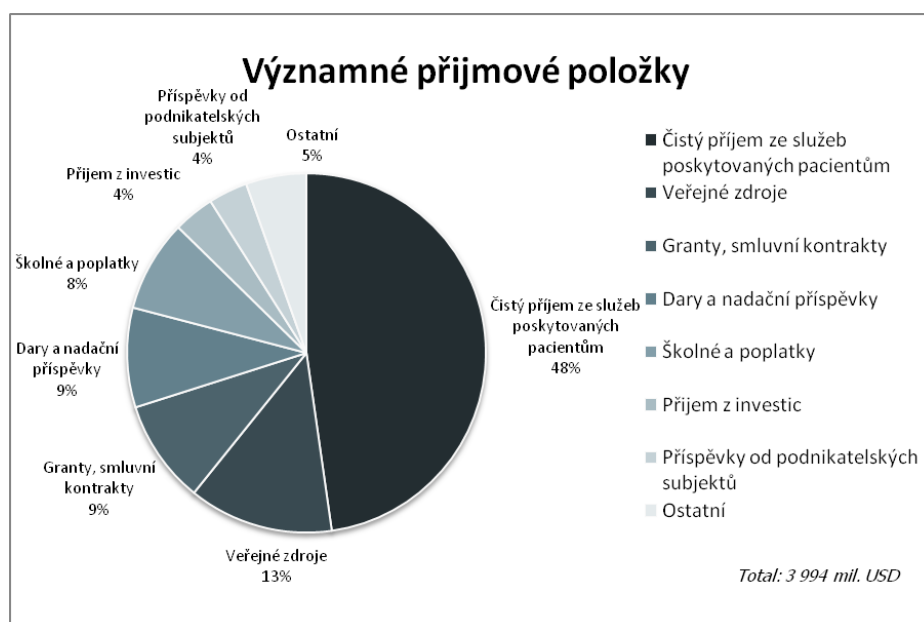
Na Duke University v roce 2008 studovalo 6340 studentů v pregraduálních programech a 7117 studentů v graduálních programech a v programech dalšího profesního vzdělávání. **6% z celkového počtu pregraduantů a 24% z celkového počtu graduantů tvoří zahraniční studenti.**

Duke je jednou z deseti univerzit v USA, které na výzkum vydávají nejvíc zdrojů. V roce 2007 přesáhly výdaje na výzkum 781 milionů dolarů. Tyto zdroje šly zejména na výzkum v oblasti zdravotní péče a life sciences.

Duke University se pravidelně umísťuje v první 50 nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Duke University na 31. místo v ARWU a na 14. místo v THES.

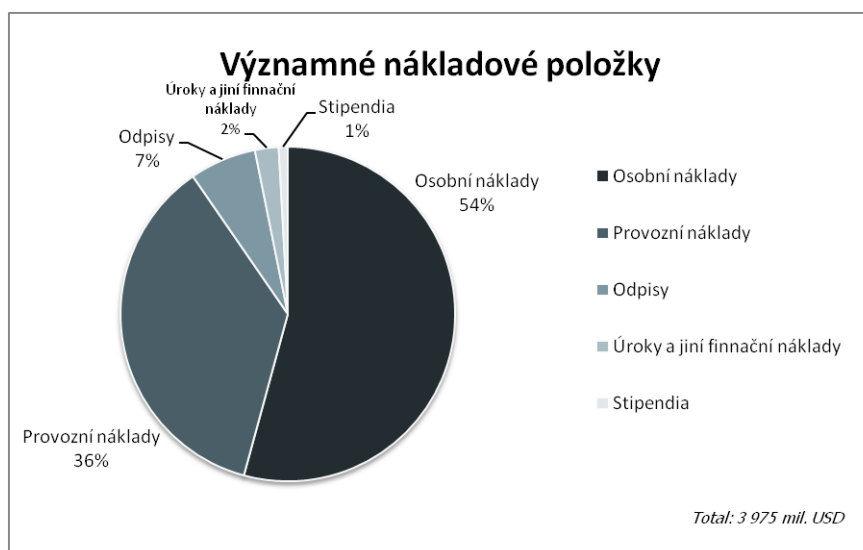
Univerzita hospodařila v roce 2009 s mírně přebytkovým rozpočtem. Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 7 Duke University – struktura příjmů



Zdroj: http://www.finsvc.duke.edu/resources/docs/financial_reports.pdf

Graf 8 Duke University – struktura nákladů



Zdroj: http://www.finsvc.duke.edu/resources/docs/financial_reports.pdf

Za správní agendu univerzity odpovídá Office of the Provost (úřad proděkana), v jehož odpovědnosti jsou oblasti akademických záležitostí, záležitosti fakult, legislativa, finance, informační technologie, mezioborové studie, mezinárodní vztahy a věda a výzkum, strategické plánování a postgraduální vzdělávání.

Úřad Akademické záležitosti odpovídá za administrativní zajištění dohledu ve vědě a výzkumu, podporuje horizontální spolupráci fakult, koordinuje tvorbu strategických programových plánů a strategií pro podporu vertikální integrace.

Úřad Finance a správa odpovídá za rozpočet a je pověřen koordinací roční alokace finančních zdrojů a za samotný rozpočtový proces. Poskytuje podporu výzkumným týmům při plánování a řízení interních zdrojů univerzity.

V oblasti strategického plánování úřad odpovídá za přípravu, sestavení a vyhodnocování strategického plánu univerzity. V oblasti lidských zdrojů úřad zajišťuje komplexní podporu od náboru zaměstnanců, jejich školení, zdravotní péči, bezpečnost a motivaci.

7.1.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Gilbert W. Merckx, Director Center for International Studies, úřadu Vice Provost for International Affairs (proděkan pro zahraniční vztahy).

A. Efektivní řízení

Univerzita v posledních 3 letech vyvíjela aktivity zaměřené na zlepšení efektivity řízení. Klíčovým podnětem byl propad finančních zdrojů. Do změnových procesů byli zapojeni i externí specialisté.

V rámci sebehodnocení univerzita uvedla, že se významně podařilo dosáhnout vyšší efektivity a kvality v oblastech finanční řízení, facility management, strategický management a public relations. Úspěchy se dostavily i v oblasti lidských zdrojů, ale nebyly takové, jako ve výše uvedených oblastech. Z šetřených oblastí univerzita označila za průměrnou pouze informační management.

Univerzita nevyužívá žádný z mezinárodně uznávaných systémů řízení kvality (ISO, Balanced Scorecard, EFQM atd.), Nevyužívá ani žádný vlastní systém. Univerzita má **vysoce vyvinutý finanční controlling**, kde mezi užívané techniky patří **manažerské účetnictví, fullcosting a lean management**. Pravidelně ročně vyhodnocují výsledky změn v managementu.

B. Finanční řízení

Univerzita je ovlivněna dramatickým snížením institucionálních zdrojů, které tvoří významné zdroje provozního a investičního rozpočtu. Mezi ostatní zdroje financování univerzitního rozpočtu patří příspěvky od podnikatelských a soukromých subjektů, granty, školné a úroky z nadačního fondu. Nejvýznamnější část univerzitního rozpočtu tvoří příjmy ze služeb poskytovaných pacientům, které generuje univerzitní nemocnice.

Na získání finančních zdrojů se podílejí všechny složky univerzity vedle finančního oddělení, fakulty a další útvary Development Office, Senior Administrators. Zaměstnanci jsou na získání finančních prostředků významně zainteresováni, např. úspěch v grantu vede k získání trvalého pracovního poměru, posílení prestiže nebo zvýšení mzdy.

Pro monitorování nákladů se využívají informace uspořádané po organizační struktuře, ale rovněž po studijních programech nebo projektech (fullcosting). Finanční rozhodování se opírá o kalkulace, vyhodnocení bodu zvratu, různé finanční ukazatele. Finanční data jsou přístupná on-line i prostřednictvím reportů. Finanční situaci lze posoudit na základě Finančního zprávy 2008/2009 (financial_reports.pdf).

C. Informační management

Univerzita používá systém Blackboard at Duke. Blackboard je internetová komunikační a zprostředkující aplikace (<http://blackboard.duke.edu/intro/index.html>). Aplikace umožňuje sdílet dokumenty jako letáky, skripta nebo výtahy, posílat multimediální soubory (zvukové, video nebo PowerPoint soubory, propojené na další vnější zdroje, zpřístupňovat články a další materiály umístěné v knihovně systému, posílat emaily, provádět online průzkumy, kvízy a testy a mnoho dalších funkcí.

D. Strategické řízení

V dotazníkovém šetření univerzita uvedla, že univerzita mění svoji strategii nepravidelně a pouze v případě reakce na změnu v externím prostředí. Univerzita je značně uzavřená vůči široké veřejnosti, tímto směrem publikuje pouze informace o studijních programech a obecné informace o škole.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že z širokého spektra marketingových nástrojů, které využívá, je nejefektivnější webový portál, absolventský magazín a články v odborném periodiku. Konference, workshopy, newslettery a mezinárodní spolupráce byly označeny jako nejméně efektivní.

V rámci strategického řízení bychom upozornili na přístup ke strategii a její implementaci. V roce 2006 univerzita zahájila strategický projekt „Making a difference“, jehož ukončení je plánováno v roce 2011 až 2014. Náklady na tento projekt dosáhnou 1,3 miliardy dolarů. Making a DIFFERENCE hledá způsoby zvýšení univerzitní excelence a zároveň vlastností, které činí Duke University jedinečnou. Více informací lze nalézt na adrese <http://stratplan.duke.edu/knowledge.html>.

Duke University

Program občanské angažovanosti

Gilbert W. Merx

Na Duke University běží již třetím rokem program občanské angažovanosti DukeEngage, který je řízen nově ustanoveným oddělením pro občanskou angažovanost. Toto oddělení zajišťuje pro pregraduální studenty letní stáže praktického rázu, a to zpravidla u neziskových organizací zaměřených na sociálně prospěšnou činnost. Studentům vybraným do tohoto programu jsou hrazeny cestovní náklady a kromě toho je jim poskytnuto nevysoké kapesné. O přibližně 250 volných míst na celém světě se přitom uchází více než 600 studentů, přičemž 90 % žádostí usiluje o stáž v zahraničí. Většinu volných míst tvoří pozice v programech řízených přímo fakultou či fakultním personálem, zbytek představují pozice v programech řízených externími poskytovateli služeb a příležitostně také pozice v programech objevených a navržených samotnými studenty. Z výzkumů provedených mezi absolventy magisterského studia vyplývá, že účastníci tohoto programu jej považují za nejzásadnější životní zkušenost, jakou během studií na Duke University získali.

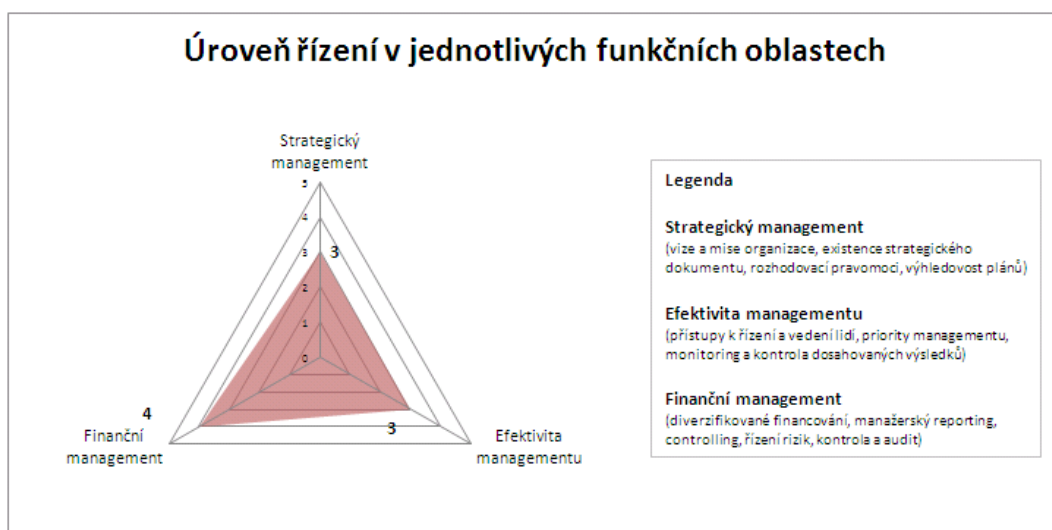
Závěr

Duke University je nejvíce zajímavá v oblasti finančního řízení. Oproti ostatním šetřeným oblastem je relativně nejrozvinutější. Podotýkáme, že v ostatních oblastech je univerzita také dostatečně rozvinutá, ale bohužel není příliš otevřená k poskytování informací ve zmíněných oblastech.

Jak bylo výše uvedeno univerzita je ohrožena propadem finančních zdrojů, které pochází z veřejných zdrojů. Univerzita na tuto situaci reaguje nově koncipovaným strategickým plánem.

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

Graf 9 Duke University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.1.6. University of Washington

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

7.1.6.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Washington, založená v roce 1861, je jednou z nejstarších státem podporovaných institucí terciárního vzdělávání na západním pobřeží USA. Je rovněž jednou z předních světových univerzit zaměřených na výzkum. Skládá se ze tří kampusů, které jsou ve třech různých městech (největší je ve městě Seattle). Univerzita využívá 500 budov o celkové výměře 20 milionů čtverečních stop.

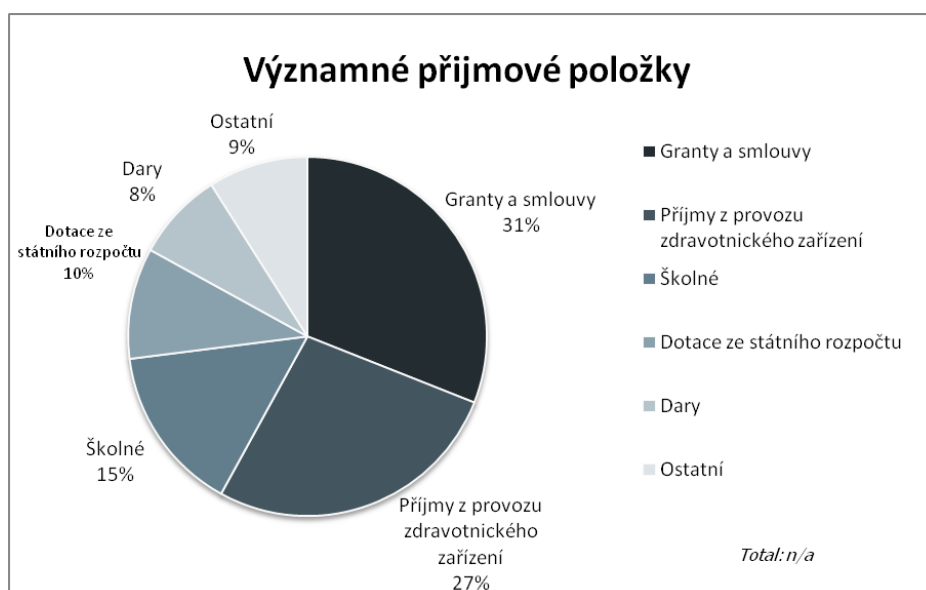
University of Washington se pravidelně umísťuje v publikované první stovce nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Washington na 16. místo v ARWU a na 80. místo v THES. Mezi vědci působícími na univerzitě je 6 nositelů Nobelovy ceny.

V roce 2009 studovalo v bakalářských studijních programech 33 697 studentů, v magisterských a doktorských programech 12 956 studentů.

Na univerzitě bylo zaměstnáno celkem 29 534 (FTE) zaměstnanců.

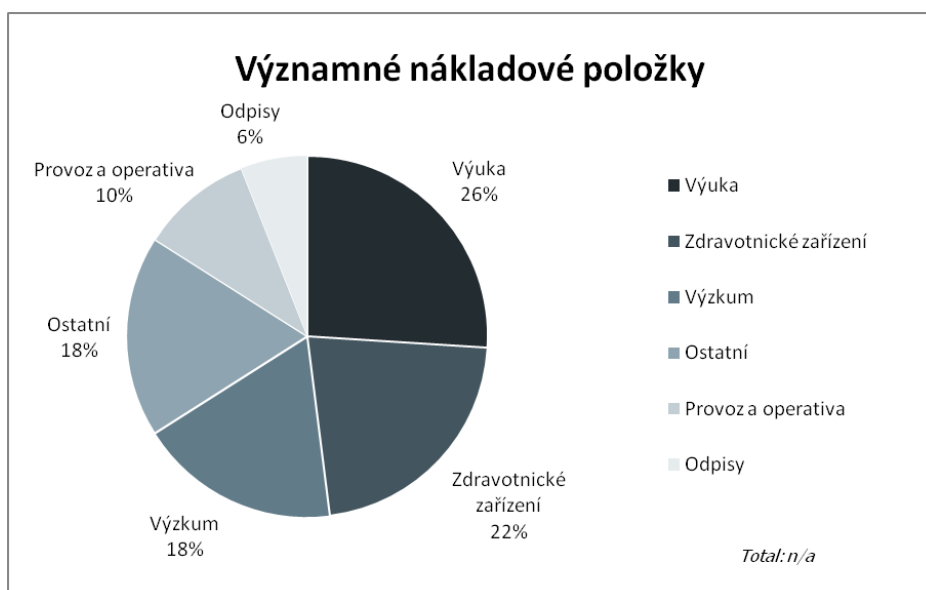
Následující grafy obsahují významné příjmové a nákladové položky.

Graf 10 University of Washington – struktura příjmů



Zdroj: http://f2.washington.edu/fm/uw-annual-reports/2009/financial_highlights/funding-and-operations

Graf 11 University of Washington – struktura nákladů



Zdroj: http://f2.washington.edu/fm/uw-annual-reports/2009/financial_highlights/funding-and-operations

Za oblast vnitřní správy univerzity odpovídá vice-president. V jeho kompetenci jsou tyto oblasti: správa akademického personálu, zodpovědnost za menšinové záležitosti a diskriminaci, strategické a globální záležitosti, řízení informací, plánování a rozpočtnictví, podpora výzkumu, akademické záležitosti, komercializace, podpora studentských záležitostí. Oblasti jsou organizovány do Office. Každá Office poskytuje širokou škálu informací o své činnosti, které jsou organizovány od strategických podkladů až po běžný provoz a aktuality. Podrobné organizační schéma je v Příloze 1.

7.1.6.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Ruth Johnstonová, Ph.D., Associate Vice President (proděkanka), Strategy Management and Environmental Stewardship and Sustainability Office

A. Strategický management

Univerzita se vyznačuje propracovaným strategickým řízením. Pro jednotlivé funkční oblasti má zpracovány strategické mapy (viz Příloha 2).

V řízení se uplatňují moderní přístupy – strategický přístup podle metodiky **Balanced Scorecard**, metrické modely finančního řízení **Activity Based Budgeting**, procesní přístupy a modely **Quality managementu**.

University of Washington

Principy řízení kvality podle Deminga

Ruth Johnston, Ph.D.

Naše univerzita uplatňuje principy řízení kvality (podle Deminga) v oblasti správy financí již déle než dvacet let. Nedávno jsme také při integraci přidružených institucí, které v současnosti zahrnují oddělení materiálních zdrojů, oddělení kapitálových projektů a kontrolní oddělení, uplatnili metodiku lean managementu. Zatím jsme s touto metodikou obeznámili vedení a uspořádali jsme tři praktické semináře metody kaizen. Při zavádění tohoto přístupu se setkáváme s nadšenými ohlasy, a to navzdory značným finančním nákladům s tím spojeným (pro úvodní fázi jsme si najali externího konzultanta). S pomocí konzultanta hodláme realizovat ještě alespoň 4 další projekty a poté už bychom měli být schopni vystačit si sami.

K aplikaci výše zmíněného přístupu jsme přistoupili z několika důvodů: 1. v rámci celkové konsolidaci organizace (která ve stávající podobě existuje něco přes dva roky); 2. kvůli požadavkům na vyšší efektivitu a nižší náklady; 3. proto, abychom pracovníkům ve vedoucích funkcích usnadnili adaptaci na konzistentní metodologie, 4) v zájmu dalšího vzdělávání a odborného růstu personálu i našich klientů.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem univerzity je v současné době zvládnutí provozu za významně omezených finančních prostředků. Za klíčové úkoly v oblasti úspor nákladů považují následující:

- snížit spotřebu energie na ochranu životního prostředí,

- optimalizovat vyučovací hodiny,
- povolit neplacené volno,
- upravit platy,
- snížit platy těch v nejvyšších platových třídách,
- zavřít univerzitu v průběhu prázdnin,
- snížit nebo odstranit papírovou korespondenci,
- optimalizovat redundance a konsolidovat menší oddělení a centra,
- používat efektivněji technologii,
- zaměřit se na hlavní silné stránky,
- zkrátit rozpočet na sport.

Finanční strategie vychází z **metodiky Balanced Scorecard** (viz Příloha 3).

V této souvislosti je zapotřebí zmínit projekt optimalizace finančního řízení založené na metodě **Activity Based Budgeting** (ABB). Řada vysokých škol již přijala nějakou variantu ABB modelu. University of Washington aktuálně užívá upravený přírůstkový model rozpočetnictví, který připravuje návrhy rozpočtů na základě podkladů z rozpočtu z minulého roku.

ABB je metoda rozpočetnictví založená na sledování nákladů aktivit, které náklad vyvolaly. Následně se provádí analýza a srovnání s cíli univerzity. Výsledné ceny programů a služeb jsou transparentnější a usnadní další procesy plánování, rozpočetnictví a rozhodování.

V říjnu 2009 byl zahájen projekt zaměřený na výběr vhodného modelu ABB pro implementaci na univerzitě. Byly zkoumány dopady ABB vztažené k:

- akademickému prostředí (vzdělávání a výzkum),
- nepřímým cenovým vazbám,
- administraci a používaným procesům,
- struktuře a dopadům na daňovou oblast,
- definici a referenčním bodům modelu.

Zprávy o postupu analýzy a návrhů lze získat z veřejně dostupných zdrojů. Inspirativní jsou např. oblasti, na které se při implementaci ABB zaměřují. Viz Příloha 4.

C. Informační management

Rovněž informační management je detailně rozpracován. Informační management vychází z univerzitní strategie a vypracovává si vlastní strategii a „road mapu“ její realizace. Plán definuje vize v oblasti ITC, které jsou v souladu s cíli a prioritami instituce.

D. Facility management

Správu nemovitých i movitých aktiv univerzita zajišťuje vlastními zaměstnanci, některé oblasti zajišťují i dodavatelsky. Spokojenost je s oběma uvedenými způsoby.

Provozní nákupy provádějí jak po jednotlivých organizačních jednotkách, tak centrálně. K centrálnímu zadávání je vytvořena SW aplikace.

Závěr

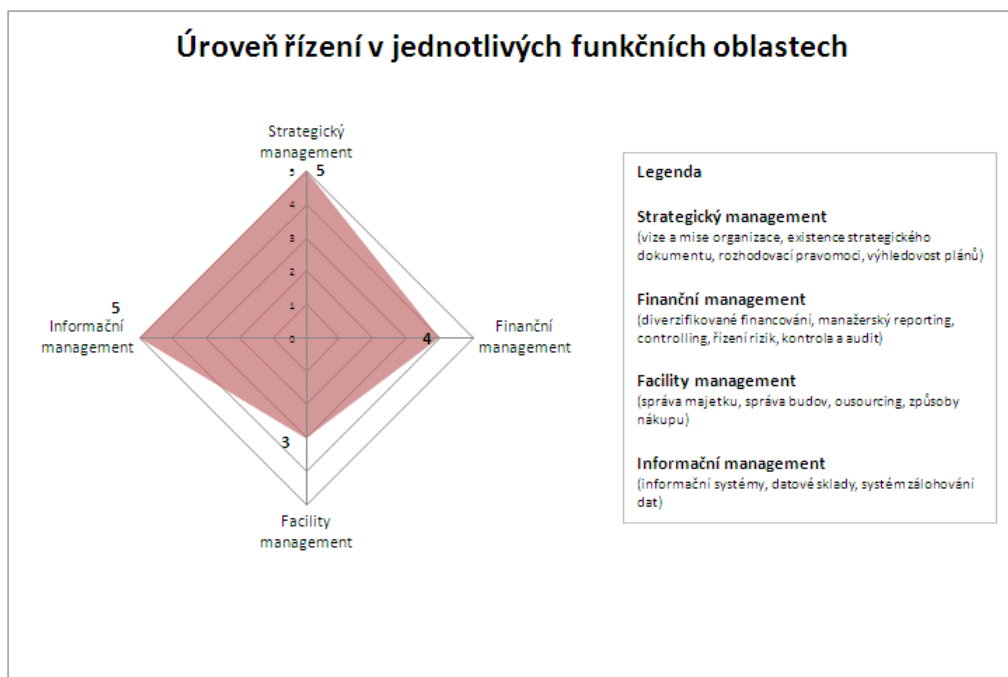
Univerzita Washington je excelentní moderní univerzita využívající všech nástrojů efektivního řízení. Vychází z široce komunikované strategie rozpracované do dílčích strategií oblastí a dále do aktivit, které strategie naplňují.

Pro řízení aktivit připravuje zavedení **modelu ABB** (activity based budgeting) významně podporovaný informačními technologiemi a sloužící jako podklad pro **BSC** (Balanced Scorecard).

K řešení manažerských úloh využívá procesního přístupu, zásad a pravidel **quality managementu**, projektového managementu a široké a otevřené komunikace.

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

Graf 12 Univesity of Washington – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

- Příloha 1: Organizační struktura
- Příloha 2: Strategie HRM
- Příloha 3: Zavedení BSC
- Příloha 4: Model ABB

7.1.7. University of Maryland

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

7.1.7.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Maryland, College Park je veřejná vysoká škola zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1856.

Se 37 196 studenty (26 5421 v bakalářských programech, 10 653 v magisterských a doktorských programech) je University of Maryland největší univerzitou ve státě Maryland a největší univerzitou v metropolitní oblasti hlavního města Washingtonu.

University of Maryland nabízí 127 bakalářských studijních programů a 112 magisterských či doktorských programů realizovaných na 13 kolejích (colleges) a školách (schools).

Blízkost univerzity k hlavnímu městu umožňuje intenzivní spolupráci s federální vládou na vědeckých projektech. Řada výzkumných pracovníků univerzity obdržela podporu a prostředky na výzkum z institucí jakými jsou např. National Institutes of Health či NASA.

University of Maryland se pravidelně umísťuje na předních příčkách nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Maryland na 37. místo v ARWU a na 122. místo v THES. Univerzita je spojována se jmény čtyř nositelů Nobelovy ceny.

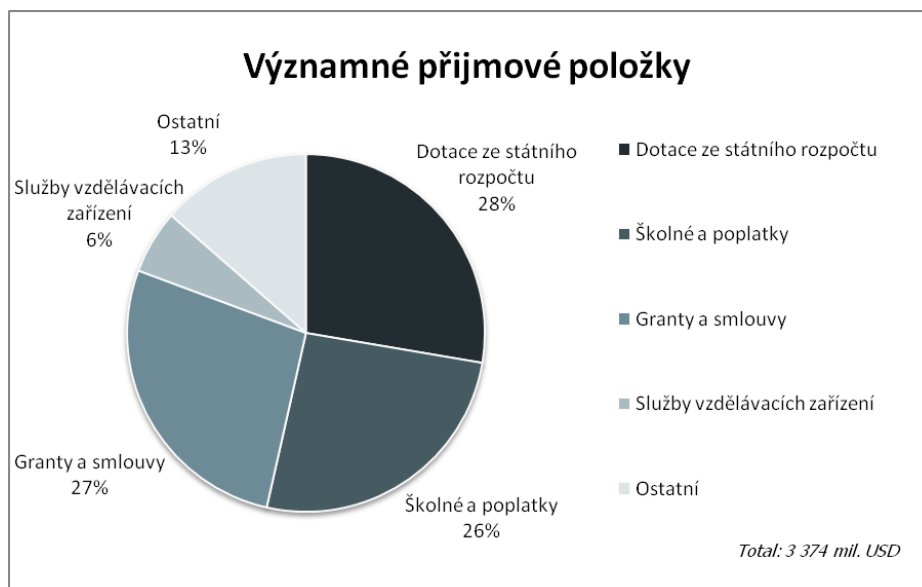
Následující tabulka uvádí počet zaměstnanců na univerzitě v roce 2008.

Tabulka 9 University of Maryland - počet zaměstnanců

Kategorie personálu	Počet zaměstnanců
Akademici na plný úvazek	2967
Akademici na částečný úvazek	900
Asistenti (doktorati)	4031
Ostatní akademici	1485
THP	5171
Celkem	13069

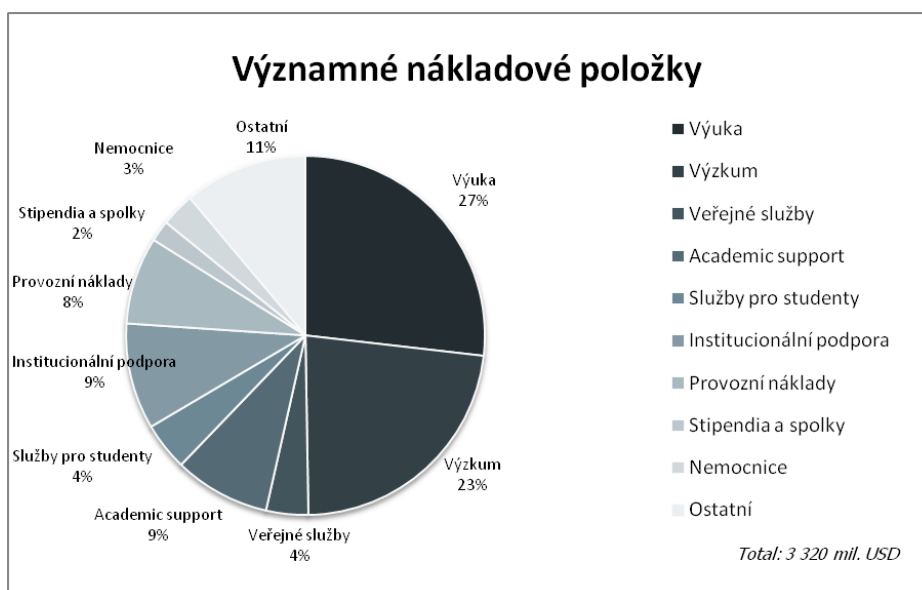
Následující grafy uvádí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 13 University of Maryland - struktura příjmů



Zdroj: <http://www.fincsvc.umaryland.edu/images/FS2007.pdf>

Graf 14 University of Maryland - struktura nákladů



Zdroj: <http://www.fincsvc.umaryland.edu/images/FS2007.pdf>

7.1.7.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Steven R. Edwards, Director, Administrative Enterprise Applications (ředitel administrativního oddělení)

A. Finanční řízení

Podobně jako další americké univerzity trpí i University of Maryland dramatickým snížením institucionálních zdrojů. Klíčovým úkolem současné doby je nalezení úspor a vytvoření udržitelného finančního plánu.

Stát Maryland snížil prostředky proti přecházejícím třem letům téměř o 1 miliardu dolarů.

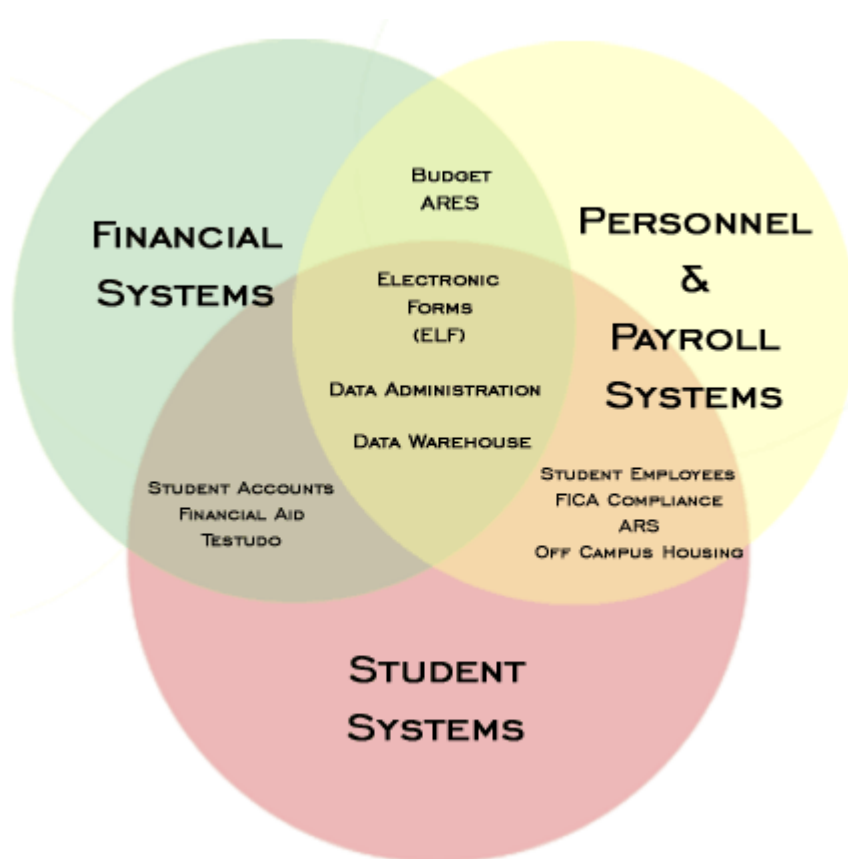
Univerzita na situaci reagovala vytvořením seznamu oblastí, kde je nutné spořit a posílením procesů při sestavení rozpočtu. Příklad velmi podrobných pravidel pro sestavení nákladové a výnosové části rozpočtu je uveden v Příloze 1. Pravidla obsahují konkrétní kvalitativní hodnoty, kterých je nutné dosáhnout nebo použít.

B. Informační management

Informační systém univerzity je velmi propracovaný. Univerzita si zakládá na informační podpoře a vidí v ní nástroj pro zlepšení efektivity i úspory nákladů.

Strategie IT je založena na webovém rozhraní, které zpřístupňuje všechny vytvořené informační aplikace. Aplikace jsou použitelné ve všech oblastech univerzitního života (finance, personalistika, facility management, studentská podpora). Samozřejmostí jsou **aplikace podporující workflow dokumentů, podporu tvorby rozpočtu tzv. BPMS** – Budget Preparation and Maintenance System).

Systém IT aplikací lze schematicky znázornit následujícím obrázkem.



http://www.oit.umd.edu/units/aea/systems_overview.htm

V rámci IT managementu se univerzitě zejména osvědčilo zavedení následujících systémů.

Knowledge Base je informační systém zaměřený na efektivní prohledávání dokumentační databáze univerzity. Jedná se o pohodlný a rychlý způsob, jak prohledávat znalostní báze a rychle se dopátrat řešení problémů.

Existují dva způsoby, jak vyhledávat v Knowledge Base: prohledávání kategorií nebo pomocí klíčových slov. Nabídka je uspořádaná tak, aby pomáhala zužovat výběrový prostor a směřovala tazatele k pravděpodobnému cíli. Ve způsobu vyhledávání podle klíčových slov, lze zadat klíčové slovo a použít operandy k přesnější specifikaci (obdoba složitých filtrů).

Electronic Billing for Student Accounts (elektronická fakturace za studentské účty).

V posledních třech letech byl kompletně přepracován způsob, jakým přibližně 30.000 studentů platilo své účty. V rámci tohoto projektu byly odstraněny ve všech situacích papírové poukázky, ale to nejdůležitější bylo, že systém přinesl značnou úsporu papíru a manipulačních nákladů.

