

**KREDO**



**Analýza rizik a bilance  
zdrojů – podněty a  
doporučení ke  
strategickému plánování,  
zpětná vazba pro VŠ**

[www.kredo.reformy-msmt.cz](http://www.kredo.reformy-msmt.cz)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

# Agenda



- **Pár metodických poznámek k analýze rizik**
- **Poznámky ke způsobu vyhodnocení**
- **Přehled významných a zajímavých rizik – interní rizika**
- **Přehled významných a zajímavých rizik – externí rizika**
- **Závěr**
- **Diskuze**

# Pár metodických poznámek k analýze rizik



- Riziko – negativní (hrozba nebo slabá stránka) – zápor !
- Analýza rizik pro SPR - nikoli nutně současný stav
- Rozlišení interního a externího rizika:
  - I – uvnitř VŠ, zcela v možnostech VŠ
  - E – nutný kontakt s externím subjektem, mimo možnosti VŠ
- příklad - akreditace
- Externí – nehledat (možné) chyby na straně partnera
- Právní – změna normy
- Organizační – změna organizačního řádu, org. schématu
- Provozní – změna jednání
- Personální – změna osob a obsazení

# Poznámky ke způsobu vyhodnocení



- Přes 4 tis. různých rizik – 90 % rozdílná slovní vyjádření
- Agregace – zobecnění
- Anonymizace
- Četnost, závažnost
- Maximální závažnost – 5 x 5
- Rozdíly SVŠ - VVŠ



# Interní rizika - finanční

- **Nedostatečné finanční zdroje pro podpůrné činnosti - VVŠ**
- **Nedostatečné finanční zdroje (obecně)**
- **Nedostatečné finanční zdroje pro rozvoj VaV**
- **Nedostatečné finanční zdroje v personální oblasti**
- **Nedostatečné finanční zdroje pro rozvoj a obnovu infrastruktury**
- **Nedostatek FZ – 66 %**
  
- **Nedostatečný výběr školného - SVŠ**
- **Finanční sankce pro nedodržení smluvního závazku (indikátoru apod.)**
- **Nedostatečná interní pravidla rozdělování finančních prostředků – VVŠ, max**



# Interní rizika - organizační

- **Nedostatky v organizaci práce v oblasti internacionalizace**
- **Nedostatky v organizaci práce ve vzdělávací činnosti, nedostatky ve vzdělávací činnosti**
- **Nedostatky v organizaci práce v oblasti třetí role**
- **Nedostatky v celkové organizaci práce**
  
- **Absence dílčí podpůrné strategie (strategie druhého řádu) – max**
- **Nedostatečná komunikace, nedostatky v oblasti komunikační strategie – max**
- **Nedostatečná vazba financování podle výkonů**
- **Duplicita některých činností na více pracovištích**



# Interní rizika - personální

- **Nedostatečná kvalifikační struktura pro garanci a realizaci SP - SVŠ**
- **AP nevykonávají řádně (vykonávají nekvalitně) svoji práci**
- **Nedostatečná jazyková vybavenost pracovníků – SVŠ, VVŠ**
- **Chyby v personální a mzdové politice - VVŠ**
  
- **Interní rivalita - max**
- **Nedostatek kompetencí akademických pracovníků vykonávat manažerské funkce - max**
- **Nesouhlas pracovníků s pravidly hodnocení kvality, odmítnutí pravidel - max**
- **Indreeding (1%)**



# Interní rizika - provozní

- **Nedostatečné MTZ (prostory, materiál, technika mimo IT) - VVŠ**
- **Nedostatky (opomenutí, chyby, omyly) ve studijních programech - SVŠ**
- **Nedostatečné a neefektivní podpůrné činnosti**
- **Nedostatečná informační podpora**
  
- **Nedodržování pravidel - max**
- **Nedostatečné a neefektivní podpůrné činnosti – max (2x)**
- **Nedostatečný marketing – max**
- **Časová, finanční, personální a administrativní náročnost realizace veřejných zakázek (1 %)**





# Interní rizika - právní

- **Nekvalitní nebo chybějící interní předpisy (56 %)**
- **Nekvalitně vypracované nebo chybějící smlouvy**
  
- **Obavy z odcizení know-how - max**
- **Výsledky VaV jsou využívány v rozporu s normami (smlouvami) nebo nejsou využívány - max**



# Interní rizika - korupční

- **Nezákonné jednání zaměstnance VŠ vedoucí k neoprávněnému obohacení**
- **Možná korupce vyplývající z netransparentního zadávání veřejných zakázek.**
- **Nezákonné jednání studenta vedoucí k neoprávněné výhodě - SVŠ**