Odbor IT spolupracoval s finančním kontrolorem a kanceláří kvestora, aby kompletně změnili proces studentské elektronické fakturace. Systém nabídl nové služby, umožnil studentům, aby využili svého adresáře, studenti obdrželi jedno ID pro přihlášení ke všem svým účtům, čímž se zlepšila e-mailová oznamovací procedura. Systém ušetřil univerzitě více než 50.000 dolarů a zjednodušil provoz kvestora.

University of Maryland

Steven R. Edwards

Elektronické platby ze studentských účtů

Během posledních tří let jsme kompletně zrevidovali systém úhrady účtů využívaný našimi přibližně 30 000 studenty. V rámci tohoto projektu jsme zasílání tištěných výpisů omezili jen na několik málo případů, čímž jsme výrazně ušetřili na papíru i na manipulačních nákladech. Oddělení technické podpory také od základů přepracovalo systém elektronických plateb studentů ve spolupráci s univerzitní účtárnou. Tím, že jsme z celého procesu vyřadili třetí stranu, umožnili studentům přístup do školní databáze plateb na základě jejich identifikačních čísel, zavedli novou funkci rodičovského dohledu a zdokonalili automatická upozornění rozesílaná e-mailem, se nám podařilo zvýšit úroveň služeb poskytovaných studentům, ušetřit více než 50 000 USD z univerzitního rozpočtu a ještě usnadnit práci ekonomickému oddělení.

C. Majetek

Odbor Facilities Management navrhuje, vybavuje, udržuje a provozuje univerzitní budovy, infrastrukturu a poskytuje související služby.

Stejně jako všechna oddělení je i oddělení FM maximálně otevřené vůči svým zákazníkům. Komunikace funguje téměř výhradně přes web, kde lze např. řešit reklamace či najít podrobný popis, jak nakupovat služby. V Příloze 2 jsou uvedeny podrobné kroky, jak při nákupu postupovat.

Univerzita si zakládá na vztahu k životnímu prostředí a vede zaměstnance a studenty k šetrnému přístupu k životnímu prostředí. Příkladem je průvodce Péčí o životní prostředí uvedený v Příloze 3. V dokumentu jsou zahrnuty všechny aspekty, které univerzita považuje v péči o životní prostředí za důležité, a které chce svou činností ovlivnit. Současně je vytvořen systém sběru informací dokladující plnění cílů a samozřejmě výsledky jsou opět veřejně publikovány.

D. Strategický management

Konkurence tlačí univerzity k výraznější profilaci. University of Maryland reaguje na tuto situaci sestavením a prezentací strategické vize a způsobu jejího naplnění. Strategický plán je veřejně dostupný dokument. Na webu univerzity je možné najít, jak je strategie naplňována a jak jsou organizovány procesy. Viz http://www.umd.edu/strat_plan/stratplan.cfm.

Závěr

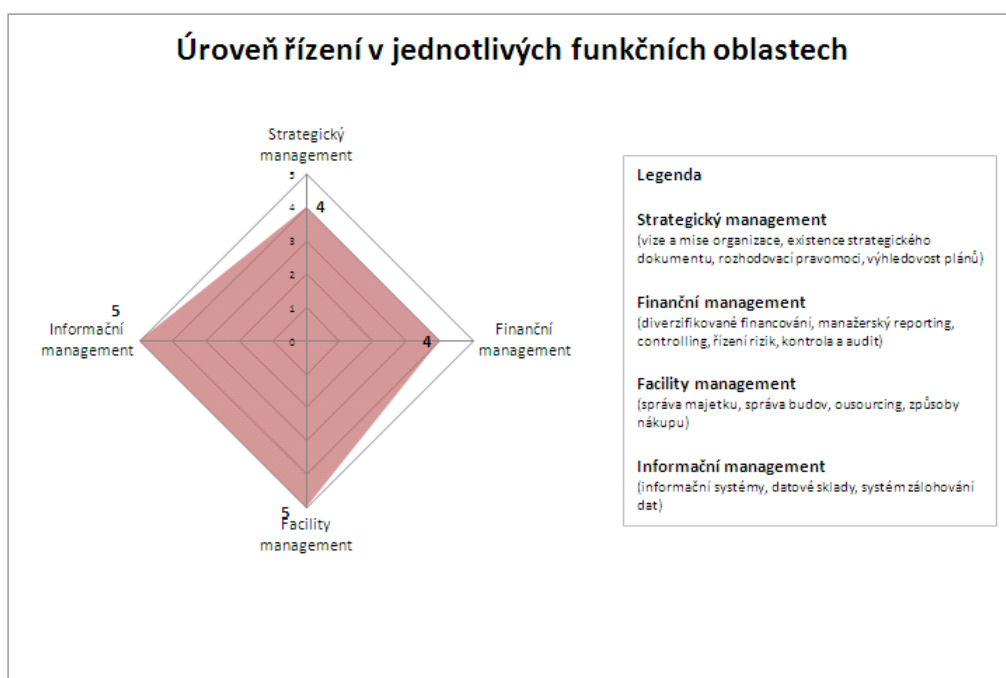
University of Maryland má na velmi vyspělé úrovni řízení informací. Široké portfolio počítačových aplikací podporuje téměř všechny oblasti života univerzity. Zaměstnanci univerzity maximálně využívají informační podporu a z hlediska vnitřního chodu si téměř nic nemusí pamatovat. Stačí jim pár hesel a zjistí, kdo službu poskytuje, s jakou kvalitou, jak služby objednat, jak řešit případné problémy.

Na **webových stránkách** jsou podrobně popsány všechny služby tak, aby se minimalizoval osobní kontakt (služby jsou plošně dislokovány a není zapotřebí se přesunovat) a snížily se náklady na administrativu (viz např. Electronic Billing for Student Accounts). Struktura stránek organizačních jednotek je tak velmi podobná a dobře se v ní orientuje.

Za příklad dobré praxe rozhodně považujeme přístup k řešení úsporných opatření a sledu aktivit, které univerzita v rámci svých procesů provedla.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita nejvyšší úrovně v oblastech **informačního managementu a facility managementu**. Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 15 University of Maryland – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Pravidla pro sestavování rozpočtu

Příloha 2: Jak postupovat při nákupu

Příloha 3: Průvodce péčí o životní prostředí

7.2. Skandinávské země

V rámci regionu „Skandinávské země“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Švédsku.

7.2.1. Charakteristika švédského vysokoškolského systému

Vysokoškolské vzdělání je ve Švédsku zajišťováno širokým spektrem institucí, které se zabývají v zásadě třemi oblastmi činností: vzděláváním, výzkumem a řešením aktuálních společenských témat.

Švédsko mělo v roce 2008 podle Světové banky 9.2 milionu obyvatel. Dnes zde působí 14 státních univerzit a 22 státních univerzitních college, 3 nezávislé instituce s akreditací pro udělování vysokoškolských titulů a několik subjektů zaměřených na vzdělávání v odborných oblastech (např. zdravotnictví), na kterých v roce 2008 studovalo celkem přibližně 348 tis. studentů, z toho asi 18 tis. ve výzkumných oborech. V akademickém roce 2007/2008 studovalo na vysokých školách ve Švédsku celkem 76% celkové švédské mladé populace, což je nejvíce ze členských zemí OECD (Education at a Glance 2008, OECD Briefing Note for Sweden). V roce 2008 mělo 39% švédské populace ve věku od 24 do 35 let nějaký druh vysokoškolského vzdělání. Je **citelný trend nárůstu zahraničních studentů**, v akademickém roce 2005/2006 jich ve Švédsku studovalo celkem 26 tis., zejména společenské vědy, ekonomiku a práva (30,4%).

Většina univerzit a univerzitních college jsou veřejné instituce. Nejstarší švédská univerzita byla založena v roce 1447 (Uppsala), další v roce 1668 (Lund), 1878 (Stockholm) a 1891 (Göteborg).

Mnohé vysoké školy a univerzity jsou nezávislé samosprávné instituce, které fungují na bázi dohody s vládou a jsou povinny naplňovat statuty, práva a povinnosti vymezené legislativními pravidly pro VŠ sektor. Několik málo nezávislých organizací má právo udělovat tituly v oblasti psychoterapie. Veřejné vysoké školy, které jsou financovány většinou v rámci daňového systému, jsou víceméně bezplatné, podporované **systémem studentských půjček a grantů** tak, aby vysoké školství bylo dostupné pro všechny sociální vrstvy. Za poskytování služeb rázu dalšího vzdělávání se nesmí od jednotlivých studentů požadovat placení školného, může se však **vybírat poplatek od soukromých společností a organizací za kurzy, které si objednaly**.

Vysoká míra autonomie poskytuje švédským vysokoškolským institucím následující **pravomoci**:

- navrhovat organizační strukturu instituce a volit rozhodovací orgány,
- rozhodovat o alokaci veřejných zdrojů napříč institucí,

- stanovit výši platů všech zaměstnanců (s výjimkou platů vicekancléřů, které stanovuje vláda),
- určovat interní procedury zajišťování kvality,
- navrhovat a určovat portfolio a kurikulum studijních oborů a jednotlivých předmětů,
- navrhovat a určovat počet studijních míst pro jednotlivé programy,
- určovat pravidla pro přijímání ke studiu a jeho absolvování,
- určovat procedury udělování profesur,
- určovat výzkumné priority a celkovou strategii výzkumu,
- rozhodovat o vzdělávání na zakázku (contract education).

Vláda, která ponechává vysokoškolským institucím vysokou míru nezávislosti, **je odpovědná za:**

- schvalování akreditací k udělování titulů pro jednotlivé instituce,
- schvalování statutů univerzity pro jednotlivé instituce,
- uzákoňování regulačních legislativních opatření,
- financování vysokoškolských kurzů a studijních programů,
- financování významné části výzkumu,
- jmenování vicekancléřů (a stanovení výše jejich platů),
- regulování činnosti agentur působících v oblasti vysokého školství.

Vysokoškolské instituce ve Švédsku řídí rada. Tato rada je odpovědná za zajištění efektivního řízení instituce a za plánování jejího budoucího vývoje. V případě univerzitních college je odpovědná za všechny oblasti řízení. Tato rada je složená jak z interních členů instituce – vicekancléřů (rektorů), zástupců akademické a studentské obce a obchodních asociací, tak z externích členů – představitelů z oblasti politiky, byznysu, veřejných služeb dalších akademických institucí. Externí členové jsou voleni na období tří let.

Vicekancléř a předseda rady je jmenován vládou na období nejvíce šesti let. V rámci reforem směřujících k posílení autonomie univerzit byl školský zákon novelizován a zrušen dosavadní předpis, že její předseda musí být externí. Univerzity si nyní mohou předsedou rady jmenovat vicekancléře.

87% financí pro vysokoškolský sektor ve Švédsku plyne ze státních zdrojů – **Švédsko alokovalo v roce 2008 1,53% HDP na vysoké školství a výzkum, 50% z této částky bylo přerozděleno na výzkumné a doktorandské programy. Zbývajících 13% financí pro vysokoškolský sektor ve Švédsku pochází od soukromých subjektů a z vlastní hospodářské činnosti škol.**

Financování studijních programů prvního a druhého cyklu je založeno na plošných dotacích na studenta. **Objem financí pro jednotlivé studijní obory se zároveň liší v závislosti na prioritách vládní vzdělávací politiky.** Vládní dohody o poskytování veřejných služeb zároveň specifikují objem financí pro doktorandská studia a pro výzkum. I když se vláda významně

podílí na financování výzkumu, je zde patrný nárůst financování z nepřímých vládních a externích zdrojů – vládních grantových agentur, fondů, regionálních autorit, krajů a soukromých zdrojů, které poskytují granty jako pobídku k rozvoji spolupráce mezi vysokými školami, soukromými společnostmi a orgány místní správy.

Ve Švédsku působí v oblasti vysokého školství řada asociací a agentur. Např.:

- Centrala studiestödsnämnden (Swedish National Board for Student Aid),
- Högskolans Avskiljandenämnd (Suspensions Board for Higher Education),
- Högskoleverket (Swedish National Agency for Higher Education),
- Internationella programkontoret (International Programme Office),
- Svenska institutet (Swedish Institute),
- Verket för högskoleservice (Swedish Agency for Higher Education Services),
- Vetenskapsrådet (Swedish Research Council),
- Överklagandenämnden för högskolan (The Higher Education Appeals Board),
- Överklagandenämnden för studiestöd (Student Aid Board of Appeals).

Zdroje doplňujících informací:

Högskoleverket (Swedish National Agency for Higher Education): Swedish Universities and University Colleges: Short Version of Annual Report 2009.

EURYDICE 2008: Správa a řízení VŠ v Evropě.

Education at a Glance 2008, OECD Briefing Note for Sweden.

World Bank, World Development Indicators 2008.

7.2.2. Stockholm University

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

7.2.2.1. Obecná charakteristika univerzity

S více než 50 tisíci studenty bakalářských a magisterských studijních programů, 1800 studenty doktorských studijních programů a více než 6000 pracovníky je Stockholm University jednou z největších vysokých škol ve Švédsku a počtem zaměstnanců se řadí mezi největší zaměstnavatele v hlavním městě.

Univerzitu tvoří 4 fakulty – fakulta humanitních věd, práva, přírodních věd a společenských věd. Na univerzitě se rovněž realizuje výzkum světové úrovně. Na Stockholm University působili 4 nositelé Nobelovy ceny za chemii.

Univerzita se rozkládá na celkové ploše 310 974 m².

Stockholm University se pravidelně umísťuje mezi 250 nejlepšími světovými univerzitami dvou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček).

V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Stockholm University na 88. místě v ARWU a na 216. místě v THES.

Univerzita zaměstnává celkem 6300 pracovníků (akademických pracovníků i THP) na plný a 1800 akademických pracovníků na částečný úvazek.

Následující tabulka uvádí složení zaměstnanců univerzity (v procentech).

Tabulka 10 Stockholm University – počet zaměstnanců

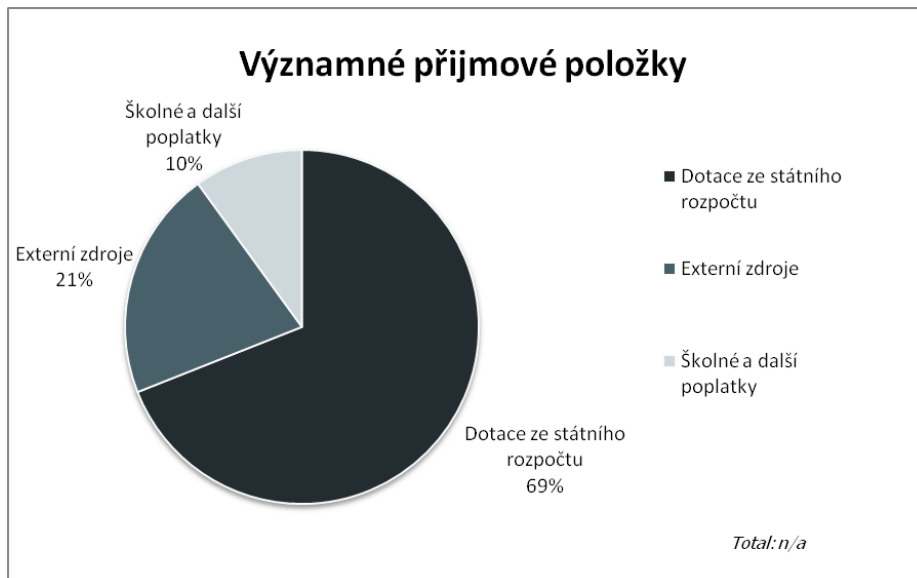
Funkce	celkem (%)	ženy (%)	muži (%)
Profesoři	10	26	74
Lektoři	13	48	52
Asistenti	9	63	37
Docenti	3	50	50
Učitelé na částečný úvazek	1		
Doktorandi	18	57	43
Pracovníci ve výzkumu	16		
Administrativní pracovníci	21		
Techničtí pracovníci	8		
Pracovníci knihovny	3		

Zdroj: <http://www.su.se/english/>

Roční rozpočet univerzity v roce 2009 činil 3,6 miliard švédských korun (9,144 miliard Kč).

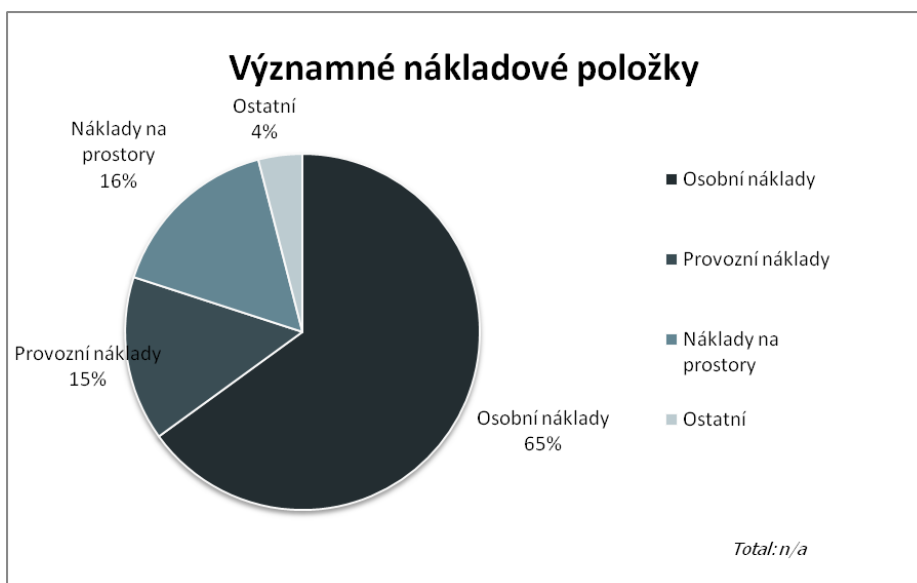
V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky.

Graf 16 Stockholm University – struktura příjmů



Zdroj: <http://www.su.se/english/about/facts-and-figures>

Graf 17 Stockholm University – struktura nákladů



Zdroj: <http://www.su.se/english/about/facts-and-figures>

Finanční prostředky jsou čerpány v následující struktuře:

- bakalářské a magisterské studijní programy: 42%,
- výzkum a doktorské studijní programy: 58%.

Administrativní a podpůrné procesy řídí útvar správy univerzity (administration). Útvar je řízen výkonným ředitelem a odpovídá za následující oblasti: komunikace, plánování, interní audity, personalistika, ekonomika, studentská podpora a technická správa. Útvar odpovídá za přípravu metodik a kontrolu dodržování zásad a pravidel vnitřního chodu univerzity.

7.2.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Martin Melkersson, PhD., Deputy Head of Administration (zástupce ředitele administrativního oddělení)

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Projekt byl iniciován managementem univerzity pod tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na metodě **Balanced Scorecard**, vycházející z pohledu čtyř perspektiv – finanční, obchodní, personální a provozně technické.

Klíčovým motivem bylo zavedení nákladového modelu na bázi **fullcosting**. Metoda fullcosting byla vybrána pod tlakem externích institucí požadující transparentnost v nákladové struktuře a snižování nerelevantních nákladů. V příloze 1 je uveden fullcostingový nákladový model.

V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni s oblastí finančního managementu, správy majetku a veřejných vztahů. Spokojeni jsou však i v oblasti lidských zdrojů, informačním managementu a strategického řízení. Brzdou změn byl neprofesionální přístup managementu.

Univerzita byla úspěšná v oblasti získávání finančních zdrojů, kdy se podařilo **zvýšit příjmy o 5% a to zejména smluvním výzkumem a grantovými projekty.**

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finančního řízení je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů, dále z evropských fondů a od vládní výzkumné rady (v soutěži s ostatními vysokými školami). Uvedené zdroje se využívají na provoz. Ze státních zdrojů se pořízují investice.

Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek a jednotlivé fakulty. Získané zdroje využívají fakulty k financování výzkumných programů.

Pro řízení se využívají informace z implementovaného modelu fullcosting, který vychází z alokace nákladů na organizační složky univerzity.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line, prostřednictvím webového portálu Polopoly.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je tříleté a v mezidobí se zpracovává Průběžná zpráva.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náборы, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce.

Vytváří se hodnocení učitelů a to formou studentského hodnocení výuky (jedná se o neoficiální hodnocení). Centrálně se sleduje celkový počet PhD učitelů, případně pokles kvality výuky. Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi a stupněm vědecké úrovně. Administrativní pracovníci se individuálně nehodnotí, vyhodnocuje se administrativní proces.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti řízení (členství v orgánech univerzity).

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností. Interně zajišťovaná školení jsou považována za účinnější než vzdělávání externí. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům a společenskými formami uznání (společenská setkání, publikování).

Univerzita má vytvořen portál informující o obecných pravidlech týkajících se zaměstnávání na univerzitě, politiky zaměstnanosti pro učitele, postgraduální studenty, mzdový systém a jeho pravidla apod. Mimořádná pozornost je věnována jakýmkoliv formám diskriminace.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím webového rozhraní a chráněných přístupovými kódy. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na webu druhé generace (interaktivní, multimediální).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí (finance, personalistika, podpora výuky, podpora studentských potřeb, administrativa apod.) Běžné je využití workflow managementu.

V současné době pracují na zavedení nového systému business intelligence, který bude spojovat informace z několika různých administrativních aplikací a usnadní přehled o informacích a propojí expertní systémy podpory pro rozhodování.

Projekt web 2010 je zaměřen na aktualizaci struktury, formy, správu a zveřejňování na webových stránkách univerzity. Projekt umožní celé univerzitě přijmout společné nástroje pro publikování, kde struktury, navigace a formy budou v plném souladu s univerzitní vizuální identitou.

Cílem **projektu integrované podpory provozu (IVS) – projektu typu BI (business intelligence)** je zlepšit podporu rozhodování a zajistit větší dostupnost, kvalitu, průhlednost a transparentnost, umožnit interní srovnání s dalšími vysokými školami a snížit administrativní náklady.

V současné době (jaro 2010) se spolu s několika institucemi pilotně zkouší různé nástroje BI, tj. nástroje, které mohou generovat data pro analýzu. Zpracovávají se také další technické údaje a nástroje, které mohou být spárovány s různými zdrojovými systémy. Je pravděpodobné, že systém bude přístupný pro všechny útvary v průběhu roku 2011.

E. Facility management

Švédské veřejné vysoké školy nemají vlastní budovy. Budovy vlastní a spravuje zvláštní vládní společnost (Akademiska Hus/Academic Buildings). Univerzita však má malý útvar 6-7 lidí, kteří v krátkodobém a dlouhodobém horizontu plánují jejich využití a připravují požadavky univerzity pro Akademiska Hus.

Univerzita může pronajímat určité prostory (např. restaurace), v ostatních případech se prostory využívají pouze pro vlastní potřebu.

Zařízení využívá pouze vlastní personál. V případě volby mezi různými formami správy se univerzita domnívá, že správa ve vlastní režii je výhodnější než správa externími organizacemi.

K nákupu se využívají různé způsoby. Každá katedra může nakupovat samostatně od různých dodavatelů či formou výběrových řízení (jednotlivé katedry vyhlašují na nákup nákladnějších zařízení výběrová řízení). V případě, že se univerzita dohodla na výhodnějších nákupech s dodavatelem, preferuje tyto nákupy prostřednictvím těchto dodavatelů.

Investiční pořízování je v kompetenci majitele objektů Academic Building.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních. Strategie je aktualizována ročně. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích i o oblastech správy a řízení na webových stránkách. Webové prostředí se bude aktualizovat (viz Web 2010).

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráce). Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Za nejefektivnější považují webové stránky. Efektivní jsou rovněž odborné časopisy a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí konference a časopisy absolventů.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí (získávání a využití finančních prostředků), lidských zdrojů (zaměstnávání cizinců a pracovníků na částečný úvazek), partnerství na národní i mezinárodní úrovni, vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

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

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

Stockholm University

Dlouhodobý a krátkodobý plán pro univerzitu

Martin Melkersson, Ph.D.

V roce 2007 jsme zavedli:

- dlouhodobý plán pro celou univerzitu (který stanovuje cíle univerzity v pěti různých zájmových oblastech: vzdělávání, výzkum, interní a externí spolupráce, studující a univerzitní personál, ekonomika a infrastruktura)
- krátkodobý jednoletý operační rozpis vycházející z tohoto dlouhodobého plánu

Krátkodobý rozpis se soustřeďuje na ty cíle dlouhodobého plánu (v počtu dvou až čtyř pro každou ze zájmových oblastí), jimž byla přiřazena nejvyšší priorita. Jeho součástí jsou také instrukce týkající se následné kontroly plnění těchto cílů a

přehled indikátorů, jejichž prostřednictvím můžeme kontrolovat a monitorovat průběh vzdělávacích a výzkumných činností v rámci univerzity (např. počet pedagogů s titulem Ph.D. v jednotlivých odděleních).

Výše zmíněný plán poskytl vedení univerzity:

1. možnost koordinovat univerzitní aktivity v zájmu jednotné vize a společných cílů,
2. lepší představu o činnosti univerzity a – díky tomu – také možnost vytyčit nové cíle za účelem dalšího rozvoje univerzity požadovaným směrem.

Závěr

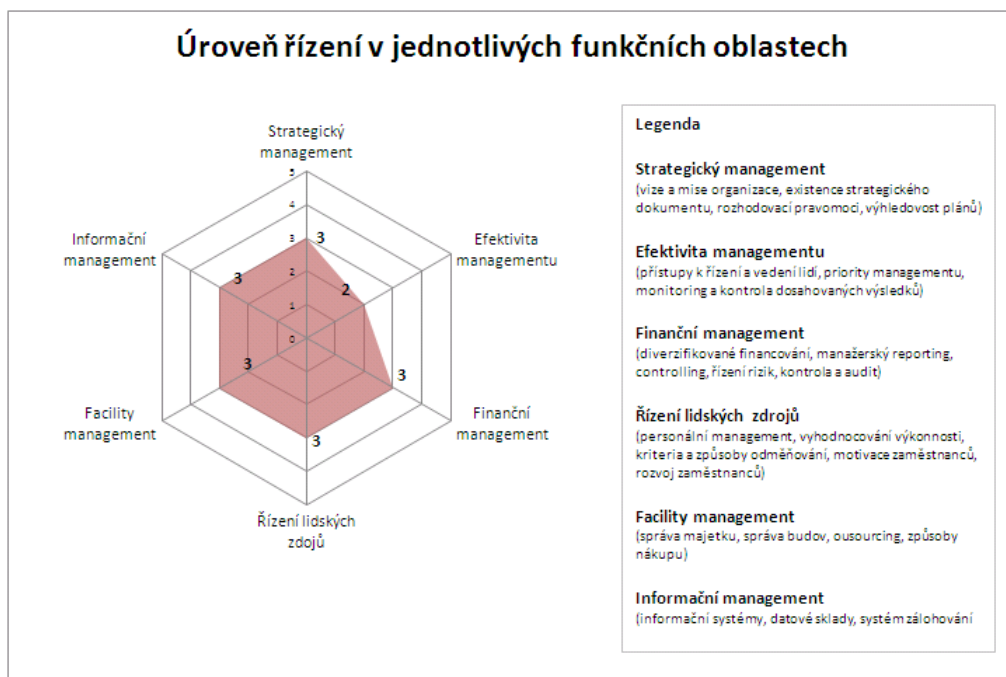
Univerzita Stockholm je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s vysoce kultivovaným vnitřním prostředím. Přesto využívá všech zdrojů pro posílení své pozice a zvýšení efektivity. Za pozornost rozhodně stojí implementace **fullcostingového modelu**, od kterého očekávají zvýšení transparentnosti vnitřních pochodů i důvěryhodnosti vůči svým stakeholderům.

Inspirací rozhodně může být i oblast informační podpory, která pro fullcosting zavádí moderní webové prostředí založené na technologii druhé generace (web 2.0). Cílem je maximálně se otevřít a zpřístupnit potřebné informace všem uživatelům (studentům, učitelům, vědcům i široké veřejnosti). Využívají technologie business intelligence pro zpřístupnění informací, ale i pro vzájemné provázání a generování vyšší úrovně intelligence a účinnou podporu rozhodovacích procesů.

Zajímavá je oblast **správy majetku**. Nemovitý majetek není vlastněn univerzitou, ale státem. Univerzitě je pronajat. To má určité výhody, které jsou však zároveň nevýhodami. Rozpočet je sice snížen o investiční náklady, což je výhodné pro presentaci, ale zvyšuje se úsilí obhájit potřeby investičních záměrů u státního správce. Pronájem zároveň zatěžuje provozní rozpočet, ale zároveň nutí k efektivitě využívání prostor.

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

Graf 18 Stockholm University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Fullcostingový nákladový model

7.2.3. Uppsala University

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

7.2.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Uppsala University (*Uppsala universitet*) je univerzita zaměřená na výzkum. Byla založena v roce 1477 a je nestarší univerzitou ve Skandinávii.

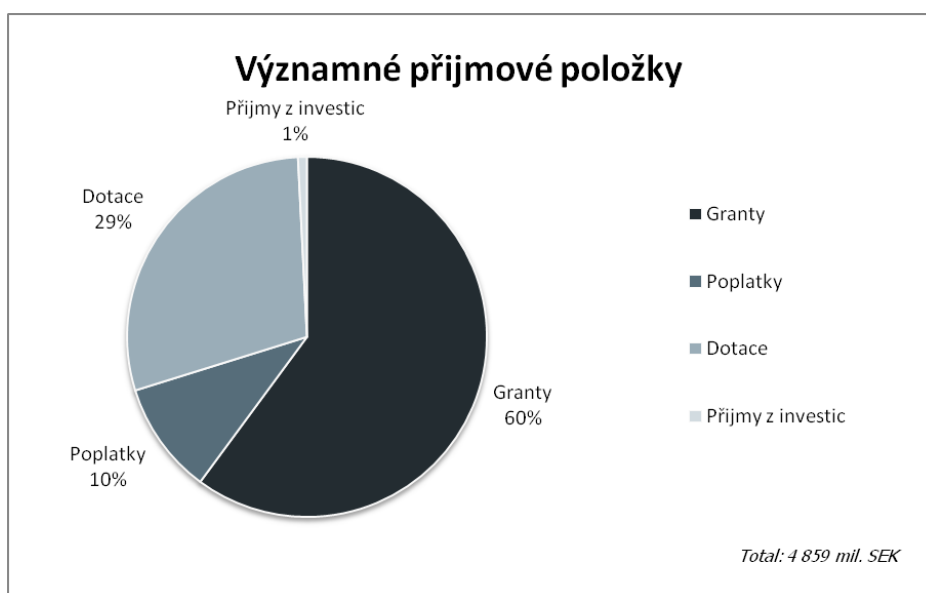
Uppsala University je spojována s 15 nositeli Nobelových cen.

Uppsala University se pravidelně umísťuje do první stovky nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Uppsala University na 78. místo v ARWU a na 75. místo v THES.

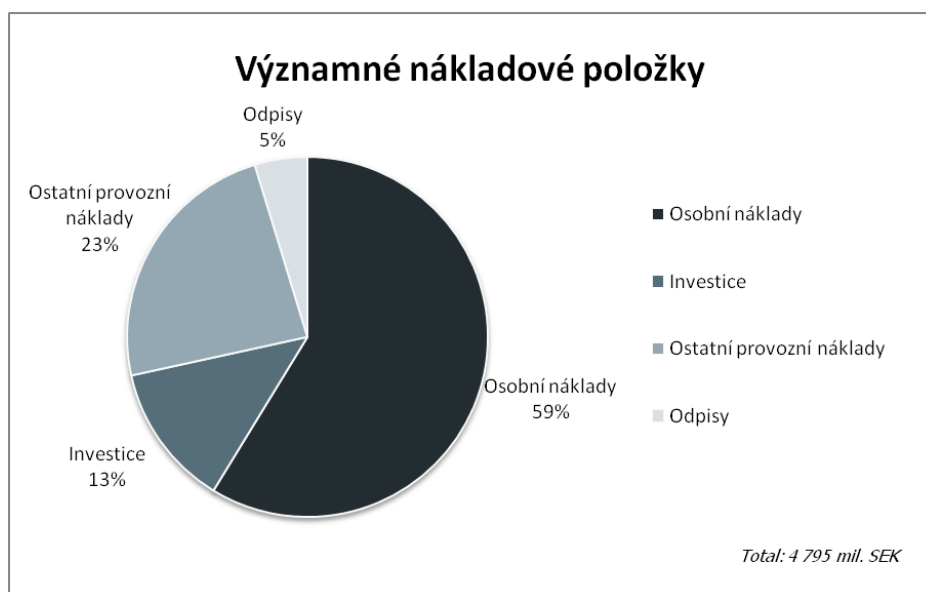
Univerzitu tvoří devět fakult, na kterých studuje kolem 40 000 studentů (20 000 FTE) a přibližně 2 000 doktorandů. Na univerzitě je zaměstnáno přibližně 4 000 učitelů (na plný či částečný úvazek). Celkem univerzita zaměstnává přibližně 6 000 lidí. Roční rozpočet univerzity činí přibližně 4.8 miliardy SEK (10,5 miliard Kč), přibližně 60% jde na doktorské studijní programy a výzkum.

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

Graf 19 Uppsala University - struktura příjmů



Graf 20 Uppsala University - struktura nákladů



Správní funkce univerzity zajišťuje úsek University Administration. Úsek je zodpovědný za podporu řízení univerzity, iniciuje činnost regionálních a fakultních rad. To zahrnuje rozpracování cílů a strategie do konkrétních plánů a akcí.

Všechny jednotky v rámci univerzitní administrativy podléhají výkonnému řediteli. Úsek je členěn na: stavební odbor, ekonomický odbor, oddělení komunikace a vnějších vztahů, odbor IT, právní oddělení, odbor lidských zdrojů atd.

7.2.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Jan Ivar Mattsson, Deputy University Director (zástupce rektora).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Projekt byl iniciován managementem univerzity. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli interní i externí poradci podle svých zpracovaných metodik. Univerzita disponuje vlastním expertním týmem.

Významných úspěchů se daří dosahovat ve všech sledových oblastech: finančním managementu, řízení lidských zdrojů, správě majetku, řízení informací, strategickém managementu i řízení vnějších vztahů. Brzdou změn je nedostatečný profesionální přístup managementu k řízení.

Efektivita managementu je zaměřena na **zvýšení kvality řídicí práce**. Cílem je uspokojit interní a externí požadavky na kvalitu a přispět k stanoveným cílům a strategiím univerzity. Projekt je zaměřen na tyto oblasti:

- rozvíjet a podporovat struktury a postupy, které zajistí vysokou kvalitu řízení na různých úrovních,
- u zaměstnanců zavést průběžné sebehodnocení vlastní práce,
- posílit vliv a odpovědnost doktorandů prostřednictvím účinných postupů a účastí v různých formách rozvoje vzdělávání.

Z těchto důvodů byl v roce 2007 realizován rozsáhlý **projekt KoF07** zaměřený na kvalitu práce úspěšných vzdělávacích a vědeckých skupin včetně podpory správního aparátu. Cílem bylo mj. identifikovat vznikající nové výzkumné směry a potenciální budoucí výzkumné iniciativy. Komplexní posouzení bylo provedeno jako základ pro strategická rozhodnutí o konkrétních akcích a aktivitách.

Uppsala University

Kvalita a inovace (KoF) 07

Jan Ivar Mattsson

Na jaře 2007 proběhlo pod názvem „Kvalita a inovace 2007“ celkové vyhodnocení výzkumné činnosti univerzity v Uppsale. Cílem tohoto projektu byla identifikace úspěšných modelů vytvořených na půdě univerzity a výzkumných oblastí, v nichž je univerzita nejsilnější. Zároveň jsme však usilovali také o zmapování slibně se rozvíjejících vědeckých oborů a oblastí hodných důkladnějšího prozkoumání v budoucnu.

Výsledné hodnocení nám posloužilo jako základní východisko strategických rozhodnutí ve věci konkrétních pokusů a další podpory výzkumné činnosti. Na podrobném rozpisu jejich implementace se v současnosti stále ještě pracuje.

Závěrečná zpráva je na výše uvedené internetové adrese k dispozici od 1. října 2007 a kromě toho byla zveřejněna i v tištěné podobě. Zpráva obsahuje popis projektu, stručné shrnutí závěrů, k nimž došly jednotlivé odborné komise, kompletní znění závěrečných zpráv předložených komisemi a bibliometrickou analýzu publikací vydaných univerzitou v Uppsale v letech 2002–2006.

Vyhodnocení bylo svěřeno čtyřadvaceti odborným komisím čítajícím dohromady 176 expertů z dvaceti zemí. Ty v období od března do května 2007 uskutečnily sběr dat přímo na půdě školy (každá komise v průběhu jednoho týdne), kde při rozhovorech, prezentacích a prohlídkách laboratoří jednaly přímo s personálem fakulty a s posluchači postgraduálního studia. Jednotlivá oddělení také ještě před zahájením samotného výzkumu poskytla komisím k nastudování doplňující písemné materiály, jež obsahovaly:

- zhodnocení vlastní práce doplněné prezentacemi právě probíhajících i plánovaných výzkumů,
- řadu kvantifikovaných indikátorů kvality odrážejících pověst pracovišť doma i v zahraničí,
- přehled výzkumných publikací, výzkumné činnosti, hospodaření apod. v číslech a faktech.

Každá ze čtyřadvaceti komisí poté předložila zprávu týkající se oddělení a útvarů, jejichž činnost dostala za úkol zhodnotit.

Kromě hodnocení poskytnutého kolegy z oboru byla realizována také bibliometrická analýza výzkumných prací vydaných v letech 2002–2006, kterou vyhotovilo Středisko pro studium vědy a technologií (CWST) při univerzitě v Leidenu. Závěrečná zpráva této studie je součástí závěrečné zprávy projektu KoF 07.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají ze státních zdrojů (institucionální financování) a grantů. Uvedené zdroje se využívají na provoz. Ze státních zdrojů se pořízují investice.

Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek i jednotlivé fakulty. Získané zdroje využívají fakulty k financování výzkumných programů.

Pro řízení se využívají finanční informace vycházející z alokace nákladů na organizační složky univerzity, studijní programy a projekty.

Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line, prostřednictvím webového portálu UU+ s řízeným přístupem. Aplikace slouží k zadávání, monitorování a vyhodnocování řady aktivit realizovaných na univerzitě.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je tříleté.

Univerzita v posledních letech realizovala celou řadu projektů na podporu finančního managementu a jeho procesů. Jedná se např. o **úplnou elektronizaci faktur dodavatelských i interních, vytvoření jednotné databáze smluv, grantů a aktivit jednotlivých institucí**. Významný je nástroj pro plánování, monitorování a vyhodnocování finančních operací a to pro různé úrovně řízení.

Elektronické zpracování faktur

Univerzita nyní zpracovává všechny faktury ve švédském elektronickém workflow, řízení provádí přes Raindance portál. Portál byl uveden do provozu v roce 2007 až 2008. Od jara roku 2009 se zabýval také interními fakturami elektronicky prostřednictvím inter-faktury Portal. Elektronická Inter faktura je vytvořena v portálu je s ní nakládáno stejným způsobem jako externí dodavatelskou fakturou.

Databáze Smluv (KDB)

Databáze Smluv je moderní nástroj pro usnadnění správy a řízení dodavatelských smluv, výzkumných grantů, úkolů a vzdělávacích aktivit. Poskytuje přehled o všech přchozích zdrojích v průběhu několika let, což slouží zároveň jako podkladem pro sestavování rozpočtu. KDB je plně v provozu od září 2009.

Nové finanční nástroje

Univerzita zavedla nový finanční nástroj (**UUplus Finance**). Ten je k dispozici od listopadu 2009 a byl použit již pro sestavení rozpočtu pro rok 2010.

UU + se skládá ze tří modulů:

- Modul rozpočet nahradí stávající finanční nástroje pro sestavování a monitorování rozpočtu univerzity.
- Modul lidské zdroje - na rozdíl od direktivního používání modulu finance bude využívání modulu LZ dobrovolné. Modul umožní vést úplný plán LZ a aktivity spojené s činností personálu např. školení, certifikace, kurzy apod.
- Modul operativní plánování - cílem modulu je zlepšit a zjednodušit celkové business plánování. Záměrem je získat jasnější souvislosti mezi operativním plánováním a follow-up aktivitami na různých úrovních univerzity.

Fullcosting

Univerzita obdobně jako další švédské univerzity vede účetnictví postavené na modelu fullcosting. Důvodem je rozdělit nepřímé náklady na jejich nejpravděpodobnější nositele (organizační jednotky, projektu, studijní programy) a udělat tak účetnictví transparentní jak směrem do instituce k posuzování vnitřní efektivity, tak směrem ke státním orgánům, které poskytují institucionální finanční zdroje. Tento přístup je aplikován již několik let a nový finanční systém *UUplus Finance* má pomoci k ještě vyšší transparentnosti jak při sestavování plánu, tak jeho vyhodnocení.

Univerzita provádí vnitřní audit. Pravidla pro vnitřní kontrolu jsou uvedena v Příloze 1.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce.

Hodnocení výkonnosti je klíčovým faktorem úspěchu univerzity, a proto jak pedagogičtí pracovníci, tak vědečtí a administrativní jsou pravidelně výkonově hodnoceni.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou zejména v oblasti členství v orgánech univerzity.

Vlastní rozvoj si zajišťuje organizací interních školení i u externích společností. Vlastní vzdělávání považují za účinnější než vzdělávání externí. Mimořádnou pozornost věnují jakýmkoliv formám diskriminace.

Velký důraz klade univerzita na ochranu životního prostředí. Např. se zavazuje při služebních cestách snížit emise o 10%, snížit spotřebu energie o 7,5%, třídit odpad. Univerzita zpracovala environmentální cíle, které otevřeně komunikuje a prosazuje.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím intranetu a webového rozhraní a chráněna přístupovými kódy. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na webu druhé generace (interaktivní, multimediální např. řada webových stránek je ozvučena).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, personalistiky, podpory výuky, podpory studentských potřeb apod. Univerzita používá celou řadu speciálně vyvinutých expertních systémů zaměřených na evidenci, vyhledávání, zpracování informací, monitorování množství dat různých oblastí provozu univerzity. Běžné je využití workflow managementu viz např. elektronické zpracování faktur, systém UUPlus.

V současné době pokračují práce na dokončení informačního systému PM3 systému pro řízení objektů. Jedná se o systém pro podporu např. **Facility managementu** a **Univerzitní knihovny**, a to nejen pro evidenci dějů na objektech, ale rovněž pro podporu jejich provozu.

V letech 2008 až 2009 proběhlo mapování objektů univerzity a univerzitní knihovny a IT systém je nyní připraven. Práce na systému PM3 pokračují dvěma pilotními projekty, které by měly být dokončeny na začátku května 2010.

Další ze zajímavých projektů je **CDMS**. Každý den vyrábíme množství informací v digitální podobě - dokumenty, databáze zvuků a obrazů. Projekt je ve fázi Studie proveditelnosti, jejíž zaměření je posouzení všech aspektů řízení digitálních informací. Jedná se např. o ochranu a šíření dokumentů v souladu s legislativou, tvorbu dokumentů se standardy apod.

E. Facility management

Univerzita pro správu nemovitého majetku využívá profesionální vládní společnost, se kterou je v této oblasti velmi spokojená. Své objekty nevyužívá k pronájům.

Stroje a zařízení spravují kombinovaným způsobem, jednak vlastními zaměstnanci, a dále servisní profesionální organizací. Oba způsoby univerzita hodnotí pozitivně.

K nákupu se využívají různé způsoby. Jednak může každé oddělení nakupovat samostatně a zároveň formou výběrových řízení. V případech, kdy se univerzita dohodla na výhodnějších nákupech s dodavatelem, preferuje nákupy prostřednictvím těchto dodavatelů. Investiční pořízení se děje centrálně. Univerzita zpracovala přesné postupy pro zadávání veřejných zakázek. Směrnice se opírají o švédskou legislativu a jsou plně harmonizované s evropským právem.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je široce komunikován na všech úrovních. Strategie je aktualizována nepravidelně v závislosti na změnách vnějších nebo vnitřních podmínek. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

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

Za nejefektivnější považují konference a workshopy. Efektivní jsou rovněž webové stránky, otevřené dny, články v publikacích a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí vlastní publikace a časopisy absolventů.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí, lidských zdrojů, národního a mezinárodního partnerství, vytváření organizačních jednotek na mezinárodní úrovni. K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů. Primárně se univerzita orientuje na efektivnost (poskytované včas s maximální užitečností) a hospodárnost poskytovaných služeb (s nízkými náklady).

Strategie a cíle univerzity

Být prvotřídní ve výzkumu a vzdělávání vyžaduje fungování všech podpůrných struktur. Znamená to systematické zajišťování kvality, včetně pravidelného vyhodnocování a zlepšování. Cílem je zajistit, aby:

- všechny úrovně správy univerzity vynikaly profesionalitou a efektivitou,
- univerzitní knihovna měla vynikající mezinárodní standard,
- pracovní prostředí bylo příznivé,
- v oblasti zajišťování kvality byl udržen vysoký standard v mezinárodním měřítku,
- kolektivní řízení a rozhodování řídicích struktur bylo profesionální.

Aktivitty napomáhající dosažení cílů:

- vytvoření vhodných pracovních postupů a technologických systémů pro uspokojení potřeb hlavní činnosti a zahraniční poptávky,
- vypracování správy dokumentů a předpisů k zajištění jasného rozdělení práce a odpovědností mezi různé úrovně v rámci univerzity,
- zajištění externích finančních prostředků (fundraising) na výzkum nabídkou poradenství,
- rozvoj funkcí knihoven v souladu s technologickým vývojem a potřebami výzkumu a vzdělávání,
- poskytování informací o výzkumu a vzdělávacích aktivitách pro konkrétní cílové skupiny ve formě tištěných a on-line materiálů, a to ve švédštině i angličtině
- rekonstrukce prostor v souladu s měnícími se potřebami výzkumu a vzdělávání,
- rozvoj dovedností a kreativity zaměstnanců,
- provádění systematického zabezpečování jakosti jako nedílné součásti práce univerzity,
- stimulace zapojení studentů a zaměstnanců ve sdílené odpovědnosti při zajišťování kvality.

Závěr

Uppsala University je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s 500 letou historií a vysoce kultivovaným vnitřním prostředím.

Ve všech sledovaných oblastech dosahuje mimořádných výsledků, které považuje za samozřejmé, ale zároveň neustále prohlubuje jejich účinnost.

V oblasti financí stojí za pozornost jednak používaný **fullcostingový model s alokací finančních objektů nejen po organizační struktuře, ale i po projektech a studijních programech**. To vytváří silné zázemí o dějích, které se v univerzitě realizují pro vyhodnocování jejich hospodárnosti, účinnosti

a efektivity. Model je navíc podpořen silnými softwarovými nástroji (UUPlus Finance).

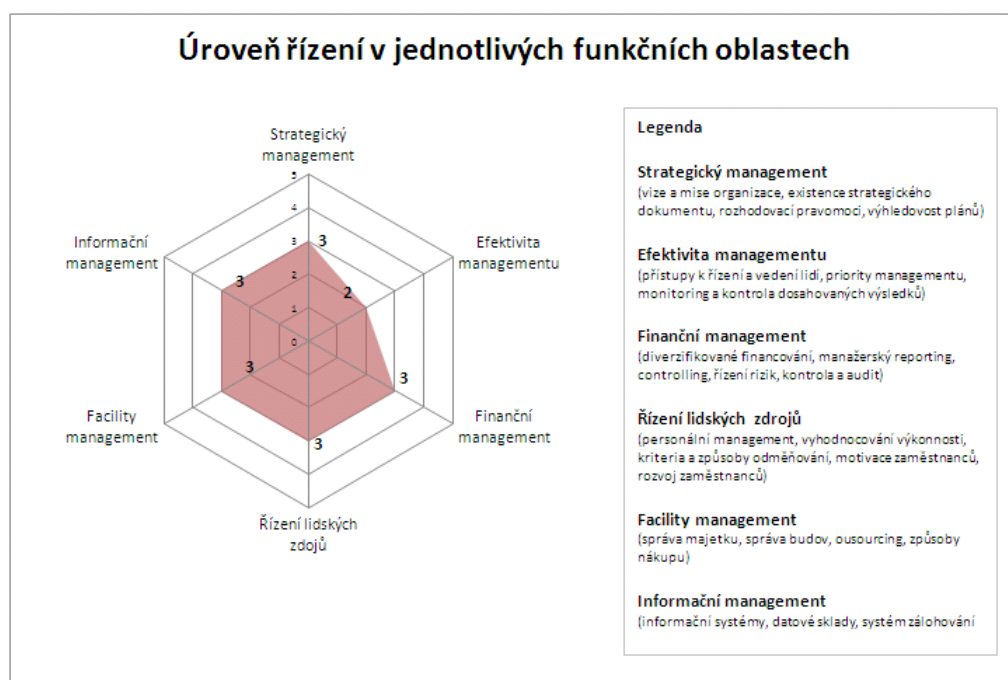
V oblasti lidských zdrojů si univerzita zakládá na rovnosti a nediskriminačním prostředí, kde vytváří pravidla pro chování a monitoruje jejich dodržování. Rovněž v oblasti péče o životní prostředí si univerzita klade velké cíle, které zakotvila do politiky životního prostředí a které kvalitativně i kvantitativně stanovila.

Oblast informačních technologií je plně rozvinuta. Svědčí o tom řada specifických aplikací zaměřených na jednotlivé provozní oblasti i sdílené aktivity (PM3, KDB, CDMS, UUPlus a řada dalších).

Kvalita práce na všech organizačních úrovních je základním předpokladem úspěšnosti univerzity a proto jí univerzita věnuje mimořádnou pozornost – od kvality plánování, po monitorování průběhu až po závěrečné vyhodnocování a zlepšování.

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

Graf 21 Uppsala University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Pravidla pro interní audit

7.3. Německy mluvící země

V rámci regionu „Německy mluvící země“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Spolkové republice Německo.

7.3.1. Charakteristika vysokoškolského systému SRN

Německý vysokoškolský systém je postaven na veřejných vysokých školách, vedle kterých zde působí také soukromé vysoké školy – se statutem univerzit, odborných a uměleckých vysokých škol. Právní rámec je zakotven ve školském zákoně (*Hochschulrahmengesetz (HRG) HRG §70*) a ve vysokoškolských zákonech jednotlivých spolkových zemí. Akreditaci získávají nestátní vysoké školy u vědecké rady (*Wissenschaftsrat*). První soukromá, státem uznaná vysoká škola Univerzita Witten/Herdecke byla v Německu zřízena roku 1982. Nestátní vysoké školy ve vlastnictví církve se nazývají církevní vysoké školy.

Kromě tradičních univerzit jsou zde i technické vysoké školy (*Technische Hochschulen*) a technické univerzity (*Technischen Universitäten*). Statut univerzity mají v Německu také ty vysoké školy, které nabízejí pouze jeden typ studijních programů, např. teologické a pedagogické univerzity. Vysoké školy aplikovaných věd (*Fachhochschulen*) nabízí obory orientované na přírodní, sociální, ekonomické, technické a umělecké obory. Proto jsou v Německu často označovány jako vysoké školy aplikovaných věd - **Hochschulen für angewandte Wissenschaften** (HAW nebo HS). Od tradičních univerzit orientovaných zejména na vědu a výzkum, se tyto typy vysokých škol liší zejména orientací na praxi. Vyučující na odborných vysokých školách mají kromě náležitého vědeckého vzdělání také praxi v oboru. Zvláštní postavení zauímají Odborné vysoké školy veřejné správy (*Verwaltungsfachhochschulen*). Absolventi získají až do odvolání statut úředníka.

Dle studie CHEPS – *Higher Education in Germany, October 2007*, v Německu v roce 2007 působilo 383 vysokoškolských institucí, z toho 176 *Fachhochschulen*, 103 univerzit, technických univerzit a *Universitäten-Gesamthochschulen*, 30 *Verwaltungsfachhochschulen*, 6 pedagogických, 15 teologických a 53 uměleckých a hudebních vysokých škol a kolem 70 státem uznaných soukromých vysokých škol, které však poskytují vzdělání jenom malému počtu studentů (cca 20tis.).

Studium na vysokých školách spadá pod správu jednotlivých ze šestnácti spolkových zemí a z jejich rozpočtů také získávají finanční prostředky. Vysoké školy jsou zpravidla veřejnoprávní korporace a zároveň státní instituce jednotlivých spolkových zemí podléhající jejich doзору. Dozor nad nimi vykonává odpovídající ministerstvo, popřípadě senátor pro vědu a umění.

V rámci reformy terciárního vzdělávání *Föderalismusreform*, která vstoupila v platnost 1. září 2006 (*Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes vom 26. August 2006* - Zákon ke změně ústavy z 26. srpna 2006), došlo v Německu k částečné změně organizační a administrativní struktury tamních vysokých škol. Hlavním cílem tohoto opatření bylo **posílit rozvojový potenciál jednotlivých institucí převedením části rozhodovacích pravomocí z ministerstva** dané spolkové země a z jiných externích orgánů **na vnitřní správní orgán instituce** nebo na vedoucího pracovníka oddělení (fakulty). Reforma významně **posílila roli rektora** – jako nejvyššího institucionálního představitele **a rovněž roli děkanů** jednotlivých fakult. Za účelem podpory vnitřní správy školy externími odborníky byla podle zákona o vysokých školách téměř ve všech spolkových zemích zřízena jako správní orgán Vysokoškolská rada (*Hochschulrat*), jejímiž členy jsou i externí aktéři se zkušenostmi v hospodářství a ve vědě. Tato rada vybírá členy vedení vysoké školy (*Hochschulleitung*), má dohled nad výkonnou radou a schvaluje školní řád. Současně se **oslabil vliv některých původních správních orgánů** – akademických senátů, akademických rad a fakultních výborů univerzit a vysokých škol.

Reforma terciárního vzdělávání z roku 2006 nastartovala proces, v rámci kterého jednotlivé univerzity a další vysokoškolské instituce vytvářejí své vlastní vize a strategické plány, vedoucí k profilaci těchto institucí, s cílem nastartovat konkurenční prostředí a uspět na trhu terciárního vzdělávání. Každá vysoká škola vytváří své **řídící mechanismy** – jako jsou např. **smlouvy rektorů s jednotlivými fakultami**.

V rámci reformy se významnou mírou **do řízení instituce promítají potřeby a očekávání vnějších aktérů**, mezi které patří **průmyslové společnosti, regionální politici i veřejnost**.

V Německu v rámci federální reformy byla valná část odpovědnosti za vzdělávací politiku ve vysokém školství a jeho financování přenesena na spolkové země. Reforma vysokého školství vedla k vytvoření podnikatelsky orientovaných vysokoškolských vzdělávacích institucí. Dále reforma přispěla k deregulaci, zavedení výkonově orientovaného financování a další internacionalizaci. Reforma rovněž nastartovala proces soutěže, kdy stát ponechal každé spolkové vládě možnost vytvoření vlastního správního a finančního systému, což vedlo k vytvoření odlišných vysokoškolských zákonů v jednotlivých spolkových zemích.

S touto reformou úzce souvisí také **zavedení spoluúčasti studentů na financování studia**, přičemž školné je vybíráno jen v některých spolkových zemích. Jeho výše se pohybuje většinou okolo 500 euro za semestr. Poplatky zavedly spolkové země Baden-Württembergsko, Bavorsko, Hamburg, Hesensko, Sasko, Severní Rýn-Vestfálsko a Sársko. Výnosy ze školného jsou odváděny dané univerzitě, **50% jde přímo na výuku a zbytek na hospodaření s majetkem**. Mimo školné je ve Spolkové republice Německo vybírán tzv. semestrální příspěvek „*Semesterbeitrag*“ na pokrytí administrativních

nákladů, jehož výši si každá univerzita volí sama. Z příspěvku je hrazena i veřejná doprava a jeho výše se pohybuje mezi 40 – 150 euro na semestr.

Německé vysoké školy jsou financovány z veřejných rozpočtů. Peníze se alokují převážně vzdělávacím institucím, které jsou ve vlastnictví státu, a které většinu svých prostředků čerpají z veřejných rozpočtů. Financování vysokých škol probíhá pouze na úrovni státu a spolkových zemí. Financování státem probíhá na základě rozhodovacích procesů v politicko-správním systému, ve kterém musí být odsouhlaseny různé formy státních výdajů na vzdělávání jak dle odpovědnosti státu, spolkových zemí a obcí, tak také dle politických a věcných požadavků. **Prostředky z rozpočtů ministerstev dané spolkové země představují základ financování vysoké školy** a v rostoucím rozsahu jsou **udělovány na základě výkonnostních parametrů**, jako např. počet studujících v řádné době studia, celkový počet absolventů a objem prostředků z třetích zdrojů, získaných na vědecké účely, nebo počet udělených diplomů.

Rozpočtové prostředky spolkových zemí pokrývají osobní, materiálové a provozní náklady vysokých škol, včetně investic do pozemků, výstavby a údržby budov a zařízení. Do konce roku 2006 platil v Německu zákon *Ausbau und Neubau von Hochschulen einschließlich der Hochschulkliniken* (Výstavba vysokých škol včetně vysokoškolských klinik) a *Hochschulbauförderungsgesetz* (Zákon na podporu výstavby vysokých škol), ze kterých vyplývala 50 procentní účast státu na nákladech, při splnění určitých předpokladů. Nová reforma tuto spoluúčast ze strany státu ukončila. Výjimku tvoří projekty vědy a výzkumu.

Podobně jako i v dalších evropských zemích jsou **některé výzkumné projekty financovány z třetích zdrojů**, např. ze zdrojů různých organizací na podporu vědy - např. *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (DFG), *Max-Planck-Gesellschaft* (MPG), *Leibniz-Gemeinschaft* (WGL). Nejvýznamnější zařízení na podporu výzkumu na vysokých školách je *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (Německá výzkumná nadace). Podporuje vědu mimo jiné finančními příspěvky jednotlivým vědcům nebo institucím. V oblasti aplikovaného výzkumu jsou **uzavírány mezi vysokými školami a podniky četné dohody o poskytnutí finančních prostředků na podporu výzkumu na vysokých školách**.

V roce 2005 byla německým státem a spolkovými vládami **schválena tzv. Exzellenzinitiative**. Posláním této iniciativy je vytvořit z Německa významnou a prestižní mezinárodní vědeckou základnu. Tato iniciativa je společným projektem německé výzkumné nadace DFG a německé vědecké rady. Tyto subjekty se zavázaly v letech 2006-2011 přerozdělit celkem 1.9 miliardy EURO iniciativám podporujícím mladé vědce (neuniverzitní výzkumné instituce, které vytvářejí strukturované výzkumně orientované studijní programy); centra excellence (jejichž cílem je podpořit špičkový výzkum vytvářením sítí vědeckých kontaktů a navazováním spolupráce jednotlivých regionálních

výzkumných institucí – průmyslové a neuniverzitní výzkumy); **strategické projekty podpory špičkového výzkumu na univerzitách.**

Do roku 2009 díky této iniciativě vzniklo 39 vysokých škol, 37 center excellence a 9 institucionálních strategií na podporu financování špičkového univerzitního výzkumu. **Tato iniciativa rovněž přispěla ke vzniku Karlsruhe Institute of Technology (KIT), sloučením Univerzity Karlsruhe a Výzkumného Centra Karlsruhe, podle vzoru Massachusetts Institute of Technology, USA (MIT).**

Užitečné kontakty:

Die Kanzlerinnen und Kanzler der deutschen Universitäten

GEFMA Facility Management

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Bayrisches Staatsinstitut für Hochschulforschung und Hochschulplanung (IHF)

Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland

HRK Hochschulrektorenkonferenz

CHE - Centrum für Hochschulentwicklung

HIS - Hochschul-Informationssystem GmbH

ATA - Arbeitsgemeinschaft der Technischen Abteilungen an wissenschaftlichen Hochschulen

ECIU - European Consortium of Innovative Universities

www.das-ranking.de

www.bildungsserver.de

www.hochschulkompas.de

www.forschungsportal.net

www.dfg.de

www.daad.de

www.studieren-in.de

Zdroje doplňujících informací:

Federal Ministry on Education and Research <http://www.bmbf.de>

Germany at a Glance, Facts and Figures, chapter 8: Education, ISBN: 978-3-7973-1091-0

Higher education in Germany, Country report, CHEPS, October 2007

IAU Horizons, Vol. 15 No. 1, February 2009

Správa a řízení VŠ v Evropě, EURYDICE 2008MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009

www.dfg.de/en/research_funding/coordinated_programmes/excellence_initiative

<http://www.iau-aiu.net/newsletters/iaunew15-1-en.pdf>

7.3.2. Heidelberg University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.2.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita v Heidelbergu je veřejnou vysokou školou zaměřenou na výzkum. Sídlí ve spolkové zemi Bádensko-Württembergsko. Byla založena roku 1386. Je nejstarší univerzitou v Německu. Skládá se z 12 fakult a 13 výzkumných ústavů, nabízí studijní obory v bakalářském, magisterském i doktorandském stupni studia. Studijních oborů je celkově 184. Univerzita je jednou ze zakládajících členů *League of European Research Universities*, což je společenství nejvíce prominentních a věhlasných univerzit.

Univerzita je zaměřená na moderní výzkum v oblastech psychiatrie, psychofarmakologie, genetiky, environmentální fyziky a moderní sociologie. Z absolventů jich je třicet nositeli Nobelovy ceny. Na univerzitě studuje 27 602 lidí, z toho je 5 175 zahraničních studentů. V roce 2007 univerzita udělila 994 doktorandských titulů. Celkový počet zaměstnanců univerzity je 12 191, z toho akademických pracovníků je 4 259. Univerzita celkově hospodaří s financemi ve výši 548 310 461 €.

Heidelberg University se pravidelně umísťuje do první stovky nejlepších světových univerzit obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Heidelberg University na 63. místo v ARWU a na 57. místo v THES.

Univerzita se prezentuje jako University of Excellence. Pro správu univerzity je vytvořena organizační struktura referátů (Centrální správa univerzity):

7.3.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytla: Dr. Marina Frost, Registrar (kvestorka).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech probíhají aktivity s cílem zvýšit efektivnosti řízení univerzity, které byly vyvolány vlastním rozhodnutím vedení univerzity a potřebou srovnání s místními i mezinárodními univerzitami. Pro stanovení cílů, úkolů a vlastní realizaci univerzita využila své znalosti, zkušenosti a zdroje, ale pro posouzení některých svých rozhodnutí si najala externí poradce.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že je spokojena s výší efektivity a kvality v následujících oblastech: finanční řízení, řízení lidských zdrojů, strategické řízení a Public Relations. Pouze oblast informačního managementu hodnotí průměrně.

Univerzita používá **pro zvyšování efektivnosti řízení metodu Balance Scorecard** a techniky a nástroje jako je **management accounting a lean přístup**. Cíle, úkoly a vlastní realizace změn jsou komunikovány a vyhodnocovány pravidelně jednou ročně. Překážkou rychlého provedení změn jsou nastavené regulace a nedostatečný zájem vlády o provádění změn na univerzitě.

B. Finanční management

Univerzita je financována z mnoha zdrojů. Hlavní část příjmu tvoří veřejné zdroje. Dalšími zdroji jsou příjmy z fondů Evropské unie, výzkumné granty, sponzorské dary organizací i jednotlivců a školné. Investiční náklady jsou většinou hrazeny pouze z příspěvků státního rozpočtu a individuálních sponzorských darů.

Na získávání finančních prostředků je vyčleněno zvláštní oddělení. Pracovníci tohoto oddělení jsou odměňováni na základě dosaženého výsledku, respektive na výši získaných prostředků (mimo státní rozpočet a školné). Na získávání finančních prostředků se rovněž podílejí pracovníci fakult a další zaměstnanci university, kteří jsou motivováni v rámci programu „Heidelberg spirit“.

Kontrola nákladů a sledování výkonnosti probíhá na úrovni jednotlivých projektů, studijních programů a organizačních jednotek university na základě jejich rozpočtu s využitím reportů i on-line přístupu k finančním informacím. V tomto směru univerzita aplikuje full-cost model v plném rozsahu.

Studium na německých vysokých školách je silně dotováno státem za účelem udržení dostupného vysokoškolského vzdělání bez ohledu na sociálně-ekonomické zázemí studentů. Od roku 2007 univerzita Heidelberg vybírá poplatky za školné na úrovni přibližně 1 200€ za rok pro magisterské a doktorské programy.

Univerzita **zavádí model fullcostingu od roku 2007** a nedávno ho podstoupila Evropské komisi na schválení. Metodika vychází ze skutečných nepřímých nákladů a průměrných osobních nákladů rozdělených do 15 kategorií. Schválila tyto „**cost drivers**“: osobní náklady, vědecký personál (50% celkového času na výzkum, pokud jsou zaměstnanci placeni federálním státem). Součástí jsou záznamy odpracovaného času (timesheets) a nepřímé náklady jsou počítány na akademický personál (sazba pro nepřímé náklady je okolo 115 % z této základny). Univerzita v rámci tohoto systému zavedla stropní limity pro 4 klastry: knihovnictví - 75%, ekonomie, sociální vědy

a teoretické přírodovědecké obory - 75%, aplikované přírodovědecké obory - 120%, lékařská fakulta v Mannheimu - 85%.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci některých procesů řízení lidských zdrojů jako je výběr, přijímání a propouštění. Jistou samostatnost má univerzita i v oblasti odměňování pedagogického sboru a vědeckých pracovníků. V odměňování ostatních zaměstnanců takovou samostatnost nemá.

Odměňování zaměstnanců (kromě profesorů) není závislé na výkonnosti instituce. Hodnocení výkonnosti je prováděno pouze u učitelů. Vzdělávání zaměstnanců je založeno na vysílání zaměstnanců na vzdělávací aktivity mimo univerzitu, organizováním vlastních vzdělávacích aktivit, protože obě tyto metody se jeví jako efektivní.

Univerzita spolupracuje s externími odborníky nejen v oblasti vzdělávání a výzkumu, kdy externí specialisté jsou součástí pedagogického sboru a výzkumných týmů, ale i v rámci provádění změn na univerzitě.

Univerzita má vypracovaný motivační program založený na finančních odměnách pro jednotlivce, finančních odměnách pro kolektivy a společenském uznání.

Univerzita úzkostlivě dbá na dodržování práv v oblasti rovných příležitostí a rovnosti mužů a žen. Tato práva zakotvila do vnitřních předpisů a prakticky je v každodenním životě naplňuje. Uplatňuje program „Dual Career“, který má usnadnit ženám zapojení do vědecké a pedagogické činnosti univerzity i v případě, že manžel je také vědcem nebo učitelem.

Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg

Podpora výzkumného personálu a mladých akademiků prostřednictvím pracovních plánů jednotlivých fakult a oddělení:

Dr. Marina Frost

Hlavním novým nástrojem bude individuální přidělování výzkumných a učitelských povinností jednotlivým pedagogům v rámci pracovního plánu příslušné fakulty. Stanovením pevného objemu učitelských povinností, jež bude každá fakulta moci flexibilně rozdělit mezi stávající i nově přijaté vyučující, dostanou fakulty možnost rozvrhnout si požadované kvantum učitelských povinností v souladu s požadavky právě probíhajících výzkumných, pedagogických i administrativních činností. Každá fakulta si bude svůj pracovní plán organizovat sama, a to tak, aby žádný z profesorů nebyl zcela zproštěn učitelských ani výzkumných povinností. Jednotliví

badatelé si také budou moci po dohodě s fakultou rozložit své učitelské, výzkumné a administrativní povinnosti dle potřeby s ohledem na pracovní plán pro daný rok. U nových pozic (např. v rámci Iniciativy Excellence) se tak bude dít prostřednictvím vymezení funkcí na pevně stanovené časové období. Díky flexibilním individuálním rozvrhům se fakulty budou moci soustředit na prohlubování výzkumné činnosti v příslušných oblastech a na další rozvoj specifických učebních programů, jakož i na nábor a udržení špičkových akademiků. Případné ztrátě flexibility se bude předcházet tím, že se individuální úpravy výukového plánu budou sjednávat pouze na omezené časové období. Požadovaný objem učitelských povinností přitom nebude narůstat spolu s vytvářením nových pracovních míst a hlavní povinnosti všech profesorů zůstane spolupráce s postgraduálními studenty. Výše popsaný model v současnosti funguje coby pilotní projekt na fyzikální fakultě univerzity v Heidelbergu.

D. Informační management

ICT infrastruktura zahrnuje systémy pro různé oblasti činností univerzity jako je finanční řízení, řízení lidských zdrojů, oběh dokumentů, správa majetku nebo správa dat o studentech, které jsou přístupné přes intranet.

Informační systémy jsou dostupné od kteréhokoliv počítače prostřednictvím intranetu. Uživatel má nastaveno přístupové oprávnění k jednotlivým modulům informačního systému. Informační systém plně pokrývá klíčové a obslužné procesy uvnitř univerzity.

Za zmínku stojí používání systému **CITAVI**, což je jeden z nejlepších software pro správu informací a dokumentace organizace, vhodný pro výzkum a vzdělávání.

E. Facility management

Řízení infrastruktury univerzity je centralizované a je plně v souladu s pravidly danými Ministerstvem financí. Správu infrastruktury univerzity provádí specializované externí firmy. Historická zařízení univerzity jsou spravována vlastními silami administrativní jednotky.

Univerzita neposkytuje (nepronajímá) část volné kapacity své infrastruktury pro komerční i jiné využití.

Nákup provozního materiálu, služeb a stavebních prací je řešen tak, že provozní materiál je nakupován individuálně každým oddělením, přímým oslovením dodavatele, nebo dodavatelem vybraným na základě výběrového řízení. Služby související s provozem infrastruktury jsou nakupovány výhradně na základě výběrových řízení a stavební práce jsou financovány Ministerstvem financí. Za nákup těchto komodit odpovídá vždy konkrétní oddělení včele se svým vedoucím.

F. Strategický management

Univerzita si značně zakládá, aby všichni zaměstnanci porozuměli strategii a vizi univerzity. Má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních, a který je prezentován všem zaměstnancům prostřednictvím intranetu. Rozvojový záměr je managementem univerzity pravidelně jednou ročně aktualizován. Tvorbu a aktualizaci rozvojového plánu iniciuje vrcholový management univerzity.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích a částí svých výsledků. Využívá k tomu širokou škálu prostředků (web, otevřené dny, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci). Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí. K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření.

Závěr

Univerzita nabízí komplexní a různorodé možnosti pro výzkum a vzdělávání.