# Interní rizika - ostatní

- **Nedůsledná internacionalizace, nedostatečná jazyková vybavenost (AP, zaměstnanci, studenti)**
- **Podceňování komunikace, nedostatečná úroveň komunikace**
- **Nedostatečné výstupy nebo chybná orientace VaVal**
- **Nedokonalá spolupráce s dalšími subjekty**
- **Nižší připravenost absolventů SŠ ke studiu na VŠ**
- **Akademická stagnace, uspokojení se současnou úrovní**
- **Přílišná akademizace výuky na úkor praktického zaměření – i VVŠ**
- **Podceňování CŽV, nedostatečná úroveň CŽV**
- **Silná averze k administrativně-organizačním procesům – uměl.**



# Externí rizika - finanční

- Změny, nestabilita a nejistota pravidel financování VŠ - VVŠ
- Snižování SR na mimonormativní účely
- Snižování SR na VaVal
- Nedostatečná poptávka po službách v doplňkové činnosti
- Dlouhodobé podfinancování vysokého školství
  
- Snižování SR – 29 %
- Nedostatečná poptávka po službách v doplňkové činnosti
- Konkurence obdobných VŠ - SVŠ
- Nedodržení pravidel ze strany státu - max
- Nezavedení víceletého financování ze SR - max
- Stát neposkytuje normativní příspěvek ze SR na studenta SVŠ - max
- Neočekávané kurzové pohyby – 1 výskyt



# Externí rizika - personální

- **Konkurence jiných zaměstnavatelů**
- **Nedostatečné personální zabezpečení u spolupracujícího externího subjektu**
- **Konkurence obdobných VŠ**
- **Nedostatečný příchod zahraničních (VaVal) pracovníků**
- **Nevhodná externí kvalifikační kritéria pro AP**
  
- **Nedostatek (kvalitních) studentů - max**
- **Brain drain**



# Externí rizika - provozní

- **Malý zájem partnerů o spolupráci**
  - **Nedostatek (kvalitních) studentů - max**
  - **Podceňování komunikace, nedostatečná úroveň komunikace**
  - **Provozní nedostatky na straně partnera**
- 
- **MŠMT nestanoví pravidla pro hodnocení VŠ - VVŠ**
  - **MŠMT nestanoví pravidla procesů řízení - VVŠ**



# Externí rizika - právní

- **Obava z nepřiměřeně tvrdého dopadu akreditačních kritérií – max, SVŠ**
- **Změny v normách se negativně dotknou VŠ – max, VVŠ, SVŠ**
- **VŠ je postupem státu diskriminována - max**
- **Nestabilita právního prostředí ČR, slabá vymahatelnost práva – max, VVŠ**
- **Obavy z pravidel hodnocení výsledků VaVal**
- **Nedostatečná státní vize právní úpravy VŠ vzdělávání - max**
- **Chybný výklad zákona o veřejných zakázkách bude zneužitý proti VŠ - max**
- **Byrokraticky komplikovaná pravidla operačních programů EU - max**
- **Diskriminující definice veřejné podpory**



# Externí rizika - korupční

- **Stát diskriminuje VŠ – max, SVŠ, VVŠ, uměl.**
- **Nezákonné jednání jiné organizace vedoucí k neoprávněnému obohacení - VVŠ**
- **Nezákonné jednání externí osoby vedoucí k neoprávněnému obohacení - SVŠ**
- **Možná korupce vyplývající z netransparentního zadávání veřejných zakázek**
- **Stát svým jednáním vytváří korupční prostředí – max**
- **Nezákonné získávání absolutoria, padělání listin - SVŠ**





# Externí rizika - ostatní

- **Konkurence obdobných VŠ – VVŠ i SVŠ**
- **Nižší připravenost absolventů SŠ ke studiu na VŠ – max (3x)**
- **Nezájem zaměstnavatelů o kvalifikované absolventy**
- **Negativní mediální obraz na veřejnosti - SVŠ**
- **Neexistuje dlouhodobá politika státu pro určení strategických priorit - VVŠ**
- **Aplikační sféra v ČR bude čím dál méně potřebovat vědecko-výzkumný potenciál českých ITV**
- **Skončí programovací období projektů EU – 1 výskyt**

# Závěr



- **VŠ citlivě vnímají vlivy okolí**
- **Interní rizika jsou velmi dobře (sebekriticky) hodnocena**
- **Některá externí rizika – začít u sebe**

# Diskuze

KREDO



**KREDO**



**Děkujeme za pozornost!**

[www.kredo.reformy-msmt.cz](http://www.kredo.reformy-msmt.cz)



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