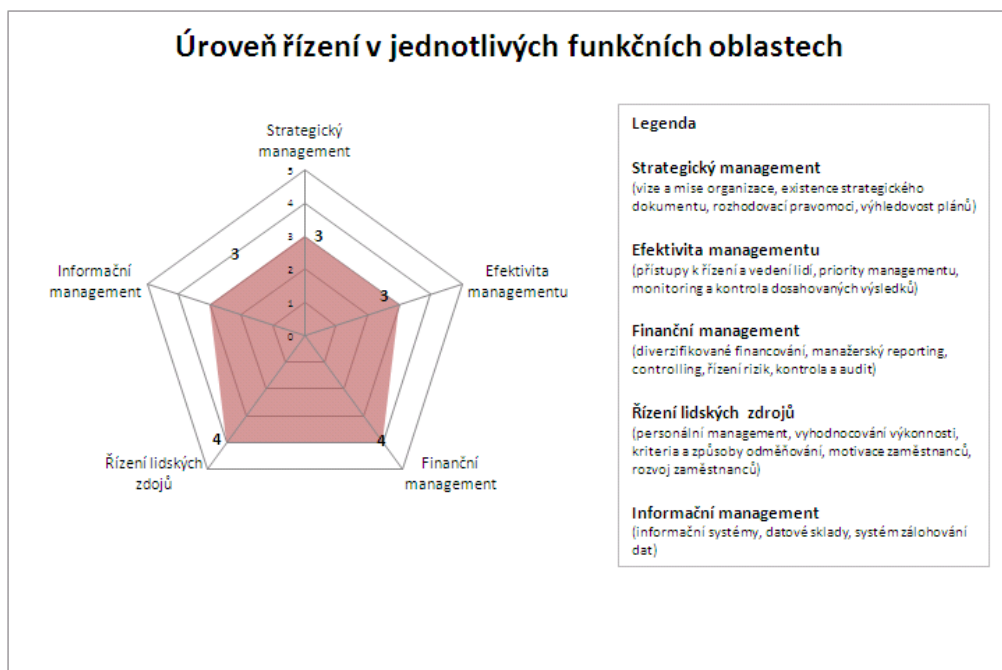
Vynikající oblasti výzkumu univerzity jsou transkulturní studie, výzkumu molekul, medicíny, fyziky a astronomie, chemie, matematiky a vědecko-technických výpočtů. Univerzita hodlá ve spolupráci se svými partnery dále posílit výkon v těchto oblastech a zaujmout své místo mezi nejlepšími mezinárodními univerzitami. Pro dosažení tohoto cíle bude univerzita v Heidelbergu:

- posilovat obory, které vytváří komplexnost univerzity,
- vyvíjet nové formy mezioborové spolupráce,
- otvírat jasné kariérní vyhlídky pro mladé akademiky,
- zlepšovat své postavení v národních a mezinárodních sítích,
- pokračovat v decentralizaci odpovědností za zdroje.

Z šetřených oblastí je univerzita relativně nejzajímavější v oblasti finančního a strategického řízení. Univerzita dosahuje vysoké efektivity a kvality i v ostatních oblastech, ale bohužel není příliš otevřená k poskytování informací.

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

Graf 22 Heidelberg University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.3.3. University of Freiburg

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita Freiburg je veřejná vysoká škola se sídlem v Bádensku-Württembergsku. Byla založena roku 1457. Je to pátá nejstarší univerzita v Německu, má dlouhou tradici ve výuce sociálních, humanitních a přírodních věd. Univerzita je složena z 11 fakult, nabízí 155 studijních oborů ve třech studijních programech – bakalářském, magisterském a doktorandském. S univerzitou je spojeno devatenáct laureátů Nobelovy ceny. Dalších patnáct akademiků bylo oceněno nejvyšším německým vyznamenáním ve výzkumu – cenou Gottfrieda Wilhelma Leibnize.

Celkový počet studentů je 21 022, zahraničních studentů je 3 432. Celkový počet zaměstnanců je 5 760 (bez univerzitní nemocnice). Akademických zaměstnanců je 1 842 (bez nemocnice). Celkové roční výdaje univerzity jsou 242, 7 milionů €.

Univerzita se pravidelně umísťuje mezi prvními 200 nejlepšími světovými univerzitami obou nejrespektovanějších žebříčků – Times Higher Education Supplement (THES) a Academic Ranking of World Universities (ARWU, tzv. Šanghajský žebříček). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují University of Freiburg na 101-151. místo v ARWU a na 122. místo v THES.

Organizace univerzity

Institucionální život univerzity je organizován kolem Rektorátu a dvou orgánů univerzity: Univerzitní rady a Senátu. Rektor je volen Univerzitní radou a schválen Senátem. Rektor je podporován týmem prorektorů, kteří jsou odpovědní za různé oblasti a reprezentují Rektorát v různých radách.

Logistika a organizace univerzity je koordinována a monitorována správním aparátem. Kromě toho jsou zde zástupci zaměstnanců a konzultační služby pro všechny zaměstnance univerzity. Jako součást samosprávy univerzity mají studenti příležitost podílet se na rozhodování prostřednictvím nominovaných zástupců studentů v „General Student Committee“ (ASTA)

Rektorát je odpovědný za všechny záležitosti, které nebyly explicitně přiděleny jiným výborům. Rektorát tedy odpovídá za strukturální a rozvojové plánování, rozvoj zaměstnanců, plánování výstavby a rozvoje, výpočet

odhadu rozpočtu a jejich schvalování, přidělování zdrojů a finančních prostředků, a přidělení majetku a místností.

7.3.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Jan Ihwe, director Quality Assurance Unit (ředitel oddělení kvality).

Centrální správní oddělení univerzity poskytuje široké služby, a tudíž poskytuje obecný infrastrukturní rámec pro veškeré vysokoškolské činnosti. Centrální služby univerzity provozují:

- Univerzitní knihovnu,
- Výpočetní centrum,
- Univerzitní archiv,
- Univerzitní muzeum,
- Obecné studium,
- Rekreační sportovní program.

Centrální administrativní správa je řízena administrativním ředitelem a zajišťuje:

- Školení
- Komunální služby
- Finanční informace (reporty účetních záznamů, zůstatku na účtu)
- Zajištění mimořádných událostí
- Sledování nákladů a výkonnosti
- Příjem nových zaměstnanců univerzity
- Zastoupení zaměstnanců a poradenství
- Poštovní služby
- Reprodukční služby
- Logistiku dokumentů – oběžníků
- Provoz IT a ICT
- Služby v případě poruchy
- Systém univerzitní karty
- Management knihovny
- Statistiku

A. Efektivita managementu

Univerzity jsou stálým předmětem veřejné debaty a státního paternalismu. Proto bylo nezbytné v zájmu splnění úloh v oblasti výzkumu, výuky ale zejména mezinárodní konkurenceschopnosti v národních a mezinárodních standardech a odpovědnosti (transparentnosti) vůči společnosti zajistit co nejefektivnější využití alokovaných zdrojů.

Po rozsáhlé celonárodní diskuzi vlády a akademických odborníků bylo rozhodnuto, že tyto cíle lze splnit pouze prostřednictvím deregulace a posílením autonomie univerzit. Na základě nového vysokoškolského zákona už v roce 2000 získaly univerzity spolkové země Bádensko-Württembersko tzv. finanční autonomii v použití zdrojů. Současně však jsou povinny podat vládě přehled o použití těchto zdrojů.

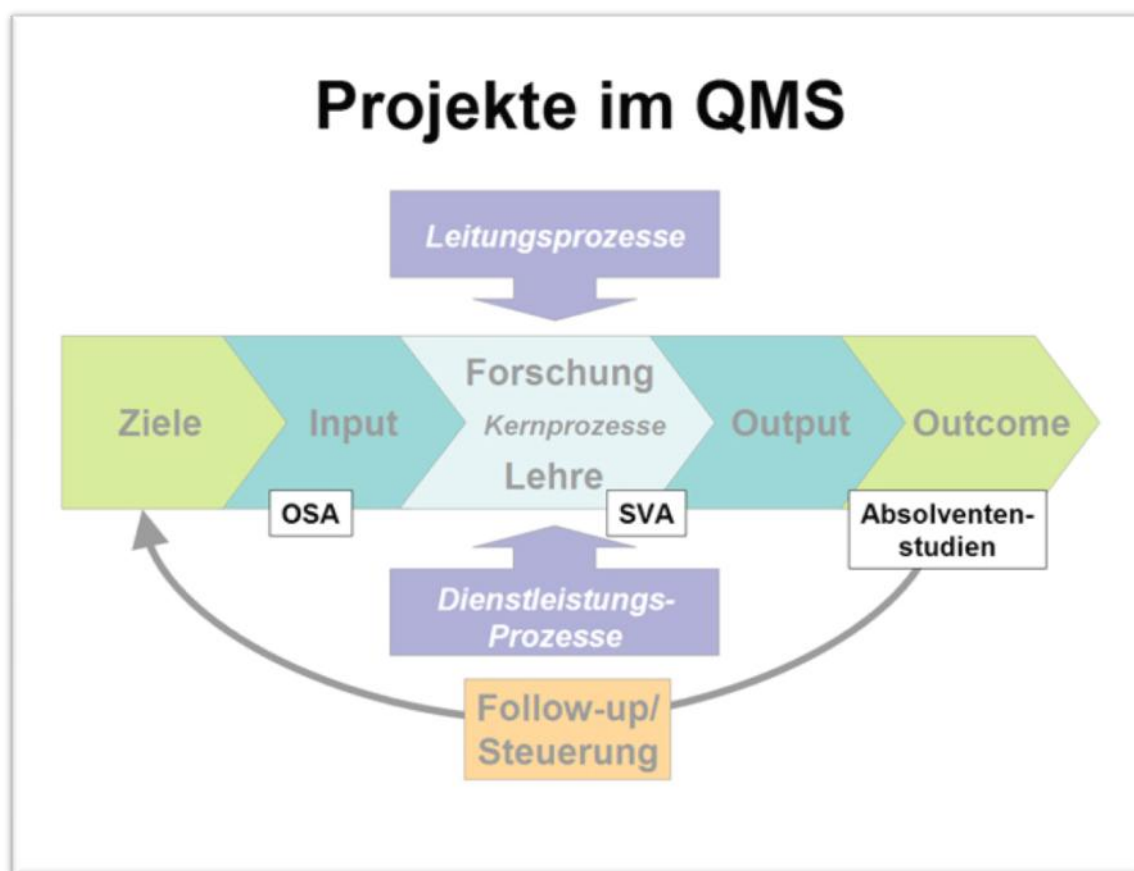
Udělená finanční autonomie univerzit proto vyžaduje plánování, řízení a monitorování interního systému a na druhé straně přinesla poučení ze svobody a to jak strategicky a operativně uvažovat, tak optimalizovat své zdroje, řídit své náklady a nést odpovědnost za svá rozhodnutí při zachování požadavku na transparentnost pro vnější svět. Na základě takto změněných podmínek definovalo vedení univerzity cíle a přínosy řízení nákladů a výkonnosti v oblasti vysokoškolského vzdělávání.

V oblasti řízení a správy došlo použitím tzv. experimentální doložky v mnohem větší míře než dříve k rozdělení moci na nižší stupně, redukci rozhodovacích pravomocí tzv. decision-makers, a koncentraci na zbývající orgány univerzity: Senát, rektora univerzity a Rady. Dokumentem s názvem „Posílení pravomocí fakult“ byly uzavřeny dohody definující pravomoci a odpovědnosti a tím byla významně rozšířena pravomoc fakult, urychlen rozhodovací proces a posílena identifikace s takto vzniklými úlohami.

V době omezených finančních zdrojů je přistupováno k větší a adresné podpoře úspěšných aktivit, decentralizované odpovědnosti za finanční zdroje a nejen sledování výkonnosti, ale i tvorby hodnoty. Ústředním prvkem pro provedení těchto reforem, nezbytných pro řízení nákladů a sledování výkonnosti, je centrální informační systém.

Rozhraní mezi University Medical Center, University of Freiburg, a soukromým sektorem, je Centrum pro transfer technologií (ZFT). Podporuje praktické využití výsledků výzkumu z lékařského centra a univerzity a má zájem na zachování aktivního partnerství se soukromými firmami. Tým má více než 20 let zkušeností v oblastech, jako přírodní vědy, inženýrství, právo, podniková ekonomika, a humanitní vědy.

Univerzita má zaveden vlastní systém řízení jakosti



B. Finanční management

Univerzita má zavedený systém řízení nákladů a výkonnosti. Rektorát ve svém oběžníku č. 21 v roce 2000 seznámil všechny zainteresované s potřebou zavedení řízení nákladů a manažerského účetnictví v rámci reformy vysokých škol. Následující kroky byly nezbytné z důvodu rostoucí konkurence domácích i zahraničních neuniverzitních institucí:

- Zavedení systému KLR jako základní části interního řídicího a informačního systému. Systém má obchodní kalkulační modul CPC (full-cost včetně odpisů), který na rozdíl od komerčních aplikací tyto cíle:
 - Posílení vědomí o hodnotách, se kterými pracujeme a o univerzitních celkových nákladech. Poskytováním pravidelných a standardizovaných reportů nákladových středisek významně vzrostlo povědomí o nákladech. Výstup je zaměřen na všechny zaměstnance, aby se efektivně využívaly dostupné zdroje na požadované úrovni, a tím přispívají k ekonomické výkonnosti činností.
 - Podpora rozhodování pro centralizované a decentralizované řízení vysokých škol. Data zpracovaná kalkulačním systémem slouží jako východiska pro rozhodování na všech úrovních:

- Rozhodování o budoucím použití dostupných zdrojů.
- Strukturální a organizační opatření (centralizace, decentralizace, tvorba nových priorit apod.)
 - Rozhodování o nových nákupech nebo opravách majetku.
- Kalkulace nákladů a výnosů projektů.
 - Tato úloha souvisí s posílením odpovědnosti univerzity za aktuální i budoucí projekty a jejich ekonomické zdůvodnění musí mít srozumitelný základ.
- Presentace spotřeby nejvýznamnějších zdrojů podle účelu.
 - Jaké náklady, kde vznikají a co přináší?

Ústředním prvkem finančního řízení je cena / výkon / hodnota.

Data z nákladových položek, nákladů středisek a údajů analytického účetnictví se shromažďují a jsou modifikována pro cílené plánování, řízení a kontrolu univerzity. **Reporting** je zřízen především pro sledování univerzitních cílů, ale je rovněž nezbytný pro splnění požadavků na externí výkaznictví.

Rozhodovací schopnost univerzity je podporována prostřednictvím kvalitní informační základny s cílem ověřit, zda bylo dosaženo stanovených cílů. Údaje z hlediska nákladů a výkonu se aktivně používají pro rozhodování na všech úrovních řízení (např. univerzitní administrativy, děkani, členové Rady). Proto musí být hodnocení diferencované (jako jsou např. finanční zprávy, výkazy výdajů) pro různé časové období. Jsou k dispozici (např. akademický rok, semestr, měsíčně), fiskální rok.

Především Univerzitní rada, která stále existuje na všech státních vysokých školách má vysoké požadavky na kvalitu a množství pevných faktů a čísel pro rozhodování o budoucí vysokoškolské politice.

Reportování probíhá dle Zákona o vysokoškolských statistikách a vyžaduje podávání zpráv, které vytváří informační základnu pro takové rozhodování managementu, stejně jako poskytování podobné základní údaje pro inter-univerzitní přidělování zdrojů. S celkovým rozpočtem je zveřejněno rozhodnutí o využití finančních prostředků v rukou univerzity.

Dále, jsou plánovány tyto milníky:

- Redefinice produktů a služeb (náklady na Univerzity v koordinaci s fakultami).
- Vytvoření komplexního seznamu dlouhodobých aktiv v účetnictví s jednotnými předpisy jako základ pro sledování opotřebení majetku a jeho hodnoty.
- Vytvoření vhodných klíčů příčinné souvislosti pro spravedlivé rozdělení zdrojů (např. ústřední správa, Univerzitní knihovna, počítačové centrum).

- Posílení transparentnosti přidělování zdrojů (personál, prostory, vybavení atd.).
- Vypracování systému Key performance indicators pro jednotlivé oblasti řízení výkonnosti.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na celkové výkonnosti instituce ale na osobní výkonnosti.

Hodnocení učitelů formou studentského hodnocení výuky je neoficiální. Centrálně se sleduje celkový počet PhD učitelů, případně řízení HR reaguje na výstupy oddělení pro řízení výuky QMS. Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi, stupněm vědecké úrovně a zapojením do spolupráce s oddělením technologického transferu (TTO).

D. Informační management

"Online Finanční informační systém (MBS)" umožňuje od 2. 1. 2007 získat přístup k prohlížení denně aktualizovaných účetních dat z finančního systému řízení MBS. Systém umožňuje:

- Zobrazení záznamů podle kapitoly, titulu, projektu. Data lze vybrat pro jakoukoliv sledovanou periodu a zobrazit, vytisknout, nebo exportovat do formátu excel.
- HUL přehled – kontrolní seznam účtů s aktuálně dostupnými prostředky v PDF formátu a s možností uložení dat.
- Aktuální zůstatek zdrojů všech otevřených projektů. Systém je chráněn heslem, a přístup mají pouze autorizované osoby v rámci jednotlivých oblastí.

E. Facility management

V oddělení pracuje celkem 10 zaměstnanců ve třech skupinách:

- Komerční objekty,
- Technicko stavební správa,
- Stavební plánování a prostorový Management.

Oddělení správy budov má tyto úkoly:

- Rámcové aktualizace fyzického stavu majetku,
- Konstrukce a počáteční vybavení,
- Energie, posuzování a monitorování,
- Investiční rozpočty,

- Provoz, kontrola, údržba a servis technických zařízení,
- Monitorování na dálku,
- Stavební činnosti, údržba a menší opravy,
- Sklad materiálu,
- Obecné úkoly,
- Monitorování a hodnocení energetické spotřeby, návrhy úsporných opatření.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, komunikovaný fakultami a rektorátem. Strategie je aktualizována ročně (Průběžná zpráva). Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Snížením paternity státu při řízení univerzity významně vzrostla potřeba transparentnosti především finančních zdrojů, zachycení cesty od zdroje až na místo konečné spotřeby. Proti tomu je potřeba sledovat hodnoty, které vynaložené náklady přináší. Všechny tyto úlohy byly postupně realizovány a byl **zaveden systém řízení výkonnosti a odpovědnostní účetnictví**.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci). Využívají i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky a další.

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

Závěr

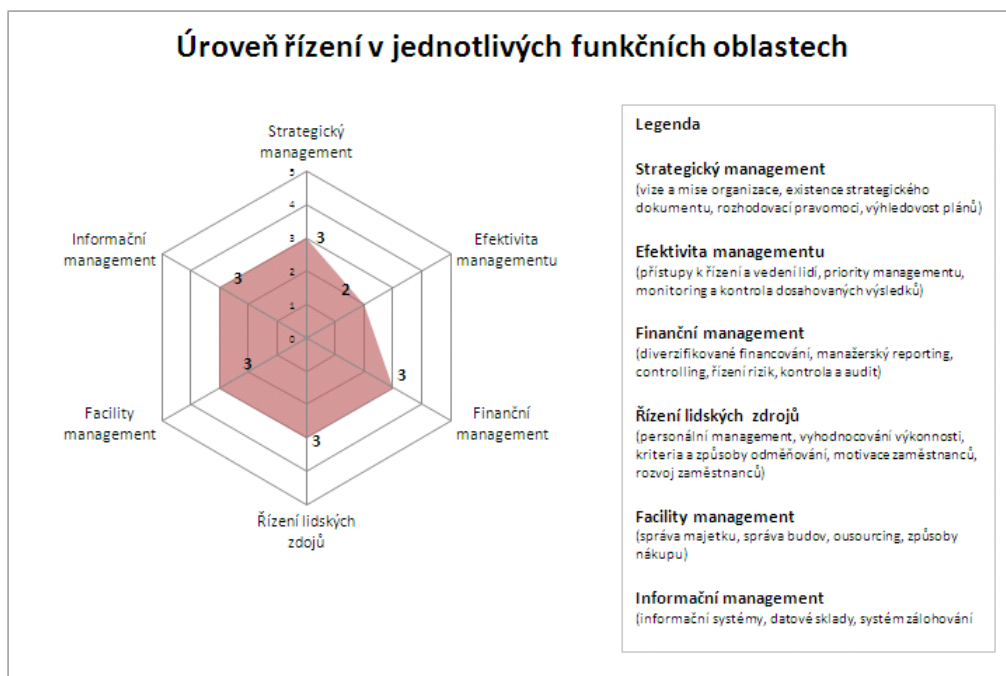
Univerzita Freiburg je špičkové vzdělávací a výzkumné pracoviště s vysoce kultivovaným vnitřním prostředím s univerzitní nemocnicí a centrem pro technologický transfer.

Transformace od instituce řídící svou spotřebu na organizaci řídící svůj výkon a tvorbu hodnoty byla zahájena **v důsledku konkurenčních tlaků** před 10 lety. Hlavním krokem byla decentralizace rozhodovacích pravomocí a odpovědnosti na nižší úroveň – fakulty. Bylo nutné změnit přístup managementu a posílit vědomí vlastní odpovědnosti za budoucí vývoj a i k tomu bylo nutné aplikovat full-cost metodiku sledování nákladů a to včetně odpisů. Dále byl zaveden systém řízení kvality QMS.

Přestože univerzita zahájila tento transformační proces před 10 lety, je stále co zlepšovat, přechod od řízení „čistými“ akademiky či úředníky vyžaduje profesionální management a jeho zavedení je dlouhodobý a nekončící proces z důvodu neustále rostoucích konkurenčních tlaků.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné úrovně. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 23 University of Freiburg – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.3.4. University of Stuttgart

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

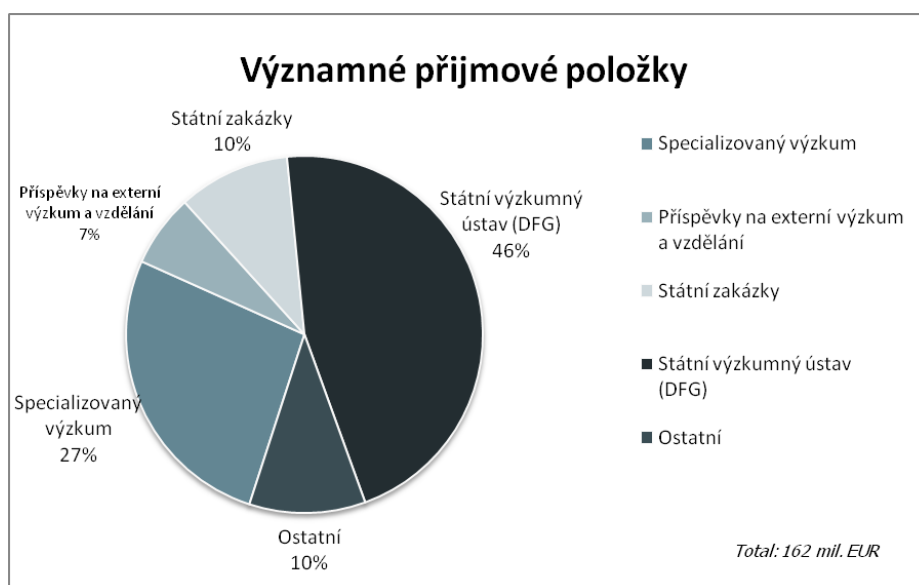
7.3.4.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Stuttgart je veřejná univerzita založená v roce 1829. Univerzita Stuttgart je jednou z nejvýznamnějších technických univerzit v celém Německu. Zaměřuje se především na oblast stavebního inženýrství, strojíního průmyslu a elektrotechniku. Univerzita je rozdělena do 10 fakult.

Počet studentů na Univerzitě Stuttgart je 20 000, z toho zahraničních je 4 500. Každý rok absoluuje okolo 1 700 studentů. Celkový počet zaměstnanců je 5 000.

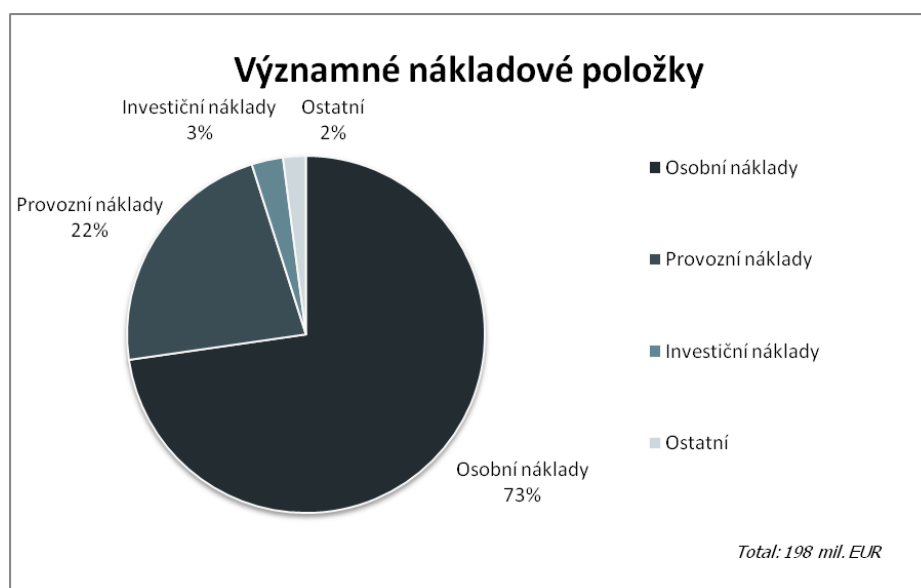
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 24 University of Stuttgart – struktura příjmů



Zdroj: http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/bilder_zahlen/statistik/

Graf 25 University of Stuttgart – struktura nákladů



Zdroj: http://www.uni-stuttgart.de/ueberblick/bilder_zahlen/statistik/

Pro správu univerzity je vytvořena organizační struktura referátů (Ústřední správa univerzity). Jednotlivé referáty řeší přidělené kompetence a v závislosti na nich mají vybudovanou potřebnou organizační strukturu, která plní tyto hlavní úkoly:

- Referát I / studijní a pedagogická činnost a místní samospráva
 - Self-management a strukturální otázky
 - Výzkum, transfer technologií, Evropské výzkumné oddělení
 - Tisk a Public Relations
 - ICT - Služby (Administrace)
 - Interní služby
 - Výkaznictví a administrativní
- Referát II / Právo
 - Vysokoškolské právo, občanské právo,
 - Nemovitosti, občanské právo
- Referát III / Studentské záležitosti
 - Obecné studijní záležitosti
 - Studentské rady
 - Studijní sekretariát
 - Zkouškový sekretariát
- Referát IV / Zaměstnanci
 - Personální agenda
 - Vzdělávání a odborná příprava
- Referát V/ Finance
 - Centrální nákupy
 - Financování
 - Rozpočet
 - Cestovní vydaje
 - Finanční účetnictví a univerzitní pokladna

- Referát VI / strojírenství a stavebnictví
 - Plánování nových staveb
 - Plánování obsazení místností a prostorů
 - Stavební Statistika
 - Zprávy o škodách
 - CAFM (IT řízení infrastruktury)
 - Revize
 - Nákup technických služeb
 - Rozdělení parkovacích míst
 - Centrální správa poslucháren
 - Centrální poštovní služby
 - Úklidové služby
 - Ochrana objektů

Ústřední správa univerzity je chápána jako servisní organizace, která poskytuje maximální možnou podporu plnění úkolů a cílů univerzity.

Činnosti Ústřední správy univerzity jsou založeny na **modelu SOA** (Service Oriented Architecture), který na jedné straně zvýšil nároky na kvalitu práce zaměstnanců, na druhé straně však poskytuje možnost nacházet kreativní a vhodná řešení potřeb univerzity v oblasti výzkumu a výuky.

7.3.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl Dr. Michael Lorenz, Qualitätsentwicklung, oddělení kvality.

A. Efektivita managementu

V posledních několika letech na základě rozhodnutí vedení univerzity probíhají aktivity s cílem zvýšit efektivnost řízení univerzity. V rámci těchto aktivit byly stanoveny konkrétní cíle a úkoly zejména v oblastech řízení lidských zdrojů, řízení ICT, řízení infrastruktury, strategického řízení a komunikace s veřejností. Pro stanovení cílů, úkolů a vlastní realizaci univerzita využila své znalosti, zkušenosti a zdroje, ale pro posouzení některých svých rozhodnutí si najala externí poradce. **Univerzita jde vlastní cestou zvyšování efektivnosti řízení a zatím nepoužila mezinárodní standardy jako je ISO 9004, model EFQM, Six Sigma nebo Balance Scorecard, nepoužila ani běžné techniky a nástroje jako je Fullcosting a podobné.**

Cíle, úkoly a vlastní realizace změn jsou komunikovány a vyhodnocovány v rámci pravidelných porad vedení univerzity. Překážkou rychlého provedení změn se ukázal nedostatečný zájem vlády o provádění změn na univerzitě.

V rámci prováděných změn se univerzita od roku 2008 mimo jiné zaměřuje na zavedení standardu kvality a neustálého zvyšování kvality vzdělávacího procesu při zachování současné úrovně nákladů. Pro zachování relativně stabilních nákladů přijala rozhodnutí o zavedení opatření ke zvýšení efektivnosti správy infrastruktury univerzity zavedením systému poskytování služeb založený na dohodách o úrovni poskytovaných služeb zejména pro organizaci RUS (Rechenzentrum - Universität Stuttgart), která je správcem ICT infrastruktury univerzity. Tento princip vychází z metodiky ITIL.

Principy použité u RUS univerzita zavádí i do Ústřední správy univerzity. Zkušenosti zaměstnanců Ústřední správy univerzity jsou zcela jednoznačně pozitivní a akcentují zvýšení kvality poskytovaných služeb, volnost ve způsobu realizace poskytovaných služeb a z toho vyplývající snížení provozních nákladů Ústřední správy univerzity.

B. Finanční management

Stuttgartská univerzita využívá služby „Referátu V“ Ústřední správy univerzity, který v rámci finančního managementu připravuje rozpočet, plánuje a přiděluje zdroje v rámci univerzity, konzultuje s oprávněnými orgány otázky finančního řízení velkých celků jako je ICT infrastruktura, bytový fond a další majetek univerzity a zavádí a sleduje parametry pro kontrolu nákladů a sledování výkonnosti.

Hlavním úkolem Referátu V. je naplánovat rozpočet a zajistit finanční prostředky pro jeho naplnění. Zaměstnanci fakult nejsou motivováni

ke zvyšování příjmů univerzity. Rozpočet univerzity zůstává na příjmové straně dlouhodobě stabilní, k úsporám dochází na výdajové stránce, zejména u administrativních výdajů.

Příjmy rozpočtu univerzity jsou ze státních zdrojů, ze kterých jsou realizovány i důležité (velké) investice. Investice univerzity jsou realizovány z příjmů ze státních zdrojů, veřejných zdrojů města a regionu a ze zdrojů EU.

Kontrola nákladů a sledování výkonnosti probíhá na úrovni jednotlivých projektů na základě jejich rozpočtu s využitím reportů.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci některých procesů řízení lidských zdrojů jako je výběr, přijímání a propouštění. Samostatnost však nemají v oblasti odměňování. Odměňování zaměstnanců (učitelů, vědeckých pracovníků i ostatních zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce. Hodnocení výkonnosti je prováděno pouze u učitelů. Motivace zaměstnanců je proto založena výhradně na společenském uznání.

Vzdělávání zaměstnanců Ústřední správy univerzity a ostatních zaměstnanců je založeno na vysílání zaměstnanců na vzdělávací aktivity mimo univerzitu, organizováním vlastních vzdělávacích aktivit a vytvářením časového prostoru pro samostudium, protože všechny tyto metody se jeví jako efektivní.

Univerzita spolupracuje s externími odborníky nejen v oblasti vzdělávání, ale i v rámci provádění změn na univerzitě.

Řízení lidských zdrojů má v kompetenci Referát IV, který byl založen s cílem přinést kvalitu a zajistit rozvoj kvality vzdělávání na univerzitě, a také pro podporu všech fakult a kateder na této cestě. Od konce roku 2008 je hlavní pozornost univerzity zaměřena na vytvoření a zavedení komplexního univerzitního systému řízení kvality „**3PQM**“ (Program Process Performance Quality Management), který vytváří v oblasti studia a výuky podmínky pro zavedení systému akreditací. Univerzita začlenila do svého vzdělávacího systému i učňovské školství a vychovává zhruba stovku učňů v různých oborech, které se uplatní v rámci provozování infrastruktury univerzity včetně ICT infrastruktury.

Univerzita úzkostlivě dbá na dodržování práv v oblasti rovných příležitostí a rovnosti mužů a žen. Tato práva má zakotvena ve vnitřních předpisech a prakticky je v každodenním životě naplňuje. Zavádí program „Dual Career“, který má usnadnit ženám zapojení do vědecké a pedagogické činnosti univerzity i v případě, že manžel je také vědcem nebo učitelem.

Program Dual Career

Jedním z hlavních cílů Stuttgartské univerzity v oblasti řízení lidských zdrojů je vysoká atraktivita univerzity pro manželské páry vysoce kvalifikovaných vědců a badatelů. Univerzita těmto manželským párům nabízí v rámci programu Dual Career jmenování do pozic obou partnerů tak, aby oba partneři mohli naplnit své ambice a současně nevznikaly kolize v partnerském životě. Univerzita těmto párům proto poskytuje podporu a veškeré služby, kterými jsou zejména poradenské služby a pomoc v otázkách:

- vyhledávání nemovitostí a bydlení,
- výběru vhodného vzdělání pro děti,
- zvláštní péče o děti,
- postupy pro orgány veřejné moci a správy,
- kulturní vyžití v regionu Stuttgart,
- sociální integrace doma i na pracovišti.

Hlavním cílem je sladění pracovního zařazení, pracovního prostředí, rodiny a kariéry.

D. Informační management

Stuttgartská universita provozuje centrální ICT infrastrukturu, která je přizpůsobena teritoriálnímu rozložení univerzity do dvou Campusů .

Informační systém univerzity je postaven na principu tzv. Cloud Computing, kdy jednotlivé části informačního systému jsou vzájemně propojeny prostřednictvím internetu. Takto postavené systémy dokáží efektivně sdílet data a funkcionality. O zavádění Cloud Computingu na univerzitě více v Příloze 1.

ICT infrastruktura zahrnuje systémy pro různé oblasti činností univerzity jako je finanční řízení nebo správa dat o studentech, které jsou přístupné přes internet a intranet. Zahrnuje také specializované expertní systémy jako například systém IRMOS (Interactive Realtime Multimedia applications On Service oriented infrastructures), který poskytuje prostředí virtuální reality, které využívají studenti při experimentování v rámci výuky nebo systém Daedalus, který slouží pro organizaci a provozování e-learningu (Educational Software and Services for Collaborative Learning)

Základní organizační jednotkou pro řízení IST infrastruktury je oddělení síťových a komunikačních systémů.

Oddělení plní kontrolní úlohu v systému založeném na SOA (Service Oriented Architecture) a kontroluje dodržování stanovených dohod o úrovni poskytovaných služeb - SLA (Service Level Agreement). Plní funkce incident managementu a problém managementu.

Vlastní správou centrální ICT infrastruktury univerzity je pověřena organizace Computer Center of the University of Stuttgart (RUS). Úkolem zaměstnanců RUS je poskytovat univerzitě služby v oblasti datových sítí, serverů, bezpečnosti, médií a informací a služby v oblasti koncových stanic pro studenty.

RUS poskytuje zejména tyto služby:

- provozuje datové sítě univerzity a zajišťuje centrální přístup k internetu,
- odpovídá za ústřední komunikační server (e-mail, adresář, zpravodajský server),
- poskytuje přístup k různým informačním službám (WWW, chat a BSCW),
- poskytuje studentům ICT služby (sdílení počítačů, tiskáren, LAN, World Wide Web domovské stránky),
- poskytuje cenově dostupný software a dokumentaci,
- poskytuje výkonné zařízení pro zpracování dat,
- pomáhá s počítačovými viry a řešením bezpečnostních problémů,
- realizuje projekt pro centrální správu identit na Univerzitě,
- podporuje instituce univerzity v navrhování a budování informačních a komunikačních systémů, a podobně.

E. Facility management

Řízení infrastruktury univerzity je centralizované do Ústřední správy univerzity, která je odpovědná za řízení infrastruktury. Správa budov, strojů a zařízení je zabezpečována specializovanými externími firmami.

Univerzita poskytuje (pronajímá) část volné kapacity své infrastruktury pro komerční i jiné využití.

Stuttgartská universita využívá svoji rozsáhlou infrastrukturu, která je rozmístěna ve dvou komplexech budov rozmístěných v Campusu Stadtmitte a Campusu Vaihingen a zahrnuje i specifické prostory a zařízení jako například technické dílny pro tvorbu modelů ze dřeva, kovů a jiných materiálů, vybavené moderními stroji jako jsou CNC stroje 3D plottery nebo studio virtuální reality.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních a který je prezentován všem zaměstnancům prostřednictvím intranetu. Rozvojový záměr je managementem univerzity pravidelně jednou ročně aktualizován. Tvorbu a aktualizaci rozvojového plánu iniciuje vrcholový management univerzity.

Univerzita si zakládá na otevřenosti, zveřejňuje informace o programech, vědeckých informacích a části svých výsledků. Využívá k tomu širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci). Využívají

i další formy jako např. návštěvy ve školách, otevřené přednášky, marketing v metru a další.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí.

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

Závěr

Univerzita ve Stuttgartu je vynikající pracoviště, které zavádí nejmodernější technologie pro studenty, jež umožňují zavádět nové formy vzdělávání. Za zmínku zcela jistě stojí systém pro vytváření virtuální reality, ve které si studenti mohou virtuálně experimentovat nebo si vyzkoušet například své architektonické návrhy.

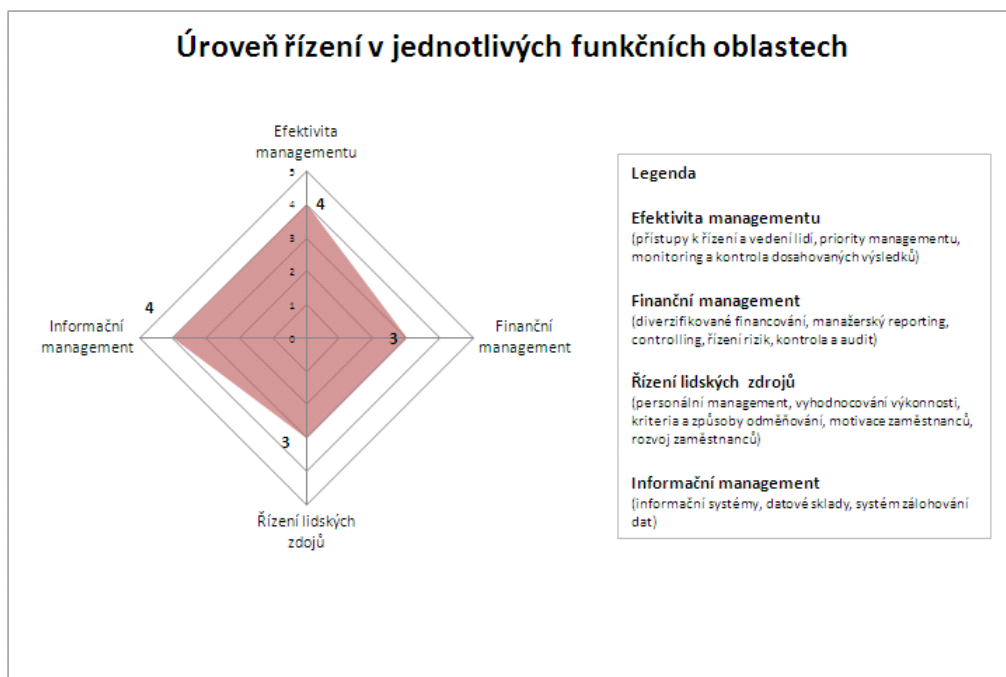
Univerzita věnuje velkou pozornost všem metodám vzdělávání a snaží se ho přizpůsobit současným potřebám a trendům. Velkou pozornost věnuje e-learningu, který využívá systém Daedalus. E-learning je využíván i pro samostudium posluchačů. Zavádí systém řízení kvality vzdělávacího procesu pro celou univerzitu pod názvem „**3PQM**“, který vytváří podmínky pro zavedení systému akreditací vzdělávacích aktivit. Univerzita do svého vzdělávacího programu zahrnuje i učňovské vzdělávání některých profesí. Učňovského vzdělávání se účastní cca 100 učňů v oborech, které souvisí s centrální správou infrastruktury univerzity.

Za zmínku stojí i přístup univerzity k zajištění rovných příležitostí mužů a žen, zejména pokud jsou oba manželé vědeckými pracovníky nebo pedagogy. Univerzita zavádí program „**Dual Career**“ který řeší většinu problémů souvisejících s uplatněním ambicí manželů vědců.

Informační systém univerzity je postaven na principu tzv. **Cloud Computing**, kdy jednotlivé části informačního systému jsou vzájemně propojeny prostřednictvím internetu. Takto postavené systémy dokáží efektivně sdílet data a funkcionality.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita dobré úrovně v oblasti finančního managementu a řízení lidských zdrojů. Efektivita managementu a informační management je na velmi dobré úrovni.** Úroveň vybraných funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 26 University of Stuttgart – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1 Cloud computing

7.3.5. Humboldt University

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.3.5.1. Obecná charakteristika univerzity

Humboldt University je veřejná vysoká škola se sídlem v Berlíně. Je to nejstarší univerzita Berlína. Byla založena roku 1810 jako Berlínská univerzita pruským liberálem a reformátorem ve školství Wilhelmem von Humboldtem. V roce 1949 byla přejmenována na Humboldtovu univerzitu, na počest jejího zakladatele. Univerzita zastřešuje 11 fakult, nabízí 248 studijních programů – 184 bakalářských a 64 magisterských. V návaznosti na tradici se univerzita v současnosti zabývá hlavně klasickými obory studia jako jsou přírodní vědy, práva, psychologie, teologie a medicína. Celkem 29 akademiků spojených s Humboldtovou univerzitou je nositeli Nobelovy ceny.

Celkový počet studentů je 35 072, z toho zahraničních studentů je 5 581. Univerzita zaměstnává 2 043 akademických pracovníků, z toho 384 profesorů. Její celkový rozpočet je ve výši 254 953,6 tis. € (nezahrnuje nevládní granty).

Humboldt University se pravidelně umísťuje mezi prvních 200 nejlepších světových univerzit respektovaného žebříčku – Times Higher Education Supplement (THES). V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují Humboldt University na 146. místo v THES.

7.3.5.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Dr. Tim H. Stuchtey, Director of Quality Management (ředitel odboru kvality)

A. Efektivita managementu

Univerzita nevyvíjí soustavnou a komplexní činnost zaměřenou na zefektivnění. Obvykle jsou identifikovány dílčí nedostatky, nejčastěji z pohledu vládních opatření a ty následně odstraněny. Univerzita připravuje opatření na posílení její konkurenceschopnosti.

Za **hlavní problém** je managementem považován **marketing** a klesající zájem studentů. Univerzita prezentuje zajímavé "příběhy" z oblasti výzkumu, informace o studiu na Humboldtově univerzitě a rozhodnutí o vysokoškolské vzdělávací politice v novinách Humboldtovy univerzity. Na začátku každého semestru přikládají zvláštní přílohu novin "Humboldtova univerzita" v Tagesspiegel "a jednou za měsíc připravují ke zveřejnění Humboldt stránku

v "Berliner Zeitung", další přední deník. Elektronický zpravodaj funguje jako podpora komunikace v rámci univerzity.

Současně převažuje názor, že **kvalifikace managementu pro potřeby manažerského řízení není dostačující**, chybí manažerské kompetence s řízením výkonnosti.

K zefektivňování řízení nepoužívá univerzita žádný z běžných systémů řízení kvality (EFQM, ISO, lean administration, Balanced Scorecard). **Fullcost model ani manažerské účetnictví dosud nebylo zavedeno.**

B. Finanční management

Obečným klíčovým úkolem finančního řízení je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje univerzita získává jednak ze státních zdrojů (institucionální financování), ale dále z evropských fondů a finanční prostředky z vládní výzkumné rady (v soutěži s ostatními vysokými školami).

Na zajištění finančních zdrojů se podílejí jak členové fakult, tak management univerzity. Pro tyto účely je modifikován i odměňovací systém.

Řízení nákladů probíhá objektivně, je vztaženo na organizační jednotky. Tvorbu kalkulací pro účely investičních projektů má ve své kompetenci útvar Správy majetku.

Univerzita nemá doposud zavedený systém on-line přístupu k finančním informacím, ani o něm zatím neuvažuje. Finanční řízení probíhá na bázi sestavení rozpočtu univerzity a v následné kontrole jeho dodržování.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity nemají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpůrných zaměstnanců) není závislé na výkonnosti instituce. Přesto jsou učitelé pravidelně hodnoceni z hlediska jejich výkonnosti – peer review, hodnocení absolventů.

Řízení kvality je zajištěno **prostřednictvím** následujících **nástrojů**:

- Evaluace
 - Hodnocení výuky
 - Hodnotící portál
 - Hodnocení akce
 - Hodnocení kurzu
 - Monitor kvality studia
 - Hodnocení výzkumu
- Akreditace
 - Program Akreditace

- Akreditační systém
- Akademický kontroloving
 - Porovnávání výkonu v závislosti na nákladech
 - Monitorování výkonu
 - Kontrola alokace a využití zdrojů
 - Hodnocení absolventů

Mimořádnou pozornost věnuje univerzita jakýmkoliv formám diskriminace – zejména rovným příležitostem žen, sexuálnímu obtěžování, rasové diskriminaci.

D. Informační management

IS univerzity má standardní architekturu na bázi LINUX tvořenou modulárním systémem pro specifické oblasti (především účetnictví, HRM, informace „o“ a „pro“ studenty) přístupné prostřednictvím intranetu. Univerzita používá prostředí WEB 2.0, tedy prostor pro sdílení a společnou tvorbu obsahu. Databázový systém poskytuje provoz centrálního databázového serveru a přístup v rámci licence Sybase v areálu HU.

E. Facility management

Facility management má na starosti útvar Finance / Personnel and Technical Matters, který se dále skládá z celkem ze sedmi referátů řízených samostatnými vedoucími:

Referát řízení portfolia:

- Space management
 - Správu pozemků a budov
 - Dokumentaci prostoru
 - Analýzu využitelnosti ploch
 - Panel zadávání veřejných zakázek
 - Marketing pronájmu nevyužitých prostor a pozemků
 - Otázky politiky v oblasti veřejných zakázek
 - Provádění výběrových řízení na stavební práce
 - Realizace výběrových řízení na služby
 - Provádění výběrových řízení na zakázky na dodávky
- Rozpočet a účetnictví
 - Rozvaha technického oddělení
 - Náklady na finanční plánování, výstavbu a controlling

Referát prostor k pronájmu – Útvar finanční správy nemovitostí

- Technická správa stavebních objektů
 - Provoz a údržba technických zařízení
 - Management služeb technického vybavení
- Nabídková řízení a řízení smluv

- Kanalizace a odvodnění
- Úklid a údržba
- Ostraha
- Poplatky a platby
- Řízení energií

Referát služeb pro technické zařízení

- Sestavuje mapu technického rozvoje
- Provádí průběžnou údržbu budov
- Řídí stavební projekty v oblasti pozemního stavitelství
- Řídí stavební projekty v oblasti technického zařízení budov
- Připravuje nabídky a zakázky pro všechny stavební práce
- Stavební management

Referát VD - pracovní a ekologické normy

- BOZP
- Předcházení nehodám
- Životní prostředí
- Genetické normy
- Skladování chemikálií
- Nebezpečné zboží
- Vodní hospodářství
- Požární
- Radiační

Referát VE – služby infrastruktury

- Poštovní služby
 - Řízení distribuce veškeré oficiálních pošty a balíkové pošty v rámci HU
- Kopírovací služby (tisk)
 - Kopírování a tisk šablon pro akademické účely do velikosti A3 v různých možnostech zpracování, jako je sešívání, vrtání, lepená vazba, černé a bílé, barevné a speciální formáty po konzultaci

Referát VF – zajištění provozu infrastruktury

- Vytápění
- Sanitární
- Elektrické
- Větrání
- Remote Control
- Zamykání
- Telekomunikačních zařízení
- Concierge služby

Referát VG – Procurement

- Nákup stavebního/technologického vybavení
- Nákup vybavení kanceláří
- Nákup produktů na ochranu práce
- Nákup laboratorních materiálů
- Nákup nábytku
- Nákup vědeckého vybavení
- Nákup IT vybavení
- Nákup AV techniku
- Pronájem / plnění smlouvy s Mietkopierern

Pro správu nemovitostí univerzita tudíž nevyužívá outsourcing. Za efektivní řešení správy nemovitostí považují outsourcing u více firem. Za dobré řešení správy nemovitostí považují správu zajišťovanou vlastními zaměstnanci, zajišťovanou jednou externí firmou.

Nákup materiálu si zajišťuje každé oddělení samostatně u různých dodavatelů, příp. centrálně. Služby jsou nakupovány centrálně prostřednictvím výběrových řízení.

Humboldt-Universität zu Berlin

Dr. Tim H. Stuchtey

Implementace nájemního modelu

Nájemní model vede k paradigmatickému posunu „od pouhého přidělování pokojů k převzetí přímé zodpovědnosti uživatelem/-kou“. Pro realizaci pilotního projektu byla vybrána právnická fakulta univerzity, s níž budou uzavírány jednotlivé nájemní smlouvy a sjednávány cenové podmínky.

Nájemní model vychází převážně z obchodních vztahů a jako takový se opírá v první řadě o znalost nákladů na trvalé užívání budovy. V kamerálním účetnictví se berou v potaz pouze náklady na konkrétní služby, ale celkové náklady nikoliv. Náklady na trvalé užívání budovy přitom zahrnují kapitálové náklady, amortizaci i náklady na údržbu nemovitosti. Do nákladů na údržbu jsou započítány náklady na průběžné opravy nemovitosti, správní režie a cena pojištění.

Se zástupci administrativní a vědecké sekce akademického senátu byla uzavřena dohoda o zavedení částečného nájmu. Kapitálové náklady, které odpovídají hodnotě nemovitosti, nejsou při stanovování výše nájmu zohledňovány, jelikož univerzita není majitelem nemovitosti, ale pouze jejím správcem.

Amortizace činí přibližně 80 % zbývajících nákladů – tedy největší část – a dosud nebyla nikdy brána v úvahu. Vyčíslení amortizačních nákladů pro každou budovu a zpomalení investic bylo zadáno společnosti Berliner Immobilienmanagement. Výsledky budou k dispozici v červnu 2010. Na základě předběžného odhadu však již byla stanovena roční částka určená na kompenzaci stávajícího zpomalení investic.

Znalost výše uvedených nákladů je zárukou toho, že zisky z nájmu budou pokrývat náklady na trvalé užívání budov. Vynásobením takto stanoveného nájmu rozlohou prostor využívaných konkrétní/-m nájemkyní/-cem pak dostaneme výslednou částku dlužnou univerzitě. Jakékoliv další náklady budou uživatelé/-ky povinni hradit z vlastních zdrojů. Výměnou za to bude nájemcům/-kyním při opuštění prostor poskytnut úvěr ve výši celkové sumy zaplaceného nájmu. Cílem tohoto modelu je hospodárné využívání omezených prostorových zdrojů.

Stanovením plochy připadající na jednotlivé uživatele/-ky byla pověřena společnost Hochschul-Information-System. Na základě těchto parametrů pak bude možné stanovit celkovou rozlohu ploch pro každou z fakult. Tento projekt bude dokončen v březnu letošního roku.

F. Strategický management

Univerzita má rozsáhle zpracované své poslání. Nemá však propracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, řídí se především požadavky státních institucí. Strategie nemá předem daný harmonogram aktualizace, děje se tak podle potřeby a pouze na centrální úrovni. Nejsou prováděny žádné audity nad rámec zákona.

Univerzita vytvořila speciální útvar pro strategické plánování, jeho klíčové odpovědnosti jsou:

- podpora presidenta a vice presidenta univerzity při crossdisciplinárním rozhodování,
- řízení a podpora crossdisciplinárních a strategicky významných projektů,
- koordinace financování a vyhledávání dodatečných finančních zdrojů pro centrální projekty.

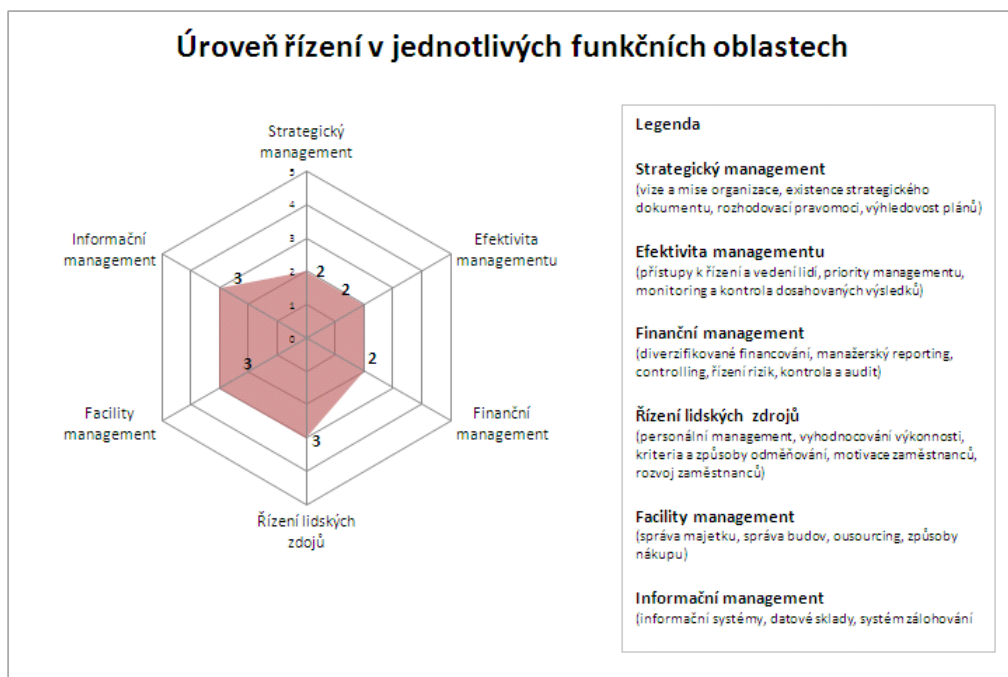
Závěr

Univerzita je bezpochyby jednou z předních evropských univerzit, přesto spatřujeme určité manažerské nedostatky v jejím řízení, zejména v oblasti strategického řízení, odvozeného řízení výkonnosti a manažerského účetnictví založeného na fullcostingu. Z tohoto pohledu úrovně manažerského řízení univerzita významně zaostává např. za univerzitou ve Freiburgu.

Velmi dobře a detailně je propracovaný systém správy majetku.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **má univerzita strategický management, efektivitu managementu a finanční management na uspokojivé úrovni. Na dobré úrovni je pak informační management, facility management a řízení lidských zdrojů.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 27 Humboldt University – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.4. Země z oblasti Středozeemí

V rámci regionu „Země z oblastí Středozeemí“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Španělsku a ve Slovinsku.

7.4.1. Charakteristika vysokoškolského systému Španělska

Španělské království je rozděleno na 17 autonomních oblastí a dvě autonomní města Ceuta a Melilla. Analogicky zde působí 17 autonomních univerzitních společenství (*La Comunidad Autónoma*). Ministerstvo školství a vědy (*Ministerio de Educación* <http://www.educacion.es/portada.html>) koordinuje činnost státních a soukromých vzdělávacích institucí a navrhuje základní linie vzdělávací politiky. Ministerstvo ustanovuje základní normu, která musí být respektována v každé autonomní oblasti. V základní normě je dána struktura vzdělávacího systému, minimální osnovy, role školní inspekce. Jednotlivé autonomní oblasti mají v oblasti řízení vysokého školství vlastní pravomoci, mezi které patří vytváření vlastních mechanismů financování, definování vlastních alokačních vzorců, nastavení vstupních kritérií pro přiznání dotace apod.

Ve Španělsku, které dle Národního statistického úřadu INE (*Instituto Nacional de Estadística*, <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do>) mělo k prvnímu lednu 2010 45 989 016 obyvatel, se 73% zastoupením Španělů, 18% Katalánců, 6,5% Galijců a 2,5% Basků, v současnosti zajišťuje univerzitní vzdělávání 77 univerzit. 50 univerzit je veřejných, státem dotovaných, bezplatných a dalších 27 institucí má statut soukromé univerzity. Celkový počet univerzitních institucí se ve Španělsku od roku 1975 téměř ztrojnásobil (v roce 1975 zde bylo 28 univerzit). Existují zde dva typy soukromých univerzit: 16 *establecer la universidad* (zahrnující i univerzity s distančním vzděláváním) a 7 univerzit, které patří katolické církvi. Tyto univerzity jsou spravovány na základě zvláštních dohod mezi Španělskem a Vatikánem. Soukromé vysoké školy mohou svou správní strukturu určovat samy.

Celkově je ve Španělsku 232 kampusů – 162 náležitých veřejným univerzitám a 49 náležitých soukromým univerzitám. Výuka probíhá zejména ve španělštině, ale lze studovat i v jazycích menšin, nebo v dvojjazyčném režimu (španělština plus cizí jazyk) – tyto typy studia mají vysokou prestiž.

Dle typu vzdělávacích programů rozlišujeme tyto typy vysokoškolských institucí:

- *Universidades* (univerzity),
- *Colegio Universitario* (univerzitní koleje - college),
- *Facultades* (univerzitní fakulty),
- *Escuelas Técnicas Superiores* (vysoké technické školy),
- *Escuelas Politécnicas Superiores* (vysoké polytechniky),

- *Escuelas Universitarias* (univerzitní školy),
- *Escuelas Universitarias Politécnicas* (polytechnické univerzitní školy),
- *Centro de Estudios Superiores*,
- *Instituto Universitario* (univerzitní institut).

Ve školním roce 2008-9 se univerzitního vzdělávání účastnilo 1 504 276 studentů: 1 358 875 studentů v prvním a druhém cyklu (34% nárůst za posledních 20 let), 18 353 studentů – absolventů, kteří již prvně dostudovali v režimu výuky dle EHEA (*European Higher Education Area – EHEA*), 49 799 studentů v magisterském programu a 77 249 doktorandů, ze kterých 5 987 již studovali v režimu dle EHEA.¹⁴⁹

Vysoké školství ve Španělsku má dlouhodobou tradici. Nejstarší a nejvýznamnější univerzita *Universidad de Salamanca* www.usal.es vznikla okolo roku 1218. Studoval zde Kryštof Kolumbus, Miguel Cervantes, Hernando Cortez a další. Dále lze uvést *Universidad Complutense de Madrid (UCM)*. www.ucm.es, kterou ve 13. století založil král Sancho IV. Kastilský a mladou moderní, výzkumně orientovanou *Universitat Autònoma de Barcelona* www.uab.es jejíž vznik se datuje do roku 1968. Neméně významnými jsou pak další univerzitní centra v Barceloně, Gironě, Granadě, Valencii a Santiagu de Compostela.

Vysoké školství je regulované **ústavním zákonem o univerzitách** z roku 2001,¹⁵⁰ který zrušil předchozí Ústavní zákon o univerzitní reformě (*Ley Organica de Reforma Universitaria*) z roku 1983. Nový ústavní zákon nezměnil strukturu vzdělávacích programů, upravil však otázky autonomie, organizace univerzit, jejich správy a řízení, organizace výuky a výzkumu. Cílem této právní normy bylo zejména zvýšit kvalitu a excelenci univerzitního vzdělávání.

Základní změnu zákon vnesl do **způsobu volby rektora – zavedl přímou volbu**, ve které svým hlasem rozhodují jak akademici, tak zaměstnanci a studenti. V předchozím systému byl rektor volen univerzitní radou „el claustro“. Novým zákonem **rektoři získali větší pravomoci** a mají rozsáhlou výkonnou moc. Nový zákon zásadně **oslabil moc univerzitních rad**, které do roku 2001 představovaly nejvlivnější univerzitní orgán.

Nový zákon rovněž ustanovil **vznik Národní agentury pro hodnocení kvality a akreditaci**,¹⁵¹ která vznikla v roce 2002. Hlavním cílem ANECA je prostřednictvím hodnotících zpráv a dalších zpráv vedoucích k certifikaci a akreditaci přispívat k měření výkonnosti vysokého školství jako veřejné služby. Agentura se snaží rovněž posilovat transparentnost a srovnatelnost jako prostředek k prosazování a zajišťování kvality na vysokých školách,

¹⁴⁹<http://www.educacion.es/dctm/ministerio/educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/2009-datos-y-cifras-09-10.pdf?documentId=0901e72b8009f6bb>

¹⁵⁰24515 LEY ORGÁNICA 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. –LOU, <http://www.boe.es/boe/dias/2001/12/24/pdfs/A49400-49425.pdf>

¹⁵¹Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, ANECA) <http://www.aneca.es/>

a ze stejného důvodu, jejich integrace do evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání. Rovněž se snaží stanovit kritéria odpovědnosti.

ANECA vykonává svou činnost prostřednictvím čtyř hlavních programů:

- Akreditační program představuje jeho hlavní činnost. Agentura kontroluje dodržování daných kritérií a stanovených standardů; zjišťuje, zda výsledky jsou adekvátní a získané dovednosti studentů odpovídají požadavkům trhu práce a společnosti jako celku. Program se skládá ze tří fází – vnitřního, vnějšího a celkového hodnocení. Pro validaci tohoto procesu zřídila ANECA Národní akreditační výbor (Comité Nacional de Acreditación), jehož členy jsou národní a mezinárodní odborníci v oblasti vzdělávání, výzkumu, stejně jako v podnikání a svobodných povoláních.
- Univerzitní studijní program hodnotí vysokoškolské studium vedoucí k oficiálně uznávaným kvalifikacím tím, že může monitorovat plány na zlepšení. Kritéria a indikátory používané při tomto procesu jsou stejné jako při procesu akreditace, a skládá se rovněž ze tří etap.
- Certifikační program je externí proces hodnocení zaměřený na ověření souladu se souborem předem stanovených specifikací. Jeho hlavním účelem je kontrolovat kvalitu a zavést metodologii pro podporu neustálého zlepšování univerzitních programů a služeb.
- Evropský konvergenční program je zaměřen na podporu akcí s cílem usnadnit integraci španělského vysokého školství do Evropského prostoru vysokoškolského vzdělávání (EHEA).

Zákon z roku 2001 byl v roce 2007 novelizován¹⁵² a nastartoval další etapu reformy vzdělávacího systému ve Španělsku, která má proběhnout do konce roku 2012. Smyslem této novely je podpořit větší autonomii univerzit, zavést jednotný systém hodnocení univerzit a sladit univerzitní vzdělávání ve Španělsku s univerzitním vzděláváním v oblasti evropského terciárního vzdělávání, výsledkem čeho bude vytvoření nové struktury oficiálních univerzitních studií a titulů.

Na ministerstvu působí Koordinační rada univerzit (Consejo de Universidades), která vytváří směrnice pro zakládání univerzit, vzdělávacích center a institutů. Tato rada může také navrhnout opatření pro postgraduální studium. Rada rovněž navrhuje normy, jimiž se řídí vznik univerzitních kateder.

Do roku 2006 bylo univerzitní vzdělávání ve Španělsku rozděleno na studium prvního cyklu, studium prvního a druhého cyklu, kurzy pouze druhého cyklu a kurzy třetího cyklu. Studium prvního cyklu trvalo obecně tři roky a studenti museli získat 180 až 270 kreditů. Instituce odpovědné za poskytování těchto kurzů byly *Escuelas Universitarias*, *Escuelas Universitarias Politecnicas* a *Facultades*. Studium prvního a druhého cyklu trvalo od čtyř do šesti let;

¹⁵² 7786 LEY ORGÁNICA 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades. <http://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf>

každý cyklus trval nejméně dva roky. Během těchto čtyř, pěti nebo šesti let museli studenti získat 300 až 450 kreditů. Studium pouze druhého cyklu trvalo dva roky a každý ročník představoval celkem 60 kreditů. Třetí cyklus byl rozdělen do úrovní, které představují celkem 32 kreditů. Tyto dva cykly nabízejí *Facultades, Escuelas Tecnicas Superiores, Escuelas Politecnicas Superiores, Escuelas Universitarias* nebo *Escuelas Universitarias Politecnicas*.

Tento systém nyní prochází reformním procesem jehož cílem je naplnit závazky Boloňské deklarace, nejpozději do konce roku 2012, kdy by se měl plně uplatnit tří stupňový systém na sebe navazujících titulů: bakalář (240 ECTS kreditů, titul), magistr (mezi 60 až 120 ECTS kredity) a doktor (umožňující vyučovat na VŠ a pokračovat ve vědecké kariéře).

Univerzitní studium lze členit do pěti směrů: humanitní obory, experimentální přírodní vědy, zdravotnictví, společenské a právní vědy a technické vzdělávání. Každý směr obsahuje vzdělávání prvního cyklu, prvního a druhého cyklu, pouze druhého cyklu a třetího cyklu (*doctorado*). Používání didaktických metod v univerzitním vzdělávání závisí na jednotlivých univerzitách – samy si určují, jaké studijní obory budou nabízet, a jakým způsobem je budou vyučovat.

Nejvyšším představitelem univerzit ve Španělsku je rektor. Rektor odpovídá za vedení, řízení a správu univerzity, za uskutečňování záměrů schválených kolektivními orgány, realizuje smlouvy. Dalším orgánem je univerzitní senát - vyjadřuje se k univerzitní politice, řídí personální záležitosti, předkládá podněty jiným řídicím orgánům, může též zřizovat různé komise. Univerzity zřizují správní rady, kterých úkolem je zpracovávat strategické plány, vydávat směrnice, předpisy a pokyny, organizačně zajišťovat výuku a výzkum, zajišťovat financování a předkládat rozpočet. Správní rady fungují jako pomocný orgán rektora.

Zákonem LOU jsou ve španělském vysokoškolském systému definovány tyto sbory akademických pracovníků, kterým náleží statut státního zaměstnance:

- catedráticos de universidad,
- profesores titulares de universidad,
- catedráticos de escuela universitaria,
- profesores titulares de escuela universitaria.

Na soukromých univerzitách mají přednášející pracovní smlouvu, ačkoliv obecně mají stejná označení a kategorie jako ve veřejných univerzitách. Různé kategorie pedagogických a výzkumných pracovníků mohou být přijímány na základě pracovní smlouvy:

- ayudante,
- profesor ayudante doctor,
- profesor colaborador,
- profesor contratado doctor,

- profesor asociado,
- profesor emerito,
- profesor visitante.

Na veřejných, státem dotovaných univerzitách:

- nesmí počet pracovníků přijímaných na základě pracovní smlouvy překročit 49 % z celkového počtu pedagogických a výzkumných pracovníků univerzity.
- univerzity rozhodují o počtu svých pracovních míst (učitelských a jiných) samy, přičemž kritéria výběru uchazečů a podmínky přijetí na trvalé pracovní pozice jsou stanoveny v celostátně platných úředních předpisech. Veřejné univerzity mají přitom větší pravomoci v přijímání administrativních a nepedagogických pracovníků.
- podmínkou přijetí do akademického zaměstnání ve státní službě je získání státní habilitace, což závisí na úspěšném absolvování konkursu (organizovaného koordinačním výborem univerzity). Teprve po získání této habilitace se lze ucházet o místo ve státní službě.
- I když jsou učitelé zaměstnanci instituce, do zaměstnání mohou být přijati pouze uchazeči s aprobací pro vysokoškolskou výuku udělenou Centrálním školským úřadem.

Mzdy zaměstnanců pracujících na základě pracovní smlouvy určují ve Španělsku stát a vysoké školy společně - výše základní mzdy a příplatků se určuje každoročně na centrální úrovni. Autonomní společenství však mohou zavést odlišné mzdové tarify.

Členové akademického sboru druhého a třetího cyklu univerzity musejí mít titul *Doctor*, i když v některých případech dostačuje titul *Licenciado*, *Arquitecto* nebo *Ingeniero*. Také v některých specifických oblastech znalostí může univerzitní koordinační rada (*Consejo de Coordinacion Universitaria*) rozhodnout, že tituly *Diplomado*, *Arquitecto Tecnico* nebo *Ingeniero Tecnico* jsou dostačující. Tito členové akademického sboru nemusejí mít žádné specifické pedagogické vzdělání. **Akademičtí pracovníci nejsou povinni účastnit se dalšího vzdělávání.** Toto vzdělávání není předmětem obecného plánu, protože **za aktualizaci vzdělání svého akademického sboru odpovídají jednotlivé univerzity.** Další vzdělávání akademického sboru je považováno za jednu ze zásluh, která je brána v úvahu, když se hodnotí pedagogické a výzkumné činnosti. LOU stanovuje, že toto hodnocení musí provádět Národní agentura pro hodnocení kvality a akreditaci (*Agencia Nacional de Evaluacion de la Calidad y Acreditacion*).

Španělské království je členem Evropské univerzitní asociace, www.eua.be, Sdružení univerzit frankofonní oblasti (*Agence universitaire de la Francophonie*, <http://www.auf.org>) a Univerzitní síť evropských hlavních měst (*Network of Universities from the Capitals of Europe*, <http://www.ulb.ac.be/unica/>).

Zdroje doplňujících informací:

Centro de Investigación y Documentación Educativa (CIDE)
<http://www.educacion.es/cide/jsp/plantillaAncho.jsp?id=infpres>

Conferencia de Rectores de las Universidades españolas
<http://www.crue.org>

CONSEJO ESCOLAR DEL ESTADO <http://www.educacion.es/cesces/texto-contacto.htm>

Datos y Cifras del Sistema Universitario Español 2009/10, NIPO: 820-09-402-2

EURYDICE 2008, Správa a řízení vysokého školství v Evropě

EURYDICE 2007, Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07 – National Trends in the Bologna Process, ISBN 978-92-79-05372-6

OECD REVIEWS OF TERTIARY EDUCATION – SPAIN – ISBN-978-92-64-03936-0 © OECD 2009 <http://www.oecd.org/dataoecd/13/44/42309226.pdf>

Výstup ze studie MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009

<http://www.educacion.es/dctm/ministerio/educacion/universidades/estadisticas-informes/datos-cifras/2009-datos-y-cifras-09-10.pdf?documentId=0901e72b8009f6bb>

<http://www.euroeducation.net/prof/spainco.htm>

7.4.2. Autonomous University in Barcelona

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.4.2.1. Obecná charakteristika univerzity

Autonomous University in Barcelona (katálánsky *Universitat Autònoma de Barcelona*, španělsky *Universidad Autónoma de Barcelona*, UAB) je veřejná vysoká škola založená v roce 1968.

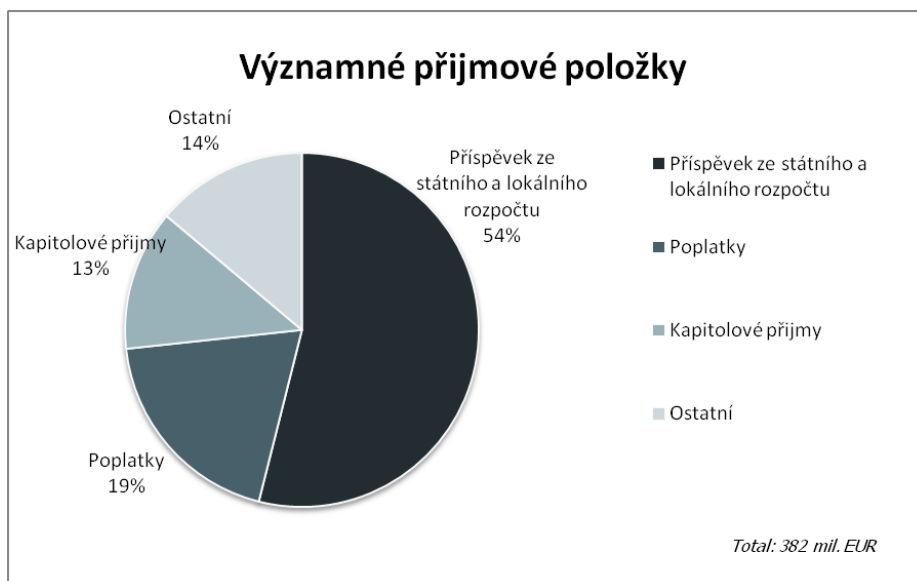
AU Barcelona se pravidelně umísťuje mezi prvních třista nejlepších světových univerzit respektovaného žebříčku – Times Higher Education Supplement (THES).

V roce 2009 publikované indikátory těchto hodnocení umísťují AU Barcelona na 211. místo v THES.

Univerzitu tvoří 11 fakult, resp. 50 kateder zaměřených na experimentální, sociální a humanitní vědy. Na univerzitě studuje více než 50 tisíc studentů (28 307 v bakalářských programech, 4492 v magisterských programech, 2575 v doktorských programech). Na univerzitě studuje 2256 zahraničních studentů a pracuje přes 5 tisíc zaměstnanců (3354 vysokoškolských učitelů a výzkumných pracovníků, 2340 administrativních pracovníků).

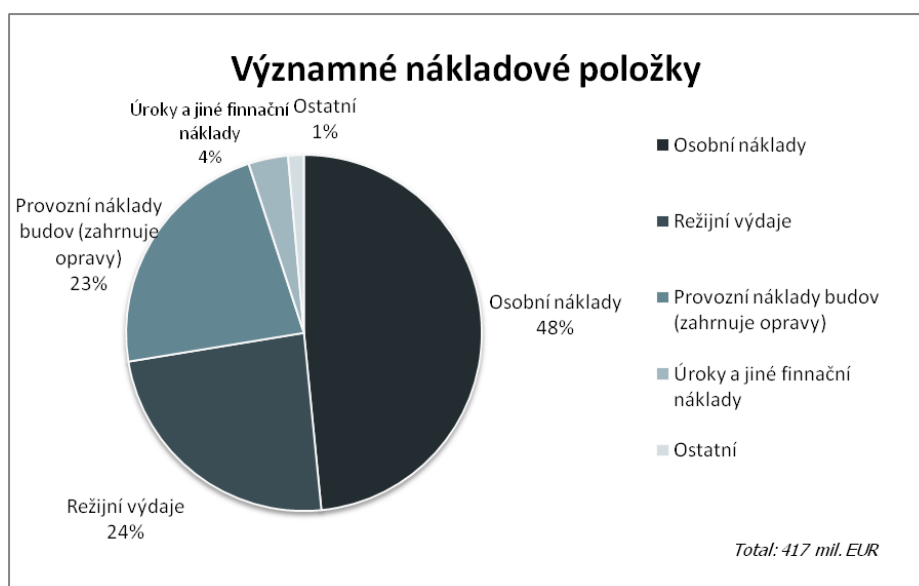
Následující grafy uvádějí významné příjmové a nákladové položky.

Graf 28 Autonomous University Barcelona – struktura příjmů



Zdroj: http://www.uab.es/xifres_documents08/tot/ang/index2.htm

Graf 29 Autonomous University Barcelona – struktura nákladů



Zdroj: http://www.uab.es/xifres_documents08/tot/ang/index2.htm

„Administrator“ řídí a vykonává univerzitní administrativní a ekonomické služby v souladu s rektorem a směrnicemi vydanými „Governing Council“ a „Social Council“. Administratorovi jsou podřízeni zaměstnanci, kteří tvoří „Management Team“ a poskytují Administratorovi přímou podporu.

7.4.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Santiago Guerrero, Head of Administration (ředitel administrativního oddělení).

A. Efektivita managementu

UAB se snaží dosáhnout maximální kvality ve všech svých činnostech a oblastech. Za tímto účelem zřídila oddělení řízení jakosti „Quality Guarantee Unit“, které odpovídá za kontinuální zvyšování kvality, monitoruje sledované oblasti a zpracovává pravidelné reporty. V současné době má univerzita zavedeny **tři systémy jakosti**:

- ISO 9000,
- UNE-EN ISO/IEC 17025,
- Good laboratory practices principles.

Normy řady ISO 9000 se zabývají systémem zabezpečování jakosti v soukromých a veřejných institucích. Obecně lze říci, že tyto systémy jsou založeny na procesech probíhající v dané instituci a specifikují požadavky na systém managementu jakosti v případech, kdy organizace potřebuje prokázat svoji schopnost trvale poskytovat stabilní výstup (výrobek, službu), který splňuje požadavky zákazníka a příslušné požadavky předpisů.

Mezinárodní norma ISO/IEC 17025 stanovuje všeobecné požadavky na způsobilost provádět zkoušky nebo kalibrace v laboratořích. Tato mezinárodní norma také usnadňuje spolupráci při přejímání technických údajů a výsledků mezi laboratořemi, případně jinými institucemi. Oblasti, které nepokrývá tato norma dopňuje univerzita vlastním systémem „Good laboratory practices principles“.

Univerzita pro řízení výkonnosti používá metodu **Balanced Scorecard**, která vyhodnocuje efektivitu strategického řízení.

Universitat Autònoma de Barcelona

Systém řízení kvality služeb poskytovaných univerzitní knihovnou

Santiago Guerrero

Oddělení knihovnických služeb UAB patřilo k průkopníkům implementace systému zajištění jakosti podle normy ISO 9001 a v roce 2000 úspěšně absolvovalo certifikační audit dle ISO jako vůbec první knihovna v celém Španělsku. Knihovny působící při UAB jsou kromě toho zapojeny i do dalších iniciativ zaměřených na rozbor kvality poskytovaných služeb.

Norma ISO 9001 umožňuje holistický přístup k jakosti, díky němuž mohlo oddělení knihovnických služeb UAB vyhodnotit všechny aspekty své činnosti a prostudovat jejich vzájemné vztahy. Jednotlivé články normy nám přitom posloužily jako orientační přehled kroků, jež bylo třeba učinit v zájmu dosažení plynulého chodu knihoven, a při rozhodování jsme coby podpůrný rámec využili – s vynikajícími výsledky – dokumentaci dostupnou na intranetu. Naše knihovny jsou si velmi dobře vědomy toho, že hodnocení kvality knihovnických služeb se opírá v první řadě o názory jejich uživatelů, a proto pracují na zlepšení vzájemných vztahů s vyučujícími i s výzkumnými pracovišti a kromě stávajících služeb zavádějí průběžně i nové druhy služeb, aby byly schopny uspokojit požadavky digitální generace. Knihovny UAB také aktivně prosazují lokální inovace, a to zejména takové, jejichž smyslem je přizpůsobení standardních produktů potřebám místních uživatelů. Díky průzkumům mínění uživatelů mají také zajištěn dostatečný přísun informací využitelných při vytváření a restrukturalizaci knihovnických služeb.

Norma ISO 9001 klade velký důraz na zdroje. Bez dostačujících zdrojů je totiž dosažení potřebné kvality nemožné, což představuje velký problém především pro samotné služby a také při alokaci zdrojů v rámci univerzity. V knihovnách UAB však již před implementací výše zmíněné normy fungovala racionální distribuce a využití zdrojů, takže systém řízení jakosti nám v první řadě umožnil důkladně posoudit optimalizaci dostupných zdrojů. Interní audity se navíc ukázaly být ideální metodou

průběžného sebehodnocení a následné externí audity jen potvrdily, že systém řízení jakosti funguje bez problémů a vyvíjí se požadovaným směrem.

Po deseti letech fungování je systém řízení jakosti podle normy ISO 9001 plně konsolidován a stabilizován. S postupem času navíc doznal menších modifikací, které dále zvýšily jeho účinnost. Lze tudíž říci, že původního cíle – implementovat nástroj, jenž by zaručil neustálé zlepšování kvality služeb poskytovaných uživatelům našich knihoven – bylo úspěšně dosaženo.

B. Finanční management

Univerzita získává finanční prostředky ze státního rozpočtu, regionálního rozpočtu a grantů. Všechny tyto zdroje využívá rovněž k investičním projektům kromě grantů na vědeckou činnost. Na získávání finančních prostředků se podílí zvláštní finanční oddělení a jednotlivé fakulty. Univerzita má nastaven motivační systém pro zaměstnance, kteří participují na získávání finančních prostředků z grantů evropských fondů, nadací atd.

Univerzita sleduje náklady dle organizační jednotky, tyto náklady dále univerzita monitoruje dle **full-cost modelu**. Přímé a nepřímé náklady jsou alokovány na jednotlivé studijní programy, případně vědecké projekty.

Univerzita zpracovává roční rozpočet a víceletý rozpočtový plán (investiční), který navrhuje správní orgán „Governing Council“ a následně je schvalován valnou hromadou „Social Council“.

C. Řízení lidských zdrojů

Univerzita zaměstnává více než 2300 zaměstnanců, kteří vykonávají administrativní a podpůrné služby a 3300 akademických pracovníků a vědců. Univerzita se snaží získávat kvalitní zaměstnance sofistikovaným motivačním programem zahrnujícím kariérní růst a řadu jiných benefitů. Jedním z hlavních benefitů podporujících získávání zaměstnanců pod 35 let je mateřská školka, která přijímá rovněž handicapované děti.

Pakliže lektori nevykonávají vědeckou činnost, nejsou výkonově odměňováni. Na základě institucionálních výsledků jsou odměňováni pouze vědečtí pracovníci a pracovníci administrativních a podpůrných služeb.

Univerzita není autonomní v oblasti odměňování svých zaměstnanců. Lektori nejsou odměňováni na základě dosažených institucionálních výsledků.

D. Informační management

Informační systém je modulový, vždy specifický pro určitou oblast. Univerzita používá informační moduly pro finanční řízení a řízení informací o studentech, moduly obsahující lidské zdroje; document workflow nejsou elektronicky zabezpečeny. Univerzita rovněž nemá manažerský informační systém, který by poskytoval oporu nejvyšším představitelům při řízení univerzity.

Univerzita nyní vytváří nový informační systém, který bude konsolidovat vnitřní procesy s cílem snížit administrativní byrokracii. Univerzita prezentuje „Strategic plan for the e-University (dostupné pouze v katalánštině) <http://www.uab.es/Document/602/449/e-universitat,0.pdf>.

E. Facility management

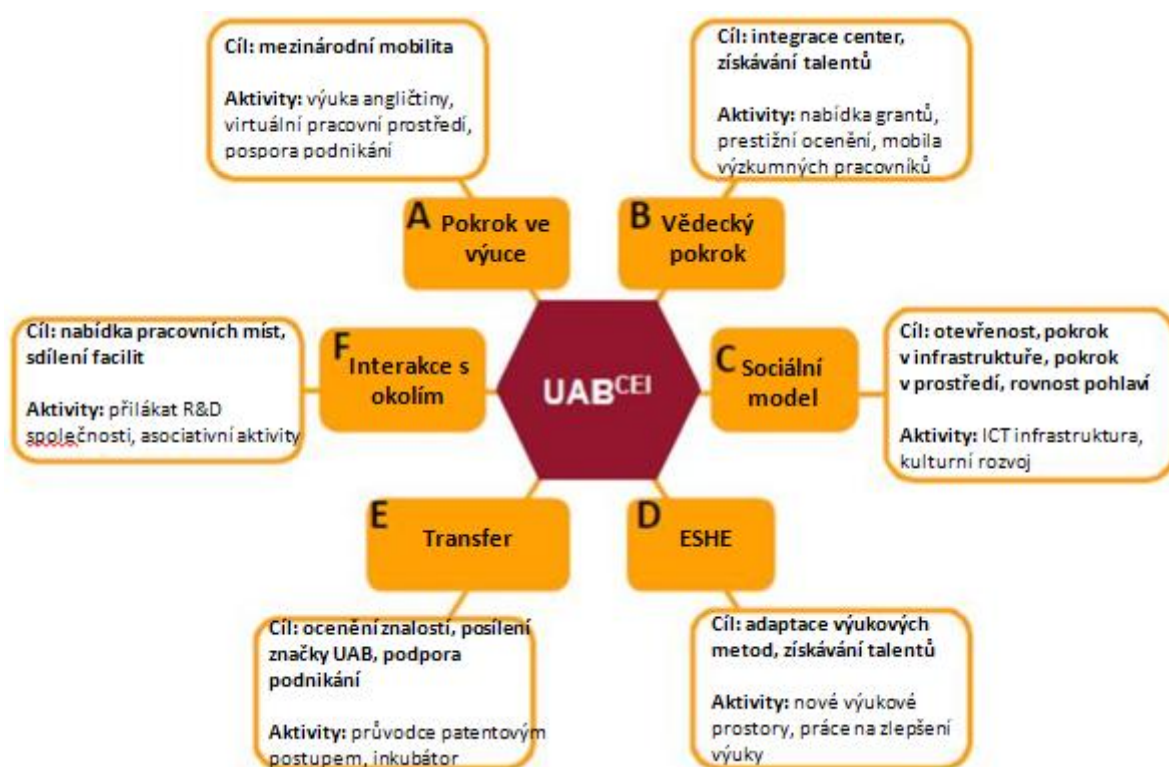
V rámci správy budov univerzita nevyužívá outsourcing, vše realizuje pouze vlastními zaměstnanci. Univerzita příležitostně pronajímá své prostory pro komerční účely. Za správu nemovitostí je odpovědné pouze jedno univerzitní oddělení.

Univerzita nijak nevyužívá centrální výběr dodavatelů. Všechny fakulty mají v tomto směru značnou nezávislost.

F. Strategický management

Strategii vytváří pouze management univerzity a to v závislosti na změně okolního prostředí. V současné době univerzita prochází významnou strategickou změnou, do roku **2015 má být transformována do tzv.: Campus of International Excellence**. Tento program agreguje instituce do společných strategických projektů s cílem vytvořit akademické, vědecké, podnikatelské a inovační prostředí, zaměřené na získání větší mezinárodní prestiže a posílení mezinárodní konkurenceschopnosti. Projekt má vyzdvihnout univerzitu mezi nejlepší evropské univerzity. V tomto rozsahu jde o pilotní projekt. Rozpočet projektu je téměř 100 milionů euro.

Následující obrázek sumarizuje projekt a odkrývá hlavní cíle.



Podrobné informace o tomto projektu jsou uvedeny na následující adrese: <http://www.uab.es/servlet/Satellite/campus-of-international-excellence-1251152788120.html>. V Evropě zároveň běží tři podobné projekty:

- Francie - „Operation Campus“,
- Německo - „Initiative for Excellence“,
- Anglie - „University Challenge“.

Ke svým marketingovým aktivitám univerzita využívá webový portál, dny otevřených dveří, vydává speciální propagační publikace. Z těchto nástrojů dosahují největší efektivity dny otevřených dveří a webový portál.

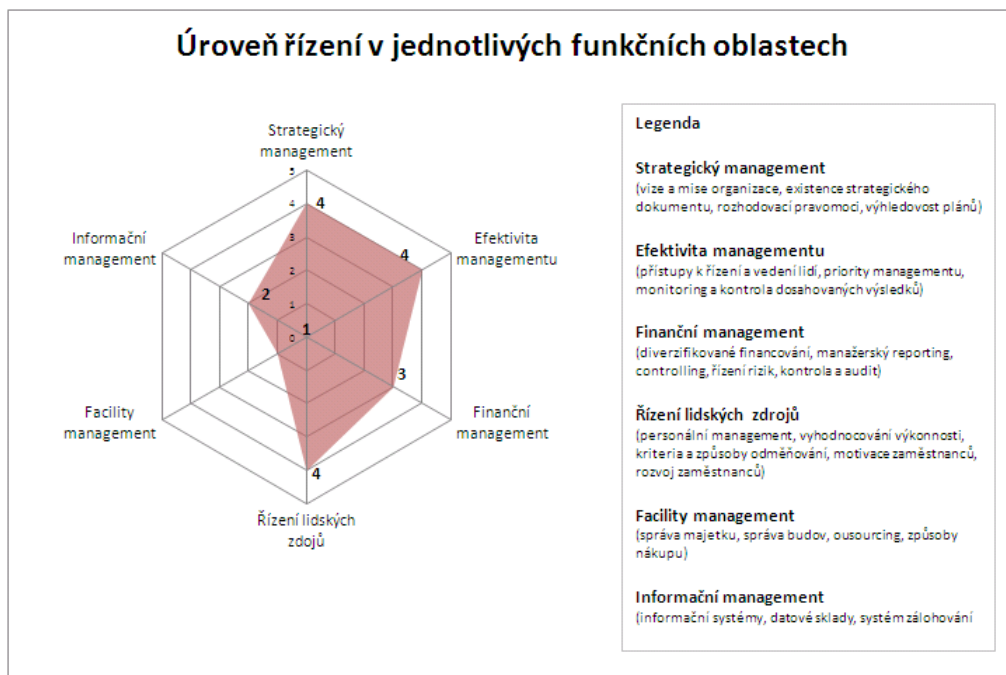
Závěr

Z šetřených oblastí je Universitat Autònoma de Barcelona nejvíce zajímavá v oblasti efektivity managementu. **Univerzita má velice silný aparát pro monitorování a vyhodnocování kvality** ve všech provozních oblastech, využívá tři systémy. Z nichž stěžejním je pro univerzitu ISO/IEC 17025, neboť je značně orientována na vědu a výzkum.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu **dosahuje univerzita nejnižší úroveň v oblasti facility managementu. Naproti tomu strategický management a efektivita řízení se ukazuje být na velmi dobré**

úrovni. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 30 Autonomous University Barcelona – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



7.4.3. Charakteristika vysokoškolského systému Slovinska

Terciární vzdělávání ve Slovinsku, které je od roku 2004 v kompetenci Ministerstva vysokého školství, vědy a technologie (*Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo*, <http://www.mvzt.gov.si/>), je regulované vysokoškolským zákonem (1994, novelizován 1999, 2001, 2003, 2004, 2006 a 2009), který vymezil novou roli vysokých škol. Původní asociace nezávislých fakult se transformovaly do integrovaných organizací – a byl zaveden statut samostatných vysokoškolských institucí. Tímto zákonem se rovněž rozdělily velké fakulty na několik menších fakult a změnila se struktura vysokoškolského systému. Novela vysokoškolského zákona z 28. října 2009¹⁵³ umožňuje vysokým školám založit asociaci *Association of Independent Higher Education Institutions*, jako platformu pro diskusi a návrhy doporučení pro řešení aktuálních otázek vysokého školství ve Slovinsku. Tato novela dále řeší otázky kvality vysokoškolských institucí a upravuje činnost a složení Rady pro vysoké školství. Zároveň ustanovuje Slovinskou agenturu pro zajišťování kvality ve vysokém školství (*Slovenian Quality Assurance Agency for Higher Education*), vymezuje náplň její činnosti a odpovědnosti, a definuje správní a výkonné orgány.

Do roku 2010 se Slovinsko zavázalo naplnit cíle Boloňské deklarace v oblasti udělování diplomů a zavedení tří-úrovňového systému vysokoškolského vzdělávání namísto tradičního dvouúrovňového, který ve Slovinsku existoval od roku 1960. Trvání programů bakalářského studia je omezeno počtem let (od tří do čtyř let) a počtem kreditních bodů (od 180 do 240 ECTS). Studijní obory musí být ve shodě se studijními obory EU. Pro dosažení magisterského titulu je potřeba získat dalších 60 až 120 kreditních bodů a toto studium vyžaduje další jeden až dva roky. Doktorandské studium trvá další tři roky.

V roce 2005 byl vysokoškolský systém v Slovinsku tvořen třemi veřejnými univerzitami (s 41 fakultami), třemi akademiemi umění, čtyřmi odbornými college a dvanácti soukromými institucemi terciárního vzdělávání (*Samostojni visokošolski zavodi*), které tvoří jedna univerzita, pět samostatných fakult a šest odborných college. V roce 2008 byla samostatnou novelou zákona z r. 1999 v Slovinsku založena *Euro-Mediterranean University* (EMUNI, <http://www.emuni.si/en/>), jejímž posláním je být výzkumně orientovanou institucí zejména postgraduálního vzdělávání s partnerstvím se státy Středozeří. Studium na vysokých školách v Slovinsku je pro domácí občany a studenty z EU bezplatné. Školným je zpoplatněné pouze magisterské a doktorské studium. Školné jsou povinni platit i studenti, kteří nestudují v řádném denním studiu.

Počet studentů ve vysokoškolském vzdělávání se od roku 1991 více než ztrojnásobil. Pokud se v roce 1991/1992 účastnilo vysokoškolského studia 36,5

¹⁵³ <http://www.svs.gov.si/nc/en/splosno/cns/news/article/1493/671/b2fd0e356e/>

tis. lidí, v roce 2005/2006 se počet zvýšil na 82,3 tis. a v roce 2008, při celkovém počtu 2,052 600 milionu obyvatel se vysokoškolského studia ve Slovinsku účastnilo již na 115 tis. lidí. <http://www.stat.si/>

Nejvyšší vedoucí pracovník ve Slovinsku je rektor: odpovídá za fungování instituce, koordinuje vzdělávací, vědecké a umělecké činnosti, předkládá zprávu o své činnosti. Spolu se senátem schvaluje kritéria pro hodnocení kvality. Akademickým orgánem na úrovni každé vysoké školy je senát – schvaluje studijní programy, sestavuje plány instituce a kontroluje jejich plnění, stanovuje kritéria pro vnitřní hodnocení instituce, habilitační podmínky, hodnocení studijních výsledků, vydává závazné pokyny k fungování instituce. Jako poradní a dozorčí orgán působí řídicí rada – vydává kritéria a pokyny k hospodaření s majetkem a finančními zdroji instituce, posuzuje finanční důsledky činností. Jako pracovní orgán řídicí rady zde působí správní rada, která zajišťuje rozvoj spolupráce mezi institucí a širší společností a poskytuje neformální rady vedení instituce.

Nejvýznamnější reformu slovinského vysokoškolského systému nastartoval nový vysokoškolský zákon z roku 1994. Novelou z roku 1999 se vysoké školy staly autonomními institucemi. V roce 2004 byl přijat **nový systém financování** (globální grant, příspěvek), kdy **škola sama rozhoduje o alokaci státní dotace podle skupin výdajů uvedených v rozpočtu, který předložila financujícímu či dozorčímu orgánu**. Vyjednávání se uplatňuje pouze u investiční části rozpočtu. Alokační vzorec přihlíží ve valné míře k výši výdajů v předcházejícím roce. Ministerstvo může objem přidělené veřejné dotace snížit, dojde-li k závěru, že peněz nebylo využito náležitým způsobem, tzn. podle finančních předpisů a ve shodě s cíli strategického plánu školy. Kritéria pro výši celkové dotace se v roce 2008 změnila a celý vzdělávací systém byl restrukturalizován.

Ve Slovinsku **stát přiděluje soukromým institucím poskytujícím terciární vzdělávání finanční prostředky na konkrétní vzdělávací služby. Soukromé instituce mohou získat finanční dotaci také na výzkumné projekty**. Dále mohou dostat státní finanční dotaci na určité, vládou schválené, programy. V takovém případě jde o celkovou dotaci na akademické činnosti včetně výzkumu a přidružených činností a na investice a rozvoj. Mechanismus financování, kritéria a postupy při vykazování odpovědnosti za výsledky jsou stejné jako u jiných veřejných institucí.

Novelizací vysokoškolského zákona v roce 2004 se do pozornosti dostala otázka hodnocení kvality. Byly **zahájeny kroky podporující proces sebehodnocení vysokoškolských institucí** – nastavení kritérií pro hodnocení kvality vysokých škol, studijních programů, výzkumu a získání dovedností pro monitoring, hodnocení a zajištění kvality. Údaje o kvalitě vzdělávání prostřednictvím vnějšího hodnocení shromažďuje speciální nezávislý útvar ministerstva – Úřad pro vysoké školství Slovinské republiky (*Nacionalna komisija za kvaliteto visokega šolstva*) – a předává je Radě pro terciární vzdělávání Slovinské republiky (*Svet za visoko šolstvo Republike Slovenije*), která je poradním orgánem vlády. Nedávným ustanovením Slovinské agentury

pro zajišťování kvality ve vysokém školství se tato praxe pravděpodobně změní. Slovinsko je členem ENQA (*European Association for Quality Assurance in Higher Education*) a CEEN (*Network of Central and Eastern European Quality Assurance Agencies in Higher Education*).

Instituce terciárního vzdělávání ve Slovinsku disponují **vysokou mírou autonomie v otázkách náboru a přijímání zaměstnanců a jejich odměňování**. Pravidla pro přijímání zaměstnanců pro celou univerzitu stanovuje rektor, samotné přijímání (včetně požadavků kladených na každou kategorii zaměstnanců) je v pravomoci děkanů. Je zde tendence k omezování používání trvalých pracovních poměrů a viditelná snaha o zajištění účasti kvalifikovaných vědeckých odborníků z výzkumných ústavů, z průmyslu a ze zahraničí.

Slovinské vysoké školy podporují kooperaci mezi svými základními složkami a akademickými pracovníky obvykle tím, že založí společnou instituci pro postgraduální studium, univerzitní katedru, univerzitní kolej, univerzitní knihovnu či společné ústavy. Ve vysokých školách jsou též vzájemně odděleny manažerská funkce a funkce spočívající v péči o odborný růst a kariérní postup akademických pracovníků. Správní orgány soukromých vysokých škol jsou upraveny stejnými předpisy jako ve veřejných vysokých školách.

Významné instituce a organizace působící ve vyšším školství ve Slovinsku:

Ministry of Higher Education, Science and Technology <http://www.mvzt.gov.si>.

Association of Rectors of Slovenia <http://www.uni-lj.si>.

Council for Higher Education <http://www.svs.gov.si/en/>.

Academic and research network of Slovenia <http://www.arnes.si/>.

Centre for Educational Policy Studies <http://ceps.pef.uni-lj.si/>.

Slovenian Current Research Information System
<http://sicris.izum.si/default.aspx?lang=eng>.

Education, Science and Culture Trade Union of Slovenia
<http://www.sviz.si/?page=en/news>.

Zdroje doplňujících informací:

Focus on the Structure of Higher Education in Europe 2006/07, EURYDICE 2007, ISBN 978-92-79-05372-6.

MODERN Report on Higher Education Governance Reforms Across Europe, ESMU 2009, www.highereducationmanagement.eu.

Správa a řízení vysokého školství v Evropě, principy, struktury, financování a akademičtí pracovníci, EURYDICE 2008.

<http://www.euroeducation.net/prof/slnco.htm>.

http://www.slovenia.si/education/higher_education/

7.4.4. University of Primorska

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

7.4.4.1. Obecná charakteristika univerzity

University of Primorska (*Univerza na Primorskem*) je třetí největší univerzitou ve Slovinsku. Veřejná vysoká škola byla založena v roce 2003.

Na univerzitě studovalo v roce 2009 6682 studentů (v bakalářských programech 5343 studentů a v magisterských a doktorských programech 1339 studentů). Počet vysokoškolských studentů činil 252 FTE a počet vědeckých pracovníků činil 114 FTE. V roce 2009 univerzita hospodařila s rozpočtem cca 41 mil. EUR.

Univerzita má 9 institucí

- fakultu humanitních studií,
- fakultu managementu,
- fakultu matematiky, vědy a informačních technologií,
- pedagogickou fakultu,
- fakultu cestovního ruchu,
- vysokou školu zdravotnickou,
- vědecko výzkumné centrum Koper,
- ústav přírodních věd a techniky,
- studentskou ubytovnu.

Správu univerzity vykonává rektorát v členění: kancelář rektora a úseky vzdělávání, výzkumu vývoje a mezinárodní činnosti, financí a hospodaření, personálních záležitostí, právních záležitostí, investic a údržby, informatiky a vnitřní kontroly.

Kancelář rektora zodpovídá za obecné administrativní úkoly - organizaci, koordinaci, technickou a právní podporu činnosti rektora, orgánů univerzity, prorektorů a poradců, přípravu ročního plánu akcí, public relations, organizaci mezinárodní spolupráce.

Úsek financí a hospodářství provádí, plánuje a koordinuje technické a provozní činnosti při navrhování rozvojových plánů, programů a dalších plánovacích dokumentů v oblasti financování zejména předkládá návrhy na financování systému univerzity, návrhy na vytvoření ročního rozdělení finančních prostředků, vytvoření společné politiky v oblasti účetnictví a financí pro celou univerzitu, výklady v oblasti finančního účetnictví, řízení procesu přípravy finančního plánu univerzity, finančních zpráv, řízení likvidity,

provádění všech převodů rozpočtových a jiných veřejných prostředků, účetnictví a kontroly všechny transakce, finanční analýzu celé univerzity, zpracování rozpočtu, finanční monitorování, vedení evidence majetku.

Úsek pro personální záležitosti provádí odborné, správní, administrativní a organizační úkoly v oblasti řízení lidských zdrojů a to zejména: přípravu pro další rozvoj zaměstnanců, analýzy a personální plány, přijímání a propouštění zaměstnanců, vedení evidence zaměstnanců, projednání systematizace pracovních míst nebo změny stávajících pracovních míst sledování a vytváření zpráv, přípravu obecných právních předpisů.

Úsek pro právní záležitosti připravuje návrhy právních předpisů, změn a doplňků, právní reakce na státní a jiné instituce, poskytování odborné právní pomoci jiným oddělením, poskytování právní a technické pomoci při přípravě a vedení studentské rady, přípravu nebo revizi veškerých právních dohod a dohod o spolupráci s třetími stranami, podporu rozhodného práva v oblasti průmyslového vlastnictví.

Úsek investice a údržby zajišťuje realizaci investic v souladu s přijatým rozpočtem, střednědobým investičním plánem, zajišťuje administrativní funkce související s realizací všech investičních projektů. Dále spolupracuje na sestavení rozpočtových plánů univerzity, přípravě návrhů týkajících se ukládání a likvidace hmotného majetku, vedení evidence nemovitostí, zpracování postupů pro nakládání s nemovitým majetkem, zajišťování technické pomoci při provádění investic, kapitálových aktivit.

Úsek IT (informatiky) zajišťuje informační a počítačovou podporu, provádí odborné a další úkoly v rozvoji jednotného informačního systému a fungování počítačového informačního systému, poskytuje připojení a fungování standardních internetových služeb v UP (web, mail, zpravodajství, DNS...), zajišťuje funkci koordinátora při vývoji a nasazování nových aplikací, dohlíží na provádění jednotné bezpečnostní politiky (zálohování, firewall pravidla pro uživatele), poskytuje podporu pro uživatele běžných aplikací (help desk), koordinuje nákup hardwaru, nákup softwaru (licence) a telekomunikačních zařízení.

Úsek vnitřní kontroly zajišťuje přípravu a hodnocení rizik, zpracovává zprávy o činnosti zahraniční služby, realizuje vnitřní kontrolu (plánování a provádění transakcí, vykazování výsledků, sledování pokroku), spolupracuje na přípravě metodiky a pokynů pro provádění programu a zabezpečování jakosti. Zaměstnanci mají zvláštní pravomoci.

7.4.4.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: K. J. Kozak, Associate Dean for International Co-operation and Development (proděkan pro mezinárodní spolupráci a rozvoj).

A. Efektivita managementu

V posledních třech letech proběhla na univerzitě aktivita zaměřená na zvýšení účinnosti řízení. Požadavek byl iniciován managementem univerzity a tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje pravidelně na jednání managementu univerzity. V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni se stavem Správy majetku. V dobrém stavu je rovněž oblast informačního a strategického managementu. V průměrném stavu je řízení lidských zdrojů, nejhůře je na tom finanční řízení.

Do procesu změny dle potřeby zasáhli i externí poradci a změnový proces založili na přístupu **modelu EFQM**, vycházejícího ze sebehodnocení v devíti základních oblastech. Hodnotící systém sestává z 5 kategorií „Předpokladů“ týkajících se vnitřní struktury a procesů a ze 4 kategorií „Výsledků“ týkající se výkonů. Dobré Předpoklady vytvářejí kvalitní Výsledky a recipročně tlak na zlepšování výsledků nutně musí být doprovázen inovačními a zdokonalovacími procesy v oblasti podnikových Předpokladů.

Univerzita má zavedené manažerské účetnictví, o které se opírají její rozhodovací procesy a ve změnových procesech využívá principů a zásad reengineeringu.

Výsledky změn se na univerzitě vyhodnocují pravidelně na jednáních managementu (např. týdně). Brzdou změn je chybějící profesionální přístup managementu.

Rozvoj kvality na UP

University of Primorska se od svého vzniku v roce 2003 aktivně zapojila do debaty o kvalitě. Univerzita intenzivně pracuje na vytvoření účinného a mezinárodně srovnatelného systému kvality, který bude obsahovat všechny důležité oblasti činnosti vysokých škol, a to zejména: vzdělávání, výzkum a management. Cíle kvality jsou postaveny na vytvoření programu rozvoje, aktivní práci komise odpovědné za kvalitu, vytvoření indikátorů kvality, ročním sebehodnocení, zajištění zpětné vazby o plnění studijních a dalších činností, mezinárodním srovnání, zapojení studentů do řízení a procesů pro hodnocení kvality, zajištění workshopů a konzultací o kvalitě a členství v organizacích na národní i mezinárodní úrovni.

Východiskem pro tuto volbu byly závěry a doporučení nejvýznamnějších organizací a institucí zapojených do vytváření kvality vysokoškolského vzdělávání např. ENQA, EUA, ESU a EURASHE. Klíčový dokument standardů a směrnic pro zajišťování kvality v evropském vysokoškolském vzdělávání (standards a hlavní směry pro zajišťování kvality v Evropském prostoru vysokoškolského vzdělávání) byl vypracován ENQA ve spolupráci s EUA, EURASHE a ESU. Tento dokument byl schválen na konferenci v Bergenu v roce 2005 a zahrnuje: normy a pokyny pro interní zabezpečování jakosti v rámci

vysoké školy (první část), normy a pokyny pro poskytování vnějších jakosti vysokého školství (druhá část) a normy a pokyny pro vnější agentur zabezpečujících kvalitu (třetí část).

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají jednak ze státních zdrojů (institucionální financování) a regionálních/municipálních zdrojů, ale dále z evropských fondů a grantů. Uvedené zdroje se využívají na provoz i investice kromě grantů. Na získávání zdrojů se podílí finanční úsek. Získané zdroje využívají fakulty k financování vzdělávacích programů.

Pro řízení se využívají informace z manažerského účetnictví, které dokáže alokovat náklady jednak po organizační ose, ale dále po studijních programech a projektech. To vytváří velmi přesný obraz nákladové struktury. Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů a standardní finanční ukazatele. Finanční údaje jsou poskytovány on-line a dále formou reportů.

Finanční management je na univerzitě realizován jednak na rektorátu v úseku financí a hospodaření a jednak na jednotlivých institucích dle jednotné metodiky účetnictví. Účetnictví nevybočuje z obvyklých standardů, kromě toho, že v rámci alokace nákladových položek dokáže sledovat náklady na studijní programy a projekty (viz informace výše).

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění), ale nemají samostatnost v rámci odměňování. To je dáno legislativními předpisy Slovinské republiky a Statutem univerzity. Statut univerzity je vydán zákonem (http://www.uradni-list.si/_pdf/2008/Ur/u2008124.pdf).

Odměňování personálu (učitelů, vědců) je závislé na výkonnosti instituce na rozdíl od odměňování administrativního personálu. Výkonnost učitelů se hodnotí a to formou studentských dotazníků a interním hodnocením. Vědečtí pracovníci se hodnotí publikační činností a citacemi (obdobu našich impaktních bodů). Vědecká práce se hodnotí publikační činností, citacemi a stupněm vědecké úrovně. Administrativní pracovníci se individuálně nehodnotí. Univerzita vypracovala sebehodnotící dotazník, který je uveden v Příloze 1.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou především v oblasti výzkumu, kde externí členové působí ve výzkumných týmech.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností a individuálním vzděláváním. Vlastní vzdělávání považují

za účinnější než vzdělávání externí, nejméně účinné považují individuální sebevzdělávání.

Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům.

Univerzita v souladu s politikou jakosti pravidelně hodnotí vnitřní situaci na univerzitě a to formou anketních průzkumů. Na základě vyhodnocení navrhuje vhodná opatření tak, aby naplňovali kriteria EFQM hodnocení.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena na problémově orientovaných modulech zpřístupněných prostřednictvím intranetu a webového portálu. Obě formy univerzita hodnotí jako velmi účinné. Intenzivně se využívá web a specifické expertní systémy. Webové prostředí je postaveno na technologiích webu druhé generace (interaktivní, multimediální).

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí (finance, personalistika, podpora výuky, podpora studentských potřeb, administrativa apod. Informační podpora se zatím nevyužívá pro řízení toku dokumentů ani pro podporu rozhodování.

Webový portál obsahuje množství statických informací o univerzitě důležitých pro běžný operativní život. Posílení úlohy informačního managementu je jedním z klíčových úkolů dlouhodobé strategie.

E. Facility management

Správa nemovitého majetku je zajišťována vlastním personálem k velmi uspokojivému stavu. Hmotný majetek je svěřen do péče profesionálů, a tato péče je hodnocena výborně.

Nehmotný majetek je využíván především k vlastní činnosti, většinou se pronajímají pouze výukové prostory. Správa je plně centralizována do služeb rektorátu univerzity.

Nákupy dodávek jsou řešeny individuálně po organizační struktuře ale zásadně výběrovým řízením. Nákup služeb a investic je řešen centrálně a rovněž tendrovými procesy.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je veřejně a široce komunikován jak prostřednictvím webového portálu, tak formou publikací.

Strategie je aktualizována pravidelně ve víceletém cyklu (3-5 let). Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace i mezinárodní spolupráci). Za nejefektivnější považují webové stránky. Efektivní jsou rovněž dny otevřených dveří, konference a mezinárodní spolupráce. Jako méně přínosné hodnotí workshopy.

Ve svém rozvoji univerzita naráží na řadu legislativních překážek zejména v oblastech financí, lidských zdrojů, vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají externích auditorských služeb.

Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření. Primárně se univerzita zaměřuje na poskytování včasných služeb s nízkými náklady.

University of Primorska

Marketing fakulty

K. J. Kozak

K zásadní změně došlo především v marketingu naší fakulty. Od té doby, co jsme najali novou pracovníci výhradně pro styk s veřejností, vstoupila naše fakulta v širší známost a díky tomu se také nyní těší větší popularitě.

Přestože cíleným řízením vztahů s veřejností lze pouze vyzdvihnout výsledky práce našich badatelů a pedagogů, získání příslušných znalostí pro nás bylo velmi důležité, neboť nám umožnilo posílit pozici odborných pracovníků školy.

V ostatních ohledech je naše škola institucí stále ještě poměrně mladou, protože by bylo velmi obtížné dohledat všechny požadované údaje.

Závěr

Univerza na Primorskem je významné vzdělávací a výzkumné pracoviště s dynamickým rozvojem a vysokými cíli. Byť dosud nepatří mezi excelentní univerzity světové úrovně jejím cíle je do roku 2013 být hodnocení mezi 1000 nejlepších univerzit světa podle žebříčku Shanghai.

Své úsilí prokazuje velmi vyspělým systémem měření a zvyšování kvality založené na **principech EFQM** postaveným na základě **norem a standardů instituce ENQA** European Association for Quality Assurance in Higher Education.

Z tohoto důvodu vypracovali střednědobý rozvojový plán, který charakterizuje sedm hlavních cílů a nastavení jednotné metodiky.

Univerzita vyvíjí maximální úsilí, aby se stala centrem excellence v oblasti vytváření a přenosu znalostí. Jeho ctížádostí je tvůrčím způsobem přispět k pokroku **znalostní společnosti (knowledge based institution)**. Tento cíl je založen na následujících hodnotách:

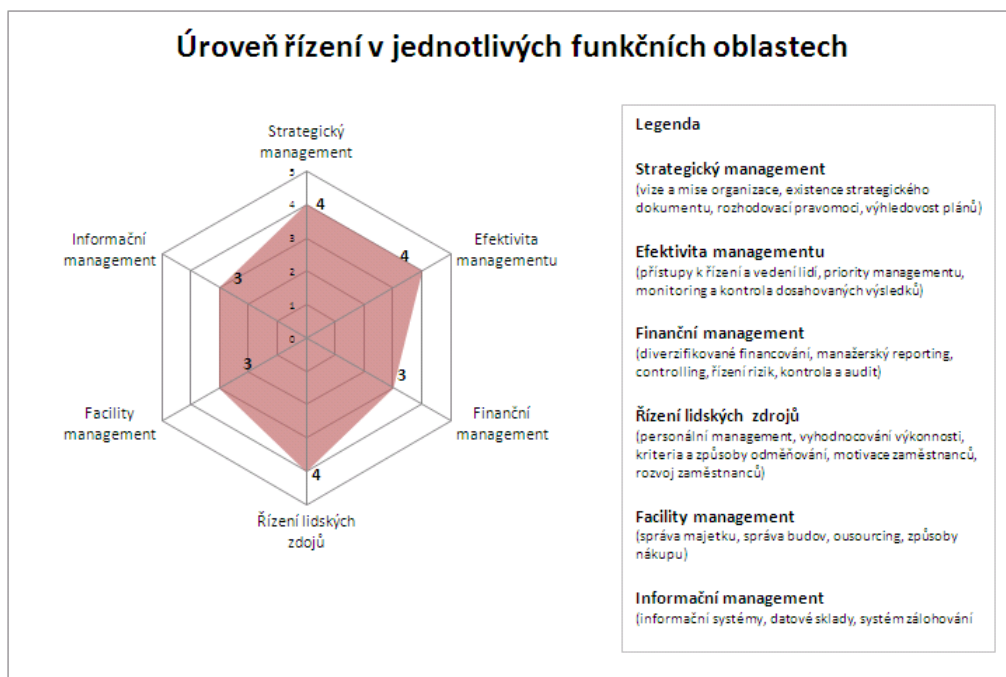
- kvalita,
- samostatnost,
- svoboda,
- závazek,
- otevřenost.

O tyto hodnoty se opírají budoucí strategické cíle:

- stát se konstitutivní součástí národní struktury znalostí s vynikající kvalitou studia a výuky;
- stát se referenční univerzitou pro zeměpisnou oblast Středomoří a jihovýchodní Evropy;
- vytvořit efektivní model asymetricky integrované školy;
 - vynikající výzkumné instituce;
 - uznávaným faktorem pro místní rozvoj;
- stát se uznávanou univerzitou ve Slovinsku a ve Středomoří;
- dosáhnout norem srovnatelných s univerzitou v Lublani a universitou v Mariboru.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné až nadprůměrné úrovně. **Nadprůměrné úrovně dosahují ve strategickém managementu, efektivitě řízení a řízení lidských zdrojů.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 31 University of Primorska – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Sebehodnotící dotazník

7.5. Země Visegradu

V rámci regionu „Země Visegradu“ byly předmětem šetření instituce terciárního vzdělávání působící ve Slovenské republice.

7.5.1. Charakteristika vysokoškolského systému Slovenska

Na Slovensku, které mělo dle Statistického úřadu SR ke dni 30.9.2009 5 421 937 obyvatel,¹⁵⁴ v současnosti působí 33 vysokých škol, z toho 20 veřejných, 3 státní (policejní, vojenská, zdravotní) a 10 soukromých institucí. V souladu s novelou zákona z roku 2007, požádaly čtyři zahraniční vysoké školy (dvě z ČR, jedna z Polska a jedna z Kypru) o udělení oprávnění na působení ve Slovenské republice jako zahraniční vysoká škola. V současnosti zde již působí dvě zahraniční vysoké školy, a to Bankovní institut vysoká škola, a. s. (sídlo v ČR) a Vysoká škola medzinárodních a veřejných vztahů Praha, o. p. s. (rovněž sídlo v ČR).

Dle Výroční zprávy o stavu vysokého školství za rok 2008 z června 2009¹⁵⁵ v akademickém roce 2008/9 studovalo celkem 225 766 studentů (z toho v denním studiu 143 256 studentů – 63,5% z celkového počtu). Na veřejných vysokých školách studovalo 194 992 studentů, na soukromých vysokých školách 30 774 studentů. Celkově se vysokoškolského vzdělávání v akademickém roce 2008/9 účastnilo 71,7% všech devatenáctiletých občanů SR. Ve srovnání s akademickým rokem 1999/2000, kdy ve vysokém školství studovalo 125 419 studentů stoupl za deset let počet studentů o 80%.

Zákon č. 131 z 21. února 2002 o vysokých školách a o změně a doplnění některých zákonů účinný od 1. dubna 2002 řeší nové podmínky právního postavení vysokých škol, jejich managementu, financování, formování vysokoškolského studia, studijních oborů a programů, jejich transformace; titulů absolventů, měřitelnosti, kreditního systému, akreditace, postavení pracovníků vysokých škol a obsazování pracovních míst vysokoškolských učitelů, postavení studentů a systému sociální podpory studentů, školného a poplatků na veřejné vysoké škole.

Tento zákon doplňují zákony č.209/2002 Sb. z., 401/2002 Sb. z., 442/2003 Sb. z., 465/2003 Sb. z., 528/2003 Sb. z., 553/2004 Sb. z., 365/2004 Sb. z., 455/2004 Sb. z., 523/2004 Sb. z., 578/2004 Sb. z., 5/2005 Sb. z., 332/2005 Sb. z. a poslední novela č. 363/2007 Sb. z. Ministerstvo školství SR vydalo vyhlášku č. 614/2002 Sb. z. o kreditním systému studia. Tato legislativa vytváří právní rámec pro implementaci principů Boloňské deklarace. Rovněž byla vydána další vyhláška upravující postup získávání vědecko-pedagogických titulů, uznávání kvalifikací, přidělování stipendií a další.

¹⁵⁴ <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=5639>

¹⁵⁵ <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=529>

Poslední novela zákona o vysokých školách (č.363/2007 Sb. z.) si klade za cíl zvýšit úroveň vysokoškolského vzdělávání a vysokých škol. Zákon upravuje působení vysokých škol z členských států EU na území Slovenska. Zavádí registr zaměstnanců vysokých škol a navrhuje kompetence orgánů akademické samosprávy. Zachovává se více zdrojové financování veřejných VŠ, zejména možnost vzít si komerční úvěr od bank. Posiluje pravomoc správní rady VŠ a oslabuje roli akademického senátu. Zavádí zpoplatnění externích forem studia, výši poplatků si určuje každá VŠ samostatně.

Zákon 175/2008 o vysokých školách určuje nové atributy činnosti vysoké školy, která může vykonávat podnikatelskou činnost, se souhlasem akademického senátu veřejné VŠ a správní rady veřejné VŠ mohou používat jako zdroj financování i úvěry od bank na výzkumnou a vývojovou činnost a na financování kapitálových výdajů.

Nařízení vlády č.420/2008, kterým se určují limity sum finančních prostředků na zabezpečení studia v studijních programech v externí formě, taxativně vymezuje výši příspěvku pro každou veřejnou VŠ.

Významným faktem vyplývajícím ze zákona je začlenění vysokých škol do **sítě univerzitních nebo odborných VŠ**, které se vykoná na základě komplexní akreditace činnosti vysoké školy. Podle § 2 ods. 13 zákona č. 131/2002 Sb. z. mohou být vysoké školy začleněné mezi univerzitní vysoké školy (poskytují vzdělávání v studijních programech všech tří stupňů a vykonávají zejména základní výzkum), nebo odborné vysoké školy (poskytující vzdělávání ve studijních programech prvního stupně a vykonávající zejména aplikovaný výzkum). Mohou zde působit i nezačleněné vysoké školy, které poskytují vzdělávání ve studijních programech všech tří stupňů a vykonávají zejména základní výzkum. V roce 2008 bylo dokončeno **externí hodnocení slovenských vysokých škol a sektoru vysokých škol prostřednictvím metodiky EUA**.

EUA vykonala 24 mezinárodních institucionálních hodnocení všech veřejných, státních a jedné soukromé vysoké školy a předložila zprávu o celkovém hodnocení. **Z hodnocení vyplynulo dlouhodobé nedostatečné financování vysokého školstva a výzkumu, ale také absence strategické politiky rozvoje na jednotlivých vysokých školách.** EUA označila za nedostatek rovněž **nízkou diverzifikovanost slovenských vysokých škol**, přičemž **zpráva oceňuje snahu rezortu školství rozčlenit vysoké školy do třech kategorií.** Pozitivně bylo hodnoceno **úsilí o navýšení kapacit pro pokrytí rostoucího zájmu uchazečů o vysokoškolské studium.** V oblasti výzkumu EUA doporučuje využít možností strukturálních fondů na vytvoření konkurenceschopné vědecko-výzkumné infrastruktury a zintenzivnit přerozdělování finančních prostředků na bázi soutěže. EUA rovněž doporučila prohloubit spolupráci vysokých škol a Slovenské akademie věd.¹⁵⁶

¹⁵⁶ Blíže na <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=1997> ; http://www.srk.sk/files/EUA-Sectoral-Report_file_173.pdf ; <http://www.srk.sk/zaznam/132/Projekt-institucionalneho-hodnotenia-vysokych-skol-v-SR/>

Na Slovensku:

- se nejméně 40 % příjmů školy plynoucích z výběru školného musí použít na stipendia.
- studenti standardního denního studia neplatí školné. V případě překročení standardní délky studia na veřejné vysoké škole je již student povinen za studium zaplatit školné za každý rok prodlení. Výši školného stanovuje příslušná vysoká škola.
- jsou vysoké školy povinny podle zákona o volném přístupu k informacím poskytovat informace na požádání každému jednotlivci nebo instituci. Každá fakulta také každoročně zpracovává vlastní výroční zprávu s informacemi o studijních oborech, kurzech, přijímacích podmínkách, zkušebních podmínkách, organizační struktuře a kalendář veškerých akademických činností.
- V posledním desetiletí byly vysoké školy systémem financování motivované k zvyšování počtu studentů. V současnosti ministerstvo pokračuje v oslabování důležitosti počtu studentů při financování veřejných vysokých škol a ve větší míře zohledňuje např. výstupy výzkumu.
- je poměr veřejných prostředků vydávaných na rozvojové projekty k prostředkům vydávaným na financování vzdělávání podobný jako v České republice. Podmínkou schválení roční nebo několikaleté smlouvy o projektu rozvoje v oblasti vzdělávací činnosti, je soulad dlouhodobých strategických plánů (veřejné) vysoké školy s plány ministerstva školství.
- se výše základní výzkumné dotace řídí výsledky evaluace, přičemž se však vedle výsledků výzkumu posuzují i další oblasti. Výše základní dotace na výzkum se stanoví převážně na základě výkonu posuzovaného podle kvality výzkumné činnosti instituce.
- mohou soukromé instituce za určitých okolností obdržet celkovou dotaci podobnou té, jakou dostávají veřejné instituce. Soukromá instituce může obdržet od ministerstva školství dotaci na akreditovaný studijní program, výzkum a vývoj, uměleckou činnost a na celkový rozvoj. Soukromé instituce mohou dostat veřejnou podporu na výzkumné projekty a na jiné druhy projektů na základě výběrového řízení. Ministerstvo školství soukromým institucím finančně přispívá i na péči o studenty.

Periodické **hodnocení a klasifikaci vysokých škol**, jejich fakult a studijních programů na Slovensku provádí ARRA (*Akademická rankingová a ratingová agentura* <http://www.arra.sk/>), která posuzuje kvalitu jejich aktivit v oblasti vzdělávání, výzkumu a technického rozvoje. K jejich výsledkům, jakož i k vědecké, technologické a výzkumné kapacitě instituce a k jejím vědeckým, technickým či uměleckým výkonům se přihlíží při udělování základní dotace na výzkum, vývoj a uměleckou činnost.

Cílem ARRA je:

- poskytovat veřejnosti informace o kvalitě jednotlivých vysokoškolských institucí na Slovensku a zavést způsob hodnocení a zvyšování kvality vzdělávání,
- vytvořit nezávislé hodnocení kvality vzdělávání, kvality vědy a výzkumu na vysokých školách na Slovensku,
- pravidelně sestavovat pořadí vysokých škol a přidělovat rating dle kvalitativní úrovně a poskytovat vysokým školám poradenství v oblasti zabezpečení a zvyšování kvality jejich činnosti.

Slovenská rektorská konference, <http://www.srk.sk/> , přijala Etický kodex zaměstnanců vysokých škol.

Nejvyšší vedoucí pracovník vysokoškolských institucí na Slovensku je rektor. Rektor reprezentuje a řídí vysokou školu. Za svou činnost odpovídá akademickému senátu veřejné vysoké školy a ve věcech vymezených zákonem odpovídá rovněž ministroví. Rektora vybírá nebo doporučuje orgán na úrovni instituce – akademický senát, jmenování však musí schválit prezident republiky. Rektor je volen na čtyřleté funkční období. Tuto funkci je možné vykonávat nejvýše dvě po sobě navazující funkční období.

Akademický senát jako akademický rozhodovací orgán se vyjadřuje k zavádění nových studijních oborů, ke změnám ve vrcholném vedení a rozhodnutí potom schvaluje; volí rektora, schvaluje rektorovy návrhy týkající se součástí vysoké školy, vnitřních předpisů, jmenování prorektorů a členů vědecké rady, rozpočet a hospodaření s financemi, jednací řád správní rady, schvaluje rektorem navržené kandidáty na členství ve správní radě, dlouhodobý záměr, výroční zprávu a požadavky na přijetí ke studiu; volí zástupce do Rady vysokých škol.

Správní rada, jako poradní a dozorčí orgán, se podílí na schvalování výroční zprávy a dlouhodobého záměru.

Slovenská republika je členem Evropské univerzitní asociace, www.eua.be a Sdružení univerzit karpatské oblasti (*Association of the Carpathian Region Universities*, <http://acru.tuke.sk/>), Konference rektorů Podunají (*Danube Rectors' Conference*, <http://drc.uni-mb.si>) a Univerzitní síť evropských hlavních měst (*Network of Universities from the Capitals of Europe*, <http://www.ulb.ac.be/unica/>).

Zdroje doplňujících informací:

EURYDICE 2008, Správa a řízení vysokého školství v Evropě.

MODERN – Report on Governance Across thre Europe, 2009.

EURYDICE 2009, Organizácia vzdelávacieho systému na Slovensku 2008/09.

THE SLOVAK HIGHER EDUCATION SYSTEM AND ITS RESEARCH CAPACITY, EUA
SECTORAL REPORT, January 2008, http://www.srk.sk/files/EUA-Sectoral-Report_file_173.pdf.

Výročná správa o stave vysokého školstva za rok 2008 (Materiál vypracovaný
v súlade s § 102 ods. 2 písm. c) zákona č. 131/2002 Z. z.), Bratislava, červen
2009, dostupné z <http://www.minedu.sk/index.php?lang=sk&rootId=529>.

http://eacea.ec.europa.eu/education/eurydice/documents/eurybase/eurybase_full_reports/SK_SK.pdf.

7.5.2. Žilinská univerzita

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

7.5.2.1. Charakteristika univerzity

Žilinská univerzita je veřejná vysoká škola univerzitního typu, poskytující vzdělání ve všech třech stupních studia (bakalářské, inženýrské/magisterské, doktorandské).

Žilinská univerzita vznikla v roce 1953 vyčleněním z Českého vysokého učení technického v Praze Vysoká škola železniční.

Univerzita zaujímá přední místo ve slovenském vzdělávacím prostoru, a to nejen počtem studentů, nabídkou akreditovaných studijních programů, ale zejména výraznou výzkumnou i zahraniční aktivitou založenou na rozsáhlé spolupráci s domácími a zahraničními firmami a institucemi.

Univerzita má 7 fakult - Provozu a ekonomiky dopravy a spojů, Strojnickou, Elektrotechnickou, Stavební, Řízení a informatiky, Přírodních věd a Speciálního inženýrství. Dále je součástí univerzity 14 ústavů a pracovišť - Výzkumný ústav vysokohorské biologie, Ústav soudního inženýrství, Ústav informačních a komunikačních technologií, Ústav tělesné výchovy, Ústav celoživotního vzdělávání, Ústav dopravy CETRA, Univerzitní knihovna, Vydavatelství, Letecké vzdělávací a výcvikové centrum, Národní výcvikové středisko bezpečnosti v civilním letectví, Ústav konkurenceschopnosti a inovací, Stravovací zařízení, Centrum dalšího vzdělávání učitelů a Rektorát.

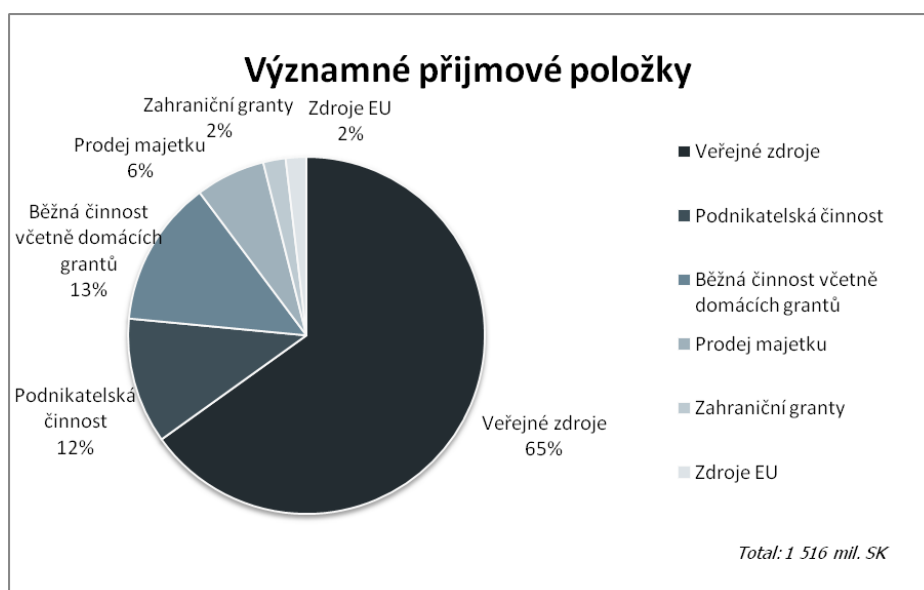
Na univerzitě v současné době působí 700 vysokoškolských učitelů. Celkem má univerzita 1500 pracovníků. Ve všech formách studia studuje přibližně 13 000 posluchačů.

Jako člen Evropské asociace univerzit (EUA) od roku 2000 se Žilinská univerzita v roce 2002 podrobila komplexní evaluaci prováděné touto významnou asociací. V akademickém roce 2005/2006 prošla Žilinská univerzita jako jedna ze dvou slovenských univerzit druhým stupněm (tzv. follow up) evaluace EUA.

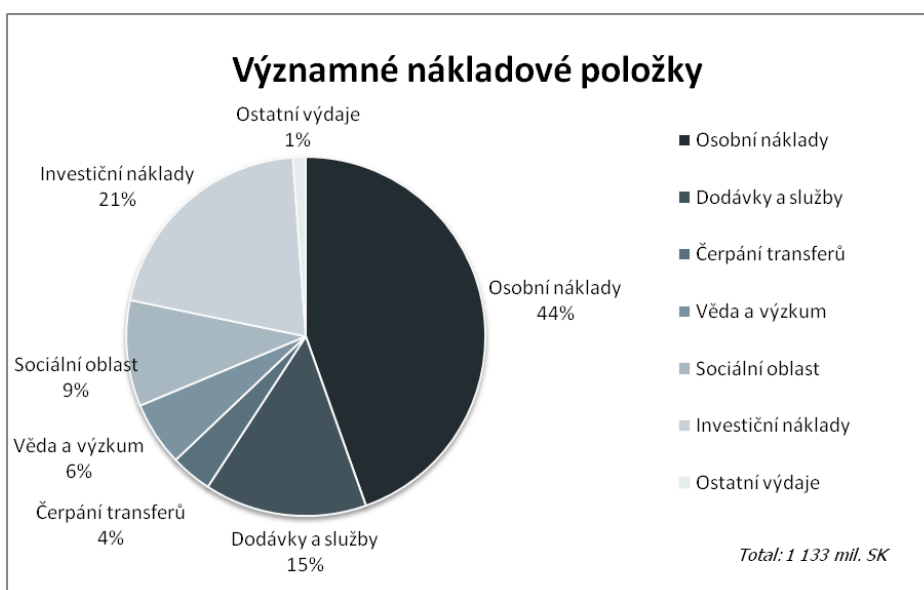
Působením v rozličných mezinárodních organizacích a sdruženích ŽU aktivně ovlivňuje směr rozvoje evropského vzdělávacího a výzkumného prostoru.

V roce 2008 hospodařila univerzita s přebytkovým rozpočtem. V následujících grafech jsou uvedeny významné příjmové a nákladové položky.

Graf 32 Žilinská Univerzita – struktura příjmů



Graf 33 Žilinská Univerzita – struktura nákladů



Administrativní a správní funkce univerzity zajišťují útvary řízené kvestorem, které jsou součástí Rektorátu univerzity. Útvary řízené kvestorem jsou: Odbor pro rozpočet a financování, Odbor finančního účetnictví, Odbor mzdového účetnictví, Odbor provozní a Odbor investiční.

7.5.2.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace získány od: Ing. Jany Gjašikové, kvestorky univerzity, spolu s pracovníky odpovědnými za dané funkční oblasti.

A. Efektivita managementu

Univerzita se zabývá zlepšováním managementu vždy, když daný problém identifikuje. Projekt byl iniciován managementem univerzity pod tlakem místní i mezinárodní konkurence. Úspěšnost zavedených změnových procesů univerzita vyhodnocuje nepravidelně dle potřeby.

V současné době jsou na univerzitě nejvíce spokojeni se stavem správy majetku. V dobrém stavu je rovněž oblast finančního řízení, řízení lidských zdrojů a public relations. V průměrném stavu je informační management a strategický management.

Procesu zlepšování se účastní pouze vlastní týmy odborníků. Základním modelem **pro zlepšení výkonnosti managementu byl systém jakosti ISO 9004¹⁵⁷ a metodika CAF**. Univerzita využívá výstupů manažerského účetnictví a pro změnové procesy reengineering. Výsledky změn se na univerzitě vyhodnocují pravidelně jednou ročně. Brzdou změn je odmítání změn zaměstnanci a neochota managementu.

I přes určitou neochotu univerzita prošla v roce 2008 úspěšně **evaluačním procesem EUA**. Evaluace byla zaměřená na ověření plnění doporučení z předešlých evaluačních hodnocení.

EUA evaluační tým během následné návštěvy zjistil, že ŽU vynaložila velké úsilí a zdroje na provádění doporučení týmu z roku 2002. V oblasti řízení a správy evaluační tým měl dojem, že celkový finanční management univerzity je uspokojivý v rámci zákonných omezení. Posílila se pravomoc rektora s novou strukturou managementu, i když rozdělení mezi skutečnou pravomocí a odpovědností mezi rektora a senát je nevyvážené. Přesto evaluační tým EUA věří, že ŽU je na dobré cestě k dosažení statutu "výzkumné univerzity".

Projekt eTwinning - elektronické partnerství evropských škol

Projekt eTwinning pokračuje úspěšně již pátý rok a jedná se projekt modernizace a optimalizace vyučování. Na finančním grantu Evropské komise pro tento projekt ve výši 113 611 EUR se podílelo v rámci spoluúčasti i Ministerstvo školství ČR 20 procenty z celkové rozpočtované částky. Projekt představuje jednoduchý a efektivní způsob využívání informačních a komunikačních technologií při vytváření partnerství mezi školami z různých zemí Evropy. Podporuje mnohojazyčnost a multikulturalitu, povzbuzuje školy, aby se zapojily do činností přesahujících rámce jejich dosavadních činností,

¹⁵⁷ (Norma ISO 9004 poskytuje směrnice, které berou v úvahu jak efektivnost, tak účinnost systémů managementu jakosti. Cílem této normy je zlepšování výkonnosti organizace, spokojenosti zákazníků a jiných zainteresovaných stran).

Model CAF je nástroj řízení kvality, který byl vytvořen **specielně pro podmínky organizací veřejného sektoru**. ákladem Modelu CAF je sebehodnocení, které pomáhá organizaci jednak identifikovat její silné stránky, jednak získat **přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti** organizace. Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

aby se stavěly kladně k novým způsobům učení a komunikace. Pomáhá lépe připravovat studenty na život, studium a práci v Evropě, vyměňovat zkušenosti, učební materiály a nápady týkající se edukačního procesu.

B. Finanční management

Klíčovým úkolem finanční podpory je zajištění finančních zdrojů pro provoz a investice. Finanční zdroje se získávají ze státního rozpočtu, veřejných, regionálních fondů, podnikových dotací, grantů a školného. Zajímavý zdroj je příspěvek z daní, kde existuje možnost 2% daňové asignace např. ve prospěch univerzity. Tyto dary však v roce 2008 činily pouze necelých 5 mil. Sk.

Uvedené zdroje se využívají na provoz i na investice. Na získávání zdrojů se podílí především jednotlivé fakulty. Fakulty jsou motivovány, aby získávaly finanční prostředky. Univerzita monitoruje náklady na organizační jednotky a rovněž i na projekty. Finanční rozhodování se opírá především o odhad budoucích nákladů, finanční údaje jsou poskytovány on-line.

Univerzita sestavuje každoročně rozpočet, který nastiňuje rovněž aktualizaci strategie univerzity a plány v budoucích letech. Rozpočtové období je jednoleté. Po ukončení období se sestavuje výroční zpráva o hospodaření univerzity, ve které se uvádí charakteristika uplynulého období, rozpis roční závěrky po klíčových kapitolách (zdroje, analýza výnosů a nákladů, porovnání tvorby finančních zdrojů a závěr).

V rámci vlastních výnosů Žilinské univerzity značný objem tvoří **výnosy z podnikatelské činnosti**. Tržby podnikatelské činnosti tvořily především fakultní úkoly a projekty PČ s různými podniky a organizacemi, znalecká činnost Ústavu soudního inženýrství, publikační činnost a ediční činnost útvaru EDIS.

Ve srovnání s rokem 2007 v roce 2008 univerzita řešila nárůst nákladů na energie. V rámci dlouhodobé koncepce v oblasti energetiky na univerzitě se proto postupně přechází na **dispečerský systém řízení energetiky**.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění, odměňování). Odměňování personálu (učitelů, vědců i podpurných zaměstnanců) je závislé na výkonnosti instituce. Výkonnost zaměstnanců všech kategorií se hodnotí. To vyplývá i z evaluačních procesů i metodiky CAF.

Univerzita spolupracuje s neakademickou sférou jak v oblasti výuky, tak v oblasti výzkumných týmů. Na výuce se podílejí jak učitelé univerzity, tak externí spolupracovníci. Totéž se děje i u výzkumných prací.

Vlastní rozvoj si zajišťuje svou výukou, výukou prostřednictvím externích společností, ale i individuálním studiem. Vzdělávání externí považují za účinnější než vlastní vzdělávání a samostudium. Motivace je rozvíjena formou finančních odměn jednotlivcům.

Jednou z priorit dlouhodobého záměru Žilinské univerzity na období 2008 - 2013 je i další vzdělávání. Cílem je vytvořit na univerzitě atraktivní, přístupný, modulární a tržní **systém celoživotního vzdělávání**. Tento úkol zajišťuje Ústav celoživotního vzdělávání (UCV), který je nedílnou součástí Žilinskej univerzity.

Prostřednictvím UCV jsou aktivity dalšího vzdělávání nabízené zaměstnancům, doktorandům a studentům Žilinské univerzity i široké veřejnosti tak, aby přispívaly k rozvoji a zkvalitňování klíčových kompetencí jednotlivce v oblasti celoživotního vzdělávání. Vzdělávací portfolio je doplněno poradenstvím, hodnocením i spoluprací na přípravě a realizaci projektů z oblasti neformálního a formálního učení.

Nabídka celoživotního vzdělávání nabízí studium v oblastech jazyků, univerzity třetího věku, odborných programů a ekonomiky a služeb. Aktivity jednotlivých sekcí UCV a cílové skupiny, ke kterým aktivity směřují, jsou odlišné a vyžadují diferencovaný přístup při tvorbě obsahu, volbě metod výuky, tvorbě rozpočtu, marketingu, výběru lektorů, administraci, průběžném i závěrečném hodnocení kvality celého procesu. Díky tomu se zde vytváří prostor pro propojování věkově, pedagogicky i zájmově rozdílných účastníků kurzů a vzájemnou výměnu odborných, společenských i osobních názorů a postojů, tak nezbytnou pro rozvoj jednotlivce a pozitivní zážitek z dalšího vzdělávání.

Žilinská univerzita významně podporuje studentské aktivity. Dokladem je **AIESEC LC Žilina** (Local Committe) založený již v roce 1986 jako druhý na Slovensku a třetí v tehdejší Československu. Vznikl jako samostatná lokální pobočka největší světové studenty řízené organizace, mezinárodní platformy, která umožňuje mladým lidem objevit a rozvíjet jejich potenciál. Každoročně umožňuje mladým lidem vést svůj tým lidí, rozvíjet své prodejní a komunikační dovednosti a objevovat nové kultury ve styku se zahraničními studenty, kteří přinášejí nové nápady do společnosti v regionu.

D. Informační management

Architektura informačního systému je založena jako integrovaný modulární systém zpřístupněný prostřednictvím internetu a chráněný přístupovými kódy. Intenzivně se využívá především intranet, pro veřejnost jsou k dispozici webové stránky.

Informační systém je využíván v rámci všech potřebných oblastí od financí, přes personalistiku, podporu výuky, podporu studentských potřeb, administrativu apod. Běžné je využití workflow managementu. Systémy pro podporu rozhodování zatím na univerzitě nejsou.

Informatika se však intenzivně rozvíjí v řadě významných směrů - podpora univerzitní knihovny, podpora výuky - e-learning, integrace provozních systémů a další.

Informace pro inovace je záměr, od kterého se odvíjela činnost Univerzitní knihovny. V roce 2008 končila realizace národního projektového záměru **"Vytvoření sítě s informačním propojením vědeckých, akademických a speciálních knihoven včetně jejich modernizace"** s cílem překlenout potenciál vědy a výzkumu s podnikatelskou praxí v regionu. V rámci realizace projektu knihovna dosáhla technické a technologické vybavení, které zajišťuje vyšší standard poskytovaných služeb - elektronické dodávání dokumentů, referenční služby o vlastních a alternativních informačních zdrojích a službách, řešeršní služby. Rekonstrukcí skladovacích prostor vznikl prostor pro školicí centrum, nabízející vzdělávání firmám a veřejnosti.

Integrovaný informační systém univerzity (IIS)

Otevřený komplexní informační systém univerzity, který podporuje hlavní univerzitní procesy. Funkce a služby jsou dostupné převážně prostřednictvím univerzitního intranetu. Informační systém tvoří vzájemně propojené (integrované) informační systémy a subsystémy:

- Ekonomický IS Sofia
- Stravovací IS, Kredit 8
- Docházkový IS, iCard
- Přístupový systém. Systém byl propojen s evidencí ubytovaných studentů.
- Pasport nemovitostí (Fama). (IS nebyl od roku 2006 dále rozvíjen pro nedostatek financí). Je předpoklad pro pokračování v roce 2009. Účelem je vytvoření databáze údajů pro budoucí funkce facility managementu.
- Univerzitní www portál - vysokoškolský intranet. Struktura portálu byla zjednodušená pro zlepšení orientace na stránkách. Bylo vylepšeno vyhledávání dokumentů.

Akademický informační systém (AIS).

Oblast podpory výuky a vzdělávání byla zaměřena na další rozvoj AIS a využívání informačních a komunikačních technologií ve vzdělávání, které je označováno souhrnným názvem e-vzdělávání.

AIS v současné době využívají všechny fakulty univerzity. Jednotný AIS univerzity zjednodušuje a snižuje náklady na vývoj a správu, řeší vazby na interní subsystémy (ubytování, strava, čipové karty, správa uživatelů) a externí informační systémy (centrální registr studentů MŠ SR, EMBASE - externí funkcionality čipových karet). Modulární řešení umožňuje zohlednit i specifické požadavky fakult.

Součástí AIS je podsystém pro evidenci uchazečů o studium a zpracování přijímacích pohovorů. Celý proces od evidence přihlášek, až po vyrozumění uchazečů má SW podporu. Každá fakulta si proces přijímání uchazečů zpracovává autonomně. Popis AIS je uveden v Příloze 1.

Projekt ETD SK

Projekt slovenských akademických knihoven - **Electronic Theses and Dissertations Slovakia - ETD SK** je realizován s finanční podporou Ministerstva školství SR od roku 2004 v rámci grantového schématu na rozvoj informačních technologií na vysokých školách.

Projekt je zaměřen na tvorbu, zpřístupňování, využívání, propagaci a archivaci bakalářských, diplomových a disertačních prací SR v elektronické podobě. Elektronické diplomové a dizertační práce, tzv. ETD, jsou alternativou tradičního tištěného modelu, který se dosud používá na slovenských univerzitách.

Projekt ETD SK vychází z mezinárodních iniciativ Open Archives (OA), jejichž cílem je poskytnout čtenářům bezplatný on-line přístup k odborné literatuře v digitální formě na internetu.

E. Facility management

Správa nemovitého i movitého majetku je zajišťována vlastním personálem. Správu univerzita hodnotí velmi uspokojivě.

Nákupy dodávek jsou řešeny centrálně prostřednictvím výběrových řízení. Nákup služeb a investic je řešen decentrálně a rovněž tendrovými procesy.

Odpovědnost za majetek je rozložena na fakulty a organizační jednotky univerzity.

Mezi významné rozvojové aktivity v oblasti správy majetku patří **koncepce energetického zabezpečení** Žilinské univerzity. Referát pro rozvoj koordinoval modernizaci energetických zařízení pro těžké laboratoře a ubytovací zařízení ŽU. Realizovala se komplexní modernizace ubytovacích zařízení, na Fakultě řízení a informatiky (FRI) se vybudovala samostatná kotelna, která umožnila odpojení vytápění od VÚD a úhradu skutečně spotřebované energie.

Zkušenosti s provozem ubytovacích zařízení ŽU na Hlinách V i na Velkém díle a budov FRI velmi jasně ukázaly, že modernizace systémů pro zajištění pohody a hlavně kontrola primárních zdrojů energie pro objekty ŽU přináší výrazné úspory na spotřebě energie.

F. Strategický management

Univerzita má zpracovaný dlouhodobý rozvojový záměr, který je komunikován na příslušných řídicích úrovních. Strategie je aktualizována nepravidelně v závislosti na změnách vnitřního a vnějšího prostředí. Tvorbu a aktualizaci strategie iniciuje vrcholový management univerzity a fakulty nastavují indikátory.

Univerzita si zakládá na otevřenosti a zveřejňuje informace o programech, výzkumu a o správě a řízení. K tomu využívá inovované webové stránky a dokumenty.

Ke zveřejňování využívá širokou škálu prostředků (web, dny otevřených dveří, konference, workshopy, publikace, časopisy absolventů, odborné časopisy i mezinárodní spolupráci). Za nejefektivnější považují webové stránky a vlastní publikace. Efektivní jsou rovněž konference, workshopy, příspěvky do publikací a mezinárodní spolupráce. Méně přínosné hodnotí dny otevřených dveří.

Ve svém rozvoji v oblasti legislativy má univerzita velkou volnost. Určité omezení vidí při vytváření organizačních jednotek na národní i mezinárodní úrovni.

K ověřování vnitřní spolehlivosti využívají interních a externích auditorských služeb. Výsledků využívají k identifikaci problémů a zlepšování měření. Primárně se univerzita zaměřuje na poskytování včasných služeb s nízkými náklady.

Závěr

Žilinská Univerzita je relativně mladá a dynamicky se rozvíjející vzdělávací a výzkumné pracoviště. Svou dynamiku dokládá řadou projektů a angažovaností jak na domácím tak mezinárodním poli. Svým snažením usiluje o získání statutu **výzkumné univerzity**. Absolvuje proto složitá hodnocení založená na **modelech CAF a hodnocená podle EUA**.

Zapojuje se do mezinárodních projektů **partnerství evropských škol** a aktivně zde působí např. v **projektu eTwinning**.

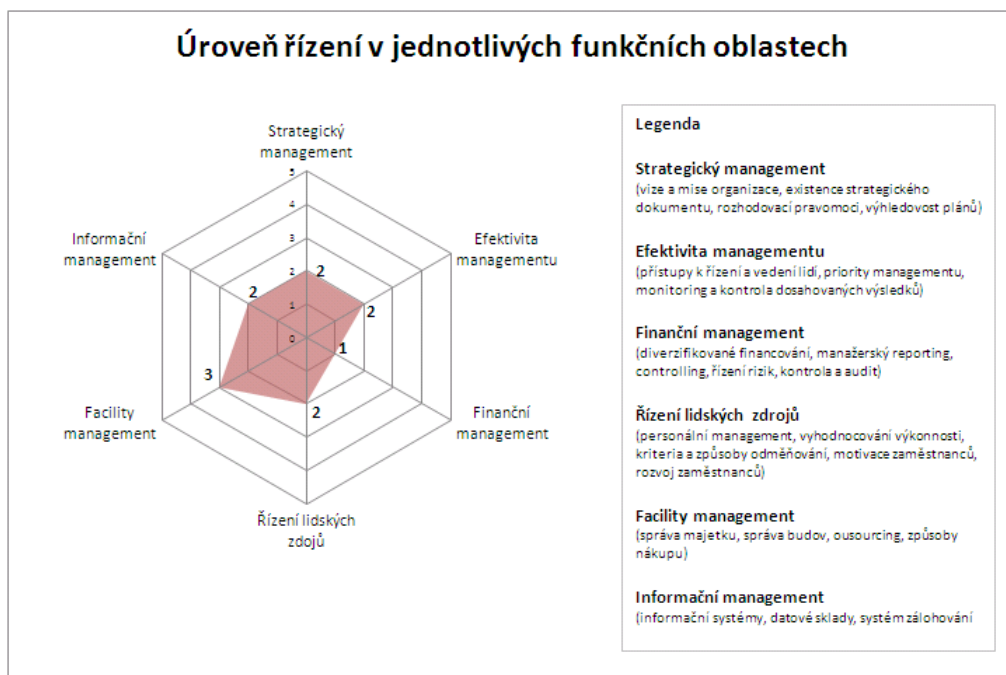
Široce rozvíjí vzdělávací činnost a to nejen univerzitního směru, ale v rámci celoživotního vzdělávání, kde působí v oblasti jazyků, odborných programů ekonomiky a služeb.

Podporuje činnost studentských organizací např. pobočky **AIESEC LC Žilina**, studentských stránek e-vzdělávání a podpory projektu ERASMUS.

Velmi intenzivně pracuje na informatizaci univerzity. Dokladem toho jsou projekty IIS (**integrovaný informační systém**), AIS (akademický informační systém), ETD (elektronizace tézí a disertačních prací).

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita ve všech oblastech průměrné až podprůměrné úrovně. **Jako nejslabší se jeví finanční řízení.** Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 34 Žilinská Univerzita – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech



Přílohy:

Příloha 1: Akademický informační systém

7.5.3. Univerzita Komenského v Bratislavě

V následujících podkapitolách je popsána obecná charakteristika univerzity, organizační zajištění administrativních procesů na univerzitě, hlavní zjištění ve sledovaných oblastech, vč. hodnocení univerzity dle metodiky ISO 9004.

7.5.3.1. Obecná charakteristika univerzity

Univerzita Komenského v Bratislavě (*Univerzita Komenského v Bratislave*) je nejstarší slovenská univerzita, založená v roce 1919. Univerzitu tvoří třináct fakult.

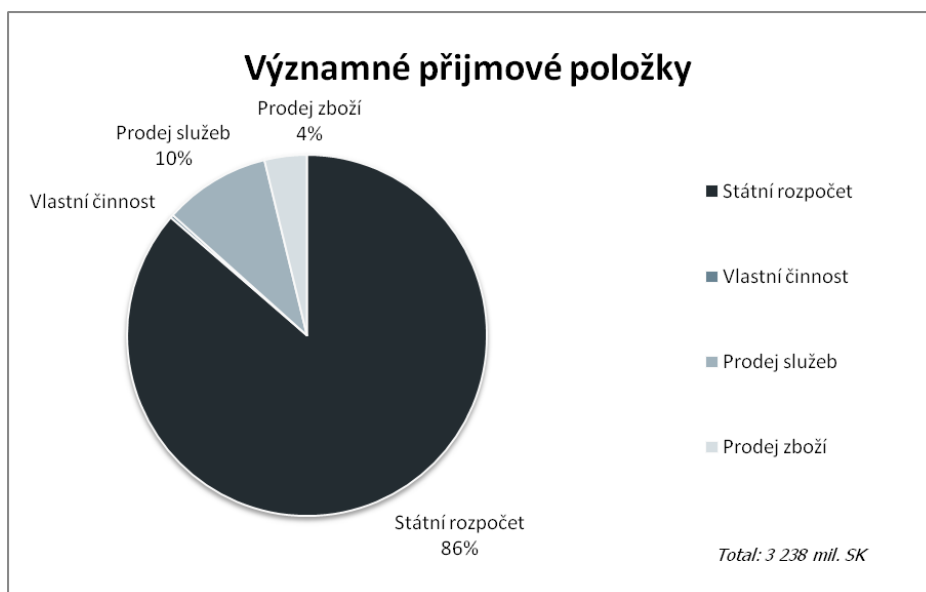
V roce 2008 studovalo na univerzitě 28 544 studentů, což představuje 12,64 % všech VŠ studentů veřejných a soukromých vysokých škol na Slovensku. Na univerzitě studuje 1322 zahraničních studentů z více než 70 zemí.

Univerzita implementovala národní projekt s názvem „**Excelentní univerzita**“. Jeho hlavním cílem bylo přispět k budování vědomostního a konkurenceschopného regionu pomocí vzdělávání.

Na Univerzitě Komenského pracovalo v roce 2008 4355 zaměstnanců, z toho 296 učitelů s funkčním zařazením profesor a 384 učitelů s funkčním zařazením docent.

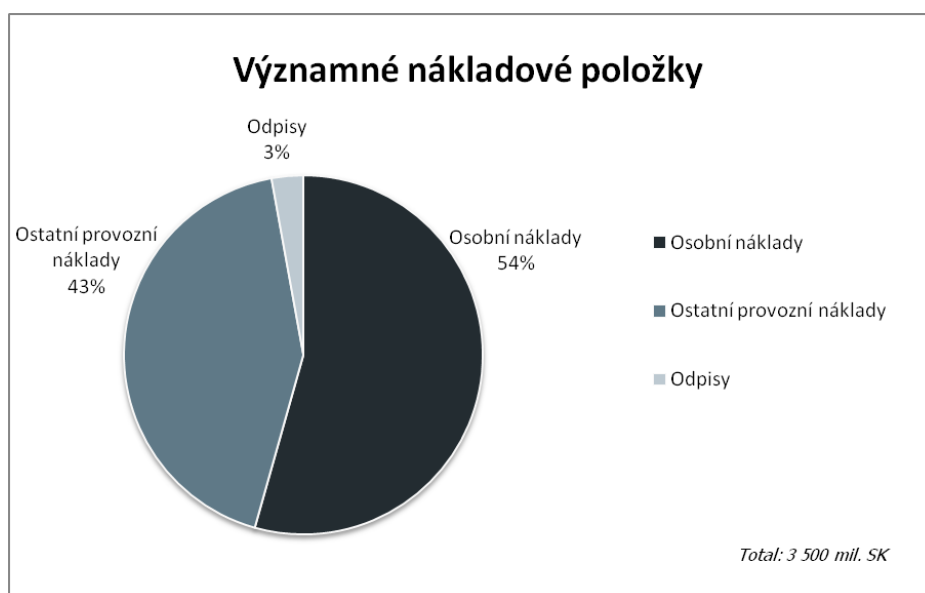
V následujících grafech jsou uváděny hlavní příjmové a nákladové položky.

Graf 35 Univerzita Komenského v Bratislave - příjmy



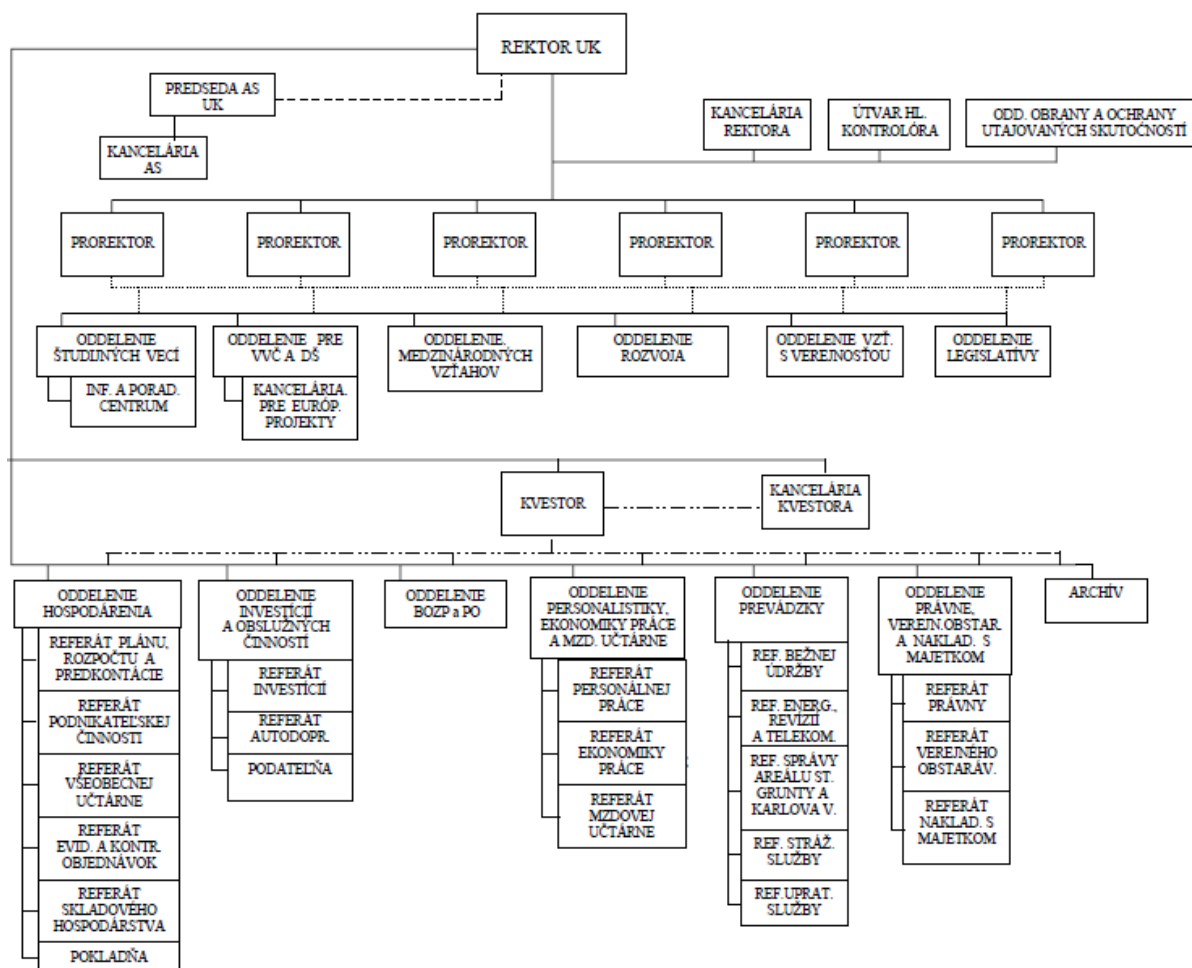
Zdroj: http://www.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/subory/spravy/sprava_2008.pdf

Graf 36 Univerzita Komenského v Bratislave - náklady



Zdroj: http://www.uniba.sk/fileadmin/user_upload/editors/subory/spravy/sprava_2008.pdf

Následující organigram zobrazuje organizační zajištění administrativních a správních procesů na univerzitě.



7.5.3.2. Hlavní zjištění ve sledovaných oblastech

Informace poskytl: Martin Dúbrava, prorektor.

A. Efektivita managementu

Univerzita v posledních 3 letech vyvíjela aktivity zaměřené na zlepšení efektivity řízení. Toto rozhodnutí bylo učiněno managementem univerzity, bez silných vnějších tlaků. Do změnových procesů nebyli zapojeni externí specialisté.

V rámci sebehodnocení univerzita uvedla, že je relativně nejvíce spokojena s výší efektivity a kvality v oblastech finanční řízení a informační management. Z šetřených oblastí univerzita označila za průměrné řízení lidských zdrojů, facility management a strategické řízení. **Univerzita není spokojena s výsledky v oblasti Public relations, kterou hodnotí podprůměrně.**

V současné době univerzita pro hodnocení kvality využívá systém CAF. Model CAF je nástrojem pro zlepšení výkonnosti organizací veřejného sektoru prostřednictvím předem daného sebehodnotícího rámce. Model CAF je založen na principech řízení kvality používaných v rámci TQM, EFQM, je však speciálně vytvořen pro organizace veřejného sektoru s přihlédnutím k jejich specifičnosti. **V oblasti efektivity managementu** si ve svém strategickém rámci **univerzita stanovila následující cíle:**

- Pravidelně ročně hodnotit vědecko-výzkumnou činnost vědeckými radami fakult, vědeckou radou univerzity a kolegiem rektora. Jako významný ukazatel kvality vědeckých projektů se přitom hodnotí úspěšnost řešitelů při získávání grantové podpory u domácích i zahraničních grantových agentur.
- Zintenzivnit pravidelné kvalitativní a kvantitativní hodnocení pedagogického výkonu fakult, kateder, včetně studentských a absolventských anket, vědeckými radami fakult, vědeckou radou univerzity a kolegiem rektora.
- Vypracovat projekt systematického monitoringu, evidence, zveřejňování a šíření výsledků systému zajištění kvality a využít je při optimalizaci rozpočtu univerzity.
- Zajistit systematickou účast univerzity a jejích součástí na mezinárodních projektech orientovaných na oblasti hodnocení, organizace a řízení kvality vzdělávání, vědy a výzkumu.
- Posílit vnitřní kontrolní systém pro kontrolu hospodárního, účelného a efektivního vynakládání veřejných prostředků na univerzitě a jejích součástech.

Tyto cíle zde uvádíme vzhledem k relativní podobnosti slovenského a českého prostředí, ve kterém univerzity musí vykonávat svoje aktivity. Výše uvedené cíle považujeme rovněž relevantní pro české univerzity a řada z nich může být inspirativní pro implementaci.

B. Finanční management

Provozní rozpočet univerzity je hrazen takřka pouze z veřejných zdrojů. Investiční náklad se univerzita snaží pokrýt ze strukturálních fondů. Na získávání finančních prostředků se podílí finanční oddělení a akademičtí funkcionáři. Univerzita nemá vytvořen motivační systém pro zaměstnance, kteří se podílejí na získávání finančních prostředků (mimo státní rozpočet), nejsou hodnoceni na základě dosaženého výsledku.

V případě investičních projektů se management univerzity rozhoduje pouze na základě odhadů nákladů.

Univerzita nevyužívá metodu fullcosting v plném rozsahu, náklady sleduje pouze u organizačních jednotek. V určitých případech sleduje náklady

na projekt. **V oblasti finančního managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:**

- Každoročně dosáhnout vyrovnaného nebo přebytkového hospodaření univerzity. Přebytkové hospodaření využít jako zdroj akumulace prostředků na rozvojové projekty univerzity. V případě zachování finanční kázně, financování strategických rozvojových cílů ve smyslu dlouhodobého záměru a spolehlivého finančního plánu mohou být rozpočty součástí univerzity schodkové až do výše 20% výnosů roku předchozího, pokud to hlasováním schválí Kolegium rektora UK a Akademický senát UK. V opačném případě musí být i hospodaření součástí každoročně vyrovnané nebo přebytkové, s tím, že Centrum dalšího vzdělávání se v průběhu roku 2008 přetransformuje na donora rozpočtu univerzity.
- Na rozdělení státní dotace mezi součásti univerzity používá univerzita od r. 1992 vlastní kritéria. Kritéria zohledňují výkony i kvalitu jednotlivých fakult a součástí podle stanovených parametrů. Kritéria jsou flexibilní, přezkoumávají a schvalují se každoročně, přičemž pravidelně podléhají objektivizaci. Prioritami při aplikaci těchto kritérií: a) zachování integrity univerzity, b) financování podle výkonů. Harmonický model financování musí vést k zachování součástí univerzity a většinou i jejich kateder a zároveň musí vytvářet podmínky pro pokrok špičkových pracovišť.
- Dokončit implementaci finančního informačního systému SOFIA (FIS). Postupně dosáhnout využití nejen jeho bazálních funkcionalit nutných pro každodenní ekonomický chod, ale i jeho vyšších znaků, zejména tzv. kontrolingových a manažerských. Po úplném zvládnutí možností, které poskytují moduly FIS zaváděné v rámci projektu ministerstva v letech 2005 - 2007, posoudit výhodnost provádění dalších modulů, zejména na projektové řízení.
- Základem činnosti vnitřních ekonomických organizačních, řídicích a kontrolních mechanismů univerzity zůstane pravidelné sledování ekonomických údajů na úrovni součástí a univerzity jako celku, klíčově podporované tzv. kontrolingovými mechanismy FIS.
- Vypracovávat kvalifikovaný odhad finanční náročnosti ročního záměru univerzity a jejích součástí.
- Využívat všechny legislativní možnosti k posílení úlohy a kompetence vedoucích kateder v procesu hodnocení práce členů katedry, včetně rozhodování o odměňování zaměstnanců přímo řízeného pracoviště v intencích průhledného motivačního systému podporujícího růst výkonnosti a kvality vykonávané práce.
- Na univerzitní i fakultní úrovni důsledně dbát na efektivní alokaci pracovních míst na jednotlivé katedry podle jejich skutečného pedagogického a výzkumného výkonu.
- Trvale sledovat uplatnění absolventů univerzity v praxi a z výsledků vyvodit důsledky pro politiku přijímání studentů na jednotlivé studijní programy.

Tyto cíle zde uvádíme vzhledem k relativní podobnosti slovenského a českého prostředí, ve kterém univerzity musí vykonávat svoje aktivity. Výše uvedené cíle považujeme rovněž za relevantní pro české univerzity.

C. Řízení lidských zdrojů

Organizační složky univerzity mají vysokou samostatnost v rámci řízení lidských zdrojů (náborů, propouštění). Odměňování lektorů a administrativních pracovníků není závislé na výkonnosti instituce, ačkoliv je výkon lektorů monitorován. Výkon vědeckých pracovníků je monitorován a jsou finančně hodnoceni na základě dosažených výsledků.

Univerzita spolupracuje s neakademickými pracovníky, kteří tvoří značnou část lektorů a vědeckých pracovníků.

Postavení univerzity ve státě a ve společnosti je určeno úrovní vzdělávacích, vědeckých, odborných a dalších aktivit a jejich prezentací. Intelektuální potenciál univerzity, tvořený jejími profesory, docenty, ostatními učiteli, vědeckými pracovníky, dalšími pracovníky a studenty, je proto právem rozhodujícím parametrem jejího postavení a významu. Je třeba, aby byl tento potenciál nejen zachován, ale aby se dále rozvíjel. **V oblasti řízení lidských zdrojů si ve svém strategickém plánu univerzita stanovila následující cíle:**

- Vytvářet pracovní podmínky, které by nejen zabránily odlivu mozků, ale které by svou atraktivitou přitáhly vzdělané a schopné mladé pedagogy a výzkumné pracovníky k práci na univerzitě.
- Pokračovat ve zlepšování věkové struktury učitelů a výzkumných pracovníků.
- Snížit počet učitelů a vědeckých pracovníků, kteří nemají titul CSc. / PhD.
- Vytvářet zaměstnancům podmínky pro plnění kritérií kvalifikačního procesu a očekávat jejich intenzivní využívání.
- Při obsazování funkčních míst profesorů a docentů důsledně zohledňovat jejich účast na řešení grantových výzkumných projektů.
- Lépe využívat programy meziuniverzitních výměn učitelů a vytvářet podmínky pro jejich rozšiřování.
- S postupující profilací špičkových pracovišť a center excellence na univerzitě musí být univerzita schopna přilákat na svou půdu do déle trvajících pracovních poměrů, vázaných především na velké výzkumné projekty, i prokazatelně vynikající akademické a výzkumné pracovníky z ostatních zemí EU i dalších států.
- Rozvíjet další vzdělávání zaměstnanců, včetně jazykové vybavenosti. Rozvíjením profesionálních schopností administrativních zaměstnanců (včetně počítačové gramotnosti) snížit zátěže učitelů a vědeckovýzkumných pracovníků činnostmi, které přímo nesouvisejí s jejich pedagogickým a výzkumným posláním.

D. Informační management

Univerzita provozuje modulový informační systém, přístupný přes webové rozhraní. Univerzita v současné době přechází na nový systém AIS2, jehož vývoj není úplně dokončen. Univerzita používá některé stávající systémy, které v sebehodnotící otázce označila jako nedostatečné.

Univerzita spustila v letech 2007-2008 nový informační systém AIS2. Vývoj této verze byl podporován Ministerstvem školství SR formou centrálního rozvojového IT projektu Akademický informační systém. Unikátnost AIS spočívá v jeho komplexnosti a širokém nasazení na univerzitách s různorodou strukturou fakult a studijních programů. Konsorcium univerzit používajících AIS aktivně vzájemně spolupracuje při provádění a rozvoji AIS, čímž se dosahuje synergický efekt. AIS poskytuje standardní rozhraní na externí systémy, jako jsou Státní pokladna, Slovenská pošta, Centrální registr studentů SR. **V oblasti informačního managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:**

- Uvést do provozu novou generaci informačního systému pro komplexní podporu studijní agendy na univerzitě.
- Dokončit implementaci finančního informačního systému na univerzitě a dosáhnout plnohodnotné využívání možností, které poskytuje.
- Směřovat k vytvoření manažerského informačního systému univerzity, který bude integrovaně využívat dat z primárních informačních systémů provozovaných na univerzitě (zejména studijního, ekonomického a publikačního).
- Pokračovat v rozvíjení systému automatické identifikace osob.
- Pružně reflektovat všechny další efektivní možnosti informačních technologií pro zajištění plnění úkolů univerzity.

Univerzita Komenského

Informácia o nasadení procesného a projektového riadenia IT na UK

Martin Dúbrava

Oblasť nasadenia

Centrum informačných technológií (CIT) Univerzity Komenského sa v lete 2008 po súhlase vedenia UK rozhodlo spustiť implementáciu procesného a projektového riadenia v oblasti informačných technológií (IT). Oblasť IT bola vybraná ako pilotná pre otestovanie procesného riadenia v organizácii ako takej najmä pre jej zjavnú technologickú blízkosť k procesom.

Základný stav

Základný stav pri riadení IT z procesného pohľadu sa dá charakterizovať ako voľná spolupráca centrálného a na fakultách dislokovaných pracovísk, ktorých jednotliví pracovníci sa minimálne špecializovali na jednotlivé IT technológie alebo druhy činností. Široká heterogenita IT prostredia znemožňovala presun fokusu pracovných činností od opráv a sanovanie výpadkov IT služieb. Z pohľadu projektového manažmentu bolo nasadzovanie, či vývoj nových systémov alebo technológií orientované viac na dosiahnutie funkčnosti ako na riadený proces, ktorý vydeľuje a ošetruje jednotlivé fázy nasadenia. Nižšia intenzita strategického plánovania prehlbovala situáciu, kedy sa implementácia nových systémov realizovala neraz bez širších súvislostí a nadväzností

Prístup

Za metodiku procesného riadenia bol zvolený štandard (framework) ITIL vo verzii 2. Vzhľadom na nízke povedomie o procesoch bol zvolený implementačný partner pre nasadenie ITIL2, ktorý formou dvojročného coachingu a základných školení pomohol definovať a zaviesť základné procesy pre zabezpečenie prevádzky IT (manažment incidentov a centrálné pracovisko ServiceDesk, manažment problémov, manažment zmien a konfiguračný manažment). Vzhľadom na rozsah prác a heterogénnosť prostredia bolo rozhodnuté o spustení v pilotnom projekte, ktorý zahŕňa iba časť UK (presnejšie uvedené v časti Súčasný stav). Jednotlivé procesy sú nasadzované postupne. Za vytvorenie a nasadenie každého procesu je zodpovedný jeho vlastník, ktorý je kmeňovým zamestnancom CIT a následne sa o proces ako taký aj stará v tesnej nadväznosti na svoje pracovné povinnosti. Za metodiku projektového riadenia bola zvolená metodika podľa PMI/PMBOK Guide, ktorá bola kvôli potrebám a špecifikám UK primerane adaptovaná.

Súčasný stav

V oblasti procesného riadenia má UK vytvorené a takmer rok prevádzkované pracovisko pre centrálné nahlasovanie výpadkov a porúch (ServiceDesk), ktoré pokrýva dva internáty, rektorát a dve ďalšie fakulty. Pracovisko ServiceDesk je priamo integrované do procesu manažmentu incidentov, ktorý sa dá považovať za implementovaný. Momentálne prebieha stanovenie kľúčových indikátorov výkonu (KPI) pre proces. Dizajn konfiguračného procesu je v pokročilej fáze. V oblasti projektového riadenia sa vytvorila adaptácia PMBOK Guide na pomery UK. Samotný projektový manažment sa doposiaľ využil vo fázach definície projektov.

E. Facility management

Pro správu budov univerzita využíva pouze své zaměstnance. V rámci sebehodnocení univerzita v dotazníkovém šetření uvedla, že je s tímto způsobem správy majetku spokojena pouze průměrně.

Organizační jednotky mají značnou autonomii v oblasti vybírání dodavatelů. Kromě investičních (stavebních) projektů nejsou dodavatelé vybírání centrálním způsobem.

V oblasti facility managementu si ve svém strategickém rámci univerzita stanovila následující cíle:

- Transformovat stávající učební prostory na místa moderní výuky po stavebně-technické i didaktické stránce.
- Realizovat plán bezpečného pohybu osob, ochrany objektů a majetku univerzity zahrnující technické a organizační řešení.

F. Strategický management

Management univerzity reviduje svoji strategii každý rok, když zahájí proces a fakulty (v některých otázkách za přímé účasti kateder) generují návrhy, které se následně spojí na úrovni univerzity do jejího dokumentu. Všichni zaměstnanci jsou seznámeni se strategií univerzity.

V rámci sebehodnocení univerzita uvádí, že z širokého spektra marketingových nástrojů, které využívá, je relativně nejeefektivnější webový portál. Za průměrně efektivní byly hodnoceny články v odborném periodiku, konference, workshopy, newslettery, mezinárodní spolupráce a dny otevřených dveří. Nejslabších výsledků univerzita dosahuje s vydáváním vlastních prezentačních publikací a newsletterů.

Záměrem univerzity je stát se integrovanou institucí s příslušným stupněm subsidiarity a rozhodovacími pravomocemi na úrovni fakult. Vnitřní

organizační struktura univerzity vychází z vysokoškolského zákona a určuje ji statut univerzity a další vlastní vnitřní normy. Na základě legislativy i stávající vnitřní struktury lze univerzitu i pro budoucnost charakterizovat jako decentralizovanou instituci.

Vedení univerzity si uvědomuje, že absence krátkodobých (ročních) i dlouhodobých záměrů může negativně ovlivnit chod celé instituce. Příprava tohoto dlouhodobého záměru rozvoje univerzity je další etapou procesu přípravy a používání rozvojových záměrů univerzity, včetně záměrů jednotlivých fakult a součástí. Tyto aktivity podléhají všem legislativním a dalším úpravám a procesům, kterými se univerzita řídí.

Univerzita jako celek připravuje svůj vlastní systém jakosti. Doposud univerzita absolvovala sérii mezinárodních hodnocení a projektů orientovaných na získávání nezávislého obrazu o stavu univerzity samé, na získávání informací a zkušeností v této oblasti, pro přípravu systému hodnocení kvality. Univerzita provedla v r. 1999 první cyklus vnitřního institucionálního hodnocení svých fakult a v roce 2002 byl schválen celouniverzitní model studentského dotazníku a dotazníku pro hodnocení vzdělávání absolventy. Zároveň byl otevřen první cyklus studentských dotazníků na celouniverzitní úrovni.

Závěr

V šetřených oblastech je Univerzita Komenského relativně nejvíce zajímavá v oblasti efektivity managementu. Především kvůli **aplikaci CAF modelu**. V současné době univerzita prochází změnou své strategie, která se rovněž značně promítá do vnitřních procesů.

Informační systém AIS2, jehož vznik je podporován Ministerstvem školství SR považujeme rovněž za velice nadějný projekt, především kvůli rozhraní na externí systémy jako jsou Státní pokladna, Slovenská pošta, Centrální registr studentů SR.

Na základě výše uvedených zjištění lze pomocí modelu ISO 9004 stanovit úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech. Dle tohoto modelu dosahuje univerzita prozatím ve všech oblastech průměrné až podprůměrné úrovně. Úroveň všech funkčních oblastí je znázorněna na následujícím pavučinovém grafu.

Graf 37 Univerzita Komenského – úroveň řízení v jednotlivých funkčních oblastech

